



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**RICARDO MENEZES BATISTA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL  
NOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO PÚBLICA**

Florianópolis-SC

2020

**RICARDO MENEZES BATISTA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**ORIENTADOR: PROFA. IVONE JUNGES, DRA.**

Florianópolis- SC

2020

B33 Batista, Ricardo Menezes, 1968-  
Cultura organizacional nos processos de inovação : um estudo em  
uma instituição de ensino pública / Ricardo Menezes Batista. – 2020.  
97 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina,  
Pós-graduação em Administração.  
Orientação: Profa. Dra. Ivone Junges

1. Cultura organizacional. 2. Desenvolvimento organizacional. I.  
Junges, Ivone, 1968-. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III.  
Título.

CDD (21. ed.) 658.406

Ficha catalográfica elaborada por Carolini da Rocha CRB 14/1215

**RICARDO MENEZES BATISTA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

**NOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO PÚBLICA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

FLORIANÓPOLIS, 14 DE DEZEMBRO DE 2020.



---

PROFESSORA E ORIENTADORA PROFA. IVONE JUNGES, DRA.  
UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA



---

PROF. JACIR LEONIR CASAGRANDE, DR.  
UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA



---

PROFA. CRISTINA MARTINS, DRA.  
UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA



---

PROFA. ANA REGINA DE AGUIAR DUTRA, DRA.  
UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

---

 Documento assinado digitalmente  
Irineu Manoel de Souza  
Data: 19/02/2021 16:54:08-0300  
CPF: 216.037.909-34

---

PROF. IRINEU MANOEL DE SOUZA, DR.  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

## AGRADECIMENTOS

Se agradecer significa mostrar ou manifestar gratidão, render graças; penhorar; reconhecer, penso que, nesta hora, devo agradecer, primeiro, a Deus, por permitir que eu tenha chegado até aqui. Não foi fácil vencer esta caminhada!

Também agradecer, ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina pela iniciativa de possibilitar aos seus servidores crescimento e aprendizado, proporcionando novos horizontes. À Unisul, pela qualidade do ensino desenvolvido pelos seus professores, em especial a todos os que participaram desta caminhada rumo ao conhecimento e desenvolvimento como profissional e eterno estudante.

Agradeço ao coordenador do programa de mestrado, professor Dr. Jacir Leonir Casagrande, por me auxiliar e entender minha situação de troca de orientadores durante a caminhada, por motivos vários, os quais não vem ao caso aqui relatar.

Agradeço a minha orientadora, a professora Dra. Ivone Junges, por ter me aceitado como orientando em um prazo tão exíguo para qualificar e desenvolver uma dissertação. Com certeza, essa situação constituiu um aprendizado a mais para nós. Muitas coisas decididas em conjunto e com liberdade de escolher os rumos da pesquisa para seguir avante. Também agradeço as professoras Dra. Cristina Martins e Dra. Ana Regina de Aguiar Duarte e ao professor o Dr. Irineu Manoel de Souza por terem aceitado o desafio de fazerem parte da banca e por suas valorosas contribuições ao trabalho. Eu diria que é quase impossível desenvolver uma dissertação sem a avaliação e contribuição de uma banca qualificadora.

Neste espaço, penso que cabe agradecimento aos colegas do MIAU (mestrado em administração IFSC-UNISUL) os ditos ESPECIAIS, pela convivência e pelo crescimento e ajuda mútua durante a caminhada.

E, por fim, um especial agradecimento a minha família, e a minha esposa Marli, as filhas e a neta, pela preciosa compreensão e por terem me segurado nesse tempo de isolamento, solidão, pesquisa e escrita. Vocês foram demais!

“O significado das coisas não está nas coisas em si, mas sim em nossa atitude com relação a elas.” (ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY).

## RESUMO

A Cultura organizacional e a inovação estão presentes nos tempos atuais nas instituições de ensino. A presença de cultura organizacional e de posturas inovadoras são elementos estratégicos para as organizações e que despertam o interesse pela pesquisa desses temas. Um fenômeno atual, que tem despertado de modo diferenciado o interesse pela inovação nas organizações, é a pandemia da Covid-19. Nesse prisma, esta pesquisa desenvolveu-se com o objetivo geral de analisar a influência da cultura organizacional nos processos de inovação no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). Para desenvolvimento do estudo, foi construído um *Framework* por meio da combinação entre o modelo de Hofstede (1980) e o modelo do Projeto Globe, utilizando-se sete dimensões. Quanto à metodologia da pesquisa, destaca-se que o paradigma adotado foi interpretativista, uma análise pragmática com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de fontes primárias, entrevistas semiestruturadas com os coordenadores de curso do campus Gaspar e os pró-reitores. E, complementarmente às fontes primárias, buscaram-se fontes secundárias de coleta dos dados, para a qual se utilizou o plano de desenvolvimento institucional (PDI), o site do IFSC e relatórios de gestão. O resultado da pesquisa apontou que a instituição analisada é uma instituição inovadora no cenário nacional da educação pública, apresentando, na sua cultura organizacional, características das dimensões de Hofstede (1980) e do Projeto Globe (2002), como individualismo/coletivismo, coletivismo de grupo, distância do poder, aversão à incerteza, orientação para o futuro, orientação humana e coletivismo de grupo. A pesquisa permitiu, ainda, reflexões acerca da cultura organizacional da instituição, da temporalidade de desenvolvimento dos seus processos organizacionais e a percepção de elementos que contribuem com a inovação.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Inovação. Instituição de Ensino.

## ABSTRACT

Organizational culture and innovation are present in educational institutions today. The presence of an organizational culture and innovative postures are strategic elements for organizations that arouse interest in researching these themes. A current phenomenon, which has aroused different interest in innovation in organizations, is the Covid-19 pandemic. In this light, this research was developed with the general objective of analyzing the influence of organizational culture in the innovation processes at the Federal Institute of Science and Technology Education of Santa Catarina (IFSC). For the development of the study, a Framework was built by combining the model of Hofstede (1980) and the model of the Globe Project, using seven dimensions. As for the research methodology, it is highlighted that the adopted paradigm was interpretative, a pragmatic analysis with a qualitative approach. The data were collected through primary sources, semi-structured interviews with the course coordinators of the Gaspar campus and the pro-rectors. In addition to primary sources, secondary sources of data collection were sought, for which the institutional development plan (IDP), the IFSC website and management reports were used. The result of the research pointed out that the analyzed institution is an innovative institution in the national scenario of public education, presenting, in its organizational culture, characteristics of the dimensions of Hofstede (1980) and the Globe Project (2002), such as individualism / collectivism, collectivism of gripo, distance from power, aversion to uncertainty, orientation towards the future, human orientation and group collectivism. The research also allowed reflections on the institution's organizational culture, the temporality of development of its organizational processes and the perception of elements that contribute to innovation.

**Keywords:** Organizational Culture. Innovation. Educational institution.

## LISTA DE FIGURAS

Figura - 1 Número de matrículas da educação superior.....	06
Figura - 2 Conceitos de tipos de inovação.....	15
Figura - 3 Conceitos de cultura .....	16
Figura - 4 A Cultura como “camada de cebola”.....	18
Figura - 5 Conceitos de Inovação.....	19
Figura - 6 Modelo de Cameron e Quinn.....	22
Figura - 7 Modelo de medida das dimensões do MIS.....	25
Figura - 8 Dimensões de Hofstede.....	28
Figura - 9 <i>Framework</i> de análise do modelo de cultura de inovação.....	29
Figura - 10 Seis fontes de evidência, pontos fortes e pontos fracos.....	37
Figura - 11 Vista do Campus Gaspar.....	40
Figura - 12 Relação perguntas/dimensões de Hofstede. Entrevistas com os pró-reitores.....	42
Figura - 13 Relação perguntas/dimensões de Hofstede. Ent. coordenadores de curso.....	42
Figura - 14 Tempo de duração de cada entrevista.....	43
Figura - 15 Mapa do campus.....	45
Figura - 16 Resumo de presença/ou não das dimensões do <i>Framework</i> (2020).....	56
Figura - 17 Práticas inovadoras e relação com a teoria e o tipo de inovação.....	65

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: A rede de educação superior brasileira.....	18
---	----

## LISTA DE SIGLAS

BM - Banco Mundial  
CEFET - Centros Federais de Educação Tecnológica  
CERFEAD - Centro de Referência em Formação e Educação a Distância  
CONIF - Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica  
CONSUP - Conselho Superior  
COVID-19 - Doença do Coronavírus  
CVM - Competing Value Model  
ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes  
ETF-SC - Escola Técnica Federal de Santa Catarina  
GLOBE - Global leadership and organizational behaviour effectiveness  
IBM - International Business Machines Corporation  
IES - Instituições de Ensino Superior  
IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina  
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
MEC - Ministério da Educação e Cultura  
MIRP - Minnesota innovation research program  
OMS - Organização Mundial da Saúde  
PAT - Plano Anual de Trabalho  
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional  
PIP - Projeto Institucional e Pedagógico  
POCV - Plano de Ofertas de Cursos e Vagas  
PPC - Projeto Pedagógico de Curso  
PROPPI - Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação  
SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
SIGGA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas  
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior  
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina  
UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
WFCP - World Federation of Colleges and Polytechnics

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 contextualização do tema .....	1
<b>1.2 PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	<b>9</b>
1.3.1 Objetivo Geral.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 JUSTIFICATIVA.....	9
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	12
<b>2 CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO</b> .....	<b>13</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	15
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL EM AMBIENTES DE APRENDIZAGEM .....	16
2.3 INOVAÇÃO .....	18
<b>2.3.1 O Modelo de Cameron e Quinn</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.2 Projeto Globe</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.3 O Modelo de Van de Ven – <i>minnesota innovation research program</i> MIRP</b> .....	<b>23</b>
2.4 <i>FRAMEWORK</i> DE ANÁLISE DE CULTURA DE INOVAÇÃO .....	25
2.4.1 Cultura Organizacional e Setor Público .....	30
2.5 A Complexidade da gestão nas instituições de ensino superior .....	32
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>34</b>
3.1 CRITÉRIOS DE PESQUISA.....	34
3.1.1 Quanto aos Objetivos.....	34
3.1.2 Quanto à Abordagem.....	34
3.1.3 Quanto aos Procedimentos .....	36
3.2 COLETA DE DADOS .....	37
3.2.1 Amostra/População/Sujeitos de Pesquisa.....	39
3.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE .....	45
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>47</b>
4.1 Caracterização do IFSC.....	47
4.2 A Cultura organizacional existente no IFSC sob a luz do <i>Framework</i> Hofstede- Projeto Globe.....	47
4.3 As práticas organizacionais inovadoras do IFSC .....	55
4.4 A influência da Cultura Organizacional nos Processos de Inovação no IFSC .....	61
4.5 O papel dos atores na geração de inovação no IFSC .....	67
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>74</b>
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO .....	84
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS COM OS PRÓ-REITORES.....	85
APÊNDICE C - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS COM OS COORDENADORES DE CURSO .....	86

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se a contextualização do tema, assim como são descritos os elementos-chave que respaldam e dão suporte a esta pesquisa, contribuindo para formar a visão sobre o tema e demonstrar os resultados atingidos. Além disso, aqui são apontadas a relevância e a importância desta pesquisa, destacando-se o despertar pelo interesse sobre o assunto cultura organizacional nos processos de inovação e sua importância para a instituição pesquisada.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A inovação aparece como elemento que prepondera no cenário contemporâneo das organizações, o que tem exigido, cada vez mais, a preparação dos profissionais que atuam nas organizações, na busca por um perfil mais capacitado para inovar. As alterações rápidas de cenários e a disponibilidade quase imediata das informações e um menor nível de barreiras entre os países. Esses são fatores que contribuem para o surgimento de situações complexas em cenários imprevistos e igualmente complexos que demandam reações pela inovação (Gimenez, 2020).

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, entendeu-se pertinente e necessário incluir alguns conceitos formulados e abalizados por outros autores, em pesquisas anteriores sobre o tema cultura, por apresentarem contribuições significativas para o desenvolvimento desta temática de estudo.

Assim, no entendimento de Hofstede (2011, p. 3), "Cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outras". Em sentido semelhante, Muzzio e Da Costa (2012, p. 148) observam que "A cultura é uma condição humana que molda e é moldada pelo homem", levando à conclusão que a cultura é uma construção coletiva que tanto vai influenciar a comunidade/sociedade envolvida como por ela será influenciada.

Este conceito dialoga com a realidade atual das instituições de ensino, as quais, ainda que atuando no mesmo segmento, a educação, conseguem ser bastante distintas, já que o elemento que concretiza crenças e rotinas em uma instituição pode ser visto de forma distinta em outra. Por essa razão, o produto que resultará, provavelmente, será um bem ou serviço diferente a ser entregue ao mercado.

Segundo Hogan e Coote (2014), quando se pesquisa o assunto inovação, a temática é apresentada como elemento fundamental para a continuidade das organizações, instigando-as a reagirem a qualquer tempo por características provocadas pela cultura organizacional inovadora. Ou seja, a inovação é fato presente, diário, permanente; não acontece somente perante o momento atual de pandemia, embora este atue como elemento provocador de busca por novas atitudes e ações.

Nesse sentido, conforme Casagrande e Machado (2016), trabalhos de pesquisas sobre a cultura organizacional vêm se consolidando no meio acadêmico, a partir da publicação nos anos de 1983, no periódico *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*, consolidando a ideia de que a busca pela inovação e a superação daquilo que tem sido apresentado como produto final devem figurar como missão das organizações.

Para Schein (2004), a cultura traz consigo uma dinâmica que contém verdades, as quais dificilmente podem ser julgadas em um único sentido, pois estão arraigadas nos indivíduos e se manifestam no grupo. Assim, em uma organização de ensino pública essa dinâmica não é diferente, isto é, ali também essas condutas, certamente, contribuem para a heterogeneidade da organização.

Desse modo, ante o que se vem expondo aqui, ressalta-se a conexão desta pesquisa com a realidade atual, destacando-se a problemática e as (re)ações que se fizeram necessárias à rotina das instituições de ensino de forma geral, neste ano de 2020, decorrentes da pandemia da Sars-Cov-2 (Covid-19, nome oficial da doença causada pelo novo coronavírus, nome também escolhido pela Organização Mundial da Saúde - OMS).

Por este viés, essa mudança repentina da realidade vivida fez com que as organizações começassem de imediato a adaptar-se a nova situação e, a partir da cultura organizacional de cada instituição, apresentar soluções inovadoras. Como afirma Pisano (2019), a questão de inovar e manter a cultura inovadora se manifesta pelo menos sob três aspectos, expostos a seguir, e que fazem parte dessa mudança.

O primeiro aspecto consiste em que, para que haja alteração na cultura atual nas Instituições de Educação Superior (IES) e mudanças de paradigmas, é preciso que surjam comportamentos contraditórios. Pisano (2019) acena para a importância de haver clareza de propósitos nas mudanças, além de demonstrações claras das lideranças sobre o que se pretende fazer mudar na cultura existente na organização. Quanto às demonstrações claras e à transparência com relação ao que se pretende fazer diante de um cenário de mudanças radicais, como no caso da pandemia da Covid-19, ressalta-se que as decisões tomadas impactam, diretamente, as IES, visto que a elas compete produzir conhecimento, pesquisar saúde e buscar por uma vacina. Em função disso, mudanças estruturais nas organizações precisam ser definidas, principalmente para dar conta das atividades remotas, exigindo um comportamento inovador.

O segundo aspecto, por sua vez, reforça a lógica da inovação, apontando que as mudanças na cultura, muitas vezes, são aceitas parcialmente, isto é, apenas uma parte do grupo a aceita, sendo rejeitada pela outra parte. Nesse caso, ainda, o grupo que não aceita a mudança se apropria do anonimato e do consenso para manifestar sua indignação onde houver responsabilização individual, provocada pela alteração da cultura, para se adaptar à nova realidade (Pisano, 2019).

O terceiro aspecto, proposto e analisado por Pisano (2019), diz respeito ao fato de que culturas inovadoras exigem um comportamento interdependente entre os indivíduos participantes do

processo de mudança e experimentação da cultura pelo desenvolvimento de novas ações ou produtos. Nesse sentido, com o decorrer do tempo, os erros e os fracassos terão como aliados a tolerância e o aprendizado com os erros. Além disso, exatamente porque existe essa relação de dependência entre os pares, essa responsabilidade provocará um nivelamento do grupo, tornando mais eficiente a comunicação e a produção de respostas às demandas institucionais. De forma mais eficiente, como é o caso prático da situação atual, a inovação se concentra em produzir algo novo, que ainda não existe, que é a vacina para a Covid-19.

Também por esse motivo, as IES tiveram que inovar no momento em que as aulas presenciais foram suspensas, exigindo uma postura inovadora diante daquilo que vinha sendo apresentado e desenvolvido como educação formal. Nesse mesmo viés, o que vinha sendo ofertado era um ensino presencial, na sua maioria, pelas instituições públicas de ensino.

Segundo Hogan e Coote (2014), a inovação se torna um pré-requisito essencial para se alcançar o sucesso em um cenário dinâmico e de competitividade. Dessa afirmação, entende-se que inovar diante de um cenário incerto e caótico é diferente de pensar inovação em um cenário mais estável.

Assim, diante da realidade da Covid-19, foi preciso inovar na forma de ofertar educação, partindo da forma presencial para a forma não presencial, tendo que transformar tudo o que estava proposto como atividade presencial em não presencial, como única forma de manter a continuidade da sua missão, finalidade e sobrevivência como organização.

Para Dosi, Pavitt, e Soete (1990), o ato de inovar é revestido de extrema complexidade, trazendo consigo a descoberta de que a inovação, a assimilação, o desenvolver, o interpretar e o aderir estão ligados ao novo, concluindo que o conceito de inovação se molda à realidade atual. Relativo a ações inovadoras, o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), para auxiliar no combate à pandemia no estado de Santa Catarina, desenvolveu a fabricação de álcool gel e a confecção de equipamentos de proteção individual (EPI), como a face *shield* (escudo/salv guarda), com distribuição destes produtos às comunidades onde a escola atua.

Ainda por essa lógica da cultura e inovação, o IFSC tem se dedicado, como ação contínua, a aperfeiçoar suas ações. Segundo conceito formulado por Saraiva (2002, p.190), a nova administração pública tem como diretriz “[...] desenvolver nos funcionários um compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as novas demandas contextualizadas em uma era de mudanças [...]”. Assim sendo, pode-se melhor entender as mudanças apresentadas pela realidade atual, ou quando uma instituição de ensino se vê diante de desafios que confrontam a sua cultura organizacional.

A cultura organizacional nos processos de inovação exerce influência nas ações e nas atividades das organizações, e isso não é diferente para uma instituição pública de ensino, como o IFSC, objeto de estudo desta pesquisa. Nesse sentido, ainda, segundo o manual de Oslo (2018, p. 17) as políticas de inovação demonstram “que a inovação está no âmago dessa economia baseada no conhecimento, que a inovação é um fenômeno muito mais complexo e sistêmico do que se imaginava anteriormente”.

Em sua pesquisa, Martins e Martins (2002) construíram um modelo, que elenca elementos a partir do trabalho de Edgard Schein (1980), apontando dimensões que auxiliam a identificar fatores determinantes os quais, por sua vez, influenciam a criatividade e a inovação nas organizações. Dentre esses fatores, destacam-se os seguintes elementos: estratégia, estrutura, apoio, suporte e mecanismos, comportamento que encoraja a inovação e a comunicação.

Por esse viés, o que se busca hoje é a disputa pelo controle do imaterial e intangível. Segundo Lastres e Albagli (1999), quando novas hierarquias geopolíticas são estabelecidas, as desigualdades são acentuadas pelo conhecimento estratégico. Assim sendo, a disponibilidade de informações passa a fazer parte da gama de conhecimentos, utilizados como ferramenta de alavancagem institucional das organizações.

Choo (2003) afirma que as mudanças necessárias para a chegada do conhecimento novo e sua criação permitem entender que a aplicação e implantação de novas práticas e maneiras de pensar fazem com que haja descontinuidade daquilo que, até então, era praticado pela organização. Isto é, todo processo de mudança traz consigo incompreensões, resistências e ambiguidades que precisam ser vencidas e superadas (Choo, 2003).

Ao se abordar, nesta pesquisa, o tema inovação voltado para a área de educação, é pertinente apontar que as pressões, tais como, rentabilidade financeira (no caso das instituições de ensino particulares), produção de resultados, atendimentos das expectativas atuais do mercado em relação aos egressos, são elementos que pressionam as IES.

Esses elementos, pela semelhança dos objetivos e fins das instituições de ensino, acabam por aproximar as instituições públicas das instituições da iniciativa privada por meio de um viés igualitário de eficiência, eficácia e efetividade. Assim analisado, este cenário é justificado pela escassez cada vez maior de recursos, causada, principalmente, pela crise fiscal do Estado brasileiro, que exige que as organizações sejam mais eficientes com menos recursos, seguindo os conceitos propostos pelo Banco Mundial, no documento intitulado “Um Ajuste Justo, propostas para aumentar a eficiência e equidade do gasto público no Brasil” (Banco Mundial, 2017).

Com essas considerações, justifica-se a adoção de práticas de inovação, identificação da cultura organizacional e o aperfeiçoamento cultural existente, por meio da pesquisa e da busca do conhecimento nas Instituições de Ensino Superior (IES), a fim de se apropriarem, cada vez mais,

dessa ferramenta, denominada ensino/educação/inação, como fator de desenvolvimento organizacional.

Para visualizar a dimensão do segmento educação superior no Brasil e de compreender a relevância do setor, é importante conhecer seus dados e observar o impacto que a inovação e a cultura organizacional promovem nas organizações. Assim, objetivando ilustrar o exposto, apresenta-se a Tabela 1, elaborada a partir do resultado dos dados levantados em pesquisa realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 2018, ressaltando-se que, para a presente pesquisa, esse levantamento foi realizado em julho de 2020, sendo estes dados de 2018 os mais recentes encontrados.

Tabela 1

**Dados da educação superior brasileira**

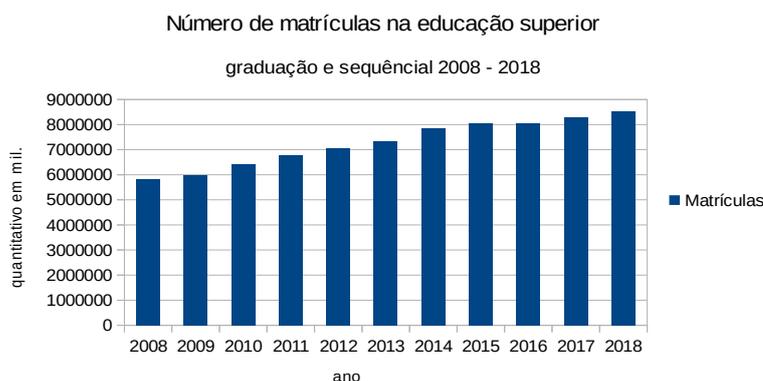
Ano	Total	Universidade		Centro Universitário		Faculdade		IF e CFET	
		pública	privada	pública	privado	pública	privada	público	privado
2018	2537	107	92	13	217	139	1929	40	n.a

**Nota** Fonte: Censo da educação superior, INEP (2018).

Verifica-se, segundo os dados apresentados na Tabela 1, que, em 2018, o Brasil possuía um total de 2.537 instituições de ensino superior, das quais, entre universidades, centros universitários, faculdades e institutos federais/centros federais de educação tecnológica, 299 eram públicas e 2.238 de natureza privada (INEP, 2018). É com esse/nesse cenário que se captura, cria, desenvolve e dissemina o conhecimento.

Ainda, conforme se pode observar na Tabela 1, no tocante às universidades, tem-se que a maioria é de natureza pública (53,8%). Já, sobre o conjunto das instituições privadas, o que predomina são as faculdades, que representam 86,20% das instituições de educação superior (INEP, 2018). Considerando que esta pesquisa se dedica, em especial, a trabalhar com um instituto federal, destaca-se este segmento, que representa 36,40% das instituições federais de educação superior.

Compondo a dimensão da evolução do número de matrículas na educação superior, apresentam-se dados de 2008 a 2018, do referido documento do INEP (2018), que aponta um crescimento de 44,63% no número de matrículas, conforme se pode observar na Figura 1.



**Figura 1. Número de matrículas da educação superior**

Fonte: Censo da educação superior, INEP (2018).

Observando a Figura 1, verifica-se que a educação superior apresentou uma média de crescimento anual de 3,8%, demonstrando que o crescimento de 2014 a 2018 foi de 0,92%, número que significa 611.983 matrículas a mais de 2018 em relação a 2014. E, em relação a 2017, a variação foi de 1,9%.

O crescimento das IES demanda por mais capacidade de criar, desenvolver e difundir conhecimento, atingindo diretamente as instituições, afetadas pela cultura organizacional no seu ambiente interno e pela adoção da inovação. Nessa direção, para que as IES possam dar conta do aumento de matrículas, é necessário organizar os processos. Segundo Mintzberg (2008), as tarefas desenvolvidas pelo homem propõem duas premissas: uma divisão do trabalho em tarefas; e que haja uma coordenação dessas tarefas para que o trabalho aconteça, ressaltando-se que a busca pela gestão do conhecimento é a meta almejada pelas organizações.

A profissionalização da gestão surge em um cenário preocupado com o desempenho e a qualidade no serviço público, espaço onde, atualmente, a escassez de recursos tem sido ponto de preocupação dos gestores públicos. Isso é o que se infere quando o ordenador jurídico incluiu o controle e a obtenção de resultados pela administração através de indicadores de avaliação e resultados (Nunes, Delgrossi, Da Costa, Milanez, & Leite, 2019), como o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Ao avaliar a influência da cultura organizacional nas IES, esses resultados se aproximam da área de interesse desta pesquisa, a qual os utilizará especialmente como referência.

Para que se consiga obter melhores resultados, estabelecer e ampliar a visão da administração pública mais eficiente e eficaz, é necessário compreender a administração pública como um negócio, respeitando a aderência, a legitimidade e a legalidade, contudo, obviamente, considerando os aspectos de eficiência e eficácia (Nunes, Delgrossi, Da Costa, Milanez, & Leite, 2019).

A busca pela excelência nas IES dialoga com a aproximação dos propósitos institucionais em harmonia com os ecossistemas, com os quais a instituição necessita interagir, e que são: a

legislação, os objetivos organizacionais, as demandas da comunidade externa e as mudanças do mercado (Silva, 2019).

Essa qualificação fica marcada quando a organização procura adquirir um *software* específico para atender as necessidades de qualificação de turmas que procuram uma IES para se qualificar, seguindo o mercado que exige conhecimento específico de utilização daquele *software*.

Na esfera da profissionalização da gestão para as IES, essa ação é demarcada através dos documentos institucionais, como: o Projeto Institucional e Pedagógico (PIP); o Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico de Curso (PPC).

Esses documentos institucionais elencam as ações e estratégias que a instituição elabora visando alcançar as metas e os objetivos traçados. Enfim, é por meio desses documentos que ela visualiza as demandas elencadas, e define em quais áreas estratégicas deve concentrar esforços e ações para atender suas prioridades para a gestão (Pappis, Wisch, & Dewes, 2018).

O formato dos Institutos Federais, como se conhece hoje, teve início no começo do século dezenove, quando, em 23 de setembro de 1909, foram criadas dezenove escolas de aprendizes artífices, sendo, em 01 de setembro de 1910, foi instalada, em Florianópolis, uma dessas escolas.

As escolas de aprendizes artífices tiveram sua denominação alterada para Liceu Industrial em 1937, durante a vigência do Estado Novo. Os Liceus industriais acabaram transformando-se em Escolas Industriais e Técnicas a partir de 1942, quando passaram a operar com esta nova denominação (Da Silva, Silva & Santos, 2014).

Como a evolução e a transformação foram uma marca da educação técnica, a partir do ano de 1959 a Escola Técnica e Industrial, passou por nova transformação, denominando-se Escola Técnica Federal (ETF), e passando a ser considerada uma autarquia federal. Mais tarde, a partir do ano de 1978, começou a surgir a denominação de Centro Federal de Educação (CEFET), cujos pioneiros foram os estados do Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais (Da Silva, Silva & Santos, 2014).

Em Santa Catarina, a transformação da ETF-SC em CEFET ocorreu a partir do ano de 2002, com o objetivo principal de promover a formação profissional, transformando-se em Instituto Federal de Ciência e Tecnologia (IFSC), no ano de 2008. Os CEFET eram formados por Escolas Agrotécnicas, escolas vinculadas às Universidades Federais e uma Escola Técnica Federal, que tinha sua vinculação à Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Em Santa Catarina, o IFSC, em sua evolução, atuou por 79 anos, com somente uma unidade. Sua maior expansão ocorreu a partir do governo do presidente Lula, quando o cenário nacional passou a olhar e priorizar investimentos para este segmento de educação tecnológica, apresentando, em junho de 2005, uma proposta de expansão da Rede Federal e Tecnológica.

Com a possibilidade de expansão organizada, o IFSC passou, por meio deste processo, iniciando com a implantação dos campus Joinville e Chapecó, no ano de 2006. Esta expansão

exigiu não somente a criação de unidades físicas para a ampliação do IFSC, mas também, a realização de concursos para servidores docentes e técnicos administrativos.

Na sequência desta expansão, nos anos de 2009 e 2010, o IFSC concretizou a expansão dos campus, Caçador, Canoinhas, Criciúma, Gaspar, Itajaí, Lages, São Miguel do Oeste e Urupema. No ano de 2010 houve a implantação dos campus Geraldo Werninghaus em Jaraguá do Sul e Xanxerê, e, ao final deste período a implantação do campus Garopaba. Ainda em 2010, foi criado o campus Palhoça Bilíngue, marcando a oferta do ensino da língua brasileira de sinais e português, pela primeira vez, em escolas técnicas na América Latina. Também, no ano de 2010 foi implantada a sede da reitoria do IFSC no campus continente, no bairro Coqueiros em Florianópolis (IFSC, 2020).

