

INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Sul

Campus
Rolante



Tecnologia em
**PROCESSOS
GERENCIAIS**

EDUARDO CARDOSO DA SILVA

**RELAÇÃO ENTRE FATORES DO ICEBERG DA CULTURA
ORGANIZACIONAL E AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO:
ESTUDO EM UMA EMPRESA GAÚCHA**

Rolante-RS

Julho de 2025

RELAÇÃO ENTRE FATORES DO ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL E AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO: ESTUDO EM UMA EMPRESA GAÚCHA

Eduardo Cardoso da Silva¹

Errol Fernando Zepka Pereira Junior ²

Artigo Científico submetido ao Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), *Campus Rolante*, para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais. ³

Data de submissão: 18/06/2025

Resumo: Considerando que aspectos formais e informais da cultura organizacional podem servir como barreira para a adoção de inovação em uma empresa do setor calçadista, objetiva-se investigar quais são os aspectos da cultura organizacional formais e informais que podem servir como barreira à adoção de inovação. Para tanto, utiliza-se uma metodologia de pesquisa com objetivo diagnóstico, abordagem qualitativa e método de estudo de caso, empregando como técnica de coleta de dados entrevistas com cinco pessoas do setor calçadista de uma empresa gaúcha. Observa-se que os aspectos formais são descritos como burocráticos e verticalizados, com muitos processos para adoção de inovação, o que desmotiva os colaboradores a propor melhorias. Já os aspectos informais revelaram impactos ainda mais significativos no bloqueio da inovação, sendo perceptível um ambiente de medo, punição informal e favorecimento pessoal. As relações interpessoais são marcadas por formação de "panelinhas", comprometendo a meritocracia e a disseminação de novas ideias. Conclui-se que a empresa possui uma estrutura organizacional engessada, com a mentalidade de que "sempre foi assim, vai continuar sendo". Entende-se que é necessário proporcionar mais espaço para que os colaboradores exponham seus pensamentos, sugiram novas ideias e deem feedback. A empresa tem capacidade para melhorar seus processos e gestão, mas isso não ocorre por falta

¹ Eduardo Cardoso da Silva. Técnico em Administração (SENAC). Discente do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) - *Campus Rolante*. eduardodiecasilva@gmail.com

² Errol Fernando Zepka Pereira Junior. Mestre em Administração (FURG), MBA em Gestão Estratégica de Negócios (Unopar), Especialista em Ciência Política (Uniasselvi), Aperfeiçoado em Como Ensinar a Distância (Uniasselvi), Aperfeiçoado em Tecnologias da Educação (IFMG), Licenciado em História (Uniasselvi) e Bacharel em Administração (FURG). Professor do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) - *Campus Rolante*. fernando.zepka@rolante.ifrs.edu.br

³ SILVA, Eduardo Cardoso da. **Relação entre fatores do iceberg da cultura organizacional e as capacidades de inovação: estudo em uma empresa gaúcha**. 2025. 23 f. Monografia. Tecnologia em Processos Gerenciais. Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) - *Campus Rolante*. 2025.

de disposição para investir em inovação ou modificar a gestão.

Palavras-Chave: Inovação, cultura organizacional, iceberg da cultura organizacional, capacidade de inovação, empresa calçadista

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE ICEBERG FACTORS AND INNOVATION CAPABILITIES: A STUDY IN A COMPANY FROM RIO GRANDE DO SUL

Abstract: Considering that formal and informal aspects of organizational culture can serve as a barrier to the adoption of innovation in a company in the footwear sector, the aim of this study is to investigate which formal and informal aspects of organizational culture can serve as a barrier to the adoption of innovation. To this end, a research methodology with a diagnostic objective, qualitative approach and case study method is used, using interviews with five people from the footwear sector of a company in Rio Grande do Sul as the data collection technique. It should be noted that the formal aspects are described as bureaucratic and verticalized, with many processes for adopting innovation, which discourages employees from proposing improvements. The informal aspects, on the other hand, revealed even more significant impacts on blocking innovation, with an environment of fear, informal rewards, and personal favoritism being flexible. Interpersonal relationships are marked by the formation of “cliques,” compromising meritocracy and the dissemination of new ideas. It is concluded that the company has a rigid organizational structure, with the mentality that “it has always been this way, it will continue to be this way.” It is understood that it is necessary to provide more space for employees to express their thoughts, suggest new ideas, and receive feedback. The company has the capacity to improve its processes and management, but this is not due to a lack of willingness to invest in innovation or change management.

Keywords: Innovation, organizational culture, organizational culture iceberg, innovation capacity, footwear company.

1 INTRODUÇÃO

O setor global de calçados se caracteriza por sua alta competitividade e pela clara segmentação entre países, que leva em conta o valor agregado, o design e os custos de produção. Nos últimos anos, a indústria mundial enfrentou uma significativa mudança, motivada pela globalização da produção, pela fragmentação das cadeias de valor e pela procura das empresas por reduzir despesas e aumentar a eficiência.

Segundo a Associação Brasileira de Calçados (Abicalçados), a indústria de calçados representa aproximadamente 2% do PIB industrial brasileiro e produz mais de 1,9 bilhão de pares de calçados por ano. O Brasil é considerado o quinto maior produtor mundial de calçados, atrás apenas da China, Índia, Vietnã e Itália. Além disso, o Brasil responde por aproximadamente 10% das exportações globais de

calçados, tornando-se o terceiro maior exportador mundial (atrás apenas da China e do Vietnã). O setor emprega diretamente aproximadamente 450 mil trabalhadores e gera aproximadamente 500 mil empregos indiretos na cadeia produtiva (ABICALÇADOS, 2022).

