



## **CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL A INOVAÇÃO DENTRO DE UMA UNIVERSIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

**Marcelo Pedro Vieira  
Denise Del Prá Netto Machado**

### **RESUMO**

A cultura organizacional é algo profundo nas raízes de cada organização, sendo um conjunto de normas, crenças, valores e interpretações simbólicas criadas ao longo do tempo como resposta às adversidades. Em um âmbito mais visível está o clima organizacional, que é um reflexo perceptível por meio das práticas, expectativas e ações dos atores organizacionais. A inovação por sua vez é um reflexo do clima e da cultura organizacional, sendo que esta pode acontecer de variadas formas. Atualmente muito tem sido estudado sobre ambientes propícios a inovação nas organizações, assim, este trabalho tem como objetivo averiguar a existência de um clima organizacional favorável a inovação dentro de uma universidade. Para isto, um estudo de caso descritivo foi realizado em uma instituição Brasileira, que apresentou dificuldades em propiciar um ambiente com práticas voltadas à inovação, devido a estrutura muito burocrática e a escassez de recursos e conscientização.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Inovação; Universidade.

## 1. INTRODUÇÃO

Muitos avanços foram feitos quanto aos estudos de cultura organizacional, passando da antropologia até a gestão. Para os estudos organizacionais pode se compreender cultura organizacional como um conjunto de pressupostos, valores e normas intrínsecos a um grupo, desenvolvido ao longo do tempo. A cultura é compartilhada pelo grupo e não algo individual, arraigada nas estruturas e processos em um nível mais profundo, todavia, na superfície do ambiente de trabalho se encontra o clima organizacional.

O clima organizacional é mais perceptível e suscetível ao gerenciamento, pois este se baseia nas práticas e ações realizadas, sendo assim um reflexo da cultura. Desta forma muitos esforços são feitos para se obter um clima organizacional propício – ações e práticas que favorecem – a inovação.

As universidades, como todas organizações, são compostas de vários elementos e formas de poder, núcleos de interesses e hierarquias burocráticas. Assim se estruturam como organizações complexas, onde muitas vezes os processos e ações são regidos por várias normas e diretrizes de órgãos externos. Desta forma estas Instituições de Ensino apresentam um ambiente diferenciado das organizações do setor empresarial.

Neste contexto este trabalho tem como objetivo **averiguar a existência de um clima organizacional favorável a inovação dentro de uma universidade**. Para isto, um estudo de caso foi realizado com o Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau. Se optou por entrevistas semiestruturadas relatadas por Yin (2005) como ferramentas mais adequadas para compreensão do *core* deste fenômeno. Logo esta pesquisa é qualitativa e descritiva respeitando o protocolo de pesquisa de Eisenhardt (1989).

Assim este trabalho está organizado da seguinte forma: uma revisão dos conceitos de cultura e clima organizacional centrados a inovação, uma descrição da estrutura universitária no seu contexto atual, os aspectos metodológicos que nortearam esta pesquisa, a análise do conteúdo sobre os achados de pesquisa bem como a conclusões quanto aos objetivos alcançados.

## 2. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Para os estudos organizacionais pode se compreender cultura organizacional como “um modelo de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”(SCHEIN, 1984).

A cultura organizacional é formada por elementos como: os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, as histórias e mitos, os heróis, as normas e o processo de comunicação como um todo. Logo, para se entender cultura organizacional é necessário o entendimento de vários aspectos, como, por exemplo, o grupo; esse definido por um conjunto de pessoas com vivência o suficiente para ter compartilhado problemas conjuntamente.

Segundo Ahmed (1998a), a inovação é um processo complexo, identificado como sendo de crítica importância para o sucesso organizacional e dificilmente gerenciado. Embora vários determinantes da inovação foram identificados, a compreensão das práticas ideais para a inovação continua a ser desigual. Para Dougherty e Hardy (1996) a inovação é uma atividade frágil e vulnerável. Particularmente as organizações sofrem de incapacidade para sustentar a inovação a longo prazo.

Na sua essência a tarefa de fazer da inovação uma realidade organizacional é difícil, pelo fato de não ser necessário ter conhecimento do que precisa ser feito, mas também é preciso saber como traduzir isto em ações organizacionais específicas e planos para fazê-lo. O que confunde a questão ainda mais, é o fato de que o processo de inovação propriamente dito está em constante evolução (AHMED, 1998a).

Todos estes elementos da inovação estão estreitamente interligados. A liderança, por exemplo, fornece suporte visível para a inovação e inscreve o compromisso dos funcionários para com as normas de comportamento aceitas. A inovação surge principalmente de uma cultura corporativa que incentiva o seu povo para exercer determinado comportamento. Isto requer a criação de normas que incentivam e aceitam riscos (AHMED, 1998a).