Os últimos campus do período final de expansão do IFSC ocorreu com a criação dos campus São Carlos, Tubarão, São Miguel do Oeste e São Lourenço do Oeste (IFSC, 2020).

Em resumo, esse é o cenário onde está inserido o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), caracterizado como uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). O IFSC tem sede e foro em Florianópolis, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar e conta, atualmente, com cerca de 3.400 servidores, entre técnicos administrativos em educação e docentes (IFSC, 2020).

O IFSC atua em rede, composta, atualmente, por 22 campus, um campus Avançado e um Polo de Inovação, distribuídos pelo estado de Santa Catarina, além de um Centro de Referência em Formação e Educação a Distância (Cerfead) e a Reitoria, estes últimos com sede em Florianópolis.

Na linha do exposto, passa-se a discorrer sobre o problema que fundamentou a pesquisa.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A velocidade das mudanças que acontecem e continuam a impulsionar as instituições públicas tem afetado as instituições, bem como os fatores que influenciam a cultura organizacional dominante nas instituições, resultando também por influenciar na tomada de decisão dos gestores públicos, induzindo-os a buscar apoio na cultura vivida pela instituição.

Alguns desses fatores que influenciam a cultura institucional são: a obrigatoriedade das instituições públicas em observar estritamente a legislação que afeta, de forma direta, as ações dos gestores públicos, vinculando-os aos atos praticados e revestindo-os de aderência legal; a cultura de que a maioria das decisões, para preservar o espírito democrático das instituições públicas, passa por conselhos e comissões; a obrigatoriedade de aguardar os prazos legais de manifestações das partes envolvidas nas demandas; os elementos que estão à disposição do gestor para a tomada de decisão; e o contexto do estado da arte.

Como asseverou Saraiva (2002), a compreensão sobre como os fenômenos organizacionais afetam ou podem afetar a instituição, e o ambiente externo constitui um dentre os elementos que devem ser considerados na cultura da instituição. Do mesmo modo, esses elementos devem ser utilizados como artefatos de percepção das variantes existentes, e, ao mesmo tempo, deve-se analisar como essas variantes se relacionam com os fenômenos organizacionais (Saraiva, 2002). Nesse sentido, para desenvolver esta pesquisa, aplicando-se essa teoria, buscou-se conhecer como acontece esse fenômeno no Instituto Federal de Santa Catarina.

Considerando o evento da Covid-19, por exemplo, a pandemia desencadeada provocou alterações na forma de ministrar as aulas, que, de forma quase imediata, passaram a ser remotas, constituindo uma inovação envolvendo o ensino, a qual, em consequência, forçou os discentes e docentes a se adaptarem a uma nova forma de ensino/aprendizagem.

Desse modo, estabeleceu-se, como local de aplicação desta pesquisa, o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, no âmbito da reitoria, na cidade de Florianópolis, e no campus Gaspar, cidade de Gaspar-SC.

Assim, este estudo partiu da seguinte pergunta de pesquisa: **como a cultura organizacional influencia os processos de inovação em uma Instituição de Ensino Federal de Santa Catarina?**

Para responder a essa pergunta, foram estabelecidos alguns objetivos, conforme são descritos na seção 1.3 e subseções.

### 1.3 OBJETIVOS

Conforme Creswell (2010), um dos propósitos de uma pesquisa consiste em desenvolver um estudo de caso, classificar e identificar como acontecem as práticas de inovação. No caso desta pesquisa, para atingir esse propósito e responder a pergunta de pesquisa, buscou-se suporte nos objetivos apresentados a seguir.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da cultura organizacional nos processos de inovação no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

#### 1.3.2 objetivos específicos

- a) interpretar a cultura organizacional existente no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina sob a luz do modelo de Hofstede/Projeto Globe;
- b) identificar as práticas organizacionais inovadoras do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina;

- c) verificar como a cultura organizacional influencia nos processos de inovação; e
- d) descrever o papel dos atores na geração de inovação na instituição em questão.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A originalidade da pesquisa, segundo Castro (2006), acontece, não necessariamente, porque antes deveria ter sido examinada a questão, mas pelo fato de ser estudada pela lente da cultura organizacional e sua influência nas organizações por fatores multidimensionais.

Assim, ao serem apontados, podem surpreender, pois, segundo Pereira, Domingues, Silveira, e Amélia (2008), estudiosos desses fatores, a abordagem no contexto do IFSC pode contribuir para melhor entender o contexto da cultura e dos processos de inovação, os quais estão inseridos como instituição de ensino de nível médio, técnico e superior.

Esses fatores estão relacionados aos diversos níveis de ensinos, médio, técnico e superior, conforme características destacadas por Pereira, Domingues, Silveira, e Amélia (2008):

a) Metas difusas e ambíguas - por sua natureza e pela diversidade peculiar das instituições de ensino que atendem a cursos das mais variadas especialidades. Por exemplo, a exigência de estruturas diferentes para o funcionamento dos cursos, tal como um laboratório de física com equipamentos e materiais essenciais para as aulas práticas, não são as mesmas necessidades do curso de processos gerenciais, que necessita de computadores atualizados e *softwares* específicos para as aulas, o que, na prática, gera esforços diferentes por suas demandas.

b) Comunidade acadêmica com necessidades distintas e complexas - o que gera problemas de tecnologia, já que esta, talvez, seja a situação mais crítica na instituição de ensino pública, qual seja nivelar as necessidades de seus estudantes e poder melhor atendê-los, quer pela falta de conhecimento anterior para acompanhar as aulas, quer pela falta de equipamentos de mídia e comunicação para acessar os conteúdos desenvolvidos.

c) Predominância de pessoal especializado - o fazer educacional demanda a especialização dos atores que trabalham neste meio, não somente porque precisam ensinar, mas porque a qualidade da educação passa pela preparação dos educadores e colaboradores do processo.

d) Vulnerabilidade ao ambiente externo - afetando diretamente o dia a dia das instituições de ensino, a constatação prática deste fenômeno foi a mudança radical a que se submeteram as instituições de ensino pela pandemia da Covid-19. Situação em que a cultura e a inovação estão sendo acessadas constantemente pela necessidade de adaptação ao novo.

e) Natureza intangível de seus produtos - a educação, o conhecimento e a cultura têm como característica essa imaterialidade, fazendo com que suas entregas não sejam vistas ou materializadas como elementos físicos, mas por resultados de transformação das pessoas.

f) Processo decisório - as soluções dos problemas necessitam passar por vários conselhos e colegiados, respeitando prazos e elementos formais para se obter respostas das demandas.

g) Dificuldade de avaliar o valor agregado - pelo fato de não ser demonstrado, matematicamente, de imediato, mas pela transformação dos estudantes e (in)definição daquilo que eles farão nas suas carreiras.

h) Interesses organizacionais sobrepujados pelos interesses profissionais individuais e administração universitária - a disputa pelo poder e por uma colocação no mercado torna acirrada a luta pelos interesses profissionais e conseqüente pressão em apresentar resultados. A administração universitária, caracterizada pela composição de pessoas, marcada pelos interesses diferentes e, na maioria das vezes, conflituosos, exige do administrador uma postura de encontrar equilíbrio nessa relação em consonância com os interesses institucionais.

Os fatores demonstrados no parágrafo anterior justificam a diversidade da cultura da IES, visto que essa diversidade de fatores forma a identidade de cada instituição, e justifica como cada instituição lida, aceita e define caminhos a partir de valores próprios.

Sob o aspecto teórico/prático, para Creswell (2014), uma pesquisa qualitativa revela sua originalidade quando precisa ser explorada, ao se estudar variáveis e uma população que não pode ser medida facilmente e ouvir vozes até então silenciosas. Nesse sentido, esta pesquisa desenvolvida no IFSC se torna original ao desvelar a cultura da instituição e como ela (a cultura) influencia nos processos organizacionais.

O IFSC é uma instituição criada há 111 anos, possuidora de uma historicidade de conhecimento desenvolvido e proporcionado no decorrer desses anos de atuação. Começou como escola de aprendizes artífices, passando por várias transformações, desde Escola Técnica, Centro Federal de Educação e, por fim, a mudança para Instituto Federal de Educação. Essa trajetória, portanto, demonstra que sua memória organizacional tem um peso social representativo.

Mesmo assim, questionamentos surgem quando se começa a pensar como uma IES administra e vive sua cultura organizacional, em um cenário em que as demandas internas e as externas são influenciadas e conduzidas pelo relacionamento, especificamente, com a cultura organizacional. É nesse viés, que a carga cultural que a instituição carrega acaba influenciando nos processos de inovação, já que as decisões são tomadas com base em um espectro de elementos que balizam as decisões.

Para melhor entender a cultura organizacional, torna-se necessário desenvolver um estudo na instituição, buscando conhecer sua realidade, identificar e mapear os processos existentes, a fim de construir uma visão holística da cultura da organização.

Segundo Castro (2006), uma justificativa teórico/prática, que se apresenta como válida para se realizar pesquisa sobre cultura organizacional, em uma instituição pública de educação, é a natureza, o objetivo e os fins aos quais ela se dedica, no caso, em concreto, o IFSC. Assim, entender a cultura e suas implicações pode proporcionar clareza de objetivos e angariar melhor o envolvimento de toda a organização no processo de desenvolver e aplicar a cultura.

Pelo viés de uma justificativa acadêmica, tomando-se uma instituição, como de ensino, pesquisa e extensão, infere-se que a busca pelo conhecimento, o desenvolvimento de constructos e paradigmas são elementos que devem ser pensados, criados, pesquisados e difundidos, tanto no conhecimento interno quanto pelo conhecimento externo. Vale lembrar que esses artefatos são influenciados pela cultura da instituição, tanto nas áreas pelas quais ela necessita aprender para poder dar suporte ao seu funcionamento, como também no atendimento das exigências legais às quais está submetida.

Segundo Castro (2006), a importância de um estudo sobre a influência da cultura organizacional nos processos de inovação acontece pelo cenário atual que vivem as organizações, cuja velocidade de mudança dos acontecimentos afeta-as rapidamente, provocando alterações em conceitos e verdades, até então tidas como certas, mas que necessitam de atualização constante, para a organização continuar a existir.

Para situar a pesquisa no âmbito de importância da academia, Alcoforado, Farias, Andrade, e Souza Júnior (2020, p. 43) desenvolveram um estudo sobre a publicação, intitulado “A produção científica sobre cultura organizacional no contexto brasileiro: uma revisão integrativa de literatura”, compreendendo o período entre 2009 e 2018, tendo localizado 108 artigos versando sobre cultura organizacional. Segundo os autores, esse número elevado de artigos traduz a importância do tema, destacando-se os três autores que mais publicaram: Denise Del Prá Netto Machado (oito artigos), Neusa Rolita Cavedon (cinco artigos) e Henrique Muzzio (quatro artigos).

Nesse mesmo sentido, Schnell (2016), em seu trabalho bibliométrico na base *Web of Science*, encontrou 316 artigos, escritos por 675 autores, sobre a temática cultura organizacional em 416 instituições, de 50 países. Esses números demonstram o interesse pela pesquisa sobre a temática cultura organizacional.

Essas informações exaltam o estudo pela dedicação e importância voltada às pesquisas sobre cultura organizacional, bem como ao valor delas para que as instituições e organizações consigam conhecer-se e identificar-se com sua cultura e, a partir desta realidade, utilizem-se destes fenômenos para melhor desempenhar sua missão e interpretar sua visão.

A viabilidade desta pesquisa se dá, primeiro, porque estudos sobre o tema da cultura organizacional e os processos de inovação aproximam a realidade da instituição com a teoria, contribuindo para o entendimento da prática com a formação teórica. Por outro lado, a viabilidade deste estudo é respaldada e facilitada pela proximidade do pesquisador com a instituição pesquisada, por ser ele servidor do IFSC, o que torna prático o acesso e a localização de dados e informações que possam contribuir com a pesquisa.

O segundo elemento que justifica a viabilidade desta pesquisa é a descoberta dos artefatos da cultura, seus instrumentos de regulação, e seus pressupostos básicos, aceitos pela organização como cultura.

Outro viés, ainda, mas que justifica esta pesquisa é o fato de que ao desenvolvê-la pode se esclarecer, já nos primeiros contatos com todos os participantes da pesquisa, os objetivos principais e secundários propostos, o que, pela compreensão dos participantes, torna viável a pesquisa (Flick, 2013).

Por fim, observa-se que as organizações, principalmente aquelas voltadas ao ensino/educação, têm interesse que seus colaboradores participem da academia realizando pesquisas, por considerarem que isso não só contribui para construção de conhecimento, mas também para o desenvolvimento da teoria.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos. No capítulo 1, da introdução, composta por cinco seções, incluindo esta, na qual se descreve a organização do estudo, são feitas considerações sobre a atualidade da temática pesquisada, a cultura organizacional e a inovação. Para a contextualização, situa-se a temática na realidade da instituição pesquisada quanto à cultura organizacional e à inovação, e apresenta-se a caracterização da instituição pesquisada. Com relação à inovação, apresentam-se conceitos de inovação e as práticas/ações consideradas inovadoras, encontradas no IFSC por meio da pesquisa. Na justificativa, busca-se destacar a importância e viabilidade da pesquisa.

No capítulo 2, são apresentados conceitos de cultura organizacional e inovação, e os modelos de avaliação de cultura, indicando-se a construção de uma mescla do modelo de Hofstede (1980), escolhido para esta pesquisa, o qual apresenta quatro dimensões: individualismo/coletivismo; distância do poder; aversão à incerteza; masculinidade/feminilidade, sendo esta última excluída e não foi utilizada nesta pesquisa por entender-se que não atenderia aos objetivos específicos deste estudo. O modelo do projeto Globe também foi utilizado nesta pesquisa por meio das dimensões: orientação para a performance; orientação para o futuro; assertividade; distância ao poder; orientação humana; coletivismo de grupo; coletivismo institucional; aversão à incerteza; e igualdade de gênero (Javidian & House, 2002). Destaca-se que a dimensão igualdade de gênero, aversão à incerteza, coletivismo institucional, distância do poder e assertividade são dimensões que se repetem entre os dois modelos, por isso foram utilizadas na pesquisa de forma unificada.

No capítulo 3, descrevem-se a metodologia da pesquisa, os critérios utilizados na pesquisa, considerados por uma estrutura interpretativista. Seu objetivo metodológico constitui um estudo exploratório. Quanto à abordagem da pesquisa, considera-se como qualitativa e sua estratégia consiste de um estudo de caso. Para a amostra dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, tendo como sujeitos das entrevistas os pró-reitores e os coordenadores de curso do

campus Gaspar e, como fontes secundárias, o plano de desenvolvimento institucional e relatórios de gestão. Para análise dos dados, realizou-se a análise da enunciação, assim descrita por Bardin (p.218, 2016): “A análise da enunciação considera que na altura da produção da palavra é feito um trabalho, é elaborado um sentido e são operadas transformações”, permitindo, com isso, as interpretações apresentadas nas análises das entrevistas. No capítulo 4, resultados e discussões, apresentam-se os resultados das entrevistas e a discussão com a teoria proposta para as análises.

Para o capítulo 5, reserva-se a exposição das considerações finais, procurando-se relacionar o tripé formado pelos objetivos, base teórica e resultados da pesquisa. Somam-se a essas considerações a opinião/percepções do pesquisador sobre os resultados da pesquisa, além de ressaltar a contribuição da pesquisa e indicar sugestões para pesquisas futuras.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

Na pesquisa realizada, foram associados como elementos centrais para a análise: a cultura organizacional e a inovação. Sob esse prisma, importa trazer à discussão a relação entre um e outro.

Nesse sentido, para Valencia, Valle, e Jiménez (2010), em culturas adocráticas, vale dizer, em culturas que fomentam a criatividade e que propiciam a seus colaboradores adotarem posturas criadoras, cultura organizacional e a inovação são elementos que, juntos, favorecem que a organização gere novos produtos/serviços.

*A contrario sensu*, em culturas em que a hierarquia tem destaque, que o controle interno tem predominância e que é exigida a aderência legal dos indivíduos e o regramento interno aponta condutas, características essas que se assemelham às das organizações públicas, a relação da cultura organizacional com a inovação de produtos/serviços tende a ser menor, não tão favorável.

Com relação à cultura de aprendizagem, para Skerlavaj, Song, e Lee (2010), o desenvolvimento dessa cultura proporciona melhor aproximação a um cenário de inovação. Resumindo, em organizações onde os indivíduos conseguem compartilhar suas experiências, a aproximação de um cenário de desenvolvimento da cultura organizacional de aprendizagem acaba por beneficiar a organização como um todo.

Ainda quanto a isso, para Hartmann (2006), indivíduos estimulados, pela cultura organizacional, a terem posturas inovadoras resultam em colaboradores mais motivados a dar uma resposta positiva à inovação para a organização.

A cultura organizacional é considerada um dos fatores que mais estimulam iniciativas inovadoras entre os trabalhadores, dentro de uma organização. Assim, a influência da cultura no comportamento dos trabalhadores pode levá-los a melhor aceitar a inovação como um valor fundamental da organização e a se sentirem mais envolvidos nos negócios.

Sobre o papel dos gestores na cultura organizacional, quanto aos estímulos de inovação, Arruda, Khazanchi, Lewis, e Boyler (2006) afirmam que o papel deles é bastante importante nessa condução, competindo-lhes estimular os indivíduos da organização a serem proativos para a inovação; isto é, a ação dos gestores é movida por estimular e provocar o grupo, seja pela autonomia, pela liberdade de criar e pelo trabalho realizado, de forma conjunta, pela organização. Esses elementos, que fazem parte da missão do gestor, o levam a auxiliar e orientar os indivíduos a terem posturas inovadoras dentro da organização.

Para permitir uma visão clara dos tipos de inovação, apresenta-se a relação e o conceito de três tipos de inovação, inseridos na Figura 2.

Tipo	Definição	Autor
Inovação de produto	Introdução de um bem ou serviço que seja novo ou que tenha sofrido aperfeiçoamento significativo no que diz respeito às suas características ou modo de utilização: especificações técnicas, componentes e materiais, <i>software</i> incorporado, facilidade de uso ou características funcionais  Produtos novos ou melhores estão sendo produzidos e vendidos	Hage; Meeus (2009)
Inovação de processo	Um novo elemento é introduzido na produção ou na operação de um produto ou serviço  Um método novo ou significativamente melhorado de produção ou distribuição, como mudanças consideráveis em técnicas, equipamentos ou <i>software</i>	Damanpour; Aravind (2006)  OECD (2005)
Inovação tecnológica	Implantação de produtos e processos tecnologicamente novos ou que passaram por melhorias tecnológicas substanciais	OECD (2005)

### Figura 2. Tipos de inovação

Fonte: adaptado de Santos, Guimarães, Fontes, Saltorato, e Andrade (2015)

Ao trazer esses tipos de inovação, referenciados na Figura 2, para a presente pesquisa, aponta-se que, para uma instituição de ensino, inovação de produto seria a oferta de um novo curso ou de uma forma nova de ministrar as aulas, por exemplo; inovação de processos, para a instituição pesquisada e visualizando os objetivos da pesquisa na área de gestão, seria inovar nos processos já

existentes; e inovação tecnológica envolveria a utilização de equipamentos, *softwares* e laboratórios com máquinas modernas para auxiliar, de forma didática, na ministração das aulas do IFSC.

## 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, visa-se apresentar e desenvolver os referenciais teóricos da cultura organizacional nos processos de inovação. Apresentam-se, ainda, pesquisas, abordando o tema e propondo constructos para esclarecer o papel da cultura organizacional nas organizações. Vale destacar que se optou, aqui, por trabalhar com o termo organização no sentido abarcar também a instituição de ensino pública, tendo em vista que a literatura apresenta, de forma mais acentuada, as organizações como um todo, e não especificamente instituição de ensino pública.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL EM AMBIENTES DE APRENDIZAGEM

Para se realizar a pesquisa sobre cultura organizacional, trazem-se, conforme se pode observar no quadro representado na Figura 3, conceitos formulados por pesquisadores da área, que escreveram sobre o tema.

Autor	Conceito
Schneider (1980)	Cultura constitui um sistema formado por símbolos e significados, que possui categorias ou regramentos sobre as relações e os modos de comportamento, sem que essas categorias dependam de observação.
Schein (1984)	Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir.
Hofstede (1991)	Universo cultural formado por pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sendo derivada de um ambiente social específico. Mediante o processo de interação social (socialização) é que a cultura será aprendida e repassada aos membros.
Aktouf (1994)	Uma maneira diferente de designar um sistema informal generalizado, irracional e, talvez, profundamente subjetivo ou inconsciente.
Morgan (1996)	Padrão de desenvolvimento refletido na construção de sistemas sociais de conhecimento, ideologia e valores, que determinada sociedade considera como guia de comportamento.
Fleury e Fischer (1996)	É concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Santos, Zaccaria, Graziano, e Pitombo (2016)	A cultura organizacional pode ser concebida como um conjunto de valores (conhecimentos, crenças, pressupostos, mitos, tabus, normas, comunicação) que são compartilhados e aceitos pelas pessoas em um determinado momento e que as auxiliam a compreenderem o funcionamento organizacional, bem como orientam o pensamento e o comportamento das pessoas.
--	--

**Figura 3. Conceitos de cultura organizacional**

Fonte: Adaptada de Mafra, De Souza, Casagrande, e Machado (2019).

Observa-se que os conceitos apresentados na Figura 3 estabelecem uma ligação entre si, demonstrando que a cultura é composta por pressupostos básicos, que representam uma maneira diferente de relacionamento de um grupo de indivíduos, os quais vivem em um universo formado por crenças, valores, refletidos em um padrão de desenvolvimento de uma identidade organizacional, destacando que a cultura é um fenômeno intangível.

Nesse sentido, com respeito à tangibilidade, segundo Raposo (2020, p. 167), “a cultura é intangível, implícita, invisível. A falta de existência física demonstra sua especificidade que decorre de ser invisível. Toma-se presente, pelo contraste.” A cultura se personifica e se manifesta pelas pessoas que compõem uma organização, portanto, a maneira como é percebida, de alguma forma, faz alterar o sentido que a organização vai tomar nos processos organizacionais.

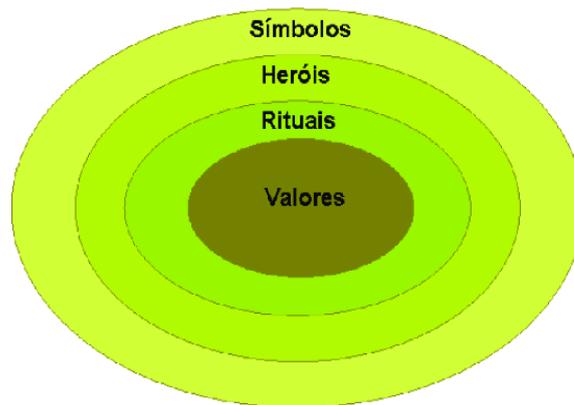
O modelo de Schein (1992) apresenta a cultura organizacional por meio de camadas, conforme se identificam a seguir:

a) Artefatos - neste nível, a cultura é vista como uma dimensão comportamental em seu sentido mais básico, mas que demonstra a forma de se portar, a maneira pela qual as pessoas se relacionam entre si dentro da organização, o nível dos valores e das normas e o nível dos pressupostos básicos.

b) Nível normativo - regula as relações entre as pessoas em uma organização; e, quando, nas condutas, comportamentos são apontados por todos como válidos, faz com que deixem de ser vistos como doutrinas e passem a ser incorporados e vividos como normas, ou filosofias institucionais.

c) Pressupostos básicos - demonstram o âmago da cultura, onde são apresentadas soluções como se fosse uma espécie de contrato em que determinadas questões são aceitas pelo grupo.

Hofstede (1997) também criou e desenvolveu um modelo de camadas, para caracterizar os elementos que constituem manifestações de uma cultura, conforme está representado e se pode observar na Figura 4.



**Figura 4. A Cultura como camadas de "cebola"**

Fonte: Adaptada de Hofstede (1997).

Segundo Santos e Gonçalves (2010), observando a representação da Figura 4, os símbolos são os termos, isto é, os verbos utilizados na comunicação pelas pessoas que fazem parte da organização e que têm um entendimento daquilo que é utilizado entre os pares na comunicação, e que dividem a cultura da organização.

Os heróis são as pessoas que têm peso significativo e são valorizadas pela instituição diante de sua cultura, servindo de modelos de comportamento perante o grupo. Os rituais representam as ações e os movimentos feitos pela organização, no seu cotidiano. E, por fim, os valores, representando o estrato mais amplo da cultura, que não está tão visível e sua percepção não está tão aparente na instituição.

Nesse sentido, para apoiar-se na literatura, segundo Barreto, Kishore, Reis, Baptista, e Medeiros (2013, p. 35), “O estudo sobre cultura organizacional está fundamentado em paradigmas oriundos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Política”, implicando que a pesquisa da temática da cultura organizacional envolve áreas do conhecimento que se complementam para formar o entendimento sobre o tema.

### 2.3 INOVAÇÃO

A inovação, quando pensada como objetivo ou meta, constitui um fator desejável por todas as organizações e está inserida como elemento estratégico delas. Na esfera das IES, isso não é diferente, pois é justamente onde se vive e se pensa a inovação como algo que pode trazer o desenvolvimento para a organização.

Inovar adquiriu um formato que lhe deu maior destaque, quando da criação, implantação e desenvolvimento do conceito de hélice tripla, caracterizada pelo envolvimento das três forças para impulsionar a inovação, sendo elas: Empresas, Universidade e Estado. Modelo proposto por,

Etzkowitz e Leydesdorff (1995). Segundo os autores, o modelo da hélice tríplice foi proposto para descrever as dinâmicas existentes nos arranjos institucionais que envolvem universidades, empresas e governo. Para os autores, as universidades, o governo e as empresas até então eram segmentos relativamente separados e distintos; a partir deste modelo, porém, os governos e as empresas começaram a proporcionar recursos para que as universidades pudessem oferecer contribuição para além das suas funções tradicionais, como a memória cultural, educação e pesquisa.

Pela lógica de que as instituições de ensino, como é o caso dos institutos federais que também estão ligados à gestão do conhecimento, pesquisa e inovação são elementos que dialogam com o pensamento proposto por Etzkowitz (2003), formulador do modelo da tríplice hélice de inovação, o qual proporciona meios para que sejam criados novos produtos ou serviços que atendam a comunidade, por meio do desenvolvimento do ensino e da pesquisa.

Reforçando o conceito de inovação, Dimaggio e Powell (2005) trouxeram uma divisão em ciclos, representados por: invenção, inovação e imitação, conceitos que se aproximam das definições de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

Na abordagem dos autores neo-schumpeterianos, produzida sobre os seguidores schumpeterianos, é trazido à discussão, o pensamento de schumpeterianos, como Freeman (1987), Dose, Pavitt, e Soete (1990). Nessa direção, em consonância com os estudos Prahalad (2004), destaca-se a importância da tecnologia.

A questão da mudança institucional, segundo Hargrave e Van de Ven (2006), pode ser determinada quando utilizada pela ótica das transformações, a título de exemplo, pelos aspectos da substituição de pessoas e alteração de normas ou regras da instituição, medindo-se as diferenças pelo passar do tempo, se acontecer alteração percebida, pode-se dizer que houve inovação institucional.

Outros conceitos podem ser encontrados, conforme resumo apresentado na Figura 5.

Freeman (1987): inovar é um processo que inclui atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão, e resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos ou na primeira utilização de novos processos.
Manual do Oslo (2005): inovar é um processo contínuo, adotado na busca de melhoria de produtos, processo organizacional e de marketing.
Kelly (2005): inovar é o resultado de um trabalho em equipe, isto é, ser receptivo à cultura e às tendências de mercado, aplicando o conhecimento de maneira a visualizar o futuro e gerar produtos e serviços diferenciados.
Walker (2011), Fay (2015): a inovação pode ser delineada como desenvolvimento ou adaptação e implementação de uma ideia útil e nova para a organização.

**Figura 5. Conceitos de inovação**

Fonte: Adaptada de Silva, Junqueira, & Cardoso (2016).

No sentido de sintetizar os conceitos apresentados pelos autores, conforme representados na Figura 5, verifica-se que essas definições de inovação aparecem com termos que reforçam a ideia de

que inovação é processo, é trabalho em equipe, melhorias, aceitação da cultura e tendências de mercado e a busca pelo novo na organização.

A aprendizagem, nos ambientes onde a cultura de inovação tem sido a peça chave que proporciona o desenvolvimento, contribui para a apropriação do conhecimento de interesse da organização. Por essa visão, os resultados obtidos demonstram o avanço da organização e em seu processo de aprendizagem. Nesse mesmo sentido, a percepção desse fenômeno acontece pela consolidação da aprendizagem e a realização de ações consideradas táticas para a organização (Miller, 1996).

Para que haja inovação em um ambiente de aprendizagem, é preciso que exista, antes, um ecossistema, que favoreça a inovação. Nesse sentido, Hargadom e Sutton (2000) propuseram quatro subsídios: a) a captura de boas ideias; b) a maturação das boas ideias; c) a imaginação de novas utilizações para essas ideias; e d) o processamento dessas ideias para que possam proporcionar novos serviços ou produtos. Nesse mesmo viés, a combinação desses subsídios pode contribuir para a organização inovar em ambientes de aprendizagem, ao colher as boas ideias.

