Disponível em: https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico
ISSN 2177-4153

De startup à empresa consolidada: trajetória e cultura de inovação de uma empresa de tecnologia de informação

From startup to established company: the trajectory and innovation culture of an information technology firm

Michelle de Castro Carrijo[1], Gabriel Ardana Lima da Silva[2] e Janaína Maria Bueno[3]

[1] Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Brasil, Doutorando em Economia,
e-mail: michellecarrijo@ufu.br, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3606-0780

[2] Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Brasil, Graduado em Gestão da Informação,
e-mail: gabriel.ardana@ufu.br, ORCID: https://orcid.org/0009-0009-8096-2472

[3] Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Brasil, Doutorado em Administração,
e-mail: janaina.bueno@ufu.br, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0858-7657

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

Recebido em: 10/11/2025 - Revisado em: 15/06/2025 - Aprovado em: 30/06/2026 - Disponível em: 30/06/2026

RESUMO

O objetivo deste trabalho é descrever a cultura de inovação durante a trajetória de uma empresa de tecnologia na perspectiva do Modelo de Dobni (2008). A pesquisa teve abordagem qualitativa, com o método do estudo de caso em uma empresa criadora de produtos digitais para o mercado financeiro. A cultura de inovação vai passando por transformações, sendo a contribuição teórica deste estudo a evidenciação de que o processo de consolidação da operação de uma empresa iniciante pode refrear e limitar a sua cultura de inovação com pressões para conformidade, resultados e estabelecimento de processos e rotinas que podem distanciar as áreas e profissionais na empresa, diminuindo a participação, a criatividade e a flexibilidade observadas nos estágios iniciais da empresa. Como contribuição metodológica, foram feitas adaptações no Modelo de Dobni (2008) para sua aplicação na abordagem qualitativa, sendo a aplicação neste estudo de caso um exemplo e sua primeira validação.

Palavras-chave: Cultura de inovação, Tecnologia, Modelo de Dobni.

ABSTRACT

The objective of this work is to describe the culture of innovation during the trajectory of a technology company from the perspective of Dobni's Model (2008). The research had a qualitative approach, using the case study method in a company that creates digital products for the financial market. The culture of innovation undergoes transformations, and the theoretical contribution of this study is to highlight that the process of consolidating the operation of a startup company can restrain and limit its culture of innovation with pressures for conformity, results, and the establishment of processes and routines that can distance the areas and professionals in the company, decreasing the participation, creativity, and flexibility observed in the initial stages of the company. As a methodological contribution, adaptations were made to Dobni's Model (2008) for its application in the qualitative approach, with the application in this case study serving as an example and its first validation.

Keywords: Culture of innovation, Technology, Dobni Model.

1. INTRODUÇÃO

Nota-se que é crescente a forma como a sociedade contemporânea tem utilizado a informação, o conhecimento e a inovação como fonte valiosa para gerar valor, obtendo assim vantagem competitiva. Inovar tornou-se um fenômeno essencial para empresas que desejam se manter vivas e fortes em mercados dinâmicos e com clientes cada vez mais exigentes (Werlang; Silva; Cândido, 2022). E nesse cenário, a compreensão sobre a cultura de inovação das empresas tem chamado a atenção de acadêmicos e profissionais de diversas áreas do conhecimento (Moraes; Miranda, Oliveira; Santos, 2017).

Entender como um ambiente organizacional pode se tornar (ou não) propício à inovação transita em meio à vários fatores, entre eles estão os aspectos culturais da empresa. De acordo com Dobni (2008), é fundamental que a organização crie um ambiente capaz de incentivar a criatividade,

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

confiança, interação e estimular os profissionais a entenderem o risco como uma fonte de oportunidade, inserindo em sua cultura estímulos à inovação.

Assim, pode-se dizer que um ambiente inovador é originado de uma cultura organizacional que considere a inovação como ligada à capacidade de implementação de ideias no âmbito grupal e organizacional com características de interação baseadas em aspectos pessoais e estruturais, o que permite a incorporação de novos conhecimentos oriundos de diferentes aprendizados (Gimenez; Veiga, 2020). Com este trabalho objetiva-se descrever a cultura inovadora durante a trajetória de crescimento de uma empresa de tecnologia sob a perspectiva do Modelo de Dobni (2008). Este modelo, originalmente, contempla um questionário como instrumento de coleta de dados, desenvolvido e validado para mensurar a cultura de inovação com base em quatro dimensões, utilizando a análise fatorial exploratória como método de análise. Para o presente estudo, foi feita uma adaptação do questionário do Modelo de Dobni (2008) para descrever, em termos qualitativos, a cultura de inovação na organização estudada.