Além dos líderes fornecerem recursos e ratificarem estruturas adequadas para atos de inovação, o equilíbrio deve existir para que a inovação tenha sucesso (COOPER; KLIENSCHMIDT, 1987).

Praticamente todas as empresas falam sobre inovação, e a importância de "fazer" inovação, muitos realmente tentam "fazê-lo" e apenas alguns realmente conseguem. A realidade é que a inovação, na maior parte, assusta organizações porque está inevitavelmente ligada a risco. Em grande medida, a maioria das organizações permanecem avessas ao investimento agressivo e o compromisso que a inovação demanda (AHMED, 1998b).

Para Ahmed (1998b) cultura é um primeiro fator de inovação, pois a posse de características culturais positivas fornece a organização ingredientes necessários para inovar. Intimamente ligado ao conceito de clima é o de cultura. Considerando que as alterações no ambiente organizacional são observáveis em práticas e políticas da organização, as crenças e valores da cultura não são visíveis neste nível, mas existem como esquema cognitivo que rege o comportamento e ações. Essas práticas e suporte (clima) para fazer os indivíduos acreditarem na inovação (cultura) resultam das interpretações que os funcionários dão à sua experiência de organização (por isso que as coisas são do jeito que eles são; e o porquê das prioridades da organização).

Além disso, dada a natureza da cultura e do clima, é claro que gerentes seniores desempenham um papel fundamental na formação cultural, uma vez que eles são capazes de dar prioridade à inovação, bem como fazer esforços, em termos de recompensas por exemplo, para se proteger contra a complacência.

## **2.1 ESTRUTURAS UNIVERSITÁRIAS**

Muitos são os estudos sobre organizações já que tal elemento é pertinente a várias ciências. Dentro das ciências sociais existem conceitos, uns mais voltados para antropologia e outros mais condizentes com uma visão gerencial como aquela de Curry (2000): [...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar". (CURRY, 2000, p. 116).

De acordo com este conceito pode ser entendido que organizações são um sistema de elementos que tem um objetivo definido, assim contemplando a visão que não só empresas privadas são organizações, mas toda e qualquer instituição que tenha um objetivo comum, como por exemplo, uma instituição de ensino superior. Estas por sua vez, são organizações complexas, devido as suas estruturas e divisões, mas tem como objetivo dispor conhecimento para formar profissionais a serem inseridos na sociedade e no mercado de trabalho (GRACIANI, 1984).

De acordo com Cunha (1986) as instituições de ensino superior chegaram ao Brasil com caráter religioso e se desenvolveram em paralelo ao cenário nacional que passou de

colônia e república federativa. Quanto as IES, elas perderam o caráter religioso e começaram a formar Universidades que logo se expandiram inserindo novos cursos e atividades. Ainda segundo Cunha (1988) várias foram às alterações nas estruturas dessas instituições que geraram o surgimento de várias categorias, como por exemplo:

- Faculdades = que oferecem cursos de ensino superior, sem a visão de pesquisa ou extensão;
- Institutos tecnológicos = oferecem uma formação superior de curta duração voltada para o mercado de trabalho; e
- Universidades = instituições de ensino superior que oferecem uma formação inclusiva do ensino, pesquisa e extensão; onde pesquisa e extensão podem ser compreendidas pelas atividades e pesquisas realizadas no intuito de aumentar o conhecimento do acadêmico.

### 3. METODOLOGIA

O objetivo geral do presente trabalho foi **averiguar a existência de um clima organizacional favorável a inovação dentro de uma universidade**. Para que este objetivo fosse alcançado se embasou nas premissas e boas práticas organizacionais descritas por Ahmed (1998a) que influenciam um clima a ser favorável a inovação. Para que vestígios destas práticas fossem encontradas se optou por um estudo de caso qualitativo e descritivo, pois este segundo Yin (1994) permite estudar na raiz do fenômeno.

Neste contexto um estudo caso foi conduzido seguindo os passos e orientações propostas por Eisenhardt (1989) senso assim mais apto para alcançar o objetivo desta pesquisa. Para tanto se partiu da seguinte pergunta de pesquisa: **existê de um clima organizacional favorável a inovação dentro de uma universidade?** Dento da instituição se usou como objeto de estudo o Centro de Ciências Sociais Aplicadas, realizando entrevistas com a diretora de centro e os coordenadores dos cursos mais representativos. Para questão de análise se utilizou siglas para representação de cada entrevistado como mostra o quadro 1.