Outra forma de ver a aprendizagem organizacional, segundo Barbosa, Almeida, Bampi, Gonçalves, Pinheiro, e Teixeira (2003), consiste no entendimento do quanto ela contribui para melhorar as condições de execução dos trabalhos e da produtividade da organização quando executada de forma construtiva pelas pessoas e pela organização.

Assim, para que a aprendizagem organizacional contribua com a inovação, é pertinente a afirmação de Van de Ven (1986), citado em Silva, Bagno, e Salerno (2013), ao asseverar que a inovação considera imprescindível o diálogo entre os indivíduos dentro do contexto organizacional para a criação e implementação de novas ideias. Desse modo, o contexto organizacional pode gerar condições que impossibilitem ou acelerem a aprendizagem organizacional e a inovação.

Na pesquisa de Pimentel, Loiola, e Diogo (2020), foi analisada a ocorrência da aprendizagem pela experiência e desenvolvimento de habilidades coletivas, como resultado de um programa voltado à construção de cultura de inovação. Nesse viés, trouxeram o conceito de Dewey (1981, 1987) por meio do qual a teoria da aprendizagem é conceituada a partir da afirmação de que aprendizagem é um esforço de integração do cognitivo individual, expandido para o trato comunitário.

Na mesma referida pesquisa, Pimentel, Loiola, e Diogo (2020) objetivaram explicar a aprendizagem, baseando-se em Elkjaer (2004) que afirmou que os indivíduos utilizam as experiências passadas e que, por meio dessas experiências passam a construir o conhecimento contemporâneo. Por essa lógica, a missão do indivíduo é capturar, de seu ambiente, *insights*, e, de posse desses constructos, desenvolver a criação de conhecimentos futuros.

Nesse prisma, ainda segundo, Pimentel, Loiola, e Diogo (2020), para o indivíduo que aprende a fazer uma ligação do passado com as experiências atuais, implica que este processo faz

parte do processo de aprendizado e de tomada de compreensão, criando-se, assim, um movimento constante de busca daquilo que já foi assimilado e sua aplicabilidade para com o novo.

Um conceito que se aproxima muito da realidade das organizações de ensino nas atividades diárias e que traz uma prática utilizada nas organizações, principalmente quando existe um desafio novo a ser vencido, é o de que, para solucionar uma demanda parte-se de experiências passadas e inicia-se uma busca por novas experiências, que possam ajudar no problema atual.

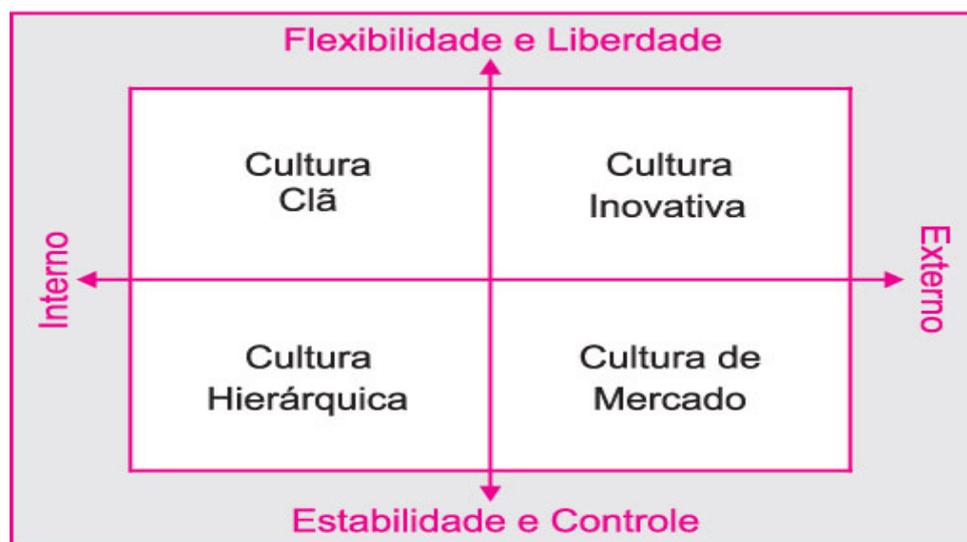
A aprendizagem, para acontecer, segundo, Pimentel, Loiola, e Diogo (2020), necessita estar ligada à organização, suas metas, seus objetivos, sua cultura e identidade. Nesse sentido, é essencial haver uma identificação entre a organização e os fenômenos da aprendizagem. Por consequência, deve haver um ciclo completo desses elementos, devendo estar presentes, também, o público-alvo, os parceiros e os entes reguladores.

Nesse sentido, a aprendizagem é constituída por fases, como: aquisição, retenção, transferência e generalização, sendo que, na falta de um desses elementos, ela fica prejudicada. Isto é, sua eficácia depende do cuidado que a organização dá ao conduzir o processo que, sob o prisma da organização, como provedora desses meios, necessita dispor de: gerência voltada para a aprendizagem; cultura de valorização da inovação no ambiente de trabalho; permissão para o erro no processo de experimentação; e ambiente propício para transferência de conhecimento (Barbosa, Almeida, Bampi, Gonçalves, Pinheiro, & Teixeira, 2003).

Sequencialmente, nas próximas seções, são apresentados dois modelos teóricos, utilizados para mensuração e categorização de cultura, conforme aparecem em trabalhos publicados, para, em seguida, apresentar o modelo do Projeto Globe e o modelo de Hofstede, escolhidos para amparar esta pesquisa.

### **2.3.1 O Modelo de Cameron e Quinn**

Este modelo de Cameron e Quinn (2006) é utilizado também para analisar e tipificar a cultura. Segundo Barreto, Kishore, Reis, Baptista, e Medeiros (2013), o modelo, de tipologia cultural, parte de pressupostos de que traços comuns da organização, permitem categorizar e interpretar a cultura e suas características, conforme se expõe na Figura 6.



**Figura 6: Modelo de Cameron e Quinn**

Fonte: Extraído a partir de Barreto, *et.al* (2013), adaptada de Cameron e Quinn (2006, p. 50).

O modelo de tipologia cultural de Cameron e Quinn (2006), conhecido no meio acadêmico por Competing Value Model – C.V.M., é composto de três dimensões, apresentadas aqui por terem auxiliado no alcance do objetivo geral desta dissertação:

- a) a **primeira dimensão** diz respeito ao enfoque organizacional nos sentidos micro e macro. No sentido micro, ela enfatiza desde o bem-estar e o desenvolvimento do indivíduo na organização, até o crescimento e o desenvolvimento da organização em si. No sentido macro, o foco varia entre o ambiente interno e o ambiente externo;
- b) a **segunda dimensão** refere-se à estrutura organizacional, abordando o controle e a estabilidade, bem como a flexibilidade e a mudança;
- c) a **terceira dimensão** está relacionada aos meios e fins organizacionais, ressaltando, por exemplo, a ênfase no processo de planejamento (meio) e o direcionamento para resultados e produtividade (fim).

Conforme ilustrado na Figura 5, a tipologia cultural de Cameron e Quinn (2006) propõe quatro tipos de cultura, a saber (Barreto, Kishore, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013, p. 37):

- **Cultura clã** – enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade.
- **Cultura inovativa** – é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços.
- **Cultura de mercado** – tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados pré-estabelecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor.
- **Cultura hierárquica** – é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e as normas associados à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de

papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica

Para Cameron e Quinn (2011), a cultura organizacional provém de duas ramificações: uma sociológica e outra antropológica. Na visão sociológica, a cultura se altera de acordo com as exigências de cada ciclo da organização, enquanto a ramificação antropológica compactua com a lógica de que as organizações são culturas e, por conta disso, influenciam as manifestações culturais de seus indivíduos (Ferrarezzi, Freitas, Smith, & Fadel 2016).

### 2.3.2 Projeto Globe

Outro modelo de análise da cultura utilizado na academia é o modelo do projeto Globe (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*), criado por Javidian e House (2002). O Globe também é um dos modelos mais utilizados para se realizar análise cultural e avaliar a estrutura, direcionado ao estudo da cultura nacional.

A pesquisa que deu origem ao Projeto Globe foi aplicada em 61 países, envolvendo milhares de gerentes de nível médio, nos setores de processamento de alimentos, finanças e telecomunicações desses países, comparou suas culturas e atributos de liderança eficaz e examinou os dados coletados por meio de suas nove dimensões.

As nove dimensões do projeto Globe são: distância ao poder; aversão à incerteza; orientação humana; orientação coletivismo institucional; assertividade/agressividade; igualdade de gênero; orientação para o futuro; orientação para o desempenho/performance e coletivismo de grupo. (Javidian & House, 2002).

A seguir descrevem-se os conceitos de cada dimensão trabalhada nesta dissertação, pela taxonomia do Projeto Globe, Javidian, M. & House, R. & Dorfman, P. & Hanges, P. & Sully de L., Mary. (2006):

- 1) **Distância ao poder:** É a dimensão que avalia até que ponto os membros de uma coletividade esperam, ou aceitam, que o poder seja distribuído desigualmente. Esta dimensão traduz o nível de aceitação pela sociedade da distribuição desigual do poder dentro das organizações, por meio das relações hierárquicas que se criam entre diretores e subordinados.
- 2) **Aversão à incerteza:** avalia o grau em que a coletividade se baseia em normas e procedimentos para diminuir os impactos da imprevisibilidade de acontecimentos futuros. Esta dimensão traduz o nível de tolerância das pessoas para a incerteza ou ambiguidade em vários aspectos da sua vida quotidiana, inclusive em situação laboral.
- 3) **Orientação humana:** o grau em que a sociedade estimula e recompensa as pessoas por serem justas, altruístas, generosas, atenciosas e gentis com as outras.
- 4) **Coletivismo institucional:** analisa até que ponto as instituições sociais, ou organizações, estimulam os indivíduos a se integrarem em grupos dentro das organizações e da sociedade. O coletivismo conduz as pessoas a valorizarem mais a instituição do que o indivíduo, demonstrando um forte controle sobre o indivíduo por meio de regulamentos internos da instituição.
- 5) **Coletivismo do grupo:** o grau em que as pessoas se sentem orgulhosas de participar de seus grupos, como a família, círculo de amigos ou a empresa para a qual trabalham. O

coletivismo conduz as pessoas a valorizarem mais o grupo do que o indivíduo, demonstrando um forte controle sobre o indivíduo por meio de regras sociais.

6) **Agressividade:** o grau em que as pessoas são duras, confrontadoras, agressivas e competitivas. Esta dimensão demonstra a predominância na sociedade de valores tradicionalmente masculinos, como a assertividade, o materialismo ou a falta de relacionamento com os outros.

7) **Igualitarismo entre os gêneros:** o grau em que a sociedade minimiza as desigualdades entre os gêneros. Realça valores como os relacionamentos interpessoais e a qualidade de vida.

8) **Orientação para o futuro:** o grau em que os indivíduos têm comportamentos orientados ao futuro como o planejamento, investimentos e adiamento de recompensas.

Esta dimensão traduz a propensão de determinada sociedade para adotar uma visão de longo prazo no seu desenvolvimento

9) **Orientação para o desempenho:** refere-se à extensão em que a coletividade encoraja e recompensa os indivíduos do grupo por um desempenho superior e por buscar a excelência

Por meio dessas dimensões é que a taxonomia do Projeto Globe propõe analisar a cultura, por visões das práticas e dos valores desejados.

### 2.3.3 O Modelo de Van de Ven – *minnesota innovation research program* MIRP

Os estudos de Van de Ven (1986) desenvolveram-se com a preocupação de promover uma visão que provocasse os gestores das organizações no sentido de analisar suas ações e a maneira como eram vistas a efetividade das soluções destes problemas. Neste sentido Van de Ven (1986) asseverou que o processo de inovação perpassa pelo engajamento e o desenvolvimento de ideias novas que se unem a ideias existentes dentro da organização em um mesmo contexto organizacional.

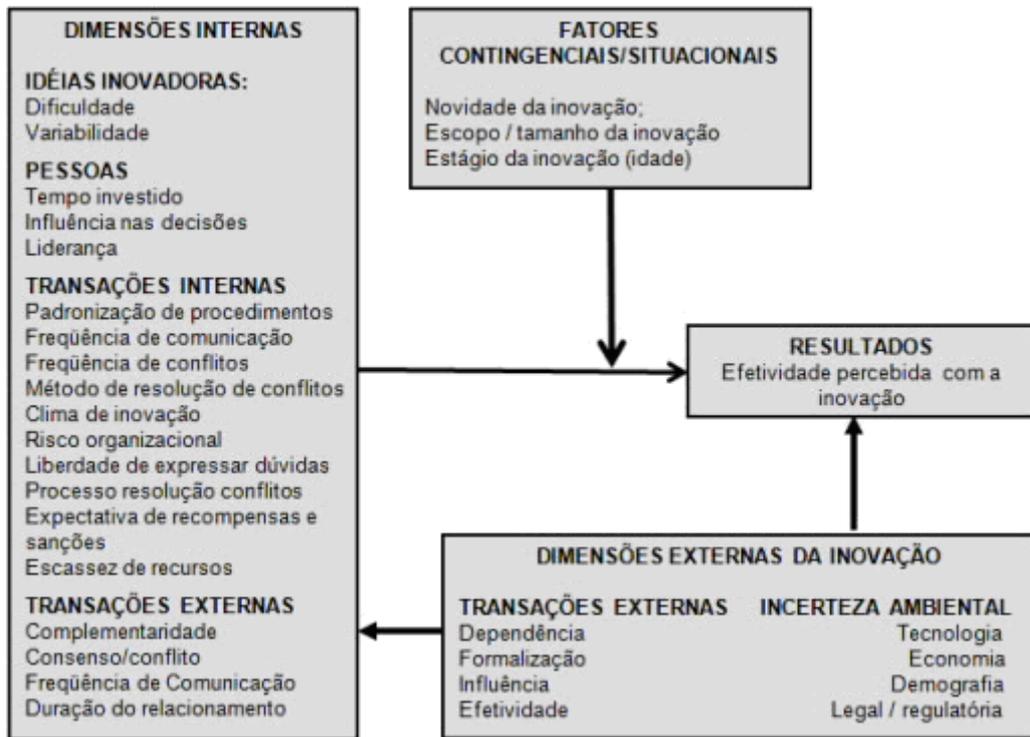
Ao buscar por conceitos centrados na análise do processo de inovação, Van de Ven (1986) propõe conceitos que considerou básicos, como: ideias, pessoas, transações, contexto e resultados. Esses elementos vieram a contribuir no programa de pesquisa desenvolvido para investigar os processos de inovação denominados *Minnesota innovation research program* (MIRP). Esse Programa tinha como princípios basilares a investigação dos processos de inovação por seus múltiplos níveis, composto pelos mais variados elementos da organização (Van de Ven, 1986).

Para a pesquisa que desenvolveram, Van de Ven & Chu (2000, p.57) propuseram quatro dimensões para o modelo, descritas da seguinte forma, que ocorreu por meio do instrumento chamado *Minnesota innovation Survey* (MIS):

- a) dimensões internas à inovação, onde se localizam as relações de se vinculam ao processo de inovação e ao contexto da organização;
- b) dimensões externas ao contexto organizacional, ligadas ao ambiente transacional global da organização;
- c) efetividade da percepção da inovação, utilizada como critério de dependência para analisar as validades preditora e concorrente das dimensões externas e internas da organização; e

d) dimensão onde os fatores contingenciais e situacionais foram mensurados com outros instrumentos e foram utilizados para examinar a teoria contingencial básica que está implícita ao modelo MIS.

Na Figura 7, apresentam-se as dimensões do modelo MIS.



**Figura 7: Modelo de medida das dimensões do MIS**

Fonte: Extraído a partir de Van de Ven e Poole (2000, p. 56).

A partir desse modelo é que foi percebida a efetividade da inovação, observando-se as dimensões internas por ideias inovadoras para a organização, e também por meio das pessoas e pelas dimensões externas e da incerteza ambiental e os fatores contingenciais e situacionais.

## 2.4 FRAMEWORK DE ANÁLISE DE CULTURA DE INOVAÇÃO

Para analisar a cultura da instituição, esta pesquisa utilizou o modelo de análise da cultura baseada na teoria de Geert Hofstede em combinação com o modelo do projeto Globe (2002), criando um *framework* para as análises.

Hofstede era mestre em Engenharia Mecânica e doutor em Psicologia Social; ingressou, em 1965, na *International Business Machines Corporation* – IBM, iniciando sua trajetória de pesquisa nos anos 1967 até 1973, realizando pesquisa dentro da IBM, onde discutiu, por meio de um único questionário, as atitudes dos colaboradores. Com esse questionário trabalhava os valores pessoais

dos colaboradores em relação à situação laboral que viviam, tendo o resultado dessa pesquisa publicado em 1980 (Hofstede, 2001).

Em seu estudo, Hofstede (1980) pesquisou sobre a diferença das culturas em 50 países, espalhados por três continentes, cuidando que fossem aplicadas em países de língua árabe, africanas oriental e ocidental, para conhecer as diferenças de comportamentos e atitudes dos colaboradores. Para tanto, foram aplicados mais de 116 mil questionários, por meio dos quais pode constatar as diferenças comportamentais e de atitudes dos colaboradores, no universo das 53 subsidiárias da companhia. Assim, obteve como resultado que a cultura local influencia e pode intervir nas atitudes e comportamentos apresentados pelos colaboradores e em sua relação com o trabalho. Nessa pesquisa de Hofstede (1980), o Brasil foi assim ranqueado, dentro das quatro dimensões culturais estabelecidas pelo autor (e que serão descritas a seguir): no Índice de Distância Hierárquica, obteve a 14ª colocação, com o índice de 69; no Índice Coletivismo x Individualismo, obteve 26ª colocação, com o índice 38; no Índice Masculinidade x Feminilidade, obteve 27ª colocação, com o índice de 49; e no Índice de Controle da Incerteza, obteve 22ª colocação com o índice de 76.

Em seu objetivo de explicar as diferenças entre as culturas nacionais, nos países analisados em sua pesquisa, Hofstede (1980) identificou quatro dimensões básicas, compostas pelos seguintes elementos:

a) individualismo/coletivismo

Na sociedade individualista, o interesse do indivíduo prevalece sobre os interesses do grupo. E, *contrario sensu*, em uma sociedade coletivista, o interesse do coletivo prepondera os interesses particulares, de forma que o coletivismo se contrapõe ao individualismo. Na cultura coletivista, há uma espécie de proteção entre os indivíduos de seus interesses, e, por consequência, o que se espera dos demais elementos do grupo é a franqueza. Na sociedade individualista, existe um distanciamento entre os indivíduos, cada um deve preocupar-se com o seu meio familiar; é um modelo em que a evidência não é tão favorecida (Hofstede, 1991).

b) distância do poder

Na dimensão da distância do poder, é feita uma mensuração do quanto os elementos da sociedade suportam e almejam em uma distribuição de poder não uniforme, apontando, assim, uma relação de dependência. Conforme Carneiro, Pellizzoni, Leal, Dantas, Luz, e Rêgo (2020), são consideradas, nesta dimensão, as regras, normas e crenças, que assegurem as diferenças nesta cultura. Em sociedades em que a distância do poder é grande, há uma propensão à existência de desigualdade, o que acaba por centralizar o poder e aumentar a obediência do colaborador com relação ao seu chefe. No caso de uma sociedade, na qual a distância em relação ao poder é menor, é constatada maior interdependência entre os que têm maior e menor poder, culminando por provocar maior socialização das deliberações proferidas (Pellizzoni, Leal, Dantas, Luz, & Rêgo, 2020).

c) aversão à incerteza

Conforme Barros e Prates (1996, p. 49), “Hofstede estabeleceu uma dimensão cultural que denominou controle de incerteza para caracterizar a maneira como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, que gera incerteza e riscos”.

Segundo, Carneiro, Pellizzoni, Leal, Dantas, Luz, e Rêgo (2020), nessa dimensão, é verificado o nível de ansiedade que desponta nas situações de incerteza, a partir da mensuração do nível de mitigação por parte dos indivíduos em situações não previstas.

Nesses tipos de cultura, que têm pouca propensão à tolerância diante das situações não previstas, a tendência da sociedade é tentar resolver essas situações por meio de leis, regras e convenções. *Contrario sensu*, em sociedades que assimilam melhor a incerteza, a aceitação do conflito e a permissividade de outros modos de pensar são aceitos e há menor exigência de regramentos.

Nesse sentido, para melhor explicar a aversão à incerteza, Hofstede (1991) assevera que é essencialmente uma experiência subjetiva, um sentimento, combater as incertezas, pois, quando o sentimento de incerteza e os meios para que se possa melhor combatê-lo fazem parte da herança de uma cultura das sociedades, que são transmitidos pelos elementos base da sociedade, como a escola, a família e o Estado, transmitem força para combatê-los e reforçam as formas de enfrentá-las.

#### d) masculinidade/feminilidade

Nesta dimensão, Hofstede (1991) parte do pressuposto de que as sociedades são constituídas por homens e mulheres, e procura medir quanto se divide de tarefas tipicamente femininas, e quantas são compartilhadas com os homens da sociedade. Assim, os adjetivos masculinos e femininos são empregados de forma alusiva ao que se considera o encargo de cada um, determinado pela sociedade.

Nesse sentido, segundo Carneiro, Pellizzoni, Leal, Dantas, Luz, e Rêgo (2020), para o entendimento desta dimensão, em sociedades em que preponderam a masculinidade, os atributos, como firmeza, antagonismos e rigor, tendem a ser mais enaltecidos. Enquanto, em sociedades femininas, os atributos, como brandura, blandícia e condescendência tendem a ser mais apreciados, mais valorizados.

Nesse mesmo sentido, Hofstede (1991, p. 103) sentencia que serão ditas masculinas as sociedades em que “os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida”. Essa é a demonstração de uma sociedade que valoriza as divisões de papéis, colocando o homem como provedor e a mulher como dedicada às tarefas mais sublimes.

Na Figura 8, resumem-se, de forma visual, as dimensões ou valores culturais de Hofstede.

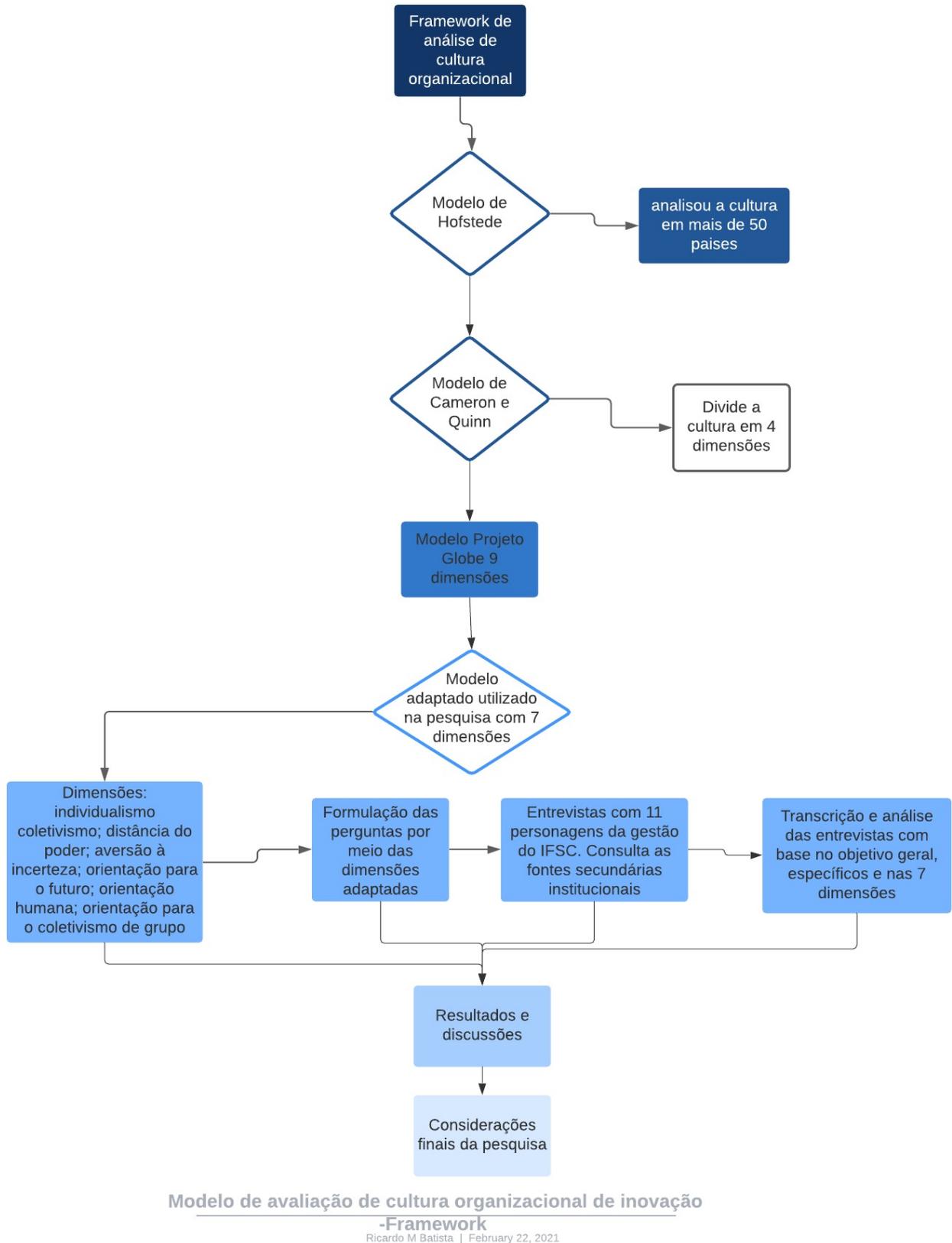


**Figura 8. Dimensões de Hofstede**  
Fonte: Adaptado de Hofstede (1980).

Os valores culturais apresentados pelo modelo de Hofstede, na Figura 8, representam a tentativa de ordenar a realidade complexa do que é cultura, como cada elemento contribui para a formação do conjunto cultural. Sobre o tema, a maioria dos antropólogos aceita a lógica de que existem quatro elementos que caracterizam a cultura: (a) a cultura é aprendida, não é instintiva; (b) as diferentes características de cultura estão interligadas; (c) a cultura é partilhada; e, por fim, (d) a cultura define as fronteiras entre grupos socialmente diferentes (Ball, Thames, Phelps, & Geoffrey, 2010).

Nesta dissertação, para melhor desenvolver o tema sobre a influência da cultura nos processos de uma instituição de ensino pública, optou-se por utilizar um modelo teórico, gerado a partir do modelo de Hofstede (1980) e do modelo do projeto Globe (2002) e, assim, por meio de uma adaptação desses modelos, analisar, identificar e avaliar qual a cultura existente na instituição. Constatou-se a necessidade de adaptar esse modelo após se verificar que somente as dimensões de Hofstede (1980) não conseguiriam dar conta das análises de cultura organizacional e inovação do IFSC, devido, principalmente, o tamanho da instituição e pela complexidade de se realizar a análise da cultura organizacional de uma instituição centenária e multicampi. Essa constatação, ainda, reforçou a validade acadêmica para a categorização de uma instituição de ensino. Nesse mesmo sentido, corroborando a escolha deste modelo, destaca-se sua compatibilidade com o método indutivo e dedutivo da pesquisa, dialogando com a análise de conteúdo.

Apresenta-se, na Figura 9, o *framework* adaptado, utilizado na pesquisa para análise de cultura de inovação.



**Figura 9 – Framework adaptado utilizado na pesquisa para análise de cultura de inovação**

Fonte: criação do autor, 2021.

O *framework* foi desenvolvido observando-se as dimensões de Hofstede (1980) e as dimensões do Projeto Globe (2002), sendo que, para a criação do modelo e a estruturação das dimensões entre os dois modelos, as dimensões que se repetiam conceitualmente foram unificadas, compondo, desse modo, o modelo utilizado na pesquisa. Para o modelo de Cameron e Quinn, foram observados seus conceitos, entretanto, mas suas dimensões para o *framework* da pesquisa não foram utilizados.

Como produto final de *framework* para a análise da cultura organizacional do IFSC, resultou em um modelo composto por sete dimensões que foram utilizadas para formular as perguntas das entrevistas.

Essa nova configuração, composta por sete dimensões, possibilitou uma análise com um espectro maior das dimensões da cultura do IFSC, possibilitando atender melhor o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

#### **2.4.1 Cultura Organizacional e Setor Público**

Existe uma relação entre cultura, indivíduo e a sociedade na qual o sujeito está inserido, e que exige sua adaptação. Se o indivíduo não se adapta ao meio em que vive, ele acaba por não conseguir integrar-se inteiramente ao grupo.

Nesse sentido, se a cultura reflete um padrão na construção de sistemas sociais de conhecimento, valores e ideologias que uma sociedade considera como vetores de comportamento, significa que ela envolve um conjunto de posturas, regras e comportamentos que conduzem os indivíduos na sociedade em que vivem (Morgan, 1996).

Hofstede (1991) identifica uma disparidade entre a cultura nacional e a cultura organizacional, pois, enquanto a cultura nacional considera os valores adquiridos no seio familiar, na escola ou determinada pelas leis emanadas pelo Estado; a cultura organizacional se forma pelo desenvolvimento da convivência da organização e seus princípios.

Com relação ao Brasil, segundo Muzzio e Costa (2012), o país tem uma realidade cultural bastante diversificada, permitindo dizer que, para se analisar a cultura nacional, de modo a se conhecer as várias realidades do país, se faz necessária uma análise subdividida.