Pretende-se, assim, colaborar com o entendimento sobre como os diferentes momentos e configurações que uma empresa apresenta durante sua trajetória organizacional impactam na criação e desenvolvimento da cultura de inovação. Também, contribuir com a aplicação dos elementos do Modelo de Dobni (2008) em uma diferente abordagem, com intuito de fazer um diagnóstico da cultura de inovação da empresa estudada, em uma perspectiva qualitativa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

A vantagem competitiva quando criada torna-se um aspecto fundamental para que as empresas saiam na frente na estrada da concorrência, sendo um fator importante de sustentação de sua sobrevivência (Benedetti; Rebello; Reyes, 2006). Para estes autores, as decisões estratégicas necessitam de comprometimento e se caracterizam por risco e incerteza consideráveis. Esse

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

cenário torna necessário mudar e buscar inovações constantemente tanto em curto, como em longo prazo, tendo em vista a complexidade dos ambientes interno e externo que uma organização está inserida.

Porter (1989) entende a vantagem competitiva como a busca por uma posição competitiva favorável, capaz de criar uma posição que dê lucro e alicerce contra forças que determinam a concorrência e isto passa por escolher uma estratégia genérica, a base para a continuidade dos negócios, indicando a necessidade de inovar para sustentá-la. Os três tipos de estratégias genéricas para gerar vantagem competitiva são a liderança em custo, a diferenciação ou enfoque (nicho de mercado). Como forma de posicionamento, cada organização pode selecionar um tipo de estratégia que contemple a inovação para gerar vantagem competitiva: (1) diferenciação – ideia que diferencia os produtos/ serviços em relação aos outros existentes; (2) liderança em custo – ideia de novos processos ou meios que vão tornar mais barato os produtos existentes; (3) foco – atuação específica em determinado segmento de mercado, almejando especialização e excelência.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação é a introdução de um novo produto, processo, método de marketing ou organizacional (ou significativamente novo) para viabilizar a diferenciação e se manter competitividade no mercado. Entendendo que se faz necessário implementar um fator novo ou uma mudança substancial, de modo a agregar valor para a empresa e ao cliente (Carvalho Dutra; Almeida, 2018). De acordo com Schumpeter (1984), a inovação se refere ao momento em que a ideia é desenvolvida e implementada no mercado, baseando-se em questões técnicas, organizacionais, econômicas e mercadológicas. Bessant e Tidd (2019) destacam que a inovação é importante, mas não acontece automaticamente. Ela pode ser um processo contínuo nas empresas, desde as mais tradicionais com seus departamentos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), até as mais recentes e disruptivas que nascem a partir de uma ideia inovadora, mas que depois precisam continuar inovando, com o lançamento de novos produtos, por exemplo.

A relação entre o empreendedorismo e a inovação se estabelece por meio da percepção e do aproveitamento das novas oportunidades de negócios, criando formas de uso dos recursos. Uma empresa empreendedora se caracteriza por buscar inovação de produto-mercado, correr riscos e apresentar

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

inovações proativas, gerando assim vantagem competitiva (Miguez, Lezana, 2018). Na visão de Milian (2020), o empreendedor cria riquezas, estratégias e cultura organizacional, enquanto o intraempreendedor trabalha com a cultura já existente, levando em conta que a oportunidade se baseia na estratégia da sua organização.

As empresas iniciantes, originadas por um processo empreendedor, são uma representação da ligação entre o empreendedorismo e a inovação. Especificamente aquelas de base tecnológica, as *startups*, são um conceito e configuração relativamente recentes, resultantes da intensiva evolução tecnológica vivida nas últimas duas décadas. Uma empresa do tipo *startup*, segundo Blank e Dorf (2014), é uma organização iniciante temporária que visa se tornar um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. Para Telles e Matos (2013), a *startup* é um empreendimento que resulta de um modelo de negócios inovador e flexível o suficiente para sofrer mudanças durante o processo de desenvolvimento, lançamento e maturação, recebendo elevado investimento de capital humano e intelectual. Alves (2014) diz que as *startups* apresentam duas características principais: a inovação, representada por produtos, serviços ou processos novos no contexto de sua atuação; e a incerteza, haja vista que não há garantias de que a inovação terá o êxito esperado.