O setor calçadista do Rio Grande do Sul, historicamente um dos mais representativos do Brasil, passou por significativas transformações no período entre 2005 e 2015. Apesar de manter-se como um dos principais polos produtores, especialmente na região do Vale dos Sinos, o estado enfrentou uma expressiva perda de competitividade no comércio exterior ao longo da década.

Todavia se tem dificuldade para gerar inovação nesse setor, Zawislak et al. (2012) diz que existem 4 tipos de inovação a serem geradas, a tecnológica, a operacional, a de gestão e a transacional.

As dificuldades podem ser várias, mas Chiavenato (2014) identifica que existem aspectos formais e informais que impactam nas relações entre as pessoas dentro da organização. Ele cita 8 aspectos formais, que são eles: Estrutura Organizacional, Títulos e descrições de cargos, Objetivos organizacionais e estratégias, Tecnologia e práticas organizacionais, Políticas e diretrizes de pessoal, Métodos e procedimentos de trabalho, Medidas de produtividade e Medidas financeiras, e 6 aspectos informais, que são eles: Padrões de influência e de poder, Percepções e atitudes das pessoas, Sentimentos e normas grupais, Valores e expectativas, Padrões de interações formais e Relações afetivas.

Diante disso, não existe nenhum trabalho que analise de que forma os aspectos formais e informais na cultura organizacional para gerar inovação em uma empresa do setor calçadista gaúcho.

Diante disso, define-se como problema de pesquisa: De que forma os aspectos formais e informais da cultura organizacional podem servir como barreira para adoção de inovação em uma empresa do setor calçadista?

Para responder o problema de pesquisa, define-se o objetivo geral: Investigar quais são os aspectos da cultura organizacional formais e informais de uma empresa do setor calçadista que podem servir como barreira à adoção de inovação.

Esse trabalho se justifica da seguinte forma: Esse trabalho se justifica por 3 pesquisas: 1. Científica, esse trabalho contribui para teoria de comportamento organizacional, cultura organizacional e iceberg organizacional por analisar isso de uma empresa na região metropolitana de Porto Alegre-RS. 2. Gerencial, esse trabalho

contribui para os tomadores de decisões entenderem aspectos formais e informais que influenciam ou não para adoção de inovação. 3. Pessoal, é um interesse do pesquisador pois o mesmo trabalha em uma empresa que percebe que os aspectos de cultura organizacional são importantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

Chiavenato (2005) define cultura organizacional como o conjunto de valores, crenças, atitudes, normas e comportamentos compartilhados por todos os membros de uma organização. Ele explica que essa cultura se forma ao longo do tempo, sendo influenciada pela história da empresa, pelas experiências de seus membros e pelas interações entre os indivíduos dentro do ambiente organizacional. Chiavenato vê a cultura organizacional como um elemento essencial para o sucesso organizacional, sendo um fator que deve ser cuidadosamente gerido e cultivado, especialmente pelos líderes e gestores que influenciam o comportamento e o engajamento dos colaboradores.

A cultura organizacional influencia a maneira como os indivíduos dentro da organização se comportam, interagem e trabalham em conjunto, ajudando a criar um ambiente que pode promover o sucesso ou dificultar o desempenho da organização. Robbins e Judge enfatizam que a cultura organizacional pode ser um fator de diferenciação importante entre as organizações, com impacto direto na eficácia organizacional, satisfação no trabalho, inovação, e outros aspectos relacionados ao comportamento dos membros da organização (Robbins e Judge, 2020).

Luz (2012) explora a cultura organizacional como um dos principais determinantes para a formação e manutenção do clima dentro de uma organização. Ele afirma que a cultura organizacional é um dos pilares sobre os quais se constrói o clima organizacional, influenciando diretamente as percepções e atitudes dos colaboradores. Ele destaca que a cultura não é algo estático, mas sim um sistema dinâmico que está em constante evolução e que influencia profundamente as relações interpessoais, a tomada de decisões e a forma como as atividades são realizadas na organização (Luz, 2012).

Barbieri (2015) aborda que a cultura organizacional não é apenas um fator estrutural, mas também uma dinâmica essencial para a construção de um ambiente que favorece a governança e a liderança. Ele observa que a cultura de uma organização influencia diretamente o desempenho, a inovação e a adaptação às mudanças, sendo um fator determinante para a sustentabilidade da organização a longo prazo (Barbieri 2015).

A cultura organizacional é vista como um sistema complexo que se manifesta em diferentes aspectos da organização, desde a maneira como as decisões são tomadas até as práticas cotidianas que sustentam as atividades da organização. A cultura organizacional influencia diretamente a motivação, o desempenho e a interação social dentro do contexto organizacional. (Keller; Aguiar, 2020).

De acordo com Santos (2021), a cultura organizacional pode ser vista como um sistema de significados que proporciona um senso de identidade e coesão para os membros da organização, sendo um fator crucial na determinação da eficácia organizacional e no alcance de seus objetivos estratégicos. Além disso, a cultura é dinâmica e pode evoluir ao longo do tempo, influenciada por fatores internos e externos à organização.

A autora aponta que a cultura organizacional se forma a partir das práticas e processos comunicacionais internos, que têm um impacto significativo no desenvolvimento de uma atmosfera de confiança, cooperação e alinhamento de objetivos. Uma comunicação interna eficaz contribui para a construção de uma cultura organizacional que favorece o engajamento dos funcionários, criando um ambiente propício para a melhoria contínua e o sucesso organizacional. (Santos 2023).

A autora destaca que a cultura organizacional é diretamente impactada pela comunicação interna, que facilita a transmissão de informações e a criação de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. A comunicação interna eficaz, é essencial para o fortalecimento da cultura organizacional, pois promove o alinhamento dos funcionários com os valores da organização, favorecendo um clima organizacional positivo. (Trece 2013).