Data	Duração	Entrevistado
08/06/2011	30min 21seg.	Diretora do centro de ciências sociais aplicadas (DCCSA)
08/06/2011	31min 06seg.	Coordenador do curso de administração (CCA)
09/06/2011	16min 25seg.	Coordenador do curso de ciências contábeis (CCC)
10/06/2011	36min 26seg.	Coordenador do curso de ciências econômicas (CCE)

**Quadro 1 – Cronograma de visitas e entrevistas**

Fonte: elaborado pelos autores.

As entrevistas direcionadas foram conduzidas e gravadas *in loco* respeitando categorias de boas práticas elencadas por Ahmed(1998a).

Em seguida uma análise de conteúdo foi feita sobre os dados retirados das transcrições buscando evidenciar cada variável, provando assim a existência ou não de um clima organizacional favorável a inovação. Essas categorias podem ser compreendidas na figura 1.

#### **Categorias (Práticas Organizacionais)**

##### **Conceito**

- Filosofia e missão inovadora.

Ter filosofia e missão voltadas a desenvolver estruturas e processos para inovação.

- A inovação como elemento-chave da estratégia.

Ter a inovação como objeto das estratégias moldando e reconstruindo elas conforme as exigências

internas e externas.
➤ Clareza dos objetivos para inovação.
Ter metas explícitas para a inovação.
➤ Valorizar as pessoas.
Ter o indivíduo bem como a valorização do seu papel, no centro das estratégias para inovação.
➤ Cultura voltada para inovação.
Se esforçam para construir uma cultura de apoio que incentiva a mudança interna.
➤ Interação multifuncional.
Perceber vantagem de reunir o pensamento e as perspectivas de um número de disciplinas é que muitas vezes ajuda a fazer avanços.
➤ Liberdade e espaço para inovar: presunção de riscos e folga de recursos.
Acreditar firmemente na manutenção da liberdade para descoberta.
➤ Estruturas de comunicação e canais de ideias.
Ter estruturas que permitam a possibilidade de se aproximar dos níveis hierárquicos mais elevados através de uma multiplicidade de canais.
➤ Distinção dos processos de inovação.
Fazer distinções entre diferentes tipos de inovações. A distinção entre a gestão a longo prazo e negócios de curto prazo.
➤ Interação com seus clientes (alunos, sociedade)
Ter interação frequente com os clientes e com as empresas.
➤ Importância da execução das ações.
Ter a consciência que a criatividade é importante bem como a excelência na execução e na transformação de ideias em resultados.
➤ Pressão para a ação.
Usar a pressão como forma de incentivo a tomada de ações inovadoras.
➤ Importância de se tentar.
Tentar novas ideias, novas táticas, se envolvendo com o processo criativo.
➤ Importância do trabalho em equipe.
Ser capaz de criar uma mentalidade de partilha, que facilita parcerias multifuncionais.
➤ Importância da celebração.
Ativamente comemorar sucessos, e contar histórias de sucesso em toda a organização.
➤ Importância do desafio.
Estabelecer desafios que enfatizam a inovação e comportamentos inovadores.
➤ Gerir a imagem interna e externa.
Possuir uma imagem interna e externa que salienta e promova a inovação.
➤ Importância da gestão ao longo prazo.
Gerenciar a longo prazo, abordando o seguintes áreas-chave: a política de recrutamento; os sistemas de recompensas; esquemas de empreendedorismo; estruturas organizacionais; cultura organizacional.
➤ A interação social.
Atividades inovadoras sendo realizadas e estruturadas fora do horário e ambiente de trabalho.
➤ Ambiente de trabalho: importância do design e layout.
Um ambiente de trabalho projetado especificamente para promover a interação e colaboração.
➤ Importância de uma cultura de "iguais" e valorização de competências.
Aprofundar as habilidades de seus funcionários, e depois aproveitar estes acooplado seu talento criativo.
➤ Tratamento eficaz das ideias.
Ter uma hierarquia simplificada também permite que todas as idéias - e não apenas "idéias oficiais" – sejam julgadas lado a lado em seus próprios méritos.
➤ Manutenção e construção de conhecimento.
Tentar explorar em profundidade a experiência individual. Assegurando que as habilidades criadas e desenvolvidas não sejam perdidas.
➤ Aceitação do fracasso.
Aceitar as ideias que não deram certo como um processo de aprendizado para possivelmente ser resgatada no futuro, como uma espécie de memória organizacional.
➤ Recompensar o sucesso ou o fracasso.
Ter políticas explícitas de reconhecer o esforço, mesmo quando não é bem sucedido.
➤ Estrutura interna voltada para o empreendedorismo.
Estrutura composta por órgãos ou células internas com objetivo de evitar a perda de boas ideias

### Figura 1 – Descrição das categorias analisadas

Fonte: elaborada pelos autores com base em Ahmed (1998a).