Nesse sentido, a cultura nacional, no caso do Brasil, deve ser olhada preservando suas particularidades, observando as culturas subnacionais que acabam por formar as organizações. O que esses exemplos mostram é que o Brasil é um país multicultural, dono de uma realidade cultural heterogênea e, sendo assim, merece olhares mais específicos que tornem possível conhecer e reconhecer suas múltiplas realidades.

Os valores, os costumes, as tradições regionais brasileiras influenciam, como se tem mostrado, comportamentos e práticas organizacionais. Desse modo, as análises organizacionais também não deveriam interpretar a cultura brasileira como única, mas como dotada de culturas subnacionais que influenciam no nível intraorganizacional, por exemplo, os comportamentos funcionais; e, externamente, por exemplo, as relações com consumidores e outros atores sociais (Muzzio & Costa, 2012).

As organizações públicas, como universidades, hospitais e empresas de serviços profissionais, de acordo com Dussault (1992), são organizações que, para funcionar bem, necessitam de seus operadores, os quais, no caso dos institutos federais, seriam os professores, técnicos administrativos e demais colaboradores.

Nesse sentido, essas organizações públicas, no desenvolvimento de suas atividades, ainda segundo Dussault (1992, p. 13), “podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do Governo, seus objetivos, pelo menos os gerais, são fixados por uma autoridade externa”, fazendo com que órgãos públicos tenham que se adaptar a diretrizes que influenciam em suas decisões organizacionais.

Por essa lógica, a distribuição de recursos para auxílio a estudantes, em determinado momento, pode conflitar com os objetivos institucionais programados para aquele momento que a instituição de ensino está vivendo.

Segundo Pires e Macedo (2006), com relação ao aspecto burocrático da organização, que envolve o tipo de regulamento que as instituições públicas adotam, as regras e práticas no serviço público são ditadas pela legislação e normas dos órgãos, Assim, os trabalhadores dessas organizações são colocados em uma espécie padrão de modelo de trabalho que os iguala, e os dirigentes dos órgãos públicos, por sua vez, estão vinculados à autoridade externa ao órgão, resultando uma espécie de centralização de deliberações.

Por esse viés, segundo Pires e Macedo (2006, p. 96), as organizações públicas possuem as mesmas “características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras.”, constituindo marcas que as diferenciam de organizações privadas. Essas especificidades, no entanto, têm apresentado mudanças na contemporaneidade.

Nessa perspectiva, mais do que nunca, torna-se importante e estratégico pensar o desenvolvimento institucional para a economia do país, como vêm fazendo alguns autores, como se descreverá a seguir, que trouxeram os postulados de Schumpeter (1997), destacando a propriedade privada, a divisão do trabalho e a livre concorrência.

Segundo Silva, Junqueira, e Cardoso (2016), ao se abordar o tema inovação, faz-se necessário resgatar as proposições e afirmações de Schumpeter, tendo em vista seu legado nos conceitos de inovação e capacidade de inovação das empresas nos tempos atuais, quando as

“batalhas” estão no campo das questões ecológicas, ambientais e também na capacidade de se reinventar e manter-se no mercado cada vez mais competitivo.

Ainda sobre o tema inovação, Silva, Junqueira, e Cardoso (2016) afirmam que o papel de Schumpeter<sup>1</sup> (1883-1950), foi de contribuição para o desenvolvimento econômico e para a inovação, foi marcado por sua obra Teoria do Desenvolvimento Econômico.

Nesse contexto, a obra de Schumpeter serviu como guia nas definições de inovação, bem como nas alterações ocorridas no campo social e econômico de diversos países. Para reforçar o conceito de inovação, Silva, Junqueira, e Cardoso (2016) trouxeram uma formação com base em três ciclos, identificados como: invenção, inovação e imitação, conceitos que se aproximam das definições de Dimaggio e Powell (2005), como: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. Neste sentido, Silva, Junqueira, e Cardoso (2016) estabelecem uma diferença entre inovação radical e incremental, ancorados nos pressupostos de Schumpeter, destacando que a inovação radical está relacionada às alterações no sistema econômico, e a inovação incremental, as melhorias na inovação radical (Dimaggio e Powell, 2005).

Nessa perspectiva Silva, Junqueira, e Cardoso (2016) concluíram que, a partir dos autores neo-schumpeterianos, a inovação ficou caracterizada como modelo de gestão e estratégia, não restando lugar para variáveis como política e cultura, por exemplo.

Complementando a análise, apresenta-se o conceito de hélice tripla, caracterizada pelo efeito colaboração das três forças - Empresas, Universidade e Estado - para impulsionar a inovação. Esse modelo foi apresentado por Leydesdorff e Etzkowitz (1996), e, segundo Danda, Queiroz, e Hoffmann (2016), foi proposto para descrever as dinâmicas existentes nos arranjos institucionais que envolvem universidades, empresas e governo.

Feitas essas exposições, apresenta-se a sistemática de pesquisa proposta para a realização deste estudo, tratando sobre cultura e processos de inovação, observados no Instituto Federal de Educação de Santa Catarina.

## **2.5 A Complexidade da gestão nas instituições de ensino superior**

As instituições de ensino superior por meio de seus gestores precisam administrar elementos que compõem este ambiente e que exercem influência neste cenário no dia a dia das instituições. Os gestores precisam enfrentar o diálogo e desenvolver competências, como: exercer liderança diante de seus subordinados; adaptar-se ao contexto e ao manejo de problemas futuros; revitalizar a cultura da organização; e, por fim, buscar um modelo próprio de desenvolvimento (Pereira, A. L. C. & Da Silva, A. B., 2011).

---

<sup>1</sup>Schumpeter (1883-1950), importante economista austríaco, pesquisador de sua época, tendo destacado a importância da tecnologia na sociedade (Da Costa, Achyles & Barcelos, 2006)

Por conta desses elementos é que acontece a complexidade de gestão nas instituições de ensino superior. A liderança tem papel de destaque na gestão, por lidar com as pessoas, sendo estas que dão vida e movimentam uma instituição de ensino. Para Bitencout & Barbosa, 2004, existem dois tipos de liderança: a liderança transacional, cuja marca é a troca de favores; e a liderança transformacional, em que os servidores apropriam-se dos valores difundidos pelo gestor, internalizam esses valores, atribuem um significado simbólico ao seu trabalho e desenvolvem um estado de motivação para atender as solicitações do gestor líder.

O manejo com os problemas futuros levam a organização a abrir processos de discussão com a aprendizagem organizacional e as competências no trabalho de seus servidores. Para que seja possível responder aos questionamentos das demandas da instituição, os servidores necessitam aprender, conforme já assinalado por Senge (1990), apresentando a estrutura da organização como um sistema aberto em homeostase, em que há trocas constantes com o meio no qual a instituição vive e com o qual interage.

A revitalização da cultura destaca-se como componente que faz com que a instituição consiga se ajustar às exigências e cobranças do setor público, exigindo servidores qualificados e comprometidos. Assim, torna-se importante compartilhar os valores, as percepções do cotidiano da organização, para que se possa diminuir ou prejudicar a implantação das metas da gestão (Pereira, A. L. C. & Da Silva, A. B., 2011).

Na sequência da análise de elementos que podem auxiliar na solução da complexidade da gestão das instituições de ensino superior está a elaboração de um modelo próprio de desenvolvimento, o que caracteriza ainda mais cada instituição, uma em relação às demais. Nesse sentido, a instituição de ensino superior deve considerar suas particularidades, seu público-alvo, suas metas sócias e o ambiente onde ela está inserida, pois são estes fatores que influenciarão no modelo a ser desenvolvido pela instituição para tornar melhor sua realidade.

O comportamento ético dos servidores que compõem a instituição também é um fator que influencia e pode influenciar na condução da gestão de uma instituição de ensino superior. A maneira como são conduzidas as verbas na instituição e a fidelidade aos objetivos institucionais são elementos que demonstram como se encontra o comportamento ético da gestão e dos servidores. Por fim, também como elemento externo à complexidade das instituições de ensino superior estão as mídias sociais e a imprensa, que podem influenciar na tomada de decisões da instituição perante demandas que precisam de decisão da gestão (Pereira, A. L. C. & Da Silva, A. B., 2011).

No capítulo a seguir trata-se a metodologia utilizada na pesquisa, sua abordagem, procedimentos, coleta de dados, amostra, sujeitos e população.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, descreve-se a sistemática da pesquisa, com a descrição do método de pesquisa adotado, incluindo os critérios, a coleta e a análise dos dados. Assim, destaca-se que o paradigma da pesquisa é interpretativista, uma análise pragmática com abordagem qualitativa.

#### 3.1 CRITÉRIOS DE PESQUISA

Um projeto de pesquisa preconiza uma estrutura interpretativista, onde o foco é visto nos resultados, existindo uma preocupação com o que funciona. Nesse sentido, direciona-se atenção ao que está sendo estudado, ao problema de pesquisa e às perguntas feitas sobre esses problemas (Creswell, 2014).

Na pesquisa pragmática, segundo Creswell (2014), o pesquisador considera-se livre para utilizar os métodos que melhor se moldem a sua pesquisa. O pragmatismo aceita abordagens qualitativas múltiplas, e o foco do pesquisador está voltado para o “o que” e “como”.

A pesquisa qualitativa, na perspectiva pragmática, sempre ocorre em cenários históricos, políticos, na vida prática. Por esse viés, alguns autores, que adotaram esta visão de mundo, são Patton (1990), Cheryholmes (1992), Tashakkori e Teddlie (2003), e Yin (2009).

##### 3.1.1 Quanto aos Objetivos

Quanto ao objetivo metodológico, esta pesquisa é considerada um estudo exploratório, considerando que, para responder a pergunta de pesquisa, e, para alcançar o que se pretende, utilizou-se da natureza descritiva, visando obter a necessária profundidade de uma pesquisa qualitativa de estudo de caso, valendo-se da triangulação, que consiste em entrevista semiestruturada, busca documental, análise das entrevistas (Creswell, 2014).

Utilizar a análise de documentos acessíveis de forma *on line* tornou possível reunir grande quantidade de informações acerca da cultura organizacional nos processos de inovação entre as formulações e diretivas da reitoria do IFSC e, como isso, se dissemina na gestão do IFSC e suas pró-reitorias, através dos campus, pelos seus diretores.

##### 3.1.2 Quanto à Abordagem

Com relação à abordagem de pesquisa, seu foco foi direcionado para uma abordagem qualitativa. Nesse sentido, numa visão ontológica, estabelece-se uma relação da natureza da realidade e suas características, já que, na pesquisa qualitativa segundo Creswell (2014), o autor

passa a adotar um pensamento de múltiplas realidades. Assim, nesta pesquisa sobre a influência da cultura nos processos de inovação, em que o público-alvo são indivíduos, o produto se reporta a várias realidades (Creswell, 2014).

Seguindo nessa direção, para o pressuposto epistemológico, procurou-se, com este estudo, chegar o mais próximo possível dos indivíduos da organização estudada, destacando, como observa Creswell (2014), que as evidências subjetivas são somadas às visões dos indivíduos do grupo de estudo.

Na pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2014) a metodologia é caracterizada como indutiva, vista como emergente, e que exige experiência do pesquisador na coleta de dos dados e habilidade para analisá-los. Desse modo, essa metodologia aceita que as perguntas de pesquisa sejam alteradas, visando obter melhor resposta para um melhor entendimento do problema de pesquisa.

Ao visualizar a aplicação da metodologia qualitativa para esta pesquisa, atentou-se que os modelos de Hofstede/projeto Globe atendem o viés qualitativo de pesquisa, principalmente por sua forma de coleta dos dados, isto é, por meio de entrevistas.

Pela dimensão do tempo, desenvolveu-se esta pesquisa como um estudo transversal, valendo-se do método qualitativo, assim definido por Copper e Schindle (2016, p. 146):

A pesquisa qualitativa inclui um 'conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade'.<sup>2</sup> As técnicas qualitativas são usadas tanto no estágio de levantamento quanto na análise de dados em um projeto de pesquisa. No estágio de coleta de dados, o conjunto de técnicas inclui grupos de discussão, entrevistas individuais em profundidade (EIP), estudos de caso, etnografia, teoria fundamentada em dados, pesquisa-ação e observação. Durante a análise, o pesquisador qualitativo usa análise de conteúdo de material escrito ou gravado, obtido de expressões pessoais de participantes, observações comportamentais e esclarecimento dos observadores, bem como o estudo de artefatos e evidências do ambiente físico.

A pesquisa qualitativa proporciona conhecimento, em profundidade, para o estudo de caso. Como asseveram Cooper e Schindler (2016), para desenvolver a pesquisa, será necessário, com o avanço e a identificação dos processos da instituição, utilizar o instrumento de entrevista, definindo quem serão os personagens a serem entrevistados e seu quantitativo.

Além disso, a pesquisa qualitativa tem, no ambiente natural da administração da instituição pesquisada, incluindo a relação com seus colaboradores, as fontes diretas de dados para embasar seus estudos.

Nesse sentido, os fenômenos da cultura organizacional, que acontecem no IFSC, favorecem o contato direto do pesquisador com os dados encontrados em campo, elementos que reforçam a qualidade desta pesquisa. Nesse mesmo viés, reforçam a lógica de que o pesquisador deve aprender a usar a própria pessoa como instrumento, que pode dar confiabilidade à pesquisa na seleção, observação, e análise dos dados coletados (Godoy, 1995).

A visão qualitativa, segundo assevera Godoy (1995), preserva o entendimento de que, para que haja precisão e profundidade na pesquisa, é necessário o uso da palavra escrita, e que, para que isso ocorra, é necessário descrever tudo o que é observado e coletado durante a pesquisa.

Desse modo, deve-se concentrar maior preocupação com o processo do que com o resultado da pesquisa, concentrando-se em entender melhor como determinados fenômenos se manifestam nas atividades diárias e interações da cultura organizacional na instituição.

Por esse viés, outro elemento ao qual a pesquisa qualitativa se dedica é a participação dos indivíduos nos processos institucionais, considerando suas percepções de cultura e suas influências nos processos institucionais (Godoy, 1995). Nesse sentido, o elemento que respalda a qualidade da pesquisa qualitativa sobre a cultura organizacional no IFSC é reforçado pela lógica indutiva, partindo-se de uma visão de interesse amplo para chegar a uma dimensão mais focada, realmente, em um objetivo concentrado na cultura organizacional e nos processos de inovação.

### **3.1.3 Quanto aos Procedimentos**

Esta pesquisa foi desenvolvida usando a estratégia de estudo de caso, a qual diz ser necessário observar três condições: (i) o tipo de questão de pesquisa proposto; (ii) a extensão do controle que um pesquisador tem sobre eventos comportamentais; e (iii) o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos totalmente históricos (Yin, 2015).

Seguindo o que recomenda Yin (2015), para este estudo, apresenta-se a questão de pesquisa da pergunta “como”, sendo que o caso a ser pesquisado não exige “controle” dos eventos comportamentais e, ao “enfocar” eventos contemporâneos, justifica-se o uso de estudo de caso. Ademais, ao optar pelo estudo de caso, leva-se em consideração a abordagem qualitativa, na qual o pesquisador avalia o estudo delimitado e contemporâneo da vida real (Creswell, 2014).

Neste estudo, buscaram-se algumas características, consideradas, segundo Creswell (2014), necessárias para o estudo de caso, as quais são enumeradas, já ajustadas à presente pesquisa:

a) é preciso haver a identificação de um caso específico = a influência nos processos de inovação do IFSC;

b) é ilustrado para compor um caso particular = identificação de uma instituição pública de ensino;

c) apresenta a compreensão em profundidade = a triangulação de instrumentos de coleta, como as entrevistas, observações dos documentos digitais do IFSC e observações das suas práticas adotadas;

d) a escolha de como abordar a análise de dados, se existem múltiplas unidades para o estudo ou não, as pró-reitorias e o campus Gaspar;

e) a descrição do caso, de forma que se possa compreender para melhor entender o objeto de estudo.

Assim, são esses os elementos que corroboraram o desenvolvimento desta pesquisa, partindo de um estudo de caso, e considerados importantes para o pesquisador delimitar as fronteiras de sua pesquisa, visando manter a qualidade e a fidelidade aos objetivos da pesquisa.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados utilizou-se a triangulação de meios e múltiplas fontes a fim de obter as respostas necessárias, segundo os princípios discutidos por Yin (2015, p. 109): “a) uso de múltiplas fontes de evidência, não apenas uma; b) criação de um banco de dados de estudos; c) a manutenção de um encadeamento de evidências; d) o cuidado no uso de fontes eletrônicas de evidência como comunicação de mídia social”.

Na Figura 10, estão relacionadas as fontes de evidência propostas por Yin (2015), utilizadas para a realização desta pesquisa.

Fontes de Evidência	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	Estável: pode ser revista repetidamente. Discreta: não foi criada em consequência do estudo de caso. Exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento, Ampla cobertura: longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes.	Recuperabilidade: pode ser difícil de encontrar. Seletividade parcial: se a coleção for incompleta. Parcialidade do relatório: reflete parcialidade (desconhecida) do autor Acesso: pode ser negado deliberadamente.
Registro em arquivos	Idem à documentação. Precisos e geralmente quantitativos.	Idem à documentação. Acessibilidade devido a razões de privacidade.
Entrevistas	Direcionadas – focam diretamente os tópicos de estudo de caso. Perceptíveis– fornecem explicações, bem como visões pessoais (por exemplo, percepções, atitudes e significados).	Parcialidade devido as questões mal articuladas. Parcialidade da resposta. Incorreções devido à falta de memória. Reflexividade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.
Observações diretas	Urgência – cobre eventos em tempo real. Contextual – cobre o contexto do caso.	Consome tempo. Seletividade – ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores. Reflexividade – evento pode prosseguir diferentemente, porque está sendo observado. Custo – horas necessárias pelos observadores humanos.
Observação participante	Idem aos acima para as observações diretas. Discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais.	Idem aos acima para as observações diretas. Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante,
Artefatos físicos	Discernível às características culturais. Discernível às operações técnicas.	Seletividade. Disponibilidade.

**Figura 10. Seis fontes de evidência, pontos fortes e pontos fracos**

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

Nesta pesquisa, dentre as seis fontes de evidência (coleta de dados) relacionadas por Yin (2015), fez-se uso da documentação (virtual), dos registros em arquivos, das entrevistas, e de buscas na *home page* da instituição. Há que se mencionar a necessidade de acompanhar as movimentações da instituição por meio de suas publicações, considerando que a instituição neste momento de pandemia da Covid-19 opera de forma virtual.

Para a coleta dos dados, é importante registrar que os gestores entrevistados participaram da gestão que teve sua vigência de abril de 2017 a abril de 2020, e que a maioria deles não está participando da gestão atual. Assim, e considerando o conhecimento, a percepção das fronteiras do conhecimento acumulado e a experiência de gestão da qual todos participaram, considerou-se relevante a contribuição deles ante os objetivos da pesquisa e as respostas que dariam aos questionamentos formulados pelo pesquisador.

A análise dos dados foi realizada a partir das 11 entrevistas feitas com o público identificado de 15 indivíduos possíveis que interessam para a pesquisa, selecionados conforme demonstrado na próxima seção. Após a realização das entrevistas, foi feita a transcrição de forma literal, para garantir aquilo que foi dito pelo entrevistado, realmente, refletindo sua palavra/fala.

O objetivo da entrevista é poder inferir algo sobre a fala do entrevistado, e que atenda os objetivos da pesquisa. Para isso, organizou-se uma classificação das narrativas dos entrevistados, conforme cada uma das quatro dimensões de cultura de Hofstede (1980).

Observou-se, ainda, o grau de profundidade exigido pela pesquisa qualitativa, com base no que orienta Bardin (2016) quanto ao uso da entrevista como instrumento de coleta de dados, já que, nesse caso, se está lidando com a fala organizada e orquestrada pelo entrevistado. E, por conta disso, o elemento subjetividade é parte deste diálogo.

Para realização desta categorização foi atribuído a cada fala do entrevistado uma codificação, que passou a ser sua identidade no âmbito da pesquisa, sendo suas narrativas enquadradas na dimensão correspondente. Sob este mesmo viés, ainda de acordo com Bardin (2016), a análise horizontal permite a síntese, a relativização, o distanciamento, a amostra das semelhanças, e as regularidades por meio da decifração.

A análise de conteúdo seguiu o procedimento clássico adotado para análise do material produzido pelas entrevistas. Para Flick (2013), a análise de conteúdo objetiva a classificação do conteúdo dos textos, alocando as declarações dos entrevistados a um sistema de categorias.

Além do tratamento dado às entrevistas, deu-se tratamento também às fontes secundárias de dados, pois elas, da mesma forma, fazem parte da análise das informações que compõem a formação de generalizações sobre esta pesquisa.

### 3.2.1 Amostra/População/Sujeitos de Pesquisa

Para o desenvolvimento e a aplicação do instrumento de pesquisa, nesta pesquisa, foram entrevistadas 11 pessoas, sendo 5 lotadas na reitoria e 6 no campus Gaspar.

A pesquisa optou pela escolha desses sujeitos para a aplicação da pesquisa, levando em consideração o objetivo da pesquisa, cujo foco é a análise da cultura e inovação, vistas por meio destes indivíduos que compõem a gestão do IFSC.

Para que se pudesse constatar as práticas organizacionais inovadoras, verificar como a cultura influencia nos processos de inovação e descrever o papel dos atores, a pesquisa optou por utilizar os pró-reitores porque eles vivem/viveram o relacionamento direto com todos as instâncias de gestão do IFSC. E, para a pesquisa, os coordenadores de curso e a direção de um campus foram utilizados para que se obtivesse o contraponto entre os gestores que demandam ações, e os que estão no outro lado da gestão, cuja missão é executar as diretrizes institucionais.

Observados esses motivos e razões, foram definidos os sujeitos da pesquisa e identificado o que eles representam no contexto da realidade institucional, caracterizando, assim, o quantitativo e o público alvo:

a) Pró-reitor de desenvolvimento institucional – a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodin) tem como responsabilidade promover a integração entre a Reitoria e os campus, fazendo com que, através de sua coordenação sejam levantados dados e informações, para que se possa planejar, observar, dirigir e coordenar atividades de planejamento institucional. Subsidiariamente, o Prodin também tem a responsabilidade de planejar e coordenar as atividades relacionadas à tecnologia da informação e da comunicação (IFSC, 2020).

b) Pró-reitor de administração - a Pró-Reitoria de Administração (Proad) é responsável por planejar, desenvolver, controlar e avaliar a administração orçamentária, financeira e a gestão de pessoas do (IFSC, 2020).

c) Pró-reitor de extensão e relações externas - a Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas (Proex) é responsável por planejar, desenvolver, controlar e avaliar as políticas de extensão, de integração e de intercâmbio do IFSC com o setor produtivo e a sociedade em geral, e coordenar os processos de divulgação e de comunicação institucional (IFSC, 2020).

d) Pró-reitor de pesquisa, pós-graduação e inovação - a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (Proppi) é responsável por propor, planejar, desenvolver, articular, controlar e avaliar a execução das políticas de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, homologadas pelo Conselho Superior, e por coordenar os processos de edição da revista técnico-científica (IFSC, 2020).

e) Diretora do campus Gaspar e coordenadores de curso, assim constituídos: 3 coordenadores de curso superior, 2 de cursos técnicos integrados, 1 de curso técnico concomitante,

1 de pós-graduação, 1 curso técnico subsequente, totalizando 8 coordenadores de curso. Deste total, 2 coordenadores não puderam ser entrevistados: um coordenador, porque havia assumido o cargo há 45 dias; e o outro não respondeu ao convite para a entrevista.

A instituição está localizada no bairro Bela Vista, rua Adriano Kormann, 510, perto do limite com Blumenau (IFSC, 2020), visualizada na Figura 11.



**Figura 11. Vista do Campus Gaspar**

Fonte: *home page*. IFSC Gaspar (2020).

Para desenvolvimento desta pesquisa, vale citar que o IFSC é uma instituição classificada de Autarquia Federal, daí foi necessário dar ciência e obter o “de acordo” da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação. Cita-se, ainda, que, antes de aplicadas as entrevistas, foi realizado, conforme prevê a técnica, um pré-teste de validação do roteiro de entrevistas para, depois, serem realizadas as entrevistas definitivas.

Para realizar as entrevistas, organizou-se um roteiro que previa questionamentos em nível sociodemográfico, e que foi utilizado para registrar o perfil e criar o código dos entrevistados no início da entrevista.

Foram estruturados dois roteiros de perguntas: um com 09 perguntas dirigidas aos pró-reitores (Figura 12); e outro, com 06 perguntas aos coordenadores de curso (Figura 13). As perguntas foram criadas com base no objetivo geral e nos objetivos específicos, e subsidiadas pelos conceitos de cultura e pelo modelo de Hofstede/projeto Globe e pelos autores apresentados no referencial teórico, baseando-se em seu modelo de análise de cultura. Na sequência, são apresentadas as Figuras correspondentes aos roteiros de perguntas.

Perguntas	Dimensão	Relação com a teoria	Autor de referência
1- Qual foi ou é o seu cargo na instituição durante o mandato da sua gestão?	Distância do poder; orientação para performance.	O cargo ocupado relaciona o poder de quem ocupa, e o distanciamento entre os indivíduos em relação ao poder. O pesquisador deve dar atenção e identificar claramente ao que está sendo estudado.	Hofstede (1980); Projeto Globe (2002); Creswell (2014); Cooper e Schindler (2016).
2 - Como os institutos participam de uma rede federal de educação que existe desde 2008?	Individualismo x coletivismo; coletivismo de grupo	O trabalho em rede dos institutos reforça a lógica da força das ações em rede. O Estado pode influenciar na cultura ao	Hofstede (1980); Dussault (1992); Projeto Globe (2002).

		determinar padrões de comportamento dos indivíduos (leis e códigos).	
3 - Como você percebe a cultura a cultura organizacional da instituição? Considerando: valores – rituais – heróis – símbolos A instituição se adapta ao que os outros institutos estão fazendo e age da mesma forma ou procura seus próprios caminhos para as questões institucionais e a forma de conduzir a administração investindo em capacitação e procura criar seus próprios instrumentos de gestão.	Aversão à incerteza; individualismo x coletivismo; distância do poder; orientação humana; orientação para performance.	Parte do grupo tem aversão à incerteza, o novo não é recepcionado pelo grupo. Ações coletivas podem contribuir para o aprimoramento de toda a organização. A cultura é uma condição humana que molda e é moldada pelo homem.	Hofstede (1980, 1991); Morgan (1996, 1997); Projeto Globe (2002); Dimmaggio e Powell (2005); Muzzio e Da Costa (2012); Santos, Zaccaria, Graziano e Pitombo (2016); Pisano (2019).
4 - Como você percebe a existência da cultura de inovação no IFSC?	Individualismo x coletivismo; orientação humana; coletivismo de grupo; orientação para performance.	A inovação é o resultado de um trabalho em equipe, isto é, ser receptivo a cultura e tendências de mercado, Que ao ser percebida pode gerar melhorias para os serviços que a organização entrega, e um possível engajamento diferenciado.	Projeto Globe (2002); Kelly (2005); Walker (2011); Fay (2015); Hogan e Coote (2014).
5 - Você poderia citar pontos positivos e pontos negativos da cultura organizacional?	Aversão à incerteza; individualismo x coletivismo; distância do poder; coletivismo de grupo; orientação humana; orientação de grupo; orientação para performance.	A aversão à incerteza traz consigo a resistência à mudança. Aproximação/distanciamento do poder dos indivíduos pode indicar quanto estão dispostos a colaborar.	Hofstede (1980, 1991) Projeto Globe (2002).
6- Com relação à cultura organizacional influenciando nos processos de inovação, como você percebe essa influência?	Interpretar a cultura organizacional existente no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina sob a luz do modelo de Hofstede e do projeto Globe;	Órgãos públicos tendem a apresentar apego à rotina, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações. A cultura do “sempre foi assim”.	Hofstede (1980, 1991); Projeto Globe (2002); Pires e Macedo (2006).
7- A instituição estimula a inovação?	Identificar as práticas organizacionais inovadoras do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina; Projeto Globe; orientação para performance.	Uma observação pela ótica da mudança, que pode ser percebida ou não, pelos indivíduos da organização, por meio da inovação.	Projeto Globe (2002); Hargrave e Van de Ven (2006); Walker (2011), Fay (2015).
8- Quais práticas inovadoras você destacaria que foram implantadas na instituição? Todas deram certo?	Descrever o papel dos atores na geração de inovação na instituição em questão; orientação para performance.	Inovação como novas práticas, implantação de novas maneiras de fazer as coisas e aperfeiçoamento de ações. Os gestores como agentes da mudança.	Freeman (1987); Projeto Globe (2002); Manual do Oslo (2005); Kelly (2005); Walker (2011); Fay (2015).

9 - Na gestão os servidores são provocados a terem postura inovadora?	Verificar como a cultura organizacional influencia nos processos de inovação; orientação para performance.	A instituição deve demonstrar clareza nos processos para que todos entendam o que se quer melhorar.	Projeto Globe (2002); Walker (2011); Fay (2015); Pisano (2019).
---	--	---	---

**Figura 12. Relação perguntas/dimensões de Hofstede/Projeto Globe. Entrevistas com os pró-reitores**

Fonte: Elaboração do autor, 2020.

Desta forma, como apresentado na Figura 12, cada pergunta da pesquisa foi construída e teve seu vínculo ligado a cada dimensão proposta por Hofstede (1980) e às dimensões do projeto Globe, demonstrando-se a relação da pergunta com a teoria apresentada e o respectivo autor, a cuja teoria/pensamento foi vinculada cada pergunta aplicada aos entrevistados.

Seguindo essa mesma linha, foram elaboradas as perguntas aplicadas nas entrevistas com os coordenadores de curso, conforme demonstrado na Figura 13.