Blank e Dorf (2014) apontam que a criação, modelo de negócio, contexto e execução em uma *startup* são muito diferentes de empresas tradicionais, pois estas nem sempre atuam em um ambiente de tantas incertezas como é o caso das *startups*. Para sua diferenciação e sobrevivência em cenários mais voláteis e competitivos, as *startups* assumem considerável destaque, sendo mais ágeis para transformar a ideia em empreendimento, cumprindo etapas de desenvolvimento de negócio de modo mais rápido em relação a uma empresa consolidada (Rocha, 2016) e por sofrerem mais influências internas e do mercado, de competidores e investidores, elas precisam ser mais adaptáveis que empresas tradicionais (Alves, 2014). Elas são empresas que têm origem na base tecnológica e que possuem a inovação tecnológica no cerne de sua estratégia competitiva (Werlang; Silva; Cândido, 2022). E uma parte do êxito alcançado por *startups* se deve à cultura de inovação.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE INOVAÇÃO

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

Para Schein (1994), a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Freitas (1991) diz que a cultura tem como objetivo atribuir uma imagem positiva à organização para demonstrar que todos são iguais, diminuindo assim as diferenças e os conflitos. Ela representa a personalidade básica de uma empresa, moldando como as pessoas interagem e trabalham (Carvalho-Dutra; Almeida, 2018).

No que tange à relação entre cultura organizacional e inovação, Kaasa e Vadi (2010) afirmam que a cultura impacta na inovação, pois ela molda os padrões individuais e organizacionais que lidam com as novidades, iniciativas individuais e ações coletivas, além dos entendimentos e comportamentos sobre correr riscos e das oportunidades que surgem a partir desse cenário. Bruno-Faria e Fonseca (2014a) acrescentam que a cultura organizacional é um fator determinante para a inovação, haja vista que, em ambientes permeados por características de elevado grau de rigidez no controle organizacional e forte consenso entre os membros, a inovação pode ser impedida. A relação entre a cultura organizacional e a inovação precisa ser baseada em um ambiente organizacional capaz de abrir espaço para a criatividade, de forma que o sistema de comunicação possibilite aos empregados compartilharem ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal (Kaasa; Vadi, 2010; Bruno-Faria; Fonseca, 2014a). Gimenez e Veiga (2020) destacam que a contribuição da cultura organizacional para a inovação se sustenta no compromisso da liderança em estimular aspectos da inovação, de modo que este comportamento molde à organização como um todo, tanto no ambiente físico como social, configurando-se em uma cultura de inovação que possua como ponto central a inovação.

Segundo Silva (2018) e Gimenez e Veiga (2020), falta consenso sobre o conceito de cultura de inovação, mesmo sendo um tema de interesse cada vez maior de pesquisadores. Um dos pioneiros a tratar do assunto, Dobni (2008, p. 540), define a cultura de inovação como um "contexto multidimensional que inclui o objetivo de ser inovador, a infraestrutura que dá suporte à inovação, o

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

comportamento de nível operacional necessário para influenciar o mercado e a orientação de valor, e o ambiente para implementar a inovação". E destaca que ela envolve um contexto amplo, englobando tanto fatores comportamentais, como estruturais, além de aspectos internos e externos que moldam a organização (Bruno-Faria; Fonseca, 2014a). Por isso que, diante da competitividade no mundo contemporâneo, desenvolver a cultura de inovação na organização tem se tornado cada vez mais relevante, à medida que cresce o grau de importância da inovação no que se refere aos processos organizacionais. Porém, inserir a inovação na cultura organizacional se apresenta como um desafio para os gestores (Moraes; Miranda, Oliveira; Santos, 2017).