A análise de conteúdo como descrita por Bardin (2002) e Godoi, Bandeira-De-Mello e Silva (2006) pode ser entendida como a utilização de um conjunto de técnicas, de onde registros são usados como inferência para validação da análise. Como suporte para este tipo de análise se utilizou também da observação direta para demonstrar elementos que fogem da “conversaão”.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em seu longo trajeto a Universidade Regional de Blumenau criada em 1967, se se tornou uma instituição reconhecida no Brasil e uma das mais antigas de estado Santa Catarina. Ela é uma autarquia municipal pertencente ao município de Blumenau onde consta com 3 *campi*, 41 cursos de graduação, mais de 100 cursos de especialização, 9 cursos de mestrado e um de doutorado. Já formou mais de 35 mil profissionais, consta com um quadro de colaboradores com mais de 800 indivíduos e mais de 11 mil alunos em todos os níveis de ensino incluindo fundamental.

Dentro da FURB a estrutura é organizada por centros acadêmicos, e entre estes o que maior tem representatividade em número de alunos e cursos de pós graduação é o Centro de Ciências Sociais Aplicadas, desta forma entende-se o “porque” da utilização de tal objeto para estudo.

Dado a grande quantidade de informações encontradas nas entrevistas se optou por não fazer uma análise de conteúdo típica textual, mas sim a criação da figura 2, já com as evidencias; outros achados de pesquisa são mostrados posteriormente.

---

<p>➤ <b>Categorias (Práticas Organizacionais)</b></p> <p><b>Conteúdo das falas</b></p> <p><b>Interpretação do conteúdo</b></p>
<p>➤ Filosofia e missão inovadora.</p> <p><i>Nosso planejamento deve estar subordinado ao desenvolvimento institucional da universidade, e com certeza ele tem algumas premissas de inovação.(DCCSA)</i></p> <p><i>A visão do centro não está clara para mim, pelo menos como coordenador. Nós começamos um trabalho de discussão dessa visão mas ele não foi concluído. (CCC)</i></p> <p>Percebe-se que que como um todo não existe uma filosofia e uma missão voltadas para inovação e que muitas vezes a filosofia e missão já existentes não são perpassadas para os colaboradores como uma prática regular.</p>
<p>➤ A inovação como elemento-chave da estratégia</p> <p><i>Nosso planejamento tem questões de inovação em termos de utilização de tecnologia para o ensino, procurar ter essa tecnologia na sala de aula. (DCCSA)</i></p> <p>Percebe-se que a inovação só consta como chave das estratégias deliberadas na questão do uso e desenvolvimento tecnológico da instituição, todavia, qualquer outra ação inovadora acontece de forma emergente não constando na estratégia do centro.</p>
<p>➤ Clareza dos objetivos para inovação.</p> <p><i>Não trabalhamos isso. Deveríamos trabalhar, mas não estamos trabalhando essa questão. (DCCSA)</i></p> <p>Percebeu-se que tirando alguns aspectos tecnológicos mencionados do planejamento institucional, todo e qualquer outro objetivo para inovação são informais, pois muitas vezes os objetivos não são perpassados para os colaboradores.</p>
<p>➤ Valorizar as pessoas.</p> <p><i>Tratamos todos da mesma forma.(DCCSA)</i></p> <p><i>Eu acredito que nós estamos conseguindo estimular as pessoas a terem novas ideias. (CCC)</i></p> <p>Percebeu-se que não existem práticas de valorização do pessoal, mas sim ações isoladas que acontecem esporadicamente.</p>