Para Russo (2012), a cultura organizacional é o alicerce que determina como a organização se comporta internamente e como interage com o ambiente externo, incluindo os prestadores de serviço terceirizados. A forma como essa cultura é diagnosticada e ajustada tem grande impacto na performance e no sucesso da organização.

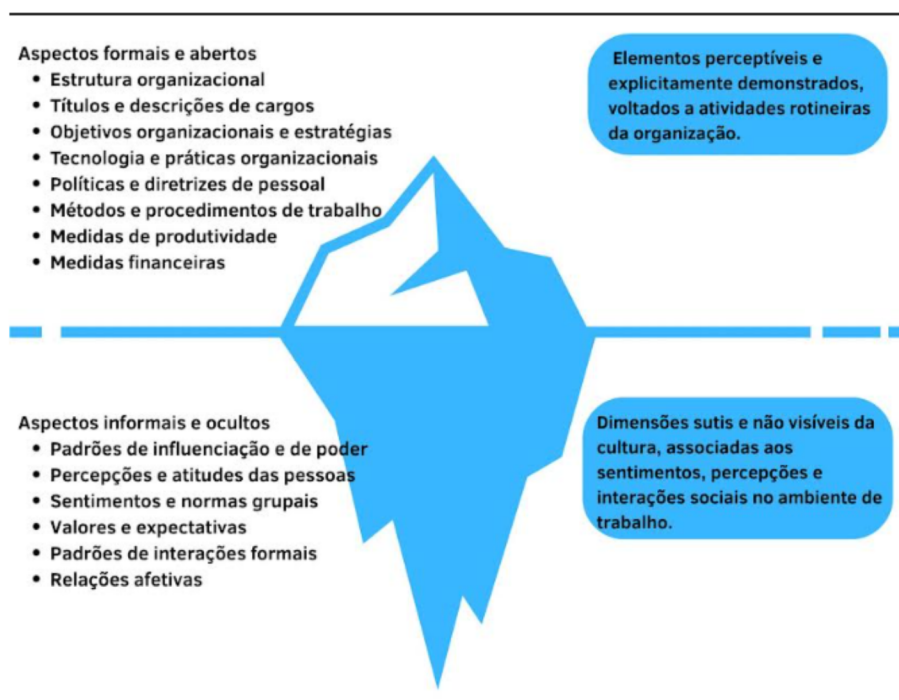
Para Denison (2012) e seus colaboradores, a cultura organizacional é uma força poderosa que pode ajudar as empresas globais a alinhar suas estratégias com os comportamentos e valores de seus membros, conduzindo a mudanças eficazes e melhorando o desempenho em um ambiente de negócios altamente competitivo e dinâmico.

Para o autor, a cultura organizacional é a “personalidade” da empresa, de como ela é, o que ela pensa e o que ela faz. A cultura organizacional dita de que forma as coisas vão funcionar, a forma como os colaboradores interagem, se comunicam, colaboram e se alinham com os objetivos estratégicos da organização está diretamente relacionada a sua cultura.

2.2 Iceberg da cultura organizacional

Hall (1976, apud Makhmudov, 2020) desenvolveu o Modelo do Iceberg Cultural no ano de 1970, esse termo é usado da mesma forma que é encontrado nos mares. Este pode ser percebido a seguir, na Figura 1. Um iceberg tem duas partes, a parte visível que fica na superfície da água, e a parte invisível que pode ser até 90% da parte de um iceberg que fica escondida embaixo da água. (Hall 1976, apud Makhmudov, 2020).

Figura 1: Aspectos do iceberg da cultura organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Chiavenato (2014, p. 196)

Conforme pode ser visto no Quadro 1, o iceberg da cultura organizacional tem os dois lados, a parte de cima (aspectos formais) do iceberg são as práticas, a estrutura, as políticas e comportamentos, coisas notáveis no dia a dia.

Quadro 1: Aspectos formais e abertos do Iceberg da cultura organizacional

Aspecto	Descrição
Estrutura Organizacional	Se refere a forma como as funções e responsabilidades são distribuídas e coordenadas dentro da organização, visando a eficiência e o alcance dos objetivos
Títulos e descrições de cargos	Definem as responsabilidades, funções e requisitos específicos de cada cargo, organizando a hierarquia e as relações de trabalho dentro da empresa.
Objetivos organizacionais e estratégias	Estabelecem as metas da organização e as direções a serem seguidas para alcançar esses objetivos, alinhando ações e recursos de forma estratégica.
Tecnologia e práticas organizacionais	Envolve o uso de ferramentas tecnológicas e metodologias que impactam a forma como o trabalho é realizado, buscando melhorar processos e resultados.
Políticas e diretrizes de pessoal	Se refere às normas e regras que orientam a gestão de pessoas, incluindo recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos.
Métodos e procedimentos de trabalho	São as formas padronizadas de realizar atividades e tarefas na organização, visando a eficiência e a qualidade do trabalho.
Medidas de produtividade	Indicadores usados para avaliar o desempenho dos colaboradores ou processos, medindo a eficiência na utilização dos recursos disponíveis.
Medidas financeiras	São métricas que avaliam a saúde financeira da organização, como lucros, custos e retorno sobre investimentos, essenciais para a tomada de decisões estratégicas.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Chiavenato (2014, p. 294, 295, 295).

Conforme a seguir no Quadro 2, a parte de baixo (aspectos informais) compõem coisas que são difícil de enxergar no dia a dia, que são sentimentos, cargos, o que os colaboradores esperam da organização, são assuntos que dificilmente são falados, mas que impactam de uma forma duradoura e profunda no jeito que as coisas são feitas.