Serra, Fiates e Alperstedt (2007) destacam que uma postura inovadora não é tão simples de ser implementada, pois é preciso um ambiente favorável, composto pela presença de membros com criatividade e sem medo de cometer erros, bem como a necessidade de alocar recursos para pesquisas serem desenvolvidas e uma interação alinhada ao mercado, de maneira a verificar a existência de oportunidades. Dobni (2008) fala sobre a importância de a organização criar um ambiente capaz de incentivar a criatividade, confiança, interação e de estimular os profissionais a entenderem o risco como uma fonte de oportunidade, alimentando a cultura do risco. Complementarmente, Gimenez e Veiga (2020) listam alguns componentes da cultura organizacional que podem colaborar com o desenvolvimento da cultura de inovação como o apoio e estímulo da liderança para ações inovadoras, estrutura e tecnologia; ter flexibilidade, mas também persistência; contar com profissionais capacitados; haver tolerância ao erro; aceitar o risco; estabelecer uma comunicação fluida; contar com equipes multifuncionais; trocas de informações; feedbacks e recompensas.

A criatividade, de acordo com Machado, Gomes, Trentin e Silva (2013), é um fator primordial para um ambiente inovador, sendo essa uma característica individual que, somada à cultura que incentiva e valoriza ações criativas, torna o ambiente propício à inovação. A inovação está ligada à capacidade de implementação de ideias no nível de grupo e da organização, com características de interação baseadas em aspectos pessoais e estruturais, o que permite a incorporação de novos conhecimentos oriundos de aprendizados (Gimenez; Veiga, 2020). Para construir uma mentalidade inovadora, é

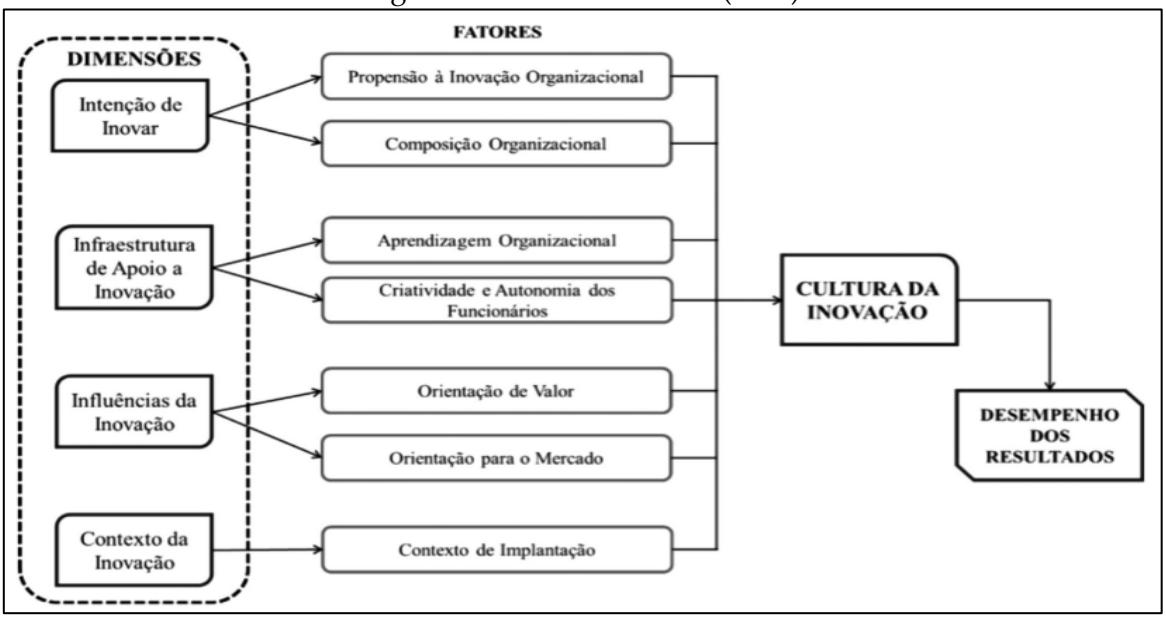
DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

fundamental criar uma cultura de confiança dentro da organização, visto que, para assumir riscos e propor novas ideias, é necessário haver um determinado grau de confiança (Coons, 2015).