---

<p>➤ Cultura voltada para inovação.  <i>Tem tudo que ser discutido no colegiado e essas discussões as vezes se excedem e isso dificulta a inovação. (CCA)</i>          Percebe-se que a cultura de decisões e ações colegiadas dificulta o processo e aplicação de novas ideias.</p>
<p>➤ Interação multifuncional.  <i>[..] Interdisciplinares porque nas atividades, então nos trazemos os professores que vem da matemática, da sociologia, que vem de outros centros e eles acabam vendo como funciona, e depois no auditório tudo isso é compartilhado. (DCCSA)</i>          Percebeu-se que as interações multifuncionais são feitas como práticas interdisciplinares, onde, professores de diferentes áreas se envolvem a desenvolverem trabalhos com acadêmicos que perpassem os conteúdos pedagógicos de mais de uma disciplina, todavia, esta cultura não é de toda a instituição e mais esforços e iniciativas podem ser feitos.</p>
<p>➤ Liberdade e espaço para inovar: presunção de riscos e folga de recursos.  <i>Pode se subentender que alguma das atitudes voltadas para inovação as vezes precisamos de liberação ou de recursos não existentes que acabam atrapalhando né.(CCC)</i>          Percebeu-se que a liberdade é bastante restrita, dado que as decisões são feitas por um grupo, e essas devem passar por vários canais, e ainda as ideias são restritas por recursos financeiros que são limitados na instituição.</p>
<p>➤ Estruturas de comunicação e canais de ideias.  <i>Na verdade a nossa estrutura de certa forma inibe a inovação. (DCCSA)</i>          Percebe-se que os excessos de canais criados e a estrutura totalmente vertical e rígida inibe o processo de comunicação e transmissão de novas ideias.</p>
<p>➤ Distinção dos processos de inovação.  <i>Nós temos um planejamento de longo prazo, mas o que acontece, as ideias mais inovadoras, elas surgem. (DCCSA)</i>          Percebeu-se que é trabalhado 3 tipos de planejamento: curto, médio e longo prazo; onde ações se diferenciam por questões de impacto pedagógicos, mas não por questões de inovação.</p>
<p>➤ Interação com seus clientes (alunos, sociedade).  <i>Temos sim, temos bastante, por exemplo, mesmo sem remuneração, a gente pode seguir os conselhos da cidade, justamente nesse sentido de estar presente com essa comunidade e interligar o que nos podemos fazer nessa ação. (CCE)</i>          Percebeu-se que essa interação acontece tanto de maneira proativa com professores que se engajam em atividades sociais realizadas na região (Ex: encontros profissionais), por departamentos e setores que oferecem serviços e atividades para comunidade e também acontece de maneira reativa por parte institucional com ações de marketing voltadas a gerir a imagem a da instituição.</p>
<p>➤ Importância da execução das ações.  <i>Eu diria assim que eu incentivo os professores no processo de inovação, para poderem criarem novas metodologias, novos programas de formação, compartilhamento de experiências entre professores, troca de ideias, na medida do possível, a gente tem acesso a tecnologia, na universidade a gente tem uma contenção atual de custos, então nós em termos de instrumentos ou ferramentas tecnologias, materiais, a gente sofre nessas limitações, no entanto a criação estaria no sentido da pessoa ou do professor.(DCCSA)</i>          Não se percebeu uma consciência mutua (só da direção) focada no fato que a criatividade é importante, e muitas vezes a excelência na execução de ações é negligenciada não por falta de consciência, mas por limitantes burocráticas e financeiras que diminuem o potencial inovador.</p>
<p>➤ Pressão para a ação.  <i>Isso é uma de certa forma é uma estratégia do centro, mas por exemplo, o próprio ambiente vai fazer com que as pessoas busquem essa inovação durante muito tempo. (DCCSA)</i>          Percebeu-se que não existe nenhum tipo de cobrança para inovação, mas sim poucas ações que as vezes incentivam alguns colaboradores a buscarem novas ideias.</p>
<p>➤ Importância de se tentar.  <i>O fato do curso de administração já ter ganhado a premiação do Sebrae, isso tudo tem uma participativa de todos os professores, eu até me arriscaria dizer que essas iniciativas tem forçado a direção a ir se ajustando e ir inovando, pois não é uma pressão da direção, acho que é da base mesmo, dos professores. (DCCSA)</i>          Percebeu-se que frequentemente a importância para se tentar acontece como atitude a uma ideia que precisa ser melhorada ou na forma de desafios existentes para cursos da instituição promovidos por</p>

---

órgãos externos (Ex: desafio Sebrae)

---

➤ Importância do trabalho em equipe.

*Acho que é um pouco de tudo, um pouco de cultura, um pouco da gente que não se envolve porque não tem tempo, a situação financeira as vezes não ajuda, os professores tem saído menos, existe o aspecto das coisas, são várias conselhos, isso tudo somado traz essa dificuldade. (CCA)*

Percebeu-se a consciência de que o trabalho em grupo tende a ser mais proveitoso e propício a inovação, todavia, novamente percebeu-se a falta de envolvimento e motivação por parte dos professores que não tem dedicação total a instituição.

---

➤ Importância da celebração.