Quadro 2: Aspectos informais e ocultos do Iceberg da cultura organizacional

Aspecto	Descrição
Padrões de influência e de poder	Referem às formas como o poder é exercido e as influências são distribuídas informalmente dentro da organização, impactando decisões e comportamentos.
Percepções e atitudes das pessoas	Se relacionam com a forma como os indivíduos vêem a organização, seus colegas e as situações, influenciando suas ações e interações.
Sentimentos e normas grupais	São as emoções compartilhadas e as regras informais que governam o comportamento dos membros do grupo, afetando o clima organizacional e a colaboração.
Valores e expectativas	Refletem as crenças e os objetivos não ditos que moldam o comportamento individual e coletivo dentro da organização, influenciando a cultura organizacional.
Padrões de interações formais	São as formas estabelecidas de comunicação e interação dentro da organização, definidas pela estrutura hierárquica e pelas políticas oficiais.
Relações afetivas	Dizem respeito às conexões pessoais e emocionais entre os membros da organização, que impactam o trabalho em equipe e o ambiente organizacional.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Chiavenato (2014, p. 155, 156, 157).

2.3 Inovação

A inovação pode ser compreendida como um processo contínuo que envolve fatores organizacionais, como pessoas, estrutura, estratégia, tecnologia e processos, articulados às demandas de mercado com o objetivo de produzir bens ou serviços com qualidade, atendimento e custo adequados, de modo a superar os concorrentes na preferência dos clientes (Paredes, Santana e Fell, 2014).

2.4 Capacidade de inovação

A capacidade de inovação é a habilidade que uma empresa tem de transformar ideias em coisas novas, como produtos, serviços ou formas de trabalhar. Ela depende tanto de fatores internos, como a organização da empresa e seus recursos, quanto do que acontece fora dela, como mudanças no mercado ou na tecnologia. Entender e melhorar essa capacidade é importante para que a empresa consiga se manter forte e competitiva, especialmente em um mundo que muda o tempo todo. (Pereira Junior et al., 2021a).

Zawislak et al. (2012) propõe um modelo de análise da capacidade de inovação que são divididos em duas dimensões, a Dimensão Tecnológica que se divide em Capacidade Tecnológica e Capacidade Operacional, e a Dimensão de Negócios, que

se divide em Capacidade de Gestão e Capacidade Transacional, essas dimensões estão explicadas a seguir no Quadro 3.

Quadro 3: Capacidade de inovação

Conceito	Descrição
Capacidade Tecnológica	Refere-se à habilidade da empresa em desenvolver novos produtos ou serviços, envolvendo atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), monitoramento de avanços tecnológicos e assimilação de novas tecnologias.
Capacidade Operacional	Relacionada à organização da produção em escala comercial, focando na execução eficiente das ideias originadas pela capacidade tecnológica, com ênfase em planejamento de produção, sistemas de qualidade e redução de custos.
Capacidade de Gestão	Envolve a habilidade de coordenar eficientemente os recursos da empresa, minimizando atritos internos e promovendo ganhos de eficiência em todas as áreas, por meio de estratégias de planejamento, gestão de recursos humanos e definição de normas e procedimentos.
Capacidade Transacional	Diz respeito à habilidade da empresa em minimizar custos de transação, tanto nas aquisições de fornecedores quanto nas vendas a clientes, incluindo a coleta de informações sobre fornecedores e consumidores para encontrar as melhores fontes, mercados e preços adequados.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de D'AVILA Castro et al./ 2022.

3 MÉTODO PROPOSTO

No que se refere ao objetivo, o estudo é categorizado como uma pesquisa diagnóstica. Segundo Roesch et al. (2015), esse tipo de pesquisa visa identificar e delimitar problemas, além de investigar um ambiente específico. O diagnóstico realizado descreve, portanto, uma situação ou um período determinado. De acordo com os autores, a pesquisa diagnóstica analisa o ambiente e a situação por meio da coleta e interpretação de dados, identificando e apresentando os problemas detectados. Assim buscou investigar de que forma os aspectos formais e informais da cultura organizacional podem servir como barreira em uma empresa do setor calçadista.

Quanto a abordagem desse estudo, é uma pesquisa qualitativa. Para Flick (2009) a pesquisa qualitativa busca compreender, retratar e interpretar os fenômenos sociais de maneiras variadas, por meio da análise de vivências individuais e coletivas, da observação de interações e comunicações em desenvolvimento, bem como da

investigação de documentos (tais como textos, imagens, filmes ou músicas) e de registros similares de experiências e relações. Por sua vez, Severino (2017) define a pesquisa qualitativa como um conjunto de distintas técnicas interpretativas, uma vez que procura descrever e decifrar os elementos de um sistema complexo, repleto de significados, com a finalidade de traduzir e revelar o sentido dos fenômenos do mundo social para o pesquisador.

Quanto ao método deste trabalho, é um estudo de caso. Estudo de caso para Costa e Costa (2019, loc. 737), o estudo de caso consiste em uma investigação delimitada a uma ou poucas unidades, como uma pessoa, família, produto, organização, comunidade ou até mesmo um país. Trata-se de uma análise minuciosa e aprofundada. Considerando que esse tipo de pesquisa “é especialmente apropriado quando o objetivo é abordar questões práticas, originadas de complexas situações individuais e sociais nas atividades, procedimentos e interações do dia a dia” (p. 121), o estudo de caso deve concentrar-se em um acontecimento ou circunstância específica, cuja relevância está na capacidade de revelar aspectos significativos do fenômeno estudado.

Quanto à técnica de coleta de dados, foi utilizado entrevista. Segundo Roesch (2005), a finalidade da entrevista como técnica de pesquisa é permitir ao pesquisador compreender a visão dos participantes, a partir dos relatos sobre as percepções que eles atribuem às questões e situações em estudo. Para a interpretação dos dados. A proposta de roteiro semiestruturado pode ser vista a seguir no quadro 4.