2.2.1 Modelo de Dobni (2008) para Mensuração da Cultura de Inovação

Dobni (2008) desenvolveu um modelo multidimensional (Figura 1) para compreender o processo de inovação a partir de comportamentos e atividades que fazem parte da cultura organizacional. Essa engrenagem, segundo o autor, é o que dá origem à cultura de inovação, composta por dimensões que estão ligadas entre si e que impactam o desempenho dos resultados das organizações (Bruno-Faria; Fonseca, 2014b; Moraes; Miranda, Oliveira; Santos, 2017). Assim, Dobni (2008) propõe uma forma de medir a cultura inovadora usando como base a análise fatorial exploratória.

Figura 1. Modelo de Dobni (2008)



Fonte: Adaptado de Moraes, Miranda, Oliveira e Santos (2017).

Para Dobni (2008), a cultura de inovação e o desempenho dos resultados estão relacionados a quatro dimensões, conforme Quadro 1:

Quadro 1. Descrição das quatro dimensões da cultura de inovação do Modelo de Dobni (2008)

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

Dimensão	O que é
1. Intenção de inovar	Tem relação direta com o modelo de negócios da empresa, sua missão, valores e estratégias, e como ela pretende desenvolver sua cultura de inovação.
2. Infraestrutura de apoio à inovação	Está ligada à capacidade operacional, física e humana da organização para dar suporte à cultura de inovação.
3. Influências da inovação	Refere-se à orientação de mercado e a como a organização promove sua interação com os funcionários e entre eles para alcançar os objetivos.
4. Contexto da inovação	Avalia como a proatividade de funcionários e colaboradores está voltada para o envolvimento e a criação de valor para o mercado por meio das ferramentas e dos recursos disponíveis.

Fonte: Aguiar, Dandolini e Freire (2019).

A partir dessas quatro dimensões, Dobni (2008) elaborou um conjunto de sete fatores responsáveis por medir, simultaneamente, a cultura e a inovação, sendo que esses fatores se relacionam com as quatro dimensões que originam a cultura de inovação.

Dobni (2008) destaca que, a inovação é representada no ambiente organizacional por meio de comportamentos e atividades que, na análise final, são associados a ações ou resultados tangíveis, argumentando que essas ações geram novas ideias, bem como novos processos, serviços ou produtos. Para validar este modelo, o autor desenvolveu empiricamente uma escala padronizada para medir a cultura inovadora de uma organização e realizou entrevistas com informantes-chave em uma pesquisa com mais de 282 funcionários do setor de serviços financeiros. Na época em que seu estudo foi publicado, os conceitos utilizados pelo autor para implementar o questionário foram baseados na revisão de literatura e análise fatorial. O modelo foi testado e validado (Bruno-Faria; Fonseca, 2014b), sendo utilizado por outras pesquisas posteriores, tornando-se referência para avaliação de cultura de inovação nas organizações.

Quadro 2. Descrição dos sete fatores do Modelo de Dobni (2008)

Fator	Objetivo
1. Propensão à Inovação Organizacional	Mensura o grau em que a organização está estabelecida em relação ao seu modelo de negócios para desenvolver uma cultura de inovação com base na sua realidade empresarial.
2. Composição Organizacional	Leva em conta o nível de engajamento dos colaboradores com o processo de inovação, medindo o grau de interação e contribuição deles com a organização.

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

Fator	Objetivo
3. Aprendizagem Organizacional	Mede o alinhamento entre as oportunidades de treinamentos recebidas pelos colaboradores e o incentivo à inovação.
4. Criatividade e Autonomia dos Colaboradores	Refere-se à capacidade dos colaboradores para usarem a criatividade no ambiente de trabalho, de acordo com o grau de liberdade que possuem para tomar decisões.
5. Orientação de Valor	Indica o nível de participação e foco dos colaboradores com o processo de criar valor para os clientes.
6. Orientação para o Mercado	Abrange o grau de conhecimento dos colaboradores sobre clientes, setor de atuação e concorrentes.
7. Contexto de Implantação	Avalia o nível de proatividade dos colaboradores diante dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização.

Fonte: Moraes, Miranda, Oliveira e Santos (2017).

Como exemplos da utilização do Modelo de Dobni (2008), com abordagem quantitativa, tem-se o artigo de Macário et al. (2024) em que analisam aspectos da cultura inovadora em uma empresa de saneamento básico, o trabalho de Aquino (2020) que analisa a cultura de inovação em micro e pequenas empresas da cidade de Imperatriz (MA) e o estudo de Moraes et al. (2017) que examinam a percepção dos profissionais sobre a cultura inovadora de micro e pequenas empresas do setor aeronáutico e de tecnologia da informação.