Perguntas	Dimensão	Relação com a teoria	Autor de referência
1 - Como você percebe a cultura a cultura organizacional da instituição? Considerando: valores – rituais – heróis - símbolos A instituição se adapta ao que os outros institutos estão fazendo e age da mesma forma ou procura seus próprios caminhos para as questões institucionais e a forma de conduzir a administração investindo em capacitação e procura criar seus próprios instrumentos de gestão.	Aversão a incerteza; individualismo x coletivismo; distância do poder; feminilidade x masculinidade; orientação para performance.	O cargo ocupado relaciona o poder de quem ocupa, e o distanciamento entre os indivíduos em relação ao poder. O pesquisador deve dar atenção e identificar, claramente, o que está sendo estudado.	Hofstede (1980; 1991); Morgan (1996); Projeto Globe (2002); Dimmagio e Powell (2005); Santos, Zaccaria, Graziano, e Pitombo (2016).
2 - Você poderia citar pontos positivos e pontos negativos da cultura organizacional?	Individualismo x coletivismo; orientação para performance.	O trabalho em rede dos institutos reforça a lógica da força das ações em rede. O Estado pode influenciar na cultura, ao determinar padrões de comportamento dos indivíduos (leis e códigos).	Dussault (1992); Projeto Globe (2002).
3 - Com relação à cultura organizacional influenciando nos processos de inovação, como você percebe essa influência?	Aversão à incerteza; individualismo x coletivismo; distância do poder; feminilidade x masculinidade; orientação para performance.	Parte do grupo tem aversão à incerteza, o novo não é recepcionado pelo grupo. Ações coletivas podem contribuir para o aprimoramento de toda a organização. A cultura é uma condição humana que molda e é moldada pelo homem.	Hofstede (1980, 1991); Morgan (1996, 1997); Projeto Globe (2002); Dimmagio e Powell (2005); Santos, Zaccaria, Graziano, e Pitombo (2016).
4 - A instituição estimula a inovação?	Individualismo x coletivismo; orientação para performance.	A inovação é o resultado de um trabalho em equipe, isto é, ser receptivo à cultura e a tendências de	Projeto Globe (2002); Kelly (2005).

		mercado, que, ao ser percebida, pode gerar melhorias para os serviços que a organização entrega, e um possível engajamento diferenciado.	
5 - Quais práticas inovadoras você destacaria que foram implantadas na instituição? Todas deram certo?	Aversão à incerteza; individualismo x coletivismo; distância do poder; feminilidade x masculinidade; orientação para performance.	A aversão à incerteza traz consigo a resistência à mudança. Aproximação/distanciamento do poder dos indivíduos pode indicar quanto estão dispostos a colaborar.	Hofstede (1980, 1991); Projeto Globe (2002);.
6 - Na gestão os servidores são provocados a terem postura inovadora?	Interpretar a cultura organizacional existente no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina sob a luz do modelo de Hofstede/Projeto Globe.	Órgãos públicos tendem a apresentar apego à rotina, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações. A cultura do “sempre foi assim”.	Hofstede (1980, 1991); Projeto Globe (2002);.

**Figura 13. Relação perguntas/dimensões de Hofstede-Projeto Globe. Entrevistas com os coordenadores de curso**

Fonte: Elaboração do autor, 2020.

Nas entrevistas com os coordenadores foram aplicadas as seis perguntas expostas na Figura 13, com o objetivo de obter, por meio das respostas dos entrevistados, elementos que pudessem atender aos objetivos geral e específicos da pesquisa.

Com referência ao período das entrevistas, estas foram realizadas entre os dias 07 de outubro a 03 de novembro de 2020. O tempo das entrevistas, em função de terem sido feitas de forma semiestruturada, apresentaram variação de tempo pela subjetividade do tema, bem como pela necessidade, também, de se obter as respostas que atendessem aos objetivos geral e específicos da pesquisa. Na Figura 14, pode-se melhor conferir o exposto.

Entrevistado	Data	Duração
E1	07-10-2020	33' 57''
E2	09-10-2020	33' 55''
E3	09-10-2020	22' 19''
E4	15-10-2020	29' 08''
E5	13-10-2020	21' 14''
E6	16-10-2020	30' 24''
E7	19-10-2020	47' 51''
E8	20-10-2020	56' 19''
E9	19-10-2020	20' 26''
E10	23-10-2020	1h 27'
E11	03-11-2020	47' 03''

**Figura 14. Tempo de duração de cada entrevista**

Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas aplicadas, 2020

Para agendar cada entrevista, foi encaminhado um texto apresentando a pesquisa, seu objetivo geral e objetivos específicos, também foram encaminhados, anexos ao *e-mail*, a declaração de pesquisa emitida pelo Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação do IFSC, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, e o questionário sociodemográfico. Todos os documentos tramitaram via *e-mail* entre pesquisador e entrevistados.

As entrevistas, realizadas por meio de videoconferência, utilizando-se o *software* google® meet, aconteceram segundo a disponibilidade de horário do entrevistado, com o esclarecimento de que elas seriam gravadas e, posteriormente, transcritas.

Na transcrição das entrevistas, que produziram um total de cinquenta e quatro páginas, manteve-se os entrevistados anonimizados, atribuindo-lhes uma codificação individual.

O maior tempo de entrevista foi de uma hora e vinte e sete minutos, o menor tempo de entrevista foi de vinte minutos e vinte e seis segundos, o tempo médio das entrevistas ficou em trinta e nove minutos. Concomitante às entrevistas, foi feita observação documental, a qual, este período de pandemia da Covid-19, restringiu-se ao disponibilizado no *site* do IFSC, procedendo-se buscas e avaliações em documentos disponíveis em área pública do referido *site* do IFSC, que pudessem atender aos objetivos da pesquisa. Nesse sentido, vale destacar o que está presente no organograma do IFSC, isto é, a Diretoria de Gestão do Conhecimento, a Coordenação de Planejamento e Avaliação Institucional e a Coordenadoria de Processos e Documentos, apesar da relação direta com os objetivos desta pesquisa, não foram alvos de entrevistas, pois a lente da pesquisa está voltada para o nível de gestão dos pró-reitores e coordenadores de curso do campus Gaspar.

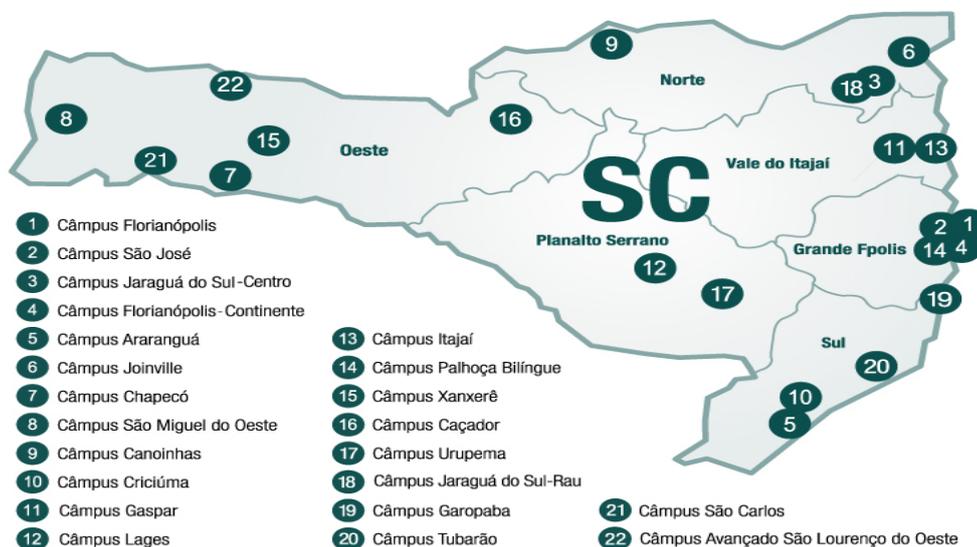
Assim, com relação ao público-alvo desta pesquisa, justifica-se entrevistar o pró-reitor de desenvolvimento institucional, o pró-reitor de administração, o pró-reitor de extensão e relações externas, pró-reitor de pesquisa, pós-graduação e inovação, a diretora do campus Gaspar e os seis coordenadores de curso, visto que o objetivo da pesquisa era o de verificar a influência da cultura organizacional nos processos de inovação.

Entendeu-se que esses personagens institucionais, representam, fazem, e, conjuntamente, com toda sua comunidade acadêmica, movimentam a gestão do IFSC, moldando-se, por este motivo, ao objetivo das entrevistas.

Ainda nesta direção, justifica-se a escolha deste grupo de entrevistados, apoiando-se na afirmação que Cardoso (2020, p.78) observa em seu estudo: “A seleção desse grupo como amostra pressupôs que esses sujeitos estão mais expostos às práticas de subjetivação e ao exercício institucional das relações de poder”.

Além disso, as inclusões de pautas, propostas, demandas da comunidade interna e externa transitam por esses personagens da gestão, constituindo o número de 11 entrevistados para o desenvolvimento da pesquisa.

O mapa dos campus do IFSC, apresentado na Figura 15, foi inserido nesta Dissertação, a título de ilustração, visando dar uma visão geral da área de atuação da instituição analisada.



Fonte: *Home page*, IFSC (2020).

### 3.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE

A análise dos dados foi realizada a partir das entrevistas, as quais foram transcritas de forma literal, rendendo 54 páginas de transcrições, garantindo que aquilo que foi dito pelo entrevistado realmente seja a sua palavra, e mantendo o grau de profundidade exigido pela pesquisa qualitativa. Segundo Bardin (2016), na realização de uma entrevista, está se lidando com a fala organizada e orquestrada pelo entrevistado, por conta disso, o elemento subjetividade é parte deste diálogo.

Assim, o objetivo da entrevista é que se possa inferir o conteúdo das falas do entrevistado, e, para isso, narrativas dos entrevistados foram organizadas em quatro conjuntos, conforme cada uma das quatro dimensões de cultura de Hofstede (1980).

Para realizar essa categorização atribuiu-se a cada fala do entrevistado uma codificação, que passou a ser a sua identidade no âmbito da pesquisa, sendo suas narrativas enquadradas na dimensão correspondente. Conforme, Bardin (2016) observa que a análise horizontal permite a síntese, a relativização, o distanciamento, a amostra das semelhanças, e as regularidades por meio da decifração.

A análise de conteúdo seguiu o procedimento clássico adotado para analisar o material produzido pelas entrevistas, baseando-se na orientação de Flick (2013) de que esta análise objetiva

a classificação do conteúdo dos textos, alocando as declarações dos entrevistados a um sistema de categorias.

Além das entrevistas, deu-se, ainda, atenção e tratamento às fontes secundárias de dados, visto que elas também fazem parte da análise das informações a serem compostas para a formação de generalizações sobre esta pesquisa. No próximo capítulo são apresentados e discutidos os principais resultados do estudo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos com a presente pesquisa, e sua relação com os objetivos propostos e expostos na seção 1.3. Desta forma, na sequência, serão apresentadas as seguintes seções: 4.1 – Caracterização do IFSC; 4.2 – A Cultura organizacional existente no IFSC sob a luz do modelo de Hofstede-Projeto Globe; 4.3 – As práticas organizacionais inovadoras do IFSC; 4.4 - A influência da Cultura Organizacional nos Processos de Inovação no IFSC e 4.5 - O papel dos atores na geração de inovação no IFSC.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO IFSC**

O IFSC é uma instituição criada há 111 anos, possuidora de uma historicidade de conhecimento desenvolvido e proporcionado no decorrer desses anos de atuação. Começou como Escola de Aprendizes Artífices, passando por várias transformações, desde Escola Técnica, Centro Federal de Educação e, por fim, a mudança para Instituto Federal de Educação. Essa trajetória, portanto, demonstra que sua memória organizacional tem um peso social representativo.

O IFSC atua em rede, a qual é composta, atualmente, por 22 campus, um campus Avançado e um Polo de Inovação, distribuídos pelo estado de Santa Catarina, além de um Centro de Referência em Formação e Educação a Distância (CERFEAD) e a Reitoria, estes últimos com sede em Florianópolis.

### **4.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE NO IFSC SOB A LUZ DO FRAMEWORK HOFSTED-PROJETO GLOBE**

Como nesta pesquisa a proposta foi trabalhar com um estudo de caso, respondendo, segundo Yin (2015), o “como” e o “por que”, entende-se que a análise detalhada dos elementos obtidos com coleta de dados tem muito a contribuir colaborar para a interpretação das questões aplicadas.

O modelo de Hofstede (1980) foi criado, inicialmente, para analisar a cultura dos países e, na sua essência, foi pensado em torno de um questionário de 94 perguntas para ser avaliado por métodos estatísticos por meio da análise fatorial e outros modelos de cálculos estatísticos. Assim, ao utilizá-lo neste estudo, considerou-se que, a aplicação deste modelo também é encontrada em trabalhos qualitativos. Nesse sentido, é que foi desenvolvida esta pesquisa no Instituto Federal de Santa Catarina.

Na aplicação do modelo de Hofstede (1980)/Projeto Globe, nas suas sete dimensões, modelo adaptado: individualismo/coletivismo; distância do poder; aversão à incerteza; orientação para performance; orientação para o futuro; orientação humana; e coletivismo de grupo, a partir das

entrevistas e suas respostas para esclarecer os objetivos da pesquisa, é que se construíram as análises a seguir apresentadas.

a) Individualismo x coletivismo/coletivismo de grupo:

Nesta dimensão, Hofstede (1991) preconiza que, em sociedades individualistas, o interesse particular se sobrepõe ao interesse coletivo, ocorrendo de maneira contrária em sociedades coletivistas, onde o interesse coletivo prepondera sobre o interesse individual.

Em instituições de educação, como o IFSC, o conhecimento é produzido de forma coletiva e a cultura organizacional é construída e não elemento isolado, que surge ao acaso, conforme conceito de Ball, Thames, Phelps e Geoffrey (2010). Essa dimensão foi referida na maioria das respostas que se obteve com as entrevistas, utilizadas como forma de coleta de dados.

Em função do caráter institucional de educação, onde as disputas de ideias estão presentes no dia a dia, o coletivismo ou a falta dele apresentou-se com informações mais robustas para o exame desta dimensão, destacando-se a fala dos entrevistados E1 e E6:

Eu sempre digo assim, que aquele que tem uma ideia ele precisa acampar essa ideia e vivê-la quase que sozinho, ele é solitário na sua ideia, porque ela não consegue criar uma rede boa, uma rede, profícua de criação, justamente porque precisa romper obstáculos burocráticos pra conseguir o mínimo de relação com o parceiro, com alguém para efetivar uma ideia, então eu digo que isso, dificulta o próprio elemento burocrático, ele dificulta a liberdade de criação. (E1)

Um dos pontos positivos que eu acho é que quando essa cultura organizacional trabalha com essas percepções coletivas em conjunto e traz um pouco dessa cultura local pra dentro dessa organização, fica muito mais fácil do líder, é quando ele entende essa cultura e gerenciar esses processos porque ele consegue compreender como os aspectos cognitivos se desenrolam dentro desse grupo. E de outra forma também você consegue, elaborar uma cultura que atenda a região. (E.6)

Com essa resposta, infere-se que os entrevistados reconhecem que o coletivo existe, e que os indivíduos da organização precisam trabalhar em conjunto para obter melhores resultados.

Constatam-se, também, dificuldades na instituição analisada para desenvolver uma ideia nova para um projeto, no mesmo viés que E1 percebe a burocracia como um elemento que dificulta a ação coletiva. Na resposta dos entrevistados E2 e E5, a dimensão de coletivismo aparece como elo, unindo as instituições. Constatou-se que, quando se trata da Rede Federal de Educação, composta pelos institutos federais, em 2019, eram 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 22 escolas técnicas vinculadas às universidades federais e o Colégio Pedro II.

Bom! Eu acho que a palavra importante está na tua pergunta, né! REDE, eu acho muito importante que nós tenhamos essa percepção que nós somos uma rede, E Rede eu acho que tem muito significado e precisa levar a gente para muitos significados. Primeiro uma relação de capilaridade, nós temos/somos muito capilarizados, Nós estamos em todos os

estados do País, em todas regiões e essa capilaridade faz com que a gente seja marcado por uma heterogeneidade, nós estamos em contextos de situações muito diferente. (E 2)

A gente precisa olhar para esses dois lados, vendo uma perspectiva que não seja dicotômica, a gente precisa ter isso integrado e a gente precisa se ajudar. Uma das coisas que me preocupa muito é que, quanto menor é o nosso orçamento, mais pode surgir entre nós uma rivalidade, né! E exatamente neste momento que o cobertor é mais curto é que a gente precisa ter mais cooperação. (E2).

[...] e a gente não perdeu a qualidade das nossas reuniões, estamos sempre juntos, ampliando as reuniões, mantendo todos os processos, como se nós estivéssemos presencialmente no IFSC, então, quando nós voltarmos à normalidade, aí sim, nós vamos verificar o surgimento de várias inovações, e nos processos [...] (E5)

Ao se analisar o conteúdo dessas respostas, pela dimensão de individualismo x coletivismo, percebe-se que o sentimento de coletivismo aparece no conteúdo das três falas transcritas. Esse coletivismo, com base em Hofstede (1980), é representado aqui pela palavra “rede”, referida em E2, e por meio da qual os institutos federais atuam; assim como pelo sentimento de coesão de grupo, manifestado nas falas de E2 e E5.

A lógica de rede foi criada a partir do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF), por meio dos fóruns temáticos de discussão pelos quais os institutos se reúnem para tratar de temas coletivos que os envolve.

Quanto às percepções de que o tamanho da instituição influencia na sua cultura, obteve-se a resposta da entrevistada E4, ao reportar sua percepção com relação à cultura organizacional da instituição analisada, na dimensão de coletivismo x individualismo.

A minha percepção é de que enquanto a instituição era muito pequena, isso era muito forte e perceptível, quais eram os valores, quem eram os heróis, o que é que pautava a cultura organizacional. E na medida em que a nossa instituição foi crescendo demais, tanto em número de Campus quanto em número de pessoas, e isso ficou mais diluído e disperso, hoje a cultura organizacional do IFSC ela fica, mais difícil de perceber, é por causa dessa dispersão e também porque cada Campus acaba criando a sua própria cultura, né! (E4)

Na análise desta dimensão, infere-se que, com o crescimento da instituição, a parte coletivista da cultura começou a ser dissipada pelo fato de que, ao se implantar mais campus, em regiões diferentes do estado de Santa Catarina, a instituição teve que se moldar a culturas mais regionais para poder atender/atuar nestes locais.

Nesse sentido, para Ball, Thames, Phelps, e Geoffrey (2010), um elemento indicador de que a cultura é aprendida e não instintiva é o fato de que, por meio deste elemento, se conclui que o IFSC, ao se instalar em regiões diferentes, sofre um processo de aculturação regional. Esses mesmos autores afirmam, ainda, que a cultura é partilhada entre os indivíduos, de onde se infere que a cultura local chega até a instituição de alguma maneira.

## b) Distância do poder

Nesta dimensão, o IFSC apresenta elementos que contribuem para a construção de uma percepção de distanciamento do poder. Nesse sentido, Hofstede (1980), citado por Pellizzoni, Leal, Dantas, Luz, & Rêgo (2020), assevera que, em sociedades em que existe maior distância do poder, a propensão de desigualdades é maior.

Por outro lado, se a distância dos indivíduos em relação ao poder é menor, existe a propensão de maior interdependência entre esses elementos, o que acaba propiciando maior participação e socialização das decisões tomadas pelos gestores.

Com base nessa lógica, destaca-se a resposta do entrevistado E1:

Tanto a gestão como os aqueles que estão subordinados, eles navegam no mesmo barco. Acho que isso está além das relações cotidianas, isso está para além da instituição. Uma ideia que me vem aqui, a gente é provocado, a gente é! Mas é uma provocação que não se efetiva, ela morre muito cedo, as ideias inventivas e criativas, os colegas têm muitas ideias. Somos provocados sim, mas a apagar incêndio, mas aí ninguém se vê estimulado, porque ele tem que ir pra guerra sozinho. Ele precisa enfrentar o grande desafio sozinho e aí desestimula. (E.1)

A fala do entrevistado indica que existe uma distância do poder, observando que, em muitas iniciativas, pretendendo desenvolver projetos, o respaldo da gestão não é percebido pelos indivíduos no momento em que necessitam. Há um distanciamento entre a gestão e os indivíduos. A respeito disso, Hofstede (1980) analisa que, em sociedades onde há distância do poder, a propensão de desigualdade tende a aumentar.

Nesse sentido, o indivíduo se sente isolado/abandonado para desenvolver projetos de pesquisa. Assim, sem amparo da gestão, o distanciamento do poder tende a aparecer de forma mais acentuada.

O entrevistado E2, ao contrário, tem entendimento de que existe, sim, uma aproximação com o poder, visto que sua manifestação, a seguir transcrita, aponta para um sentimento de inclusão em relação à gestão.

[...] que eu acho que é muito importante, é que a gente, nós, servidores públicos federais nós falamos muito de políticas públicas, nós somos uma política pública. Eu acho que nós institutos federais, nós não podemos jamais nos isentar desse papel como política pública. (E2)

Em sua resposta, o entrevistado E2 manifesta o entendimento de que, por meio da gestão e do sentimento de pertença, existe, sim, uma aproximação com o poder. Segundo Hofstede (1980)/projeto Globe (2002), nesta dimensão, em sociedades onde a distância do poder é menor, a propensão a uma interdependência entre os que têm o maior poder e os que têm menor poder. Com

isso as deliberações da gestão tendem a ter uma maior socialização (Pellizzoni, Leal, Dantas, Luz, & Rêgo, 2020).

Percebeu-se, nas entrevistas, um elemento que permite entender o distanciamento em relação ao poder, como aparece nas falas. Por exemplo, quando o entrevistado E3, manifestou-se com relação à gestão, ele utiliza o termo “eles”, demonstrando distância em relação ao poder, como se observa nos fragmentos seguintes, retirados da sua entrevista.

Eu percebo que, por exemplo, o IFSC tem sua organização de hierarquia e os modelos que os campus podem ter, tem algumas coisas mapeadas etc. Mas ainda falta bastante coisa, faltam coisas pra que essa cultura organizacional seja melhor estruturada. Eu acho que os últimos dois, ou o último PDI (plano de desenvolvimento institucional) foram bem organizados, então, eu acredito que “eles” são um documento que fez com que o pessoal começasse a ter um pouco mais, porque daí começou-se a criar a visão de missão, de visão do IFSC, de cultura do IFSC, eu acredito que os dois últimos PDI, são 8 anos, né!, um pouquinho mais de 8 anos, eu acredito que “eles” conseguiram sistematizar de forma melhor o IFSC. (E3).

Nesse último, agora "eles" deram uma refinada, mas eu achei que foi legal, justamente, porque mostrou um norte para os processos e para como a instituição quer caminhar. (E3)

Observa-se, nessa fala de E3, um reforço das proposições de Hofstede (1980), quando expõe o nível de tolerância para esperar e aceitar que o poder parte da gestão da organização. Observou-se, por outro lado, que a entrevistada E3 aponta certo distanciamento do poder ao manifestar que o PDI foi feito por outras pessoas, e que ela não se sente incluída na produção desse plano.

#### c) Aversão à incerteza:

Com esta dimensão, aversão à incerteza, Hofstede (1980) visou definir como a sociedade se comporta em relação à incerteza, aquilo que ela desconhece, e se isso pode ou não se tornar uma ameaça aos indivíduos. Esta dimensão apareceu em várias respostas das entrevistas, como se observa na resposta do entrevistado E2.

Eu particularmente gosto da burocracia, porque ela torna muitos processos da instituição mais eficientes. Eu percebo a cultura organizacional na instituição através de processos burocráticos que, a meu ver, estão ritualísticos, eles configuram essa coisa do ritual. É como se fosse uma liturgia das coisas, pegando um conceito da religião, sempre há um procedimental nas coisas e isso é dado pelo desenho burocrático das coisas e também... sabe, do... do imaginário contido na natureza da instituição, que é essa coisa do instituto do federal. (E2)

Na análise desta resposta, percebe-se que a burocracia aparece como uma espécie de escudo, que protege a organização e seus indivíduos. As instituições públicas têm essas características, seguindo o entendimento de Pires e Macedo (2006) de que as organizações públicas possuem características similares às organizações privadas, com exceção do apego às regras e rotinas, e da valorização da hierarquia e do apego ao poder.

A análise das respostas que tratam das particularidades das instituições públicas, e foram obtidas nas entrevistas, são corroboradas pelas afirmações de Pires e Macedo (2006), ao afirmarem que o aspecto burocrático das organizações públicas é permeado por um tipo de regulação a qual os entes públicos estão sujeitos; uma regulação que chega na forma de leis, decretos, regulamentos e outras regras e normas. Tal regulação acaba por enquadrar todos os indivíduos que prestam serviços ao Estado em uma espécie de padrão de condutas, tendo suas deliberações balizadas pelo instrumento da regulação legal.

Esse discurso se apresenta em diversas respostas, como é o caso dos entrevistados E1, E2, E3 e E10, ao reforçarem a lógica de que a aversão à incerteza aparece nos processos institucionais, como forma de garantir a institucionalidade. Nesta dimensão, Hofstede (1991)/projeto Globe(2002) asseveram que a aversão à incerteza é uma experiência que contém subjetividade, e sugere que os sentimentos de incerteza, de alguma forma, devem ser combatidos, indo ao encontro do que se pode perceber na resposta desses entrevistados, transcritas na sequência.

[...] eu vejo esta cultura organizacional no instituto. É a regulação do Instituto dado por outras instâncias Federais, no sentido de Ministério Público Federal, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec). Vamos pegar essas instâncias que vão regulando a nossa ação a ponto de fortalecer ou cristalizar um ritual para as coisas **principalmente de não deixar manifesta personalidade da coisa ou elementos de natureza subjetiva íntima, criativa**, o que, a meu ver, são essenciais num processo de criação de invenção, inclusive de gestão. (E1)

E sou defensor(a) que o PDI permeie todas as nossas discussões, quando vai se organizar, quando a gente vai se pensar, a gente tem que ter em mente os objetivos estratégicos que estão ali, porque é aquilo que nos baliza, pra alcançar a missão institucional, pra que aquela visão de futuro que a gente coloca no PDI, ela seja possível. (E2)

Então não tem balcão! Eu não vou lá no balcão e peço a minha remoção! Eu tenho que entrar no edital! Ha! É burocrático! É burocrático, mas é isso que vai dando transparência aos processos e vai eliminando, por exemplo, do eu vou lá pedir que quem chora mais alto é quem leva. Sabe, eu acho que essas questões muito positivas. (E2)

Precisaria agilizar alguns processos, mas aí bate na cultura organizacional. Por quê? Para agilizar alguns processos, você depende de pessoas. E essas pessoas têm crenças, elas têm valores, elas concordam ou não! Com algumas coisas, elas são resistentes a algumas mudanças, ah, então, parte das resistências que a gente sofre estão muito ligadas a isso. (E3)

Ah, eu acho legal, por exemplo, as funções são bem definidas aqui no IFSC, né! Eu não vejo, por exemplo, subdivisões nas funções, as hierarquias, as funções, como cada campus funciona. O que eu acho que não funciona legal, ainda, os processos não estarem definitivamente claros assim. E, em determinadas situações, a gente não reconhece quem são os atores principais, numas determinadas ações de gestão. (E3)

[...] até porque a gente vê, muitas vezes...a gente vê a postura do inovador não sendo bem recebida, às vezes ela não é bem recebida pelo gestor, às vezes ele não é bem recebida pela cultura organizacional, às vezes ela não é recebida pelo servidor. (E10)

"Ha! Não, isso aí vai me dar mais trabalho", "Isso aí é perigoso", "Isso aí é muito controlador!" E, às vezes que acho que às vezes essa crítica se faz com algum a razão, mas, muitas vezes, a postura inovadora é muito mal recebida, seja pelo gestor, seja pelo colega!

Mas vai ter seus processos impactados, com aquilo vai ser tirado da zona de conforto, não é! Isso impacta bastante. (E10)

Observou-se também, na análise dessas respostas, o que expressam Carneiro, Pellizzoni, Leal, Dantas, Luz, e Rêgo (2020) sobre que, na dimensão de aversão à incerteza, o nível de ansiedade aparece em situações de incerteza, de forma que os indivíduos tendem a mitigar essas incertezas em situações não programadas.

Da mesma forma, percebeu-se a resposta de que a burocracia aqui é utilizada como meio de regulação e proteção de direitos. Outra análise, ainda, que se permite inferir de E10, é que a aversão à incerteza está presente também nas posturas inovadoras. Nesse sentido, a aversão à incerteza aparece também como forma de tornar iguais os desiguais, ao propor editais de remoção, por exemplo, proporcionando, com isso, oportunidades a todos, de forma mais equilibrada.