*Em termos de remuneração, infelizmente há resistências ou a própria estrutura impede que haja prêmios, diferenciados e premiações, mas o que a gente pode fazer é pelo menos o reconhecimento, nem o processo de formal, e elogios é pelo reconhecimento que visa seu mérito, sua carreira e etc, não existe isso na universidade nenhum sistema que possa premiar a ideia de inovação, um máximo "Muito Obrigado", e isso acaba ficando realmente muito limitado, menos financeiramente né. (CCE)*

Percebe-se que a celebração acontece não só pelo recontar a história do sucesso, mas pelo prestígio dado aos participantes da ideia de sucesso e pela implementação permanente da ideia que originou o sucesso.

---

➤ Importância do desafio.

*Acontece que se estimula com incentivo a partir de conversas, discussão [...] Ai existe alguns aspectos, o que acontece, a pessoa, aluno e professor que foram ao evento, foram ao Sebrae, faz entrevista de repente outro professor é chamado também, o que não existe são regras formalmente definidas, isso não. (CCA)*

Percebeu-se que os desafios criados para incentivar a inovação não acontecem por parte institucional, mas sim, por agentes externos que promovem concursos e eventos para o ensino superior brasileiro.

---

➤ Gerir a imagem interna e externa.

*Nós acreditamos que a percepção é bem frágil sobre essa questão. Nós entendemos que temos um curso bem diferenciado, mas não estamos conseguindo vender essa ideia. Nós já discutimos várias vezes que precisamos discutir estratégias. Pra mostrar exatamente o quanto nós somos diferentes... comparando aos outros cursos da região principalmente. (CCA)*

*As premiações dos cursos de administrações como no Sebrae, no negocio universitário, 4 ou 5 estrelas de estudantes, esse resultado a gente inclusive tem reclamado que a gente poderia aproveitar melhor. (DCCSA)*

Percebeu-se grande preocupação em gerir a imagem da instituição e do centro, porém a realidade do alcance e orçamento para marketing e propaganda não são o suficientes para suprir a necessidade.

---

➤ Importância da gestão ao longo prazo.

*Quando se trata de efeitos de impacto de curto prazo, o passo inicial é discutir com os próprios organizadores e [...] a participação tem sido pequena e isso teria que ter sido melhorado, inclusive o objetivo que a gente está discutindo predominante é envolver mais o pessoal nessa atividade que da impacto longo prazo. (CCA)*

*Nós temos um planejamento de longo prazo, mas o que acontece, as ideias mais inovadoras, elas surgem, algumas coisas da pra você esquematizando e colocando. (DCCSA)*

Percebeu-se claramente que é dada devida importância para gestão de longo prazo com os devidos planejamento institucionais e pedagógicos, porém trocas de cargos administrativos podem vir a alterar esses planejamentos, assim dificultando a gestão ao longo prazo.

---

➤ A interação social.

*Nosso espaço físico não ajuda muito, nos temos professores que não vem a noite, nem todos tem a sua sala, os professores alguns tem e outros não, mas com certeza se tivesse um espaço de maior interação e seria acontecer. (DCCSA)*

Percebeu-se que devido a falta de um espaço propício voltado para os professores e membros do centro, muitas vezes não existe uma interação adequada, todavia, outro fator é que muitos dos professores não tem dedicação total em horas e se limitam a comparecer em sala de aula não interagindo com seus colegas de trabalho.

---

➤ Ambiente de trabalho: importância do design e layout.

*Mas o nosso layout infelizmente não ajuda. (DCCSA)*

Percebeu-se claramente através de todas entrevistas que o layout atual é desfavorecedor, pois não tem espaço para que mais professores passem seu tempo dentro do ambiente interagindo, e é um ambiente fechado e individualista onde todos são separados, assim limitando a interação e a cooperação.

---

➤ Importância de uma cultura de "iguais" e valorização de competências.

---

---

*Olha, é valorizado em conversas, mas de umas maneiras mais formal, eu diria que poderia ser melhor, então reconhece os esforços e os elogios com as reuniões e etc, deveria ter algum mecanismo que desse um impacto maior. (CCA)*

*A gente procura estimular o professor, de mais aproveitar na área, tem professor que é do departamento de economia, mas é formado em história, temos pessoas que tem doutorado em geografia e é econômico, na área de matemática agora nós estamos tendo uma possibilidade de um quadro de quem tem formação em economia e matemática, porque as necessidades as vezes de desempenho em determinadas áreas são necessárias, nem sempre é possível alocar todos os professores nas melhores áreas, nos temos professores com quarenta horas, isso acaba com a locação de algumas disciplinas, mas no momento assim, eu não tive muitos problemas nesse sentido. (CCE)*

Percebeu-se que na grande maioria das vezes as práticas se voltam a um tratamento igualitário, e a valorização das competências não acontece no intuito voltado para inovação, mas sim pela alocação de professores pela sua formação