Como contribuição, Dobni (2008) indica que o instrumento de pesquisa gerado e seu modelo de análise podem ser usados tanto em estudos acadêmicos quanto aplicados de forma prática nas organizações com o intuito de realizar um diagnóstico sobre a cultura de inovação. Além disso, o autor ainda destaca a importância de replicar o estudo adaptando o modelo de acordo com a realidade do setor examinado. Ademais, como observam Bruno-Faria e Fonseca (2014a), há o predomínio de pesquisas de abordagem quantitativa sobre cultura de inovação, sendo necessárias pesquisas de abordagem qualitativa e mista, especificamente os estudos de casos que ajudam a explorar fenômenos ou objetos novos ou emergentes.

3. METODOLOGIA

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, com o intuito de estudar as características de um determinado grupo, população ou fenômeno (Gil, 2008). O método de pesquisa foi o estudo de caso, que é utilizado quando se quer explorar um fato ou fenômeno contemporâneo em seu contexto, para compreender como o meio influencia o objeto de estudo e vice-versa (Yin, 2015). Foi um estudo de caso único, do tipo instrumental (Yin, 2015), pois traz elementos comuns às empresas de tecnologia de informação que começam como *startups*.

A empresa foi fundada em 2011, na cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Naquela época, ela configurava-se como uma *startup*, uma empresa iniciante de base tecnológica, com o objetivo de ser mais do que uma fábrica de software, o foco era a digitalização de serviços para clientes de grande porte no Brasil. No decorrer dos anos, ela foi crescendo e fazendo parcerias, principalmente, com empresas do setor de telecomunicações, criando produtos digitais para as operadoras. Entre 2016 e 2017, a empresa começou a chamar atenção no mercado financeiro com a oferta de produtos digitais para os bancos privados.

Em 2019, foi vendida para um banco privado, começando assim, um processo de alto investimento para sua consolidação no setor de tecnologia. A partir disso, ela deixou de ser uma *startup* pelo tempo transcorrido e por consolidar sua estrutura e operação, sendo parte do grupo financeiro, mas mantendo sua autonomia. Atualmente, foram feitas mudanças na estrutura do grupo financeiro que passou a centralizar as tomadas de decisões, e a empresa estudada é a principal unidade responsável pela criação e desenvolvimento de novas tecnologias para o setor financeiro.

Para a coleta de dados, foi feita pesquisa documental no site institucional da empresa e do grupo financeiro que a comprou, bem como em sites de notícias de negócios. Também foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados no formato de um roteiro de entrevista adaptado do questionário - instrumento quantitativo - de Dobni (2008). No modelo original, os sete fatores são nomeados como variáveis latentes, pois são construtos hipotéticos que não podem ser medidos diretamente, e as variáveis mensuráveis são assim chamadas, por representarem múltiplas variáveis que atuam como indicadores dos construtos (Moraes; Miranda; Oliveira; Santos, 2017).

Na adaptação aqui realizada em relação ao questionário original, o conjunto das variáveis latentes foi transformado na macrocategoria “Fatores”,

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

que congrega as categorias de análise: propensão à inovação organizacional; composição organizacional; aprendizagem organizacional; criatividade e autonomia dos empregados; orientação de valor; orientação para o mercado; e contexto de implantação. E o conjunto das variáveis mensuráveis foi transformado em um conjunto de subcategorias, chamado de "indicadores", relacionadas às categorias, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3. Roteiro de Entrevista Adaptado do Questionário de Dobni (2008)

Fatores	Indicadores
Propensão à Inovação Organizacional	1. A inovação tem um valor fundamental na empresa? 2. Na sua opinião, a inovação é uma cultura e não uma palavra? Comente sobre isso. 3. O modelo de negócios da empresa permite uma visão estratégica? 4. Os seus superiores transmitem efetivamente a mensagem da inovação? Como isso é feito? 5. A empresa tem uma visão de inovação que está alinhada aos projetos? 6. A gestão tem opiniões diferentes sobre como as coisas são feitas? 7. Na empresa, há coerência entre as metas de inovação e os objetivos? 8. A empresa promove iniciativas de