Quadro 4: Roteiro de entrevista semiestruturado

Bloco	Identificadores	Pergunta
Aspectos formais	1	Como a estrutura organizacional da empresa impacta o desenvolvimento de novas ideias e projetos inovadores?
	2	De que forma os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos podem propor mudanças?
	3	Qual a relação entre os objetivos estratégicos da empresa e a inovação?
	4	Como as tecnologias e práticas atualmente utilizadas facilitam ou dificultam a inovação?
	5	Existem programas de reconhecimento ou incentivo para colaboradores que trazem ideias inovadoras? Comente.
	6	Como é o espaço para questionar e propor melhorias nos processos existentes?

	7	Como as avaliações de desempenho impactam a disposição dos colaboradores em inovar?
	8	Como é o incentivo financeiro da empresa aos colaboradores que trazem novas ideias?
Aspectos informais	9	Na empresa, a influência de alguém pode barrar ou impulsionar novas iniciativas? Comente.
	10	Como é a disposição para aceitar novas propostas?
	11	Você percebe algum "não dito" entre os colegas sobre inovar (ex.: "Aqui quem se arrisca se prejudica")? Comente.
	12	De que forma os líderes ouvem ideias de todos na empresa?
	13	Você percebe a formação de "panelinhas" ou grupos fechados que podem dificultar a disseminação de novas perspectivas? Comente.
	14	Como os laços afetivos impactam de forma positiva ou negativa a adoção de mudanças?
Capacidade de inovação	15	A empresa possui capacidade para desenvolver novos produtos ou adotar novas tecnologias?
	16	De que forma a busca por redução de custos impacta a capacidade da empresa de investir em novas tecnologias ou processos de produção?
	17	A gestão atual da empresa facilita ou dificulta a inovação? Comente.
	18	A empresa busca usar as suas relações com fornecedores e/ou clientes para inovar (ex.: novos mercados, parcerias)? Como?

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Para essa pesquisa, foram entrevistadas 5 pessoas do setor operacional de uma esteira de produção, em uma empresa gaúcha do setor calçadista, com tempo médio de 10 minutos cada entrevista.

Procurando traçar um perfil de cada um dos participantes das entrevistas, foi identificado: (1) qual a sua formação; (2) quanto tempo trabalha na empresa; (3) qual é o gênero; e (4) qual a idade. O conjunto de perguntas pode ser conferido no quadro 5 a seguir.

Quadro 5: Classificação e perfil dos colaboradores entrevistados

Entrevistado	Formação	Tempo de empresa	Gênero	Faixa etária (idade)
Entrev1	Superior incompleto	1 ano	Masculino	20-25

Entrev2	Ensino fundamental completo	5 anos	Feminino	45-50
Entrev3	Superior incompleto	5 anos	Masculino	20-25
Entrev4	Superior incompleto	3 anos	Masculino	20-25
Entrev5	Superior incompleto	4 anos	Feminino	20-25

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Quanto à técnica de análise, foi utilizada a análise interpretativa. A técnica de análise interpretativa foi empregada para examinar os dados coletados, realizando uma avaliação, na qual se investiga a forma em que os aspectos formais e informais da cultura organizacional podem servir como barreira em uma empresa do setor calçadista. (Severino, 2017).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1 Sobre a organização

A empresa em análise atua no setor calçadista, com foco no público feminino, e possui sede no interior do estado do Rio Grande do Sul. Após enfrentar dificuldades financeiras e ingressar em um processo de recuperação judicial em 2020, conseguiu retomar sua estabilidade operacional, encerrando o processo em 2024 com a quitação de dívidas trabalhistas e retomada plena das atividades. Com uma produção centralizada em unidade própria e mais 600 colaboradores diretos, a organização mantém sua posição relevante no mercado nacional e internacional.

4.2 Aspectos formais

Como a estrutura organizacional da empresa impacta o desenvolvimento de novas ideias e projetos inovadores: para os entrevistados, a estrutura organizacional da empresa impacta de forma negativa, como pode ficar claro na frase do entrev(1): “possui muitos líderes, tem que passar por muita gente até ser aprovado, então o processo fica muito cansativo”.

De que forma os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos podem propor mudanças: o entrev(1) citou que a empresa fez um questionário propondo melhorias, conforme frase a seguir: “passaram um questionário via google forms, perguntando como a gente estava na empresa, coisas que poderiam melhorar”, já os entrev(2),

entrev(3) e entrev(5), pontuaram que pela sugestão ter que passar por pessoas de níveis hierárquicos superiores, acaba parecendo que a empresa não dá espaço para isso, como podemos ver na frase do entrev(2): “Se a empresa permitisse que os colaboradores apresentassem sugestões, poderíamos até discutir mudanças”.

Qual a relação entre os objetivos estratégicos da empresa e a inovação: de acordo com os entrev(1) e entrev(4), a empresa poderia usar a inovação para reduzir custos para atingir os objetivos estratégicos, conforme frase a seguir do entrev(1): ‘se um dos objetivos da empresa é reduzir custos, podem investir em inovações para automatizar o trabalho’, já os entrev(2), entrev(3) e entrev(5), citaram que o objetivo e a inovação na empresa andam em lados opostos, como podemos notar na frase do entrev(3): “a empresa parece que tá sempre querendo reduzir gastos e minimizar tudo isso, e inovação seria o contrário”.

Como as tecnologias e práticas atualmente utilizadas facilitam ou dificultam a inovação: de acordo com os entrevistados, as tecnologias da empresa não são atualizadas, são tecnologias antigas, conforme citou o entrev(3): “Aqui na empresa a gente usa bastante coisa antiga, tecnologia antiga, tanto na parte aqui embaixo como lá em cima nos escritórios”.

Existem programas de reconhecimento ou incentivo para colaboradores que trazem ideias inovadoras: o entrev(4) falou que sim, tem programas de reconhecimento, mas não citou nenhum, conforme frase a seguir: “sim existem diversos programas de reconhecimento e incentivo para colaboradores”, já o restante dos entrevistados, negaram qualquer tipo de incentivo, podemos ver na frase a seguir do entrev(1): “Não existe, a empresa não dá muito espaço para o colaborador propor ideias inovadoras”.

Como é o espaço para questionar e propor melhorias nos processos existentes: Os entrevistados responderam que a empresa não oferece oportunidades para questionar ou propor mudanças, como ficou claro na frase do entrev(3): “é inexistente, na verdade a gente não tem espaço quase que nenhum pra fazer sugestão”.

Como as avaliações de desempenho impactam a disposição dos colaboradores em inovar: Segundo os entrevistados, a empresa não oferece nenhum tipo de avaliação, conforme afirma a frase do entrev(2): “a empresa não oferece nenhum tipo de avaliação”.

Como é o incentivo financeiro da empresa aos colaboradores que trazem novas ideias: os entrevistados citaram que na empresa não existe nenhum tipo de incentivo

financeiro, como podemos ver na frase do entrev(3): “Inexistente também, a gente não tem incentivo nenhum”.

4.3 Aspectos informais

Na empresa, a influência de alguém pode barrar ou impulsionar novas iniciativas: os entrevistados afirmaram que sim, pode barrar, principalmente por se tratar sempre de pessoas que não tem o interesse de inovar. Podemos notar isso na frase do entrev(3): “aqui na empresa qualquer inovação é barrada em passar por algumas pessoas específicas né, e às vezes essas pessoas tão contra esse desenvolvimento”.

Como é a disposição para aceitar novas propostas: o entrev(4) citou que a empresa é bem aberta em relação a novas propostas, conforme a fala do mesmo: “a empresa é bem aberta a novas propostas e também bem disposta”, já os entrevistados entrev(1), entrev(2), entrev(3) e entrev(5), afirmaram que a empresa não tem disposição para novas propostas, como podemos ver na frase do entrev(1): “Não tem muita disposição não, é o famoso (sempre foi assim e vai continuar sendo)”.

Você percebe algum "não dito" entre os colegas sobre inovar (ex.: "Aqui quem se arrisca se prejudica"):os entrev(1), entrev(2), entrev(3) e entrev(5), citaram que a empresa não aceita ideias para inovar, e acaba criando esse “não dito”, como podemos ver na frase do entrev(5): “Existe uma norma informal segundo a qual quem tenta inovar ou se expor corre o risco de sofrer retaliações”. Já o entrev(4), falou que os colegas no geral se apoiam e se ajudam, conforme citação: “não, aqui todos se apoiam e se incentivam pelo bem da empresa”.

De que forma os líderes ouvem ideias de todos na empresa: de acordo com os entrev(1), entrev(2), entrev(3) e entrev(5), a empresa não ouve as ideias como melhorias, a empresa entende como uma reclamação, conforme a afirmação do entre(2): “Como se fosse reclamações e críticas”. O entrev(4) afirmou que a empresa ouve bem e que todos líderes estão dispostos e abertos para novas ideias, como podemos ver a seguir: “todos os líderes são bem dispostos e abertos a receber novas ideias”.

Você percebe a formação de "panelinhas" ou grupos fechados que podem dificultar a disseminação de novas perspectivas: os entrev(1), entrev(2), entrev(3) e entrev(5) deixaram bem claro que sim, existem panelinhas e que isso prejudica o crescimento na empresa, conforme apresenta a fala do entrev(1): “Sim, na empresa

existe panelinha e quem não está nela é rejeitado(a), isso dificulta o processo de crescimento da pessoa”. O entrevistado(4) negou qualquer tipo de panelinha na empresa: “nesta empresa não, mas em outras empresas que trabalhei havia panelas”.

Como os laços afetivos impactam de forma positiva ou negativa a adoção de mudanças: os entrevistados(1) e entrevistado(2), falaram que esse laço afetivo ajuda com a questão de indicar um funcionário para uma nova vaga na empresa e para melhorar o poder de equipe, conforme cita o entrevistado(2): “ajuda muito, pois faz surgir o poder de equipe todos juntos”. Já os entrevistados(3) e entrevistado(5), afirmam que os laços afetivos afetam de forma negativa, por conta de favorecimento, conforme afirma o entrevistado(5): “Laços afetivos muitas vezes influenciam decisões de forma negativa, como em casos de favorecimento familiar”.

4.4 Capacidade de inovação

A empresa possui capacidade para desenvolver novos produtos ou adotar novas tecnologias: os entrevistados falaram que por se tratar de uma empresa de calçados, a capacidade de desenvolver novos produtos, porém como isso tem um custo financeiro, a empresa não está disposta, conforme podemos ver na frase do entrevistado(3): “é uma fábrica de calçado então novos produtos, novos modelos a gente tá sempre apto a fazer, porém tem custo, e esse custo sempre é barrado”.

De que forma a busca por redução de custos impacta a capacidade da empresa de investir em novas tecnologias ou processos de produção: foi citado que a partir do momento que a empresa busca uma redução de custo, é difícil investir em novas tecnologias, conforme a frase do entrevistado(1) “Impacta bastante, porque querendo ou não novas tecnologias são mais caras”.

A gestão atual da empresa facilita ou dificulta a inovação: os entrevistados citaram que a gestão atual dificulta bastante o processo de inovação, conforme afirmação do entrevistado(2): “Dificulta, a empresa não tem vontade nenhuma de inovar”.

A empresa busca usar as suas relações com fornecedores e/ou clientes para inovar (ex.: novos mercados, parcerias): Sim, os entrevistados afirmaram que apesar do objetivo de reduzir custos, não ser tão bom com mudanças, a empresa sempre busca usar sua relação com os clientes da melhor forma, conforme cita o entrevistado(1): “Sim, até mesmo nossos clientes e fornecedores eles dão bastante ideias de melhorias”.