#### d) Orientação para performance

Esta dimensão relata o grau que a organização reconhece, incentiva ou premia seus colaboradores/servidores. Assim, resultados voltados para a qualidade, o cumprimento de metas, e a relação com o desenvolvimento da instituição, observados nas falas dos entrevistados, vão ao encontro do verificado por, (Dela Coleta, A. J.; Dela Coleta, M., 2005):

[...] aí eu acho essa influência é bem legal assim, porque a nossa cultura organizacional de uma forma geral é permeada pela nossa atuação nos eixos tecnológicos, isso influencia as questões relacionadas a inovação, né!. A nossa cultura na área tecnológica influencia os nossos processos de inovação. Influencia muito sim, é contrariedade ao gestor traz muito prejuízo para a instituição. por exemplo trancar pautas no conselho superior né! E.4

Então a gente tem esse trabalho de governança bem consolidado, e com trabalhos até bem específicos em algumas áreas que precisam se desenvolver, por exemplo, internacionalização né! do institutos federais, capacitação dentro dos institutos federais, tanto é que saem ai os mestrados, hoje a gente tem um mestrado bem grande para o país inteiro né! onde o nosso CERFEAD faz parte, então temos sim um processo de governança estabelecido né! e uma cultura organizacional do institutos federais bem consolidada. né o nosso próprio evento anual mostra isso. E.8

As falas anteriores dos entrevistados E4 e E8 apontam para a preocupação da instituição em participar de eventos, capacitar servidores e preparar-se para o amanhã. Essa observação também se identifica com a implantação do Centro de Referência em Ensino a Distância (CERFEAD), criado para preparar os discentes que buscam a instituição com o objetivo de se qualificar e melhorar a sua performance.

#### e) Orientação para o futuro

Nesta dimensão são relacionadas as crenças e práticas da organização que valorizam comportamento dos indivíduos e sua preparação para o futuro, constituindo uma dimensão que

prepara e visualiza tanto a vida da instituição quanto de seus servidores em ações futuras (Dela Coleta, A. J.; Dela Coleta, M., 2005).

Teve um grupo que foi para o vale do silício e ganhou aquele prêmio SEBRAE. Então, eu acho que essas práticas na medida em que vão sendo implantadas elas dão certo, talvez sejam implantadas mais, não sei medir isso né! precisaria de um olhar mais avançado sobre isso, mas acho que muitas ideias que foram lançadas trouxeram inovação sim. (E4)

A Gestora X, lá em 1990, que era apenas entre aspas a professora, e vê-la como gestora, frente a atuação que ela teve nesses últimos anos e até porque eu tenho uma visão "de fora disso né!", eu participava de fóruns em Brasília em que esse fórum enxergava a nossa instituição, enxergava a atuação daquela gestora, pra mim ela foi uma baita de uma líder. baita de uma líder mesmo assim. (E4)

Pensando na cidade, na região, sim! levando esse conhecimento, né! os próprios TAES e os professores são incentivados em suas carreiras educacionais a evoluírem acaba levando mais conhecimento e sendo espalhado pela região. E eu sempre cito para os alunos aquele filme "o menino que descobriu o vento", aquele filme é tudo, tinha uma escola, tinha uma biblioteca, mas uma biblioteca e um conjunto de informações, e a partir do momento que o momento em que com essas informações a gente gera conhecimento e gera inovação. (E.5)

Eu acho que nós poderíamos chegar em um outro horizonte né! E levar a instituição para outro patamar, se nós conseguíssemos ter processos que enxergam que as particularidades, então eu acho que a cultura organizacional hoje ela impede que algumas ações sejam feitas em algumas áreas específicas a maneira como acontece ali a interação, né entre professor e aluno do superior, professor e aluno do nível técnico médio, então se eu tô sendo influenciado por essa cultura organizacional no curso superior a agir como se estivesse no curso de ensino médio, então, minha potencialidade em inovar, né! (E6)

Então eu acho que a gente, sofreu uma grande evolução nisso, talvez até, foi pra aquele outro extremo, foi o choque da vara "você tem muito pouco e, daí você vai pro mais!" Que hoje as pessoas reclamam que agente é engessado demais, que a Reitoria bota lei demais, que bota organização, regras demais e assim por diante. Mas eu acho que a gente avançou. Hoje a gente tem uma estrutura bem definida. Eu acho que a gente tem, até na estrutura com o colégio de dirigentes, com o conselho superior, com o conselho de ensino, pesquisa e extensão que é o CEPE, uma organização, estrutural onde a imensa maioria das pessoas, sabem o que são esses órgãos e o que eles fazem.[...] (E7)

Então o CONIF tem bastante coisa e o CONIF se articula com outras instituições semelhantes fora do Brasil, e aí se destaca mais aí o contato que se tem com o a associação dos Coleges Canadenses, são instituições muito parecidas com as nossas, no Canadá, com o Alamo Colege nos EUA, a gente tem relações muito boas com uma série de instituições em Portugal.[...]. (E10)

Nos depoimentos de E4, E5, E6 e E7 e E10, percebem-se as características da dimensão orientação para o futuro, apresentadas nas falas sobre a evolução de gestores, o incentivo para participar de eventos e os avanços pensando no futuro da instituição, e a consciência de que a instituição precisa pensar no amanhã. Também as parcerias internacionais que o IFSC promove por meio do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF).

#### f) Orientação humana

A presença desta dimensão na instituição analisada visa observar o incentivo que ela proporciona para que os servidores comportem-se de maneira altruísta, generosa, cuidadosa justa e gentil. E visa, ainda, verificar momentos em que as decisões são tomadas em função de proteger as pessoas vulneráveis, conforme observam Dela Coleta, A. J.; Dela Coleta, M., 2005, detectado também nas falas dos entrevistados.

Nessa qualificação profissional, e o impacto dessa influência, no que nós estamos entregando para a sociedade, né! será que se essa cultura ela, entrasse em uma reflexão a partir dos gestores e diversos colaboradores da instituição pensando como as rotinas podem ser melhoradas, então será que o impacto poderia ser maior né! Então de fato que nós estamos levando para a sociedade né! não é simplesmente, pensar que a inovação deve formar pessoas, mas é como essa formação está sendo absorvida pelo mercado e o que ela está gerando, né! [...] E.6

Então são coisas que estão na cabeça das pessoas, não tá no foco da inovação, porque a inovação tende a melhorar a vida e os processos das pessoas e ela...é isso! e pra nós a inovação social, que tem a ver com o instituto federal é isso! Quem são as pessoas que atendemos? como é que nós vamos facilitar a vida delas? Nós não estamos ali pra dificultar a vida a vida, nós estamos pra facilitar! Se o aluno eu disse lá na inscrição e não precisou pagar, quando ele entra ele virou rico? tu tens dúvida que é um aluno carente? é isso que quis dizer nós somos uma instituição inovadora? temos espaço pra inovar? temos! E porque que nós não inovamos? pela cultura do serviço público! que vem nas pessoas. E.8

Nas falas de E8 e E 6, pode-se observar marcas da dimensão orientação humana, nos aspectos relacionados a facilitar a vida do discente que estuda no IFSC e de como a inovação está sendo vista pelos servidores, como ela pode ser melhorada e de que forma ela é absorvida.

### 4.3 AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS INOVADORAS DO IFSC

Para a análise deste tema, considerou-se o conceito de inovação segundo autores, como Freeman (1987), para quem, inovar é um processo que inclui atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão, e resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos processos. Para Walker (2011) e Fay (2015), a inovação pode ser delineada como desenvolvimento de um produto ou ideia existente, ou adaptação daquilo que está em funcionamento na instituição, e implementação de uma ideia útil e nova para a organização, como se observou nas inovações criadas/implementadas no/pelo IFSC, descritas a seguir e resumidas na Figura 16.

Esses conceitos têm encontrado sentido e reflexo no IFSC, quando a instituição oferta um curso ou oferece um curso de extensão novo para atender a uma demanda discutida e solicitada pela comunidade onde está inserido. Assim, a instituição valida o conceito de inovação, observada nesta pesquisa que, por meio das entrevistas, conseguiu identificar este elemento, nas respostas dos entrevistados, como em E1.

Ela (a instituição) consegue enxergar um arranjo produtivo local onde quer que ela esteja inserida. Então, ao falar da instituição, eu não posso não falar da natureza dela, que é uma instituição de ensino. Então, essa inovação, falando daquilo que aparece da criação de um curso, ou da criação de um produto que é oferecido a um grupo, a uma comunidade, atendendo a uma necessidade, isso eu vejo que a instituição tem muito, se eu pego o rol de cursos é infinito. (E1)

Ao atender as necessidades de uma comunidade onde o IFSC está inserido, nem sempre a estrutura e os meios para realizar estas práticas estão disponíveis. Exemplo disso foi o curso de Cultura Brasileira e Língua Portuguesa para Estrangeiros, ofertado aos imigrantes haitianos, na cidade de Pomerode-SC, onde, nem sequer havia uma sede da instituição. Foi preciso firmar parceria com a prefeitura local para que se pudesse atender a demanda local, além de fazer a adaptação curricular para atender aquele público específico. Esta é uma forma de inovação que a instituição teve que desenvolver para dar conta da necessidade do meio onde ela está inserida.

A identificação de práticas inovadoras na instituição pesquisada, como parte dos objetivos desta pesquisa, também se processou por meio das entrevistas realizadas. Dessa forma, obteve-se o relato de alguns entrevistados, confirmando essas práticas, como fez a entrevistada E4.

[...] uma das melhores coisas para a nossa instituição em termos de administração, hoje tu ter a transparência de ter um PAT [Plano Anual de Trabalho] e saber que ele pauta toda a gestão do orçamento da instituição é fantástico. Então, o PAT é uma baita de uma inovação para a instituição. Baita mesmo. E também tem que tentar casar o PDI [Plano de Desenvolvimento Institucional] com o PAT.[...] (E4)

A implantação de um Plano Anual de Trabalho (PAT), que estabelece prioridades para a gestão decidir, e a ligação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) reforçam os conceitos de inovação trazidos nesta pesquisa, e como o apresentado no manual de Oslo (2005): inovar é um processo contínuo, adotado na melhoria de produtos, processo organizacional e de *marketing*. Os planos anuais de trabalho e de desenvolvimento institucional trazem melhorias para os processos organizacionais.

A análise dos documentos institucionais e dos relatórios de gestão do campus Gaspar e do IFSC, e das entrevistas possibilitaram identificar o tipo de inovação, se de processo, tecnológica ou de produto, permitindo catalogar 26 práticas consideradas de inovação, elencadas na Figura 16, acompanhadas de sua respectiva relação com a teoria e os conceitos trazidos nesta dissertação.

PRÁTICAS IMPLEMENTADAS	RELAÇÃO COM A TEORIA	TIPO DE INOVAÇÃO
1 - Utilização de editais para processos de remoção	Distância do poder - São consideradas, nesta dimensão, as regras, normas e crenças, que assegurem as diferenças nesta cultura. Hofstede (1980)/Projeto Globe 92002).	Inovação de processo. HAGE; MEEUS (2009)
2 - Criação do CERFEAD (Centro de Referência em Educação a	A criação de um centro de referência indica, claramente, a percepção da	Inovação tecnológica. OECD (2005)

Distância)	gestão em inovar. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	
3 – Institucionalização do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) 2020	A institucionalização do PDI reflete a intenção da gestão em estabelecer e organizar os processos. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
4 - Construção da cadeia de valores e mapeamento de processos	Mapear processos e estabelecer cadeia de valores dialoga com a organização para inovar. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
5 - Adequação dos editais de pesquisa com as demandas do local onde o campus está inserido	Atendimento a atualização das práticas de redução da distância do poder e inovação. (Hosftede, 1980; Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
6 – Criação do Programa Papel Zero	Inovação e sustentabilidade. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
7 - Desenvolvimento da comunicação da instituição, mídias, <i>home page</i> , melhora nos processos de comunicação com a sociedade	Desenvolver a comunicação relaciona-se ao conceito de inovação. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
8 - Criação e implantação do PAT (Plano Anual de Trabalho)	Organizar para inovar, ligado ao conceito de inovação. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
9 - Criação e implantação do Plano Estratégico	Organização e implantação da estratégia para possibilitar a inovação. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
10 - Implantação do SIGGA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas)	Implantação de sistemas está ligado à inovação. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação tecnológica. OECD (2005)
11 - Divisão dos recursos da assistência estudantil por necessidades dos beneficiários e não por matrículas. (por IVS - Índice de Vulnerabilidade Social)	Redução das desigualdades está ligada à redução da distância do poder. (Hofstede, 1980/Projeto Globe 92002; Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
12 – Criação do POCV (Plano de Ofertas de Cursos e Vagas)	Redução das desigualdades relacionada à diminuição da distância do poder. Também relacionada ao coletivismo. (Hosftede, 1980; Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
13 - Criação e implementação do Quadro de TAES (Técnicos Administrativos em Educação) que criou parâmetros para a distribuição/solicitação de TAES pelos campus.	Redução das desigualdades entre os campus na sua força de trabalho, relacionado ao coletivismo x individualismo. (Hosftede, 1980/Projeto Globe 92002; Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
14 - Implantação de rede <i>wi-fi</i> em todos os campus com a mesma qualidade e login para todos.	Relacionado ao conceito de inovação. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação tecnológica. OECD (2005)
15 -Desenvolvimento do sistema de votação Hélios, que permite votação on-line e apuração imediata de resultados.	Relacionado ao conceito de inovação. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação tecnológica. OECD (2005)
16 – Divisão do concurso para	Racionalização de cargos, ligado a	Inovação de processo. Damanpour;

analista de TI (Tecnologia da Informação) em analista de redes e analista de desenvolvimento, para melhor atender as necessidades do IFSC.	conceito de inovação. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Aravind (2006). OECD (2005)
17 - Criação de um modelo de disseminação de práticas de projeto, equipes de competição, modelos juniores	Criação de modelos de práticas, associados ao conceito de inovação. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
18 - Criação de um modelo de curricularização da extensão, através de reuniões cíclicas, com o núcleo docentes estruturantes	Curricularização da extensão, associada ao conceito de inovação. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
19 - Criação e implantação de um calendário único para a instituição. (São 22 campus)	Relacionado ao conceito de inovação e ao coletivismo/individualismo. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005); Hofstede, 1980/Projeto Globe 92002).	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
20 - Os assinadores digitais e o Programa de combate à corrupção	Implantação de prática de inovação. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação tecnológica. OECD (2005)
21 - Criação e implantação do Programa Ciência para seus Ouvidos, um <i>podcast</i> que trata de temas diversos, focado na ciência e tecnologia	Associado a práticas inovadoras. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de produto. Hage; Meeus (2009)
22 - Lançamento do “IFSC verifica”, também considerado uma inovação importante, quando toda a sociedade está discutindo o que é <i>fake</i> e o que é fato, o IFSC lança um canal de comunicação que apresenta um conteúdo que mais dinâmico e confiável	Associado às práticas inovadoras. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
23 - Implantação, no campus Continente, do sistema de células fotovoltaicas, que faz parte do Programa IFSC Sustentável, que permite zerar a conta de energia de um prédio do campus Florianópolis	Ação relacionada ao conceito de inovação e sustentabilidade. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação tecnológica. OECD (2005)
24 - Implantação do Plano de Dados Abertos, que permite o conhecimento dos dados da instituição pela sociedade	Relacionado ao conceito de inovação. (Walker, 2011); Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação de processo. Damanpour; Aravind (2006). OECD (2005)
25 - Criação do prêmio IFSC de Inovação.	Relacionado ao conceito de inovação. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação tecnológica. OECD (2005)
26 - Recebimento da medalha de bronze da <u>World Federation of Colleges and Polytechnics (WFCP)</u> Nov – 2020.	Relacionado ao conceito de inovação. Reflexão de práticas inovadoras. (Walker, 2011; Fay, 2015; Kelly, 2005)	Inovação tecnológica. OECD (2005)

**Figura 16. Práticas inovadoras implementadas, relação com a teoria e o tipo de inovação**

Fonte: criação do autor, a partir das entrevistas e de pesquisa no site do IFSC, 2020.

Os projetos e trabalhos relacionados na Figura 16 refletem os conceitos de inovação e demonstram o empenho do IFSC em avaliar o que está sendo feito e o que é possível melhorar. Das

iniciativas encontradas, que demonstram inovação desenvolvida pelo IFSC, sobre o item 26 apresentado na Figura 16, referente ao projeto premiado [projeto do Polo de Inovação Embrapii (empresa brasileira de inovação industrial/instalado no Campus Florianópolis), inscrito na categoria “Gestão da Inovação”], observa-se que caracteriza uma nova categoria, incluída este ano, de um total de oito abrangidas pela premiação (IFSC, 2020).

Dentre as práticas implementadas, a institucionalização do Projeto de desenvolvimento Institucional (PDI), além de ser uma prática de exigência legal, para o IFSC ela significa um marco, pois proporcionou um crescimento acompanhado e monitorado pela gestão, algo que até então não havia na instituição.

Dessa forma, a inovação tem aparecido em quase todas as áreas onde a instituição atua. Essas observações surgem do levantamento das inovações, percebendo-se que elas estão em diversas áreas, desde as de ensino, passando a de gestão, atingindo as áreas finalísticas, que envolvem o atendimento aos discentes. Essa observação foi possível também pela abordagem interpretativista das entrevistas, que indicaram que a instituição foi implementando mudanças e inovações com o transcorrer dos anos de atuação. Exemplo disso é o que relataram os entrevistados E7, E8 e E10.

Pra mim, resta claro que a gente avançou na cultura organizacional, e aí quando eu falo isso, eu tô partindo da visão do IFSC, quando eu cheguei no IFSC em 2010. Eu cheguei em setembro de 2010 no IFSC, vindo da instituição X, né! Eu me assustei com a cultura organizacional e com a confusão que era o IFSC, até porque eu vinha [...] quando eu estava lá dentro, meu Deus, que baita instituição (a instituição X), que organização, que cultura organizacional, que avanço que era a instituição X, lá em 2010. E aí, quando eu caí lá dentro do IFSC, meu Deus! Isso aqui é muito desorganizado, é cada um atira pra um lado e ninguém sabe o que faz, não tem processo nenhum [...]. (E7)

No primeiro ano de gestão, fomos tentar entender que gestão era nossa, porque a gente não tinha as coisas escritas de tal forma, ou organizadas de tal forma que a gente pudesse se entender como instituição. Hoje, tu vai no portal do IFSC, com boa vontade, tu consegue achar praticamente tudo, nosso plano de desenvolvimento institucional, nosso POCV, o nosso planejamento, pra onde a gente está indo, e os nossos processos estão na intranet, a gente tem ali.[...] (E8)

Se tu visse como eu despachava os processos da gestão do departamento x, quando eu comecei a minha atuação, lá em dezembro de 2011! Eu cheguei a ter uma lesão permanente no meu ombro direito, que eu tenho até hoje. Eu tinha que assinar em pé, pra que eu pudesse ficar numa posição, de tanto que eu assinava papel! Aquilo era uma coisa que me irritava, porque a internet já existia, o computador já existia. Na época em que eu fiz engenharia, já se falava em tecnologia... e a gente era uma instituição tecnológica; e a gente fazia papel viajar pelo estado inteiro.[...] (E8)

[...] não sei se tu sabe disso, se já ouviu falar disso, alguma entrevista já rolou isso, mas foi a primeira instituição da rede a ter colegiado de campus, na sua estrutura. Isso lá no final dos anos oitenta, início dos anos noventa, acho que início, acho que foi no campus São José, se não me engano, o primeiro [...]. (E10)

Ao se observar as falas do entrevistado E7, é possível vislumbrar, na análise da enunciação de seu discurso, pelo fato de E7 ter vindo de outra instituição, que, ao chegar no IFSC, deu-se conta das diferenças diante daquilo que estava acostumado como padrão de cultura organizacional. Muitas

inovações apresentadas pela instituição tiveram que ser desenvolvidas por necessidade de melhorar a qualidade de vida dos indivíduos, outras pela entrega de qualidade dos serviços prestados pela instituição à sociedade, como se constatou na resposta do entrevistado E8.

Na resposta de E10, surgiu a questão de que, na rede de institutos, o IFSC foi pioneiro em instalar colegiado de campus, instância de deliberação e resolução local das demandas de cada campus.

Esse discurso transmite o entendimento próprio da pesquisa interpretativista, de que a realidade institucional foi evoluindo com o tempo de cada gestão, seja na sua avaliação sobre os processos organizacionais, seja nas mudanças para adequar esses mesmos processos à realidade de cada tempo. Segundo Choo (2003), é preciso que práticas antigas sejam superadas e que se permita a chegada do conhecimento novo.

Percebeu-se, ainda na fala de E10, que os recursos que havia na instituição estavam esgotados, e a instituição tinha atingido sua capacidade de oferecer respostas às demandas institucionais. Nesse sentido, o manual do Oslo (2005) afirma que inovar é um processo contínuo, adotado na busca de melhoria de produtos, processo organizacional e de *marketing*, reforçando, com esse conceito, o entendimento de que a instituição vai crescendo e necessitando de novos processos organizacionais para sobreviver e continuar a operar. Nas entrevistas, como se verifica nas falas dos entrevistados E5 e E9, transcritas a seguir, é possível identificar, também, a resistência à inovação, fato que, segundo Pisano (2019), envolve a ideia de que a mudanças deve ser bem esclarecida pela gestão para que se minimizem as resistências e seja viabilizada a inovação.

[...] aí faz mais um GT [Grupo de Trabalho] para resolver isso, né. E assim vai... a burocracia vai tomando conta e a gente não trabalha. Apesar de, quando eu entrei, uma colega me disse: “Reunião faz parte do trabalho”. É, faz parte do trabalho, só que tomou conta. Já chegou ao ponto de quarenta a cinquenta por cento do trabalho. Que é um exagero [...]. (E5)

Acho que muito pouco, eu não estou me sentindo provocado à inovação. Eu entendo que cada vez que a gente tenta fazer algo diferente, algumas coisas, de certa maneira, sim... e algumas coisas que a gente tenta fazer são barradas por resistência dos próprios colegas, tanto da gestão como os colegas que não estão na gestão. Acho que um certo comodismo, “sempre fizemos assim”. Acho que inovação na gestão é algo que realmente eu não tenho visto, mas, dentro da gestão, a gente serve mais como bombeiro do que tentar fazer os processos de maneira diferente, né. Eu percebo muita resistência! [...] (E9)

Observou-se que, nessas respostas, a dimensão de aversão à incerteza (Hosftede, 1980/Projeto Globe, 2002), apontando que os indivíduos se protegem em relação ao desconhecido. Um elemento de percepção que aparece nesta análise é que a cultura de resolver as demandas de forma coletiva, por meio de reuniões, é percebida, pelo entrevistado E5, como certo exagero. Considerando que o excesso de reuniões atrapalha o ritmo dos trabalhos, entende-se que o número grande de reuniões traz mais prejuízos do que benefícios, mantendo-se, assim, pela cultura de fazer reuniões para tudo.

Da resposta de E9, infere-se a percepção de que o planejamento institucional não atinge a todos da mesma forma. Desse modo, a dimensão da distância do poder (Hosftede, 1980/Projeto Globe,2002). é destacada quando esse entrevistado, E9, menciona que “dentro da gestão a gente serve mais como bombeiro do que tentar fazer os processos de maneira diferente”.

#### 4.4 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO NO IFSC

A cultura organizacional exerce influência sobre os processos de inovação, quando os pressupostos, as crenças e os valores são compartilhados pelos indivíduos da organização e começam a ser repassados e aprendidos pelos membros da instituição (Hosftede, 1991/Projeto Globe, 2002).

Essa influência, para Morgan (1996), inicia quando existe um padrão de desenvolvimento, que passa a ser refletido quando da elaboração de ideologias, valores e conhecimentos dentro da instituição, como orientação de comportamentos.

Nesse mesmo sentido, a coleta de dados trouxe o relato dos entrevistados E1, E2, E4, E7.

Eu percebo aspecto positivo dessa influência da cultura sobre a inovação é que tido como processo de inovação, criação, inventividade, ele precisa ser organizado, ele precisa ser formatado, principalmente do ponto de vista da gestão do conhecimento. Isso precisa estar registrado, até para que ele se torne efetivo e, nesse aspecto, o instituto federal, ele permite, porque não há nada que não passe por um protocolo. Então, na sua inovação, a sua ideia de invenção, neste caso, pensando o exemplo de um curso, eu tenho a ideia de oferecer disciplinas para aluno especial no curso de pós-graduação [...] (E1).

[...] eu acho que nós passamos aí por um período de uns cinco anos, entre 2008 e 2013, talvez 2015, buscando exatamente construir uma nova cultura organizacional, porque nós vínhamos de uma outra institucionalidade, né! Como CEFET, como escola técnica, a gente se pensava pequeno [...] (E2).

[...] a gente tem uma forma de atuar em rede, é verdade, mas não adianta. Assim, cada grupo que se insere numa cidade, ele vai desenvolver sua própria cultura institucional, né! (E4).

[...] a cultura do servidor público, que permeia todos os serviços públicos, porque a sociedade tem uma pré-concepção de que as pessoas que entram no serviço público entram ali prá se acomodar. Opá! Cheguei num lugar que eu vou ficar para o resto da minha vida. Não importa se eu trabalhe, não importa se eu vou ser um mau servidor ou mau servidor! Eu vou ganhar o meu salário pro resto da vida, Então, né! Assim essa cultura está sim entranhada nos servidores e isso é muito negativo para a instituição e para a imagem da instituição. (E 4)

Essa questão, a partir do momento que você tem uma organização com seis órgãos, com sua estrutura definida, você não desperdiça tempo, eventualmente, sombreando trabalhos e você consegue avaliar a instituição, efetivamente, com relação ao cumprimento dos seus objetivos. Acho que a cultura organizacional é importante pra isso. Se a gente não tem cultura organizacional, a gente está atirando pra tudo quanto é lado e, muito provavelmente, nem sabendo qual é o alvo. (E 7)

A cultura organizacional em uma instituição bem estruturada e organizada influencia os processos de inovação, na orientação para performance, na orientação para o futuro e na orientação

humana a partir do momento em que essa cultura contribui para o desenvolvimento de metas e objetivos da organização, e essa influência acontece alinhada ao que foi planejado.

A discussão traz o desafio bastante atual dos institutos federais e destaca a influência da cultura organizacional, e como ela influencia nos processos de inovação da instituição.

Essa problemática aparece na resposta dos entrevistados E2 e E7, que ilustram bem o que é esse desafio, para equilibrar a cultura organizacional existente com os objetivos e as metas, desenvolvidos para que os institutos federais apliquem.

Mas, de forma geral, é uma das coisas que me parece muito presente é que nós ainda temos uma cultura organizacional da resistência, a resistência ao inovar, porque aquilo sempre foi feito, me parece o mais correto. "Eu sempre fiz assim, porque eu não vou continuar fazendo assim?" Isso é uma coisa que está presente na nossa cultura. (E2)

A outra questão é a inovação, é uma decisão do gestor! "Ah, eu não vou fazer isso não, porque a gestora X inventou isso lá, agora, por que eu vou fazer isso?" Eu sempre fiz diferente, né! Então é assim: eu não vou inovar, porque eu sempre fiz assim e porque é o gestor que quer que eu faça assim. Então, eu não vejo a necessidade, eu não me arrisco. (E2)

Sabe, talvez em outras instituições, privadas, a gente seja meio que empurrado a isso, porque ou você vai, né! Ou a coisa não rola, não acontece. Você perde o emprego. E aqui, a gente tem essa cultura da discussão coletiva, o que eu acho que é importantíssimo. Acho que a gente tem que trazer pro nosso favor, e não pra a resistência. Com certeza, a cultura organizacional influencia nos processos de inovação, sobretudo. Essa fala que eu estou te trazendo, a gente sempre fala no CONSUP [Conselho Superior], "a gente sempre fez assim, por que a gente vai fazer diferente?" (E2)

[...] daquilo que eu já falei, que ainda é uma baixa consciência de servidores em relação ao papel dos institutos federais. Uma conscientização em relação a isso seria a leitura completa e compreensão do art.5 e art.6 da lei 11.892 de 29/12/2008, criação dos institutos, que fala dos objetivos e das finalidades, respectivamente [...]. (E7)

[...] tinham um elemento base, que era a baixa compreensão do que são os institutos federais, entendeu! Então, eu participei de discussões, os caras assim oh! Cobrando: "Ah, mas por que...que a gente não está investindo nos grupos de pesquisa que vão resultar nos programas de pós-graduação?" Oh! não foi uma nem duas vezes, eu dizia: "Oh, cara, vai ler as finalidades dos institutos federais! Isso é o nosso objetivo principal, vocês querem reproduzir os "modelos das federais", organizar a instituição a partir da pós-graduação, e os professores irem tudo atuar na pós-graduação e não querem atuar em outros níveis, aí vem essas coisas desse tipo, né!" [...]. (E7)

A influência descrita nas respostas transcritas das entrevistas realça que, como muitos indivíduos vêm de outras instituições nas quais tenham trabalhado, principalmente das públicas, existe a tendência a querer replicar o modelo implantado nas universidades federais. De forma distinta, os institutos federais estão sob legislação específica de criação, que os difere das demais instituições federais de ensino.

Na questão da influência da cultura organizacional, percebeu-se, por vários trechos das falas dos entrevistados, o destaque dado, afirmando que "a cultura organizacional influencia" nos processos organizacionais, principalmente quando se fala de inovação.

Nesse sentido, para Pereira, Domingues, Silveira, e Amélia (2008), essas características influenciadoras, classificadas como metas difusas e ambíguas, são representadas pelas metas que, talvez, não tenham sido bem esclarecidas pela gestão.

Outro elemento apresentado por esses mesmos autores é a lógica da predominância de pessoal especializado, os quais, por suas qualificações, são indivíduos que, constantemente, questionam a razão e os porquês das decisões da gestão. Além disso, entende-se que, nos processos de inovação, a cultura organizacional sofre influência decorrente dos interesses organizacionais, sobrepujados pelos interesses profissionais individuais e administração universitária (Pereira, Domingues, Silveira, & Amélia, 2008).

A partir dessas reflexões e por meio da análise obtida das seguintes respostas de E8, entendidas como contribuição, confirma-se esse entendimento.