---

➤ Tratamento eficaz das ideias

*As ideias surgem e imediatamente percebe-se a necessidade de transformar em algo mais consistente. (CCA)*

*Interfere demais, os canais são extremamente burocráticos, e muitas ideias acabam não indo para frente, ou ficam apenas sem ter um feedback, e esses canais realmente interferem, então nos temos varias situações em que a ideia é feita, mas sem passar pelos canais, mas eu observo que cada vez mais existem mais resoluções, regras e mais normatização, cada vez mais, então existia ano passado, algumas praticas, algumas ações que poderiam ser tomadas livremente, no entanto com o sentido organizado, normatizar mais regras. (CCE)*

Percebeu-se que não existe um tratamento eficaz de ideias que permita que todas as ideias advindas de locais diferentes sejam tratadas de forma igual e volátil, devido as diretrizes processuais quer regimentam a instituição.

---

➤ Manutenção e construção de conhecimento.

*Olha, eu acredito que estamos mais nesse ciclo de aprendizagem, a ideia dá certo, a gente vai assimilando, vai colocando, vamos gerando, eu acredito que nos estamos mais nesse sentido de abertura, trazer coisas novas. (DCCSA)*

Percebeu-se que as ideias que dão certo são de certa forma assimiladas para a organização, já as que dão erradas são esquecidas e no máximo arquivadas. Todavia, tende-se a perder o fato que originou a ideia que deu certo, então a construção do conhecimento não se dá por uma memória organizacional coletiva, mas sim por um arquivamento ou descarte de ideias através de atas e/ou outros documentos.

---

➤ Aceitação do fracasso.

*Não tem um fato específico de tratamento, não da certo, a pessoa aparece com uma outra ideia, é um processo natural, não teria como dizer se existe exatamente específico as ideias que não da certo. (CCA)*

Percebeu-se que não existe uma aceitação do fracasso, ou seja, uma ação que não deu certo normalmente é esquecida para não causar constrangimento a nenhuma parte e não se busca armazenar essa experiência para o aprendizado.

---

➤ Recompensar o sucesso ou o fracasso.

*Em termos de remuneração, infelizmente há resistências ou a própria estrutura impede que haja prêmios, diferenciados e premiações, mas o que a gente pode fazer é pelo menos o reconhecimento, nem o processo de formal, e elogios é pelo reconhecimento que visa seu mérito, sua carreira e etc, não existe isso na universidade nenhum sistema que possa premiar a ideia de inovação, um máximo "Muito Obrigado", e isso acaba ficando realmente muito limitado, menos financeiramente né. (CCE)*

Quanto ao fracasso se reforçou a ideia anterior, todavia, quanto ao sucesso de ideias - percebeu-se que a falta de recursos impede qualquer tipo de recompensa, a estrutura impede qualquer tipo de recompensa relacionada a ascendência na instituição e em suma existe um cultura muita fraca quanto a congratulação ao mérito.

---

➤ Estrutura interna voltada para o empreendedorismo.

*A questão da estrutura é só por isso, ela é colegiada, a grande vantagem disso, é que torna mais democrática mas por outro lado tem esse.. Então por natureza tem dificuldade de instituir inovações rápidas e mudanças rápidas para acompanhar a evolução. (CCA)*

Percebeu-se não só a falta de existência de algum órgão interno ou setor que tem como objetivo a utilização de boas ideias, mas também o fato que a estrutura gerencial e o processo de implementação de ações são muito rígidos e lentos atrapalhando a inovação como um todo.

---

**Figura 2 – Evidências encontradas**

Fonte: elaborada pelos autores.

Para questões de análise cada prática elencada se utilizou somente de extratos necessários pra comprovar um concordância ou discordância entre os entrevistados, desta forma nem sempre todas entrevistas foram utilizadas em uma mesma categoria, salienta-se que esta técnica foi para melhorar a estrutura da pesquisa e que a qualidade dos dados foi comprometida.

Como um todo percebeu-se que poucas são as boas práticas voltadas para inovação de Ahmed (1998a) que são encontradas no ambiente organizacional do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau. Inúmeros foram os relatos e extratos de entrevistas que mencionavam uma estrutura pesada e rígida com excesso de canais, processos demasiadamente burocráticos como motivos para falta de uma estrutura inovadora que permeasse um ambiente propício para novas atitudes e ideias.

Outros dos fatores marcantes mencionados como inibidores de um ambiente inovador, foram: a falta de recursos financeiros disponibilizados para implementação de ideias, a falta de uma consciência coletiva que leve os professores a buscarem novas ideias e novas formas para o ensino bem como o caráter do vínculo que o professor mantém com a instituição. Pois, nem todos os professores são fixos e têm horas suficientes de dedicação, assim não participam de reuniões, atividades e não se engajam no ambiente de trabalho, tornando dele menos participativo.