4.5 Relações

4.5.1 Cultura organizacional

Conforme mencionado por Chiavenato (2005), a cultura organizacional consiste em um conjunto de crenças, valores e práticas que são comuns entre os membros de uma organização, influenciando seu comportamento. Os participantes da pesquisa apontaram de forma frequente uma cultura conservadora, caracterizada pela resistência a alterações, presença de burocracia e uma escassa valorização da inovação. Essas características sugerem uma cultura organizacional que não favorece a inovação, o que também é destacado por Robbins e Judge (2020), que relacionam culturas rígidas a uma eficácia organizacional reduzida. Luz (2012) aponta que a cultura dentro das organizações impacta tanto o clima quanto às opiniões dos funcionários. Essa realidade se evidencia nas declarações dos entrevistados, que mencionam um ambiente marcado pelo receio de sanções, ausência de diálogo e desmotivação para a participação ativa. Tal situação sugere uma cultura pouco flexível, um aspecto que Russo (2012) complementa ao afirmar que a gestão da cultura afeta a performance da organização. Santos (2021) destaca a importância da comunicação interna para consolidar a cultura organizacional. Contudo, os participantes da pesquisa apontam a carência de meios formais de escuta, a insuficiência de retornos e a ineficiência na interação com os líderes, evidenciando uma discrepância entre o que é defendido teoricamente e a experiência prática dentro da organização.

4.5.2 Aspectos formais

O modelo do iceberg cultural (Hall, 1976; Chiavenato, 2014) auxilia na compreensão da distinção entre os elementos visíveis e invisíveis da cultura organizacional. A organização mencionada é extremamente burocrática, com várias camadas hierárquicas, o que complica a rapidez e a implementação de novas ideias. Não existem políticas formais de incentivo, avaliação de desempenho focada em inovação ou prêmios monetários, o que contradiz a relevância dada por Barbieri (2015) à estrutura como instrumento de governança inovadora. As tecnologias empregadas são vistas como ultrapassadas, restringindo a eficácia operacional e impedindo avanços.

4.5.3 Aspectos informais

Detectou-se um clima intenso de desconfiança e penalidade, com "normas ocultas" que desencorajam qualquer tipo de inovação, como "quem se arrisca, se dá mal". O favorecimento por relações afetivas e panelinhas também compromete a meritocracia, criando barreiras à disseminação de ideias e reforçando um ambiente de exclusão. As lideranças são vistas como distantes e pouco acessíveis, o que reforça a expectativa reduzida dos funcionários em relação à aceitação de alterações. Apesar de não estarem documentados, esses elementos informais exercem uma forte influência nos comportamentos organizacionais, como destaca Chiavenato (2014).

4.5.4 Capacidade tecnológica e operacional

Os entrevistados concordam que a empresa possui capacidade técnica para inovar, contudo, enfrentam obstáculos como a escassez de investimentos e a prioridade na diminuição de despesas. Isso evidencia um desalinhamento com o que Pereira Junior et al. (2021b) define como essencial para sustentar a competitividade: a transformação de ideias em resultados práticos.

4.5.5 Capacidade de gestão

A gestão é vista como conservadora e resistente a mudanças, o que prejudica qualquer tentativa de mudança. Com base em práticas antigas que não acompanharam o mercado atual, isso vai em desacordo com o que Barbieri (2015) fala, segundo ele, a cultura e a gestão devem funcionar como mecanismos dinâmicos que incentivam a inovação e a adaptação às mudanças.

4.5.6 Capacidade transacional

Com base em Zawislak et al. (2012): A capacidade transacional refere-se à habilidade de minimizar custos de transação e usar informações de clientes e fornecedores para explorar novos mercados, produtos ou melhorias. Os entrevistados afirmaram que apesar das limitações internas, a empresa busca inovação externamente, com meios de parcerias com fornecedores e clientes, principalmente para reduzir custos e melhorar alguns processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa foi feita para responder de que forma os aspectos formais e informais da cultura organizacional podem representar um obstáculo para a implementação de inovação em uma empresa do setor calçadista. Para isso, foi definido como objetivo geral investigar os elementos da cultura organizacional, tanto formais quanto informais, de uma empresa do ramo calçadista que podem atuar como obstáculos à implementação de inovações. Respondeu-se essa pergunta de pesquisa, fazendo um método de pesquisa objetivo diagnóstico, com uma abordagem qualitativa, com um método de estudo de caso, com uma técnica de coleta de dados de entrevistas, com 5 pessoas do setor calçadista de uma empresa gaúcha.

Com essa pesquisa, foi confirmado que os aspectos formais (estruturas, políticas, práticas) quanto informais (valores, normas implícitas, relações interpessoais) apresentam barreiras à inovação. Uma estrutura hierárquica rígida, a falta de canais de escuta e incentivo dificultam a implementação de ideias inovadoras. Identificou-se uma cultura marcada pela resistência a mudanças, pela formação de grupos fechados e por normas implícitas de punição para quem tenta propor algo novo.

Fica como contribuição, que os aspectos formais são descritos como burocrático e verticalizado, com muitos processos para adotar inovação, e isso desmotiva os colaboradores a propor melhorias. Não têm programas formais de incentivo, canais de feedback ou algum outro tipo de sistema de avaliação voltado à inovação. Além disso, a tecnologia disponível é vista como ultrapassada, que compromete a agilidade nos processos já existentes e acaba dificultando avanços técnicos. Já os aspectos informais, revelou-se que há impactos ainda mais significativos no bloqueio de inovação, foi bem perceptível que existe um ambiente de medo, punição informal e favorecimento pessoal. As relações interpessoais são assinaladas por formação de “panelinhas”, que acaba comprometendo a meritocracia e a disseminação de novas ideias dentro da organização. No sentido de liderança, ficou notado que a liderança é distante e pouco receptiva, e os entrevistados relatam sentirem-se desvalorizados e frustrados com isso, porque acabam não sendo ouvidos. A capacidade de inovação tem diversos atrasos, com a falta de investimento a capacidade tecnológica acaba ficando limitada. Já a capacidade operacional acaba sofrendo com os cortes de custos, que acabam afetando diretamente a eficiência no processo. A capacidade de gestão ficou marcada pelo fato de ter um líder com perfil conservador, que resiste a mudanças e pouco voltado a práticas colaborativas. Já a

capacidade transacional apresenta alguma efetividade, por conta do uso de parcerias externas (clientes e fornecedores), com ajustes incrementais, mesmo que mais focados em economia do que em inovação.

Observa-se que a empresa tem uma estrutura organizacional muito engessada, com uma mentalidade de que se sempre foi assim, vai continuar sendo, entende-se que a empresa precise dar mais espaço para o seu colaborador expor seus pensamentos, sugerir novas ideias, dar feedback, pode ser que a empresa não faz isso porque não se importa com a opinião de seus colaboradores. Entende-se que a empresa tem capacidade de melhorar seus processos e gestão, mas isso não acontece porque a empresa não está disposta a trocar a gestão ou até mesmo investir em alguma inovação ou tecnologia. No geral, percebe-se que é uma empresa que tem processos excessivamente hierarquizados e lentos, que deixa o seu colaborador com um medo ou desconforto de procurar o seu líder para sugerir algum tipo de melhoria ou inovação.

Como limitações de pesquisa, esse trabalho não conseguiu fazer análise documental porque não teve acesso, e não conseguiu fazer análise de observação porque não foi autorizado. Foram convidados todos os colaboradores daquele setor para a entrevista, mas desses que aceitaram apenas 5 efetivamente conseguiram dar a entrevista. Sugere-se para futuras pesquisas: 1. Que essa pesquisa seja reproduzida fazendo análise documental e análise de observações; 2. Que a pesquisa seja refeita analisando outros setores da mesma empresa; 3. Que a mesma pesquisa seja refeita com outras empresas do setor calçadistas a fim de comparar resultados.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS, A. B. (2022). **Relatório Setorial Indústria de calçados do Brasil, 2022**. ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, Novo Hamburgo: Abicalçados, 2022. 68 p.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: sua relação com governança, cultura e liderança**. São Paulo: Atlas, 2015.

BRAGA, Francisco Laercio Pereira; DE VILHENA, Luciana Girão; DE LIMA, Brenno Buarque. Inserção internacional do setor calçadista das regiões Nordeste e Sul do Brasil: dinâmica das exportações (2015-2015). **Revista Econômica do Nordeste**, v. 48, n. 3, p. 129-146, 2017.

CHIAVENATO, I.. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um**

excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, M. A. F. D.; COSTA, N. D. F. B. D. **Metodologia da pesquisa**: abordagens qualitativas. Rio de Janeiro: DosAutores, 2019. (recurso digital: ePUB).

D'AVILA, L. C.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; AMARO, R. D. A.; CRUZ, A. P. C. D.; GIBBON, A. R. D. O. Capacidades de inovação: quais são os modelos que vem sendo desenvolvidos nos últimos anos? **Revista livre de sustentabilidade e empreendedorismo** - Relise, v. 7, n. 2, p. 102-147, 2022.

DENISON, Daniel; HOOJIBERG, Robert; LEE, Nance. **A força da cultura organizacional nas empresas globais**: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. Elsevier Brasil, 2012.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HALL, E. T. (1976). Beyond Culture. Anchor Books. In: MAKHMUDOV, Kudratbek. Ways of forming intercultural communication in foreign language teaching. **Science and Education**, v. 1, n. 4, p. 84-89, 2020.

Keller, E., & de Aguiar, M. A. F. (2020). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. Revista Terra & Cultura: **Cadernos de Ensino e Pesquisa**, 20(39), 91-113.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

PAREDES, Breno José Burgos; SANTANA, Guilherme Alves; FELL, André Felipe de Albuquerque. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metalmeccânico. Navus – Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 76–88, jan./jun. 2014.

PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. et al. Estado da arte em modelos de capacidade de inovação: uma análise bibliométrica da produção mundial. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 1, n. 3, p. 87-114, 2021a.

PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; D'AVILA, et al. Estado da arte em modelos de capacidade de inovação: uma análise bibliométrica da produção mundial. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 1, n. 3, p. 87-114, 2021b.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.. **Comportamento Organizacional**. 18 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2005.

RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da cultura organizacional**. Elsevier Brasil, 2012.

SANTOS, Anikelly Aparecida. **Influência da comunicação interna: no clima**

organizacional e na produtividade. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de Franca “Dr. Thomaz Novelino”, Centro Paula Souza, Franca, 2023.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho:** pesquisa, teoria e aplicação. Saint Paul Editora, 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

TRECE, Beatriz Alves de Souza. **O papel da Comunicação Intern**

a em organizações de destaque pelo clima organizacional. 2013, Monografia (Bacharelado em Comunicação Social). Universidade de Brasília, 2013.

ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. Capacidade de inovação: do desenvolvimento tecnológico à capacidade transacional. **Revista de gestão tecnológica e inovação,** v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.

AGRADECIMENTOS

Gostaria, primeiramente, de agradecer à minha família, que sempre me apoiou e deu suporte para que eu realizasse a graduação. Em especial, um agradecimento para minha mãe que sempre esteve comigo me ajudando, e ao meu Orientador Errol Fernando Zepka Pereira Junior, que me auxiliou durante a elaboração desse trabalho. Por fim, meus agradecimentos a Maria Eduarda Silveira da Silva, pelo apoio incondicional de sempre.