[...] a primeira coisa que a gente precisa fazer é isso! né! que instituição que nós estamos. Nós estamos em uma instituição pública, se ninguém nos instiga nada, ela vai continuar vivendo e vai...vai... e algumas exceções, pessoas vai trazer aí pequenos avanços ao longo do tempo. (E8)

Segunda dificuldade que eu acho, no serviço público, nós temos internalizado em nós a questão do chefe, a cultura do chefe, nós somos bem tayloristas, fordistas lá da época de 1910/1911, que, quando a gente começou a juntar um monte de gente e botar pra trabalhar, e como é que comanda esse povo aí. A cultura do chefe, o chefe é responsável! Nós não temos a disseminação, ou o engajamento das pessoas de que aquelas ações são compartilhadas [...]. (E8)

Então, todo mundo que assume um cargo por receber uma função gratificada, seja ela qual for, uma carga horária para aquilo, né! Um a valor no contracheque, parece que assume toda a responsabilidade pelo resultado do trabalho, né! Então, primeiro, serviço público que tem toda uma característica, e segundo a cultura do chefe, ao mesmo tempo que a gente tem essas duas coisas, são essas duas coisas que nós criticamos enquanto servidores, né! (E8)

Existe um exemplo que é completamente irritante pra mim, que eu fiquei oito anos na gestão da reitoria e a gente não conseguiu resolver, que foi a questão das notas fiscais, que têm que ser assinadas. Elas vêm eletrônica, a gente tem que imprimeee! parar assinar atrás. Isso, pra mim, é o absurdo, do absurdo, do absurdo da burocracia. O que os contadores que são os técnicos, não sou eu que sou engenheira mecânica metida! Né! Então, tenho conhecimento da lei..la..la..la.[...]. (E8)

Aí eu explico: “geente! a palavra assinatura quer dizer, que a pessoa tem que atestar!!” E nós nunca conseguimos quebrar isso; a gente chega ao ponto ter todo um sistema nacional de fiscalização tributária que gera num sistema uma nota fiscal, que pode ser comprovada a qualquer momento! A gente imprime! Assina embaixo e manda por malote ou deixa guardada no campus, não importa, pelo menos isso eu já convenci! Para de gastar malote, mandando nota. Isso é dinheiro público!! Vão gastar dinheiro pra comprar livro, gente louca! (E8)

Então agora tu imagina, quando a gente iniciou a gestão, que a gente selecionava esses estudantes carentes. Tu não tens noção da papelada que esse povo pedia! Se eles são pobres, se eles não têm condição, se esses caras trabalham o dia inteiro, vocês exigem, documento que eles precisam tirar xerox, que eles precisam ir em lugar tirar certidão! [...] (E8)

O que se observou na análise dessas informações foi que a estabilidade no cargo exerce um papel influenciador na cultura organizacional e nos processos de inovação. É a cultura de que o

chefe é responsável por tudo, acarretando, por conta disso, uma falta de engajamento dos indivíduos da organização, na cultura de que tudo precisa ser assinado fisicamente e impresso em papel.

Soma-se a isso, ainda, a exigência de documentos autenticados para os discentes, inclusive os carentes. Esses elementos citados fazem/faziam parte de uma cultura organizacional existente no IFSC e percebida, conforme os relatos, pela entrevistada E8.

Um dos papéis dos gestores, na geração de inovação nas instituições de ensino públicas, é identificar os indivíduos que fazem parte da instituição e estimulá-los a terem postura inovadora. O comportamento dos gestores tem a marca das regras institucionais e da cultura da instituição, reforçando a afirmação de Mc Lean (2005, p. 241), de que “a cultura cria os parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável e será censurado”. Com base nessa afirmação, é possível inferir que a cultura influencia e é influenciadora da cultura organizacional. Nesse sentido, perguntou-se aos entrevistados se, na gestão, os servidores são provocados a terem postura inovadora. O propósito dessa pergunta consistia em subsidiar e responder ao objetivo específico, qual seja, descrever o papel dos atores na geração de inovação na instituição.

A partir dessas considerações foram analisadas as respostas obtidas dos entrevistados, destacando-se as de E3, E7 e E8.

Vejo que podem existir ações pontuais. A gente, por exemplo, na gestão, sendo questionado e tentando melhorar, mas eu não vejo que isso é uma atitude cultural de inovação, a gente até é estimulado. Por exemplo, os coordenadores, a parte dos cursos até recebe um pouco de estímulo, mas eu não vejo isso como uma cultura organizacional. (E3)

[...] ela [Gestora x] começou a olhar para os processos que aconteciam em nível de gabinete, em nível de gestão de pessoas, ela chamava o servidor lá, e dizia: “Vamos lá! Vamos pensar...” Emissão de portaria, ela dizia assim: “Mas por que...que é que tem que ter quatro vias? Por que...que é que tem que ser assim? Por que é que tem que ser assado?” E ela provocava com que as pessoas por que [...] (E3)

[...] não de repente pensar isso, tu tens que dizer por que...que tem que ser assim, se não tiver um porquê, se não tiver uma legislação que embasa, nós vamos cortar, nós vamos melhorar esses processos e, dessa forma, com esse olhar, muitos, muitos, vocês não têm noção de quantos, processos da área gestão de pessoas, de compras, de contratos, do gabinete, tudo foi... teve o dedo, teve o olhar da Gestora x de provocar os servidores pra repensar o que eles estavam fazendo e dizer “melhore isso”, “corta isso”, “coloca aquilo”, “não precisa deste jeito”, “não precisa tanto vai e volta”[...] E3

Meu Deus do céu, a instituição ela se preocupou com a expansão, e deveria se preocupar com a expansão, acho que ela deveria fazer número, aproveitar as “carradas de dinheiro” que era despejada aí, pra construção de campus e pra avanço da Rede Federal, que era o objetivo, era a meta mesmo. Ela tinha que fazer isso, só que em algum momento ela tinha que, junto, ir implantando uma cultura organizacional e, cada vez mais, à medida que tu vai completando a estrutura física, olhar para... mais para a estrutura organizacional. Aí, acho que a gente começou a fazer isso e avançou bastante, mas ainda, né, quem do que o instituto de ciência e tecnologia deveria ser [...] (E7)

[...] a gente não consegue trabalhar com indicadores, com metas. Quando a gente fala nisso, as pessoas acham que a gente está trabalhando com uma visão empresarial. Como se o serviço público não precisasse prestar contas pra sociedade do que ele faz. Então, isso é legal! Estar numa instituição pública nos dá mais liberdade de criação, de trabalho. A questão da gestão democrática participativa, essa questão, nossa é legal! Entendeu? (E8)

[...] nós não somos instigados a melhorar as nossas atividades, nós somos cobrados por fazer o mínimo para que a instituição funcione. Essa é a visão que eu tenho, depois de 26 anos de serviço público, Então, a primeira coisa que a gente precisa fazer é isso, né! Que instituição que nós estamos?... nós estamos em uma instituição pública [...]. (E8)

[...] a hora que elas iam botar isso no papel, elas queriam botar outras atividades, que elas não faziam, mas achavam importante serem feitas. Aí, eu pergunto o porquê... não ...não, tu não faz. Mapeia o que tu faz. [...]. (E8)

[...] depois a gente melhora o que tu faz. Porque, se tu for pra mapear um processo, pra tornar ele maior e mais complexo do que ele é! Então continua fazendo do jeito que tá. Entendeu o que eu quis dizer? Então! A cultura institucional ela influencia, justamente porque as pessoas, elas se empoderam dos processos [...]. (E8)

Nesse questionamento, observou-se que os entrevistados trouxeram experiências vividas em seus períodos de gestão, como gestor ou mesmo aquele que não era gestor nos últimos oito anos. Essa reflexão contribuiu para que pudessem enxergar-se diante de uma postura que os provocasse a serem geradores de inovação. E, de forma antagônica, permitiu analisar a visão dos gestores em relação aos colaboradores nos experimentos de mapear e implantar posturas de inovação na instituição analisada.

Observou-se que os gestores, principalmente dos últimos oito anos e que foram sujeitos das entrevistas desta pesquisa, fazendo parte destes dois períodos de gestão, demonstraram-se comprometidos em inovar, tanto nos processos organizacionais, quanto na mudança de traços da cultura existente, que não faziam mais sentido continuarem a existir.

Nesta análise, como elemento novo e que indica a influência da cultura institucional nos processos de inovação, surgiu como um achado, que merece destaque, qual seja o fato de que “as pessoas se apoderam dos processos”. Esse apoderamento, certamente, faz com que a inovação não consiga avançar.

Cabe destacar, outro elemento que surgiu nas entrelinhas, a partir das falas dos entrevistados, que é o fato de o IFSC ter passado por uma expansão na sua rede, entre 2006 até 2016, ampliando o número de campus, de quatro para 22, em sete anos (IFSC, 2020).

Esse dado aparece em várias respostas, sendo reforçado no relato de E10: “[...] o foco era muito na expansão, a expansão tomava conta e então... organizar uma instituição, que, apesar de já quase centenária, ainda como instituto federal... Não se entendia ainda bem direito, tinha crescido de uma hora pra outra, enormemente.”

Desse modo, fica evidente que o IFSC preocupou-se em investir na expansão física em detrimento do desenvolvimento dos processos organizacionais, tanto que “terminou o ano de 2016 com 22 campus implantados, 2.191 servidores, sendo 1.122 professores e 1.069 técnicos administrativos, e 25.657 vagas ofertadas” (IFSC, 2020), dedicando maior atenção à expansão em termos de gestão, inovação e processos organizacionais, somente a partir de 2016.

No intuito de demonstrar o resultado da pesquisa com aplicação das dimensões de Hofsted (1980)/Projeto Globe (2002), elaborou-se o Figura 17, que resume a presença ou não de cada dimensão na análise dos dados obtidos por meio das entrevistas.

ENTREVISTADO	INDIVIDUALISMO X COLETIVISMO	DISTÂNCIA DO PODER	AVERSÃO À INCERTEZA	ORIENTAÇÃO PARA O FUTURO	ORIENTAÇÃO HUMANA	ORIENTAÇÃO PARA PERFORMANCE	COLETIVISMO DE GRUPO
E1	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Não se constatou relatos desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.
E2	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.			
E3	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Não se constatou relatos desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.
E4	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.			
E5	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.			
E6	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Não se constatou relatos desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.
E7	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.			
E8	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.			
E9	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Não se constatou relatos desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.	Constatou-se a presença desta dimensão.

		dimensão.					dimensão.
E10	Constatou-se a presença desta dimensão.						
E11	Constatou-se a presença desta dimensão.						

**Figura 17. Resumo de presença/ou não das dimensões de Hofstede (1980)/Projeto Globe (2002)**

Fonte: Criação do autor a partir das entrevistas, 2020.

Após a análise das respostas obtidas das 11 entrevistas aplicadas aos indivíduos selecionados, constatou-se a presença das sete dimensões de Hofstede (1980)/Projeto Globe (2002), em todas nas respostas dos 11 entrevistados, como já demonstrado nas exposições anteriores.

#### 4.5 O PAPEL DOS ATORES NA GERAÇÃO DE INOVAÇÃO NO IFSC

A pesquisa permitiu observar a postura do gestor como elemento que também influencia nos processos de inovação. As entrevistas mostraram que a postura do gestor é que dá o ritmo das inovações na instituição, pois, se o gestor não provoca a mudança e instiga os indivíduos a se portarem de forma inovadora, instala-se a cultura da tendência à aversão à incerteza, que tanto influencia nos processos organizacionais. Desse modo, nada novo acontece, tudo deixa de acontecer, porque “está bom assim”; a acomodação aparece. Nessa perspectiva, outro elemento que se percebeu nas análises consiste na baixa consciência do papel dos institutos federais, elemento que provoca discussões de interesses difusos do IFSC pela pouca compreensão do que eles são e para qual finalidade foram criados.

Nas entrevistas, observou-se, ainda, outro elemento que influencia nos processos de inovação, que é a resistência a mudanças, relatada pelos entrevistados, reforçando a dimensão de aversão à incerteza, do modelo de Hofstede (1980), manifestada pelos indivíduos por meio da não colaboração com processos de mudanças e, em alguns casos, até a rejeição pelo novo.

Foi possível, também, perceber, na pesquisa, por meio da proposição “o chefe é responsável por tudo”, como esse é um elemento que colabora com a influência nos processos de inovação. Assim, se alguém recebe um cargo de chefia e recebe valor monetário por isso, na cultura organizacional observada, essa pessoa é vista como responsável por tudo, e os demais, portanto, não precisam se preocupar com os processos organizacionais.

A pesquisa constatou, também, que a instituição oferece liberdade para os seus indivíduos proporem mudanças e alterações de fluxos. Se forem fundamentadas e justificadas, as propostas serão objeto de reavaliação.

Os elementos orientação para o futuro, orientação para performance e orientação humana aparecem nas entrevistas dos gestores, indicando que a instituição tem esses elementos em sua cultura e preocupa-se com isso. Isso pode ser observado nas falas de E1, E2 e E4:

É por ser uma instituição de ensino, e por ela estar ligada a diferentes vertentes do ensino, como o ensino técnico, a ciência, o ensino profissionalizante, várias modalidades. Ao menos no instituto federal, onde eu trabalho, existe este estímulo sim; ele vem de diferentes fontes, de parcerias externas, que temos com órgãos de pesquisa, eles vem estimulado a partir das próprias demandas internas que tem, né. Por trabalhar com pessoas diariamente, é uma novidade, sempre tem elementos novos, então há sempre um desafio do meio, sempre um estímulo da própria natureza da função e isso é um estímulo diário. Agora, em termos institucionais, eu vejo um estímulo, até do ponto de vista do ensino, da pesquisa, de fomento, quase de estímulo que tem para o/a criação de alguma coisa. (E1)

A gente precisa olhar para esses dois lados vendo uma perspectiva que não seja dicotômica; a gente precisa ter isso integrado e a gente precisa se ajudar. Uma das coisas que me preocupa muito é que quanto menor é o nosso orçamento, mais pode surgir entre nós uma rivalidade, né! E, exatamente neste momento que o cobertor é mais curto é que a gente precisa ter mais cooperação. (E2).

O nosso próprio ser institucional, né! que, como a gente atua na área tecnológica, a inovação ela está permeando toda essa nossa atuação, né! Então, eu percebo pela própria criação do NIT [Núcleo de Inovação e Tecnologia], que foi estabelecido por lei, e que faz com que a gente cuide dos nossos produtos, que nascem das nossas pesquisas, dos próprios editais de grupo de pesquisa, pelos editais de desafio na inovação, que fazia com que nós, os servidores administrativos e os professores de sala de aula, buscassem mostrar, então é, quais eram as inovações que eles vinham atuando na sala de aula, nos setores administrativos. Então, eu acho que a instituição, ela vem buscando isso. (E 4)

Assim, ante esses depoimentos, nota-se que a instituição tem executado ações e trabalhos dentro do IFSC, visando promover a orientação para o futuro, a orientação humana e a performance, atuando em rede e incentivando a pesquisa e a inovação.

Partindo dessas análises e entendimentos, na sequência, são apresentadas as principais reflexões e considerações finais sobre esta pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional é construída e cultivada pelos indivíduos que compõem a organização. Retomando o conceito de cultura de Hofstede (2011, p. 3), tem-se que "Cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outras".

Esse conceito nos faz perceber que a cultura organizacional surge quando nasce a instituição, pois, como ela, aparecem os valores, os rituais, os heróis e os símbolos (Hofstede, 1997), acontecendo e desenvolvendo-se a partir da vida da instituição, por meio dos indivíduos que a compõem. Neste estudo, que traz o IFSC como objeto pesquisado, constatou-se que a instituição, desde seu princípio, criou e desenvolveu sua cultura, com o transcorrer dos anos de atuação. Ou seja, sua cultura teve início no período da Escola de Aprendizes Artífices (1909) e foi evoluindo com as transformações da instituição até chegar ao que ela vive atualmente.

Mais precisamente, esta pesquisa concentrou-se no estudo da influência da cultura dos processos de inovação, que está presente até hoje. Assim, através da aplicação de entrevistas com indivíduos que ocupam/ocuparam cargo de gestão nos últimos oito anos, foi feita a análise dessa influência pela percepção desses entrevistados. Além das inferências feitas a partir da percepção dos entrevistados, a análise também partiu da observação de documentos institucionais, como relatórios de gestão e planos de desenvolvimento institucional. A partir dessas observações e análises, foram constatados traços da cultura da instituição desde os tempos do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), exemplificados em falas, como: "eu sempre fiz assim", mas as influências, os ajustes e as adequações foram sendo percebidas a partir da criação da rede de institutos federais, quando da implantação do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia (IFSC), a partir de 2008.

Outro elemento que se observou na pesquisa foi a rápida expansão que o IFSC viveu no período de 2006 a 2016. Assim, muito em função da energia dispendida nessa expansão, que culminou em construção de prédios e espalhou obras nas diversas regiões do estado de Santa Catarina, onde o IFSC se instalou, a instituição não conseguiu investir em melhorias de processos e aparelhamento da gestão.

Na base teórica para a aplicação desta pesquisa, utilizou-se o modelo de Hofstede (1980) e o modelo do projeto Globe (2002). O modelo de Hofstede (1980), criado para analisar a cultura dos países, no final da década de 1970, apresenta quatro dimensões: individualismo x coletivismo; distância do poder; aversão à incerteza; e masculinidade x feminilidade; já o modelo do projeto Globe (2002) é formulado com nove dimensões, das quais cinco repetem-se entre os dois modelos. Por esse motivo, para a análise da pesquisa, optou-se em utilizar somente aquelas que não se

repetem, resultando em um modelo adaptado com sete dimensões, por meio das quais se analisou a influência da cultura nos processos de inovação do IFSC.

Para complementar a realização deste trabalho, buscaram-se outros autores, como Edgar Schein (1984), que contribuiu com seu conceito de cultura organizacional, afirmando ser esta o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, e que demonstraram funcionar bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir. Ainda sobre a cultura organizacional, valeu-se, nesta pesquisa, do conceito proposto por Hofstede (1991), de que o universo cultural é formado por pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, derivando-se de um ambiente social específico. Isto é, mediante o processo de interação social (socialização) é que a cultura será aprendida e repassada aos membros.

Para a análise do conteúdo oferecido pelos entrevistados, foram feitas as transcrições exaustivas das entrevistas, conforme orientações de Bardin (2016), para que se pudesse fazer uma análise da enunciação. Nas transcrições, procurou-se conservar as anotações paralinguísticas (os aspectos emocionais, o riso, o tom irônico etc. Na análise de enunciação, segundo Bardin (2016), cada entrevista é estudada como um elemento totalizado e organizado, próprio de estudo de caso.

Na organização desta pesquisa, após sua contextualização, chegou-se à seguinte pergunta, definida como objetivo principal: **Como a cultura organizacional influencia os processos de inovação em uma Instituição de Ensino Federal de Santa Catarina?**

Esta pergunta foi respondida na pesquisa pelos elementos encontrados por meio das entrevistas, que são: a cultura do serviço público aparece como elemento que atua junto à cultura organizacional do IFSC; e, em alguns momentos, essas culturas se distanciam. Um exemplo de cultura do serviço público é identificado nas falas que apareceram nas entrevistas, como as que dizem respeito à resistência à mudança; à presença da estabilidade dos servidores que, de certa maneira, lhes permite “escolher” a velocidade da mudança; à expectativa de que a inovação deve partir do gestor; e à cultura de que tudo necessita ser assinado fisicamente. Este último está sendo superado pela adoção de assinadores digitais, como apontado na Figura 16.

A observação sobre a estabilidade dos servidores que fazem parte da instituição também apresentou outro viés, o de permitir que se tenham processos democráticos, colaborativos e que possam contribuir com a gestão em decisões que envolvem o coletivo da instituição.

Como primeiro objetivo específico desta pesquisa, estabeleceu-se interpretar a cultura organizacional existente no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia. Esse objetivo foi atingido e interpretado por meio das entrevistas, nas quais, ao se utilizar o modelo de Hofstede (1980)/Projeto Globe (2002), com o modelo adaptado de sete dimensões, pode-se observar que a cultura do IFSC aparece com elementos em todas as dimensões propostas pelo *framework*, indicando a presença de uma cultura que não é individualista sob o aspecto de gestão

organizacional. O elemento que reforça esse entendimento é o fato de o IFSC apresentar a dimensão de coletivismo na sua concepção, ao participar do sistema de rede pelo qual os institutos federais estão ligados. E isso se replica, dentro da instituição, entre os campus e seus indivíduos.

A dimensão de coletivismo/coletivismo de grupo foi observada na pesquisa sob a forma de unidade que a instituição vive. Exemplo disso são os editais que regulam todos os processos institucionais; para tudo, é feito edital; remoção, pesquisa, extensão, para compras, para contratação de servidores etc. Desse modo, a cultura das ações coletivas é, claramente, percebida na instituição.

Outro elemento que assinala a presença de uma cultura coletivista/coletivismo de grupo consiste na transmissão compartilhada de todas as reuniões do conselho superior do IFSC, demonstrando que não só o princípio da transparência é atendido, mas também é estabelecida uma cultura de envolvimento coletivo dos servidores em participar não só dos processos de gestão para toda a instituição, mas também das deliberações da gestão.

A dimensão de distância do poder também foi observada na pesquisa, como se identifica na fala do entrevistado E3: “[...] daí começou-se a criar a visão de missão de visão do IFSC, de cultura do IFSC. Eu acredito que os dois últimos PDI, são oito anos, né! Um pouquinho mais de oito anos, eu acredito que ‘eles’ conseguiram sistematizar de forma melhor o IFSC [...]”. Na análise das entrevistas, percebeu-se, em muitas falas, a indicação de um distanciamento do poder, como se as decisões institucionais viessem de forma *top-down*, denotando um sentimento de não pertencimento.

No tocante à dimensão de aversão à incerteza, observou-se que esta dimensão aparece em quase todas as falas, com proposições que permitiram inferir que existe coesão, pois tanto a gestão como os servidores buscam mitigar as incertezas.

O segundo objetivo específico desta pesquisa - identificar as práticas organizacionais inovadoras do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - foi alcançado com o levantamento das 26 principais práticas inovadoras, aplicadas/desenvolvidas pelo IFSC no período analisado, que observou os últimos dois mandatos de gestão.

Para o terceiro objetivo específico, que era verificar como a cultura organizacional influencia nos processos de inovação, obteve-se a resposta com a identificação de elementos que apontaram como isso acontece. Assim, entre essas práticas, observou-se que a cultura influencia nos processos por meio de procedimentos burocráticos, que são próprios de órgãos públicos. De outra forma, essas práticas têm sua razão de ser, entre elas a organização dos processos e a garantia de celeridade e aderência legal.

Nesse aspecto, a pesquisa encontrou, ainda, outros elementos como o fato de que a inovação está na mão do gestor. Se ele não propõe, se não provoca, os indivíduos da organização tendem a se acomodar. Além disso, observou-se que a cultura da resistência à mudança também influencia nos processos de inovação, constatando-se que as tentativas de inovação sofrem resistência na instituição. Por exemplo, observou-se que a gestão percebeu que, em um mundo digitalizado,

muitos procedimentos não encontravam justificativa, eram obsoletos, como assinar documentos manualmente, ou enviar papéis pelo malote dos campus para a reitoria. Mesmo assim, a gestão encontrou resistência para mudar isso. Por fim, ainda na questão da influência da cultura na inovação, observou-se que a instituição exigia documentos autenticados na concessão e auxílio estudantil, uma cultura existente que foi alterada.

Como quarto objetivo específico, buscou-se descrever o papel dos atores na geração de inovação na instituição em questão. Nesse sentido, a pesquisa conseguiu observar que a consciência de que os gestores da instituição têm importância nessa condução dos processos representa elemento importante no IFSC. Esse destaque é dado principalmente, porque, como se observou na análise das entrevistas, a instituição tem a cultura de que as demandas para empreender inovação, melhoria de processos e avanços organizacionais têm que partir dos gestores.

Com relação à percepção dos servidores, se existe uma cultura de inovação, constatou-se que, como a cultura da instituição propõe que a inovação deve partir dos gestores, pelas respostas dadas nas entrevistas, os entrevistados não percebem, de forma sistemática, mas de forma pontual, a instituição como provocadora de inovação. Infere-se, assim, que isso se deve, porque nem todos enxergam a gestão como provedora sistemática de inovação.

Posto isso, entende-se que a pesquisa alcançou os objetivos propostos, já que foi possível, a partir de seus resultados, fazer reflexões acerca da expansão do IFSC, ocorrida a partir de 2006, trazendo consigo a realização de vários concursos públicos, para admissão de novos servidores. Como elemento positivo da cultura organizacional do IFSC, considera-se que este é um elemento novo para a pesquisa, pois oxigenou a instituição com uma geração nova de servidores, vindos de ambiente externo ao IFSC, de outras culturas. Isso pode ter contribuído para essa qualificação dos processos organizacionais e atualização da cultura da existente.

Além disso, esta pesquisa reforçou o entendimento de que a burocracia contribui para organizar os processos, tornando-os oficiais e aderentes à legislação. Por outro lado, nas falas dos entrevistados, apareceu um elemento indicando que a burocracia não contribui para o avanço de inovações e ideias novas, visando contribuir com o desenvolvimento da instituição. Esse elemento refere-se ao fato de que nem todos os servidores estão dispostos a atender primeiro a burocracia, para depois contemplar suas demandas.

Como entendimento da análise dos resultados, percebeu-se que o IFSC passou por um crescimento, expandindo-se de forma acelerada, promovido por políticas públicas que trouxeram o desenvolvimento para a educação. Esse crescimento, contudo, não foi uniforme em todas as áreas, pois a instituição não teve o tempo necessário para se planejar e mapear todos os processos ocorridos durante esta fase de crescimento, fato que aconteceu somente depois de 2016, quando a expansão se estabilizou. A partir disso é que a instituição conseguiu mapear processos e superar práticas antigas, herdadas da cultura existente até então.

Na questão da cultura de planejamento, a pesquisa constatou que a instituição não apresentava essa cultura de planejar, conforme demonstrado nas falas dos entrevistados, como, por exemplo, em E4: “eu sou de uma época em que o orçamento chegava na instituição, ficava só na mão e na cabeça de, no máximo, o gestor maior e diretor/pró-reitor de administração, e eles faziam o que queriam”; e E10: “quando eu era diretor de campus, a pró-reitora de administração me ligou e disse assim, “olha, eu queria saber quanto que tu quer de investimento e quanto que tu quer de custeio pro ano que vem”.

Essas falas denotam que não havia planejamento, e reforçam a lógica de que, enquanto o IFSC vivia a expansão, planejar era uma ação de não estava tão presente diante daquele contexto. E isso ainda é replicado nas falas atuais da cultura organizacional.

Quanto às limitações da pesquisa, pode-se citar o público-alvo como um elemento, registrando-se que foi constituído dos pró-reitores e dos coordenadores de curso do campus Gaspar, com um público de interesse da pesquisa de 15 possíveis entrevistados. Ao final, foram realizadas 11 entrevistas. O tempo foi outro elemento limitador para se realizar um trabalho de análise da cultura de uma instituição com 22 campus. Portanto, as percepções observadas não podem/devem representar as percepções de toda a instituição, especialmente, considerando-se que uma pesquisa com uma base de análise ampliada poderá ter outras conclusões.

A contribuição que se vislumbra nesta pesquisa parte do entendimento de que o IFSC foi observado pelas lentes da ciência, e pelo *framework* adaptado do modelo de Hofstede (1980) e do projeto Globe (2002), possibilitando inferir: que a instituição apresenta característica coletivista; e que, por seus servidores, apresenta características de aversão à incerteza, aparecendo tanto para os servidores quanto para a instituição, pois os processos são um exemplo de que a instituição quer se garantir em relação ao cumprimento das demandas organizacionais, ao tempo em que os servidores querem ter garantidos seus direitos como servidores.

Esta pesquisa, ainda, traz contribuição para a ciência, considerando que o modelo de Hofstede (1980)/Projeto Globe tenha sido, originalmente, criado e aplicado, por meio de análise fatorial e de outros modelos estatísticos, podendo ser utilizado, desta forma e deste modo, nas publicações existentes sobre a temática. Com isso, verifica-se a possibilidade de se analisar a cultura de uma grande instituição, como é o IFSC, contemplada pelo método qualitativo com respostas que permitam atender aos objetivos de pesquisa com relativa confiabilidade.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se uma pesquisa em outra instituição pública de ensino, envolvendo todos os gestores, visto que esta pesquisa implicou questionamentos de traços da cultura organizacional, mas que não foram alcançados no sentido de identificar se são traços próprios de instituições de ensino públicas ou um elemento que faz parte da cultura do serviço público, de forma geral. Desse modo, outros estudos poderão ampliar o espectro de análise da cultura organizacional e sua influência nos processos de inovação da instituição.

## REFERÊNCIAS

- Andriguetto Junior, H., Meyer Junior, V. Pascucci, L., & Dos Santos, A. (2011). Estratégias acadêmicas e suas manifestações - o discurso e a prática. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 4(3),126-152. Recuperado em 15 de setembro, 2020, de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=3193/319327512008](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3193/319327512008)
- Aguiar Filho, S. A. de, Batista, M. E., Hickson, R. S., & Nassif, M. E. (2014). Práticas de gestão da informação e do conhecimento nos processos de avaliações do inep/mec: um estudo em uma instituição de ensino superior. In: *IV Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, 1, 1-20.
- Albagli, S. (1999). Novos espaços de regulação na era da informação e conhecimento. In: Lastres, H. M. M., Albagli, S. (Orgs.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Alcoforado, D. G., Farias, M. L., Andrade, J. A., & Souza Júnior, J. H. (2020). A produção científica sobre cultura organizacional no contexto brasileiro: uma revisão integrativa de literatura. *Qualitas Revista Eletrônica*, [S.l.], 21(1), 43-63. Issn 1677-4280. Recuperado em 18 agosto, 2020, de [www.revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/5620](http://www.revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/5620).
- Adler, J. H. (1965). *Absorptive capacity: the concept and its determinants*. Washington: Brookings Institution.
- Banco Mundial. (2017). *Um ajuste justo: análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil*. Recuperado em 25 novembro, 2019, de [www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/brazil-expenditure-review-report](http://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/brazil-expenditure-review-report).
- Ball, D. L., Thames, M. H., & Phelps, G. (2010). Content Knowledge for Teaching: What Makes It Special? *Journal of Teacher Education*, 59(5), 389-407. Doi: 10.1177/0022487108324554. Recuperado em 26 setembro, 2020, de [www.journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022487108324554](http://www.journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022487108324554)
- Barbosa, D. M. de C., Almeida, E. F., Bampi, L., Gonçalves, R. N., Pinheiro, T. C. P. R., & Teixeira, V. A. (2003). *A aprendizagem organizacional otimizando resultados do Tribunal de Contas da União*. Recuperado em 07 setembro, 2020, de [www.portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/a-aprendizagem-organizacional-otimizando-resultados-do-tribunal-de-contas-da-uniao](http://www.portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/a-aprendizagem-organizacional-otimizando-resultados-do-tribunal-de-contas-da-uniao).
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70 Brasil.
- Barros, B. T. De, & Prates, M. A. S. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas.
- Barreto, L. M. T. da S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). *Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?* *Revista de Administração (São Paulo)*, 48(1), 34-52. Recuperado em 07 setembro, 2020, de [www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072013000100004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072013000100004&script=sci_abstract&tlng=pt).
- Bruno-Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A. (2014). Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea, Curitiba*, 18(4), 372-396. Recuperado em 12 agosto, 2020, de [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552014000400372&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552014000400372&lng=en&nrm=iso).
- Casagrande, R. M., & Machado, D. D. P. N. (2016). Cultura organizacional como fator complementar às dimensões culturais de Hofstede. *Revista Pretexto*, 17( 4), 81-94. Recuperado em 01 junho, 2020, de [www.spell.org.br/documentos/ver/44798/cultura-organizacional-como-fator-complementar-as-dimensoes-culturais-de-hofstede-](http://www.spell.org.br/documentos/ver/44798/cultura-organizacional-como-fator-complementar-as-dimensoes-culturais-de-hofstede-).

- Castro, C. de M. (2006). *A prática da pesquisa*. (2. ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Cardoso, R. E. (2020). *Os efeitos de poder resultantes do uso de aplicativos de mensagens instantâneas nas rotinas de trabalho de servidores de uma instituição pública de educação*. Dissertação. Unisul. Recuperado em 11 setembro, 2020, de [www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/10291/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20ROBERTA%20ELP%C3%8DDIO%20CARDOSO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/10291/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20ROBERTA%20ELP%C3%8DDIO%20CARDOSO.pdf?sequence=1&isAllowed=y) .
- Carneiro, J. S., Pellizzoni, L. N., Leal, J. S., Dantas, B. L. de L., Luz, A. de P., & Rego, G. L. (2020). Cultura organizacional: um estudo comparativo entre duas universidades federais. *Cadernos de Estudos Sociais*, 35(1). Recuperado em 07 setembro, 2020, de [www.researchgate.net/publication/342338566\\_cultura\\_organizacional\\_um\\_estudo\\_comparativo\\_entre\\_duas\\_universidades\\_federais](http://www.researchgate.net/publication/342338566_cultura_organizacional_um_estudo_comparativo_entre_duas_universidades_federais).
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement, *Journal of Business Research*, 63, 707-715.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Ciotti, R., & Favretto, J. (2017). Capacidade absorptiva em instituições de ensino superior: uma sistematização da literatura. *Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15(3), 203-229. Recuperado em 23 novembro, 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6880387>.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em administração*. (12. ed.) Porto Alegre: Bookmann.
- Coleta, José & Coleta, Marília. (2005). Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. 4. recuperado em: 09 fevereiro, 2021, de [www.researchgate.net/publication/277056108\\_Escalas\\_para\\_medida\\_de\\_fatores\\_da\\_cultura\\_organizacional\\_de\\_instituicoes\\_de\\_educacao\\_superior](http://www.researchgate.net/publication/277056108_Escalas_para_medida_de_fatores_da_cultura_organizacional_de_instituicoes_de_educacao_superior)
- Costa, A. B. O. (2006). *Desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter*. São Leopoldo: Unisinos. Recuperado em 26 de setembro, 2020, de [www.ihu.unisinos.br/images/stories/cadernos/ideias/047cadernosihuideias.pdf](http://www.ihu.unisinos.br/images/stories/cadernos/ideias/047cadernosihuideias.pdf).
- Chiarini, T., & Vieira, K. P. (2012). Universidades como produtoras de conhecimento para o desenvolvimento econômico: sistema superior de ensino e as políticas de CT&I. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, 66(1), 117–132. Recuperado em 30 abril, 2019, de [www.scielo.br/pdf/rbe/v66n1/v66n1a06.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rbe/v66n1/v66n1a06.pdf).
- Chiavenato, I. (1983). Características da burocracia segundo Weber. In: Chiavenato, I. *Introdução à teoria geral da administração*. (3. ed.). São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Choo, C. W. A. (2003). *Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac.
- Chueke, G. V., & Amatucci, M. (2015). O que é bibliometria? uma introdução ao fórum. *Internext*, 10(2), 1-5. Recuperado em 26 setembro, 2019, de [www.spell.org.br/documentos/ver/37400/o-que-e-bibliometria--uma-introducao-ao-forum-](http://www.spell.org.br/documentos/ver/37400/o-que-e-bibliometria--uma-introducao-ao-forum-).
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa & projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cyert, R., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Danda, G. N., Queiroz, L. de F. N. de, & Hoffmann, V. E. (2016). A hélice do poder público: padrões de distribuição de recursos federais para as fundações de amparo à pesquisa estaduais. *Revista de Administração Pública*, 50(5), 843-865. Recuperado em 18 agosto, 2020, de [www.doi.org/10.1590/0034-7612148637](http://www.doi.org/10.1590/0034-7612148637).
- Da Silva, F. R., Verdu, F. C., & Crubellate, J. M. (2020). Internacionalização e teoria institucional: um estudo bibliométrico da combinação das teorias. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 15(1), 130-149. Recuperado em 17 agosto, 2020, de [www.revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2988](http://www.revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2988).
- Da Silva, Jesué Graciliano, Silva, Marcelo C. Da, & Santos, Consuelo A. S. (2014). *Transformação do CEFET-SC em IFSC: concepções, conquistas e desafios*. Recuperado em 15 janeiro, 2021, de [www.transformacaodocefetscemifsc.wordpress.com](http://www.transformacaodocefetscemifsc.wordpress.com).
- Dewey, J. (1981). Experience and nature. In J. Dewey. *The Later Works, 1, 1925-1953*. Illinois: Southern Illinois University Press.
- Dias Sobrinho, J. (2004). Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria? *Educação & Sociedade, Campinas*, 25(88), 703-725. Recuperado em 18 novembro, 2018, de [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302004000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000300004&lng=en&nrm=iso).
- Diniz, C. C. (2001). *O papel das inovações e das instituições no desenvolvimento local*. Recuperado em 25 abril, 2019, de [www.core.ac.uk/download/pdf/6535859.pdf](http://www.core.ac.uk/download/pdf/6535859.pdf).
- Doris F., Doris, S. H., WestMichael A., & Patterson, M. (2015). *Teamwork and organizational innovation: the moderating role of the HRM context*. Recuperado em 26 setembro, 2020, de [www.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/caim.12100](http://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/caim.12100).
- Dussault, G. (1992). A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista de Administração Pública*, 26(2), 8 a 19. Recuperado em 07 setembro, 2020, de [www.bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8792/753](http://www.bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8792/753)
- Eisenhardt, K. M., & MARTIN, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: what are they? Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121. Recuperado em 09 setembro, 2020, de [www.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](http://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Escrivão, G., & Silva, S. L. da. (2011). Teoria da criação do conhecimento de nonaka: aplicações e limitações em outros contextos organizacionais. In: *XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial*. Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: the triple helix of university-industry government relations. *Social Science Information*, 42(3), 293-337. Recuperado em 10 julho, 2020, de

[www.researchgate.net/publication/249733214\\_Innovation\\_in\\_Innovation\\_The\\_Triple\\_Helix\\_of\\_University-Industry-Government\\_Relations](http://www.researchgate.net/publication/249733214_Innovation_in_Innovation_The_Triple_Helix_of_University-Industry-Government_Relations).

- Ferrarezzi, M. A. D. O., Freitas, A. C. B. de, Smith, M. S. J., & Fadel, B. (2016). *Reflexões da cultura organizacional e informacional para o desenvolvimento: estudo da tipologia cultural de Cameron e Quinn com a matriz de Ilharco*. Recuperado em 27 de setembro, 2020, de [www.periodicos.unifacel.com.br/index.php/facefpesquisa/article/download/1279/976](http://www.periodicos.unifacel.com.br/index.php/facefpesquisa/article/download/1279/976).
- Fialho, F. A. P., Macedo, M., dos Santos, N., & Mitidieri, T. C. (2006). *Gestão do Conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis. Visual Books.
- Frota, C. S., Pantoja, R. R., & Lysio, S. (2005). *Teoria da criação do conhecimento organizacional*. Segrac, Núcleo de Pesquisa em Ciências da Engenharia, Escola Politécnica da UFRJ.
- Flatten, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMES: the mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8, 137-152.
- Flick, U. (2013). *Introdução à pesquisa qualitativa. Introdução à metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Fórum Econômico Mundial. (2018). *Fórum social mundial*. Recuperado em 17 novembro, 2018, de [www.weforum.org/agenda/2017/12/how-to-follow-davos-2018](http://www.weforum.org/agenda/2017/12/how-to-follow-davos-2018).
- Fórum Econômico Mundial. (2018). *Globalização 4.0*. Recuperado em 14 novembro, 2018, de [www.weforum.org/agenda/2018/11/globalization-4-what-does-it-mean-how-it-will-benefit-everyone/](http://www.weforum.org/agenda/2018/11/globalization-4-what-does-it-mean-how-it-will-benefit-everyone/).
- Gimenez, A. B., & Veiga, H. M. da S. (2020). Cultura de inovação: revisão de literatura das publicações qualis a1 a b2 de 2009 a 2019. *Reuna*, 25(3), 58-75. Recuperado em 24 setembro, 2020, de [www.revistas.una.br/reuna/article/view/1130](http://www.revistas.una.br/reuna/article/view/1130).
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. *RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, 35(3), 20-29.
- Hargadon, A., & Sutton, R. (2000). Building an Innovation Factory. *Harvard business review*. 78. 157-66. Recuperado em 29 setembro, 2020, de [www.researchgate.net/publication/12147028\\_Building\\_an\\_Innovation\\_Factory](http://www.researchgate.net/publication/12147028_Building_an_Innovation_Factory).
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67( 8), 1609–1621.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D.; & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91- 102. Recuperado em 09 setembro, 2020, de [www.journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1476127008100133](http://www.journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1476127008100133)
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. (2a. ed). Califórnia: Sage Publications.

- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. Recuperado em 27 setembro, 2020, de [www.researchgate.net/publication/222837925\\_Understanding\\_Cultures\\_and\\_Implicit\\_Leadership\\_Theories\\_Across\\_the\\_Globe\\_An\\_Introduction\\_to\\_Project\\_GLOBE](http://www.researchgate.net/publication/222837925_Understanding_Cultures_and_Implicit_Leadership_Theories_Across_the_Globe_An_Introduction_to_Project_GLOBE).
- Lino, S. R. L. (2013). *Diretrizes para a institucionalização da gestão do conhecimento na rede federal de educação profissional, científica e tecnológica*, Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. 254f. Florianópolis.
- Janiūnaitė, B., & Petraitiė. M. (2010). The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. Recuperado em 14 agosto, 2020, de [www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Organizational-Innovative-Jani%C5%Abnait%C4%97-Petraiti%C4%97/a9c0634172e1cbcc7ed1182682823b55a512b6be](http://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Organizational-Innovative-Jani%C5%Abnait%C4%97-Petraiti%C4%97/a9c0634172e1cbcc7ed1182682823b55a512b6be)
- Javidan, Mansour & House, Robert & Dorfman, Peter & Hanges, Paul & Sully de Luque, Mary. (2006). Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of Globe's and Hofstede's Approaches. *Journal of International Business Studies*. 37. 897-914. 10.1057/palgrave.jibs.8400234.
- Lei 10.973, de 02 de dezembro de 2004*. (2004). Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília DF: Presidência da República, 2004. Recuperado em 01 setembro, 2016, de [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm).
- Lei 13.243, de 11 de outubro de 2016*. (2016). Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Recuperado em 01 setembro, 2016, de [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2).
- Lima, D. H., & Vargas, E. R. (2012). Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? *Revista de Administração Pública (RAP)*, 46(2), 385-401. Recuperado em 07 março, 2019, de [www.bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7090/5645](http://www.bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7090/5645).
- Machado, D. D. P. N. (2006). A dinâmica da criação e gestão do conhecimento: um estudo de caso. *Faces Revista de Administração, Belo Horizonte*, 5(1), 56-71.
- Mafra, R. F., Souza, L. F. de, Casagrande, J. L., & Machado, D. D. P. N. (2019). *As transformações institucionais e as práticas sociais na cultura organizacional: o caso do campus Florianópolis do Instituto Federal de Santa Catarina*. Recuperado em 31 de agosto, 2020, de [file:///D:/Downloads/781-2050-2-PB%20\(3\).pdf](file:///D:/Downloads/781-2050-2-PB%20(3).pdf)
- Magnani, M. (2004). *Identificação de fatores críticos de sucesso para formulação de estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de p&d agropecuário*. 208f. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC. Florianópolis-SC. Recuperado em 30 novembro, 2019, de <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/45782/1/tese-marcio.pdf>.
- Manual de Oslo. (2018). *Manual de Oslo*. Recuperado em 27 julho, 2020, de [www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en;jsessionid=PU0EB8wiPog2wnaFfxH0nmsR.ip-10-240-5-97](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en;jsessionid=PU0EB8wiPog2wnaFfxH0nmsR.ip-10-240-5-97).

- Martins, E., & Martins, N. (2002). An organizational culture model to promote creativity and innovation. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246. Recuperado em 29 agosto, 2020, de [www.doi.org/10.1177/1523422305274528](http://www.doi.org/10.1177/1523422305274528)
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Recuperado em 12 novembro, 2018, de [www.jstor.org/stable/2778293](http://www.jstor.org/stable/2778293).
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo, SP: Atlas.
- Mintzberg, H. (2008). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Miller, D. A. (1996). A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. *Strategic Management Journal*, 22(3), 484-505.
- Motta, M. E.V. da. (2013). *Capacidade de conversão do conhecimento, inovação tecnológica e o desempenho das IES do sul do Brasil*. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Curso de Doutorado PUCRS/UCS. Universidade de Caxias dos Sul. 142f. Recuperado em 23 novembro, 2019, de [www.repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/83/Tese%20Marta%20Elisete%20Ventura%20da%20Motta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/83/Tese%20Marta%20Elisete%20Ventura%20da%20Motta.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Mckelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20(Suppl.), S63-S80. Recuperado em 09 setembro, 2020, de [www.spell.org.br/documentos/ver/53458/gestao-sustentavel-e-capacidade-dinamica-de-inovacao-de-empresas-de-base-tecnologica-da-saude](http://www.spell.org.br/documentos/ver/53458/gestao-sustentavel-e-capacidade-dinamica-de-inovacao-de-empresas-de-base-tecnologica-da-saude).
- Meirelles, D. S., & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea, Curitiba*, 18 (spe) 41-64. Recuperado em 15 novembro, 2018, de [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-5552014000700041&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-5552014000700041&lng=pt&nrm=iso).
- Muzzio, H., & Costa, F. J. da. (2012). Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 146-161. Recuperado em 09 setembro, 2020, de [www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-512012000100010&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-512012000100010&script=sci_abstract&tlng=pt).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 360 p.
- Nunes, A., Delgrossi, M. E., Da Costa, P. C. M., Milanez, R. L. da S., & Leite, E. D. (2019). Avaliação de desempenho institucional avanços para uma nova gestão. *Race, revista de administração*, 3. Recuperado em 20 de novembro, 2019, de [www.revistas.cesmac.edu.br//index.php/adminstracao/index](http://www.revistas.cesmac.edu.br//index.php/adminstracao/index).
- Panorama Farmacêutico. (2020). *Coronavírus, Covid-19, Sars-Cov-2 e mais 16 termos usados na pandemia*. Recuperado em 08 agosto, 2020, de [www.panoramafarmacutico.com.br/2020/03/24/coronavirus-covid-19-sars-cov-2-e-mais-veja-a-explicacao-para-16-termos-usados-na-pandemia/](http://www.panoramafarmacutico.com.br/2020/03/24/coronavirus-covid-19-sars-cov-2-e-mais-veja-a-explicacao-para-16-termos-usados-na-pandemia/).

- Pappis, L., Wisch, T., & Dewes, A. (2018). *Mapeamento dos contextos emergentes na/da educação superior nos PDI's*. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Recuperado em 20 novembro, 2019, de [www.editora.pucrs.br/acessolivre/anais/cidu/assets/edicoes/2018/arquivos/43.pdf](http://www.editora.pucrs.br/acessolivre/anais/cidu/assets/edicoes/2018/arquivos/43.pdf).
- Pereira, Aline Lucena Costa, & Silva, Anielson Barbosa da. (2011). As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE.BR*,9(spe1), 627-647. [www.doi.org/10.1590/S1679-39512011000600010](http://www.doi.org/10.1590/S1679-39512011000600010)
- Pereira, M. F. (2018). A história e a experiência da Universidade Federal de Santa Catarina com o processo de planejamento estratégico. In: Domingues, M. J. C. S.; Silveira, A. *Gestão de ensino superior: temas contemporâneos*. Blumenau: Edifurb, 2008. Recuperado em 18 julho, 2020, de [www.redalyc.org/pdf/4417/441753228008.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/4417/441753228008.pdf).
- Pimentel, R., Loiola, G. F., & Diogo, T. M. (2020). Cultura de inovação e aprendizagem: o programa clube dos apaixonados por desafios. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), eRAMG200129. Epub. Recuperado em 07 setembro, 2020, de [www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-9712020000400301&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-9712020000400301&script=sci_arttext&tlng=pt).
- Pisano, G. P. (2019). *A dura realidade das culturas inovadoras*. Recuperado em 04 setembro, 2020, de [www.brbr.com.br/a-dura-realidade-das-culturas-inovadoras/](http://www.brbr.com.br/a-dura-realidade-das-culturas-inovadoras/).
- Portal do IFSC. (2019). *Relatório de gestão 2018*. Recuperado em 26 setembro, 2019, de [www.ifsc.edu.br/documents/23567/185204/RelatC3%B3rio+de+GestC3%A3o+2018\\_FINAL/4a37264b-f9ee-474a-9a30-6906d40e94c6](http://www.ifsc.edu.br/documents/23567/185204/RelatC3%B3rio+de+GestC3%A3o+2018_FINAL/4a37264b-f9ee-474a-9a30-6906d40e94c6)
- Portal do IFSC. (2019). *Identificação da instituição*. Recuperado em 08 março, 2019, de <https://caco.ifsc.edu.br/identificacao-da-instituicao/1-1-missao-finalidade-e-objetivos>.
- Portal do IFSC. (2019). *Pró-reitoria de desenvolvimento institucional*. Recuperado em 30 abril, 2019, de [www.ifsc.edu.br/pro-reitoria-de-ensino](http://www.ifsc.edu.br/pro-reitoria-de-ensino).
- Portal do IFSC. (2010). *Servidores*. Recuperado em 25 setembro, 2019, de [www.ifsc.edu.br/servidores](http://www.ifsc.edu.br/servidores).
- Portal do IFSC. (2020). *Comunicação, notícias. 10 campus do IFSC estão mobilizados na produção de protetores faciais em impressoras 3D*. Recuperado em 17 agosto, 2020, de [www.ifsc.edu.br/noticia/1886264/10-c%C3%A2mpus-do-ifsc-est%C3%A3o-mobilizados-na-produ%C3%A7%C3%A3o-de-protetores-faciais-em-impressoras-3d](http://www.ifsc.edu.br/noticia/1886264/10-c%C3%A2mpus-do-ifsc-est%C3%A3o-mobilizados-na-produ%C3%A7%C3%A3o-de-protetores-faciais-em-impressoras-3d).
- Quinn, R.; Rorbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review, New York*, 5(2), 122-140.
- Rauen, F. J. (1996). *Influência do sublinhado na produção de resumos informativos*. 200f. Tese (Doutorado em Letras/Linguística). Curso de Pós-graduação em Letras/Linguística, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Ibeiro, M. (1999). Universidade brasileira pós-moderna. democratização x competência. Manaus: Universidade do Amazonas. Santos, G. & Guimarães, M. & Fontes, A. & Saltorato, P. & Andrade, L.. (2015). Relação entre cultura organizacional e inovação tecnológica - um estudo de caso em uma fábrica de fitas adesivas. *Revista Gestão Inovação e Tecnologias*. 5. 2000-2012. 10.7198/S2237-0722201500020006. Recuperado em 05 dezembro. 2020. [www.researchgate.net/publication/281189499\\_relacao\\_entre\\_cultura\\_organizacional\\_e\\_inovacao\\_tecnologica\\_-\\_um\\_estudo\\_de\\_caso\\_em\\_uma\\_fabrica\\_de\\_fitadesivas](http://www.researchgate.net/publication/281189499_relacao_entre_cultura_organizacional_e_inovacao_tecnologica_-_um_estudo_de_caso_em_uma_fabrica_de_fitadesivas).

- Santos, A., Zaccaria, R. B., Graziano, G. O., & Pitombo, T. C. D. T. (2016). Estratégia de fomento à cultura de inovação: Uma abordagem sobre o Programa ALI do Sebrae/SP. *Revista FSA - Faculdade Santo Agostinho*, 13(3), 58-75. Recuperado em 29 setembro, 2020, de [www.revistas.una.br/reuna/article/view/1130](http://www.revistas.una.br/reuna/article/view/1130).
- Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea, Curitiba*, 6(1) 187-207. Recuperado em 17 agosto, 2020, de [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552002000100011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552002000100011).
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Schnnel, M. (2016). Produção científica sobre inovação organizacional: Uma análise bibliométrica de periódicos internacionais. *Espacios*, 38 (14), 22-32. Recuperado em 27 de setembro, 2020, de [www.revistaespacios.com/a17v38n14/a17v38n14p22.pdf](http://www.revistaespacios.com/a17v38n14/a17v38n14p22.pdf).
- Schreiber, G., Akkermans, H., Anjewierden, A., Hoog, R., Shadbolt, N., De Velde, W. V., & Wielinga, B. (2002). *Knowledge engineering and management: the CommonKADS Methodology*. MIT Press. Cambridge. Massachussets. 2002.
- Schein, E. H (2004). *Cultura organizacional e liderança*. (3. ed.). São Francisco: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper.
- Scatolin, H. G. (2015). A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de nonaka e takeuchi. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa*, 5(2), 4-13.
- Scott, W. R. (2004). *Institucional Theory: Contributing To A Theoretical Research Program*, in K. G. Smith e M. A. Hill (eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Oxford, Oxford University Press, pp. 460-484. Recuperado em 14 agosto, 2020, de [www.scholar.google.com.br/scholar?q=Institutional+Theory:+Contributing+to+a+Theoretical+Research+Program+W.Richard+Scott+Stanford+University&hl=pt-BR&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](http://www.scholar.google.com.br/scholar?q=Institutional+Theory:+Contributing+to+a+Theoretical+Research+Program+W.Richard+Scott+Stanford+University&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart).
- Sedighi, M., & Zand, F. (2012). Knowledge management: review of the critical success factors and development of a conceptual classification model. In: *International Conference on Ieee Ict And Knowledge Engineering*. Recuperado em 30 novembro, 2019, de [www.repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:9bf6b2fe-3c4c-48e1-a1fa-73547a36d561/datastream/OBJ/download](http://www.repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:9bf6b2fe-3c4c-48e1-a1fa-73547a36d561/datastream/OBJ/download)
- Silva, D. O. da, Bagno, R. B., & Salerno, M. S. (2013). Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. *Production*, 24(2), 477-490. Recuperado em 29 setembro, 2020, de [www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132013005000059&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132013005000059&script=sci_abstract&tlng=pt).
- Silva, F. M. S. da. (2019). *Análise do processo de gestão de uma instituição de ensino superior privada com base no modelo de excelência da gestão da fundação nacional da qualidade*. 122f. Dissertação de mestrado. Mestrado profissional em sistemas de gestão. Universidade Federal Fluminenses. Recuperado em 20 agosto, 2019, de [www.app.uff.br/riuff/handle/1/9159](http://www.app.uff.br/riuff/handle/1/9159)
- Silva, S. C., Mendes Primo, M. A., Lucena, E. A., Silva, J. M. S. N., & Carvalho, E. F. (2020). Reflexões sobre aprendizagem e inovação em organizações: uma visão acerca dos aspectos temporais e contextuais. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 11(2), 139-155. Recuperado em 05 setembro, 2020, de [www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2020.002.0010/1979](http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2020.002.0010/1979).

- Sveiby, K. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. Doi: 10.1002/smj.640.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Triviños, A. N. S. (2010). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, V.32. n. 5, p.590-607. Recuperado em 25 de janeiro, 2021, <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Van de Ven, A.H., Angle, H.L., Poole, M. S. (2000). *Research on the management of innovation* New York. Oxford: Oxford University Press. Recuperado de [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1&q=van+de+ven++e+Poole+2000&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=van+de+ven++e+Poole+2000&btnG=)
- Valentim, M. L. P. (2002). Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero. Revista de Ciência da Informação*, 3(4). Recuperado em 26 abril, 2019, de [www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/01/pdf\\_f589d25523\\_0007468.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/01/pdf_f589d25523_0007468.pdf).
- Vieira, C. de C. N., Padilha, C. K., Netto Machado, D. D. P., & Carvalho, L. de C. (2017). Processo de gestão do conhecimento no ensino superior. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, 11(4)*, 104-119.
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367–386. Recuperado em 26 setembro, 2020, de [www.academic.oup.com/jpart/article/21/2/367/959940](http://www.academic.oup.com/jpart/article/21/2/367/959940).
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991- 995. doi: 10.1002/smj.318
- Weber, M. (2004). A “objetividade” do conhecimento nas Ciências Sociais. In: Cohn, G. *Sociologia*. São Paulo: Ática (Coleção “Grandes Cientistas Sociais”).
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. doi: 10.1287/orsc.13.3.339.2780 p

## APÊNDICES

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO**

CÓDIGO DO SUJEITO:

SEXO: ( ) MASCULINO ( ) FEMININO

IDADE: ( ) 18 A 25 ANOS ( ) 26 A 35 ANOS ( ) 36 A 45 ANOS ( ) ACIMA DE 45 ANOS

ESTADO CIVIL: ( ) SOLTEIRO(A) ( ) CASADO(A) ( ) DIVORCIADO(A) ( ) VIÚVO(A)

POSSUI FILHOS: ( ) SIM ( ) NÃO

ESCOLARIDADE: ( ) ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO ( ) SUPERIOR COMPLETO ( )  
PÓS GRADUAÇÃO ( ) MESTRADO ( ) DOUTORADO

TEMPO SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO: ( ) 1 A 4 ANOS ( ) 5 A 9 ANOS ( ) 10 A 14 ANOS  
( ) ACIMA DE 15 ANOS

OCUPA: CD ( ) FG ( ) OUTROS ( )

**JORNADA DIÁRIA (EM HORAS):**

## APÊNDICE B - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS COM OS PRÓ-REITORES

PESQUISA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- Qual foi ou é o seu cargo na instituição durante o mandato da sua gestão?

2 - Como os institutos participam de uma rede federal de educação que existe desde 2008?

3 - Como você percebe a cultura organizacional da instituição?

Considerando: valores – rituais – heróis - símbolos

A instituição se adapta ao que os outros institutos estão fazendo e age da mesma forma ou procura seus próprios caminhos para as questões institucionais e a forma de conduzir a administração investindo em capacitação e procura criar seus próprios instrumentos de gestão?

4 - Como você percebe a existência da cultura de inovação no IFSC?

5 - Você poderia citar pontos positivos e pontos negativos da cultura organizacional?

6 - Com relação à cultura organizacional influenciando nos processos de inovação, como você percebe essa influência?

7 - A instituição estimula a inovação?

8 - Quais práticas inovadoras você destacaria que foram implantadas na instituição? Todas deram certo?

9 - Na gestão os servidores são provocados a terem postura inovadora?

## **APÊNDICE C - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS COM OS COORDENADORES DE CURSO**

**PESQUISA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA**

### **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1 - Como você percebe a cultura organizacional da instituição?

Considerando: valores – rituais – heróis - símbolos

A instituição se adapta ao que os outros institutos estão fazendo e age da mesma forma, ou procura seus próprios caminhos para as questões institucionais e a forma de conduzir a administração investindo em capacitação e procura criar seus próprios instrumentos de gestão?

2 - Você poderia citar pontos positivos e pontos negativos da cultura organizacional?

3 - Com relação à cultura organizacional influenciando nos processos de inovação, como você percebe essa influência?

4 - A instituição estimula a inovação?

5 - Quais práticas inovadoras você destacaria que foram implantadas na instituição? Todas deram certo?

6 - Na gestão os servidores são provocados a terem postura inovadora?