Poucas foram as atividades e práticas existentes e institucionalizadas no ambiente e que já tiveram impacto sobre o clima organizacional, como visto em algumas categorias mostradas no quadro de análise, logo não se pode generalizar dizendo que o clima não é propício para inovação como um todo, mas sim pode-se dizer que existe muito a melhorar; e nesse aspecto um dos achados de pesquisa que pode mostrar um caminho para inovações vem através da seguintes falas:

Esse é o grande problema, grande desafio, único centro que tem curso em doutorado que há produção de conhecimento, agora como trazer isso pra sala de aula, a própria presença do professor muda em relação, e é bem interessante que os professores são mais inovadores.(DCCSA)

E como nós temos o curso de mestrado e doutorado, a medida que ele se fortalece, nós vamos tendo mais professores em tempo integral. Então a tendência é que com a vinda de mais professores pro curso de *Strictu Sensus*, essa questão se trabalhe mais a longo prazo.(DCCSA)

Desta forma percebe-se que professores com maior nível de titulação – que lecionam em cursos de mestrado e doutorado da instituição – tendem a ter uma visão mais inovadora e maior dedicação em carga horária e atividades realizadas, logo eles são um “ponto chave” para novas ideias. Entende-se que uma aproximação das realidades da graduação com a pós-graduação seja um ponto importante para que um novo clima e uma nova cultura mais favorável a inovação seja alcançável.

Em suma, é viável dizer que os achados desta determinada instituição vão ao encontro de muitas outros, dado ao seu caráter público, já que estas por sua vez tendem a ter estruturas rígidas e com mudanças lentas quando comparadas com as demandas da sociedade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito se estuda sobre cultura organizacional e ambientes de inovação, todavia, o foco dos estudos sempre norteia organizações empresarias e industriais. Neste cenário este estudo

objetivou averiguar a existência de um clima organizacional favorável a inovação dentro de uma Universidade. O objeto de estudo, por se caracterizar como uma organização complexa, colaborou para uma nova percepção de processos e ambiente inovadores.

Se utilizando de observação e da análise de conteúdo feita com base em entrevistas realizadas em uma universidade brasileira, respeitando os pressupostos de um estudo de caso, chegou-se a conclusão que a instituição, por apresentar um estrutura burocrática verticalizada com canais de comunicação excessivos, com regulamentos e processos sistematicamente demorados, acaba que por inibir práticas e adoções de ideias e processos inovadores.

Percebeu-se também que falta de recursos e fatores de participação e dedicação tanto dos colaboradores como dos líderes não são favoráveis a inovação. Entre os achados de pesquisa ficam sobressaliente que algumas atitudes são tomadas visando fomentar novas ideias, mas práticas básicas de gerenciamento que visam instigar o colaborador através de uma filosofia inovadora são negligenciados. Em uma última instância percebeu-se que a falta de comunicação com os cursos de *strictu sensus* – que por si, são criadores de conhecimento e inovadores – é um ponto que poderia ser melhorado na busca pela inovação.

Recomenda-se novas pesquisas com maior amplitude dentro da instituição, bem como em outras instituições universitárias de caráter privado que apresentem estruturas diferenciadas, para que disparidades ou similaridades sejam encontradas, assim permitindo generalização.

## REFERÊNCIAS

AHMED; P. K. Benchmarking innovation best practice. **Management & Technology**, Vol. 5 No. 1, pp. 45-58, 1998a.

\_\_\_\_\_; P. K. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**. Vol 1, N. 1. pp. 30–43, 1998b.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

COOPER, R; KLIENSCHMIDT, E.J. New products: what separates winners from losers? **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 4 No. 3, pp. 169-84, 1987.

CUNHA, Luíz Antonio. **A Universidade Temporã: O Ensino Superior da Colônia à Era de Vargas**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

\_\_\_\_\_. **A Universidade Reformada: O Golpe de 1964 e a modernização do ensino superior**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v.14, n.4, 1989.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul / set. 1991.

DOUGHERTY, D; HARDY, C. Sustained product innovation in large mature organisations: overcoming innovation-to-organisation problems. **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 5, pp. 1120-53, 1996

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRACIANI, Maria Stela Santos. **O ensino superior no Brasil: a estrutura de poder na universidade em questão**. 2. ed. Petrópolis : Vozes, 1984.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Massachusetts Institute of Technology. **Sloan Management Review**. 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS : Bookman, 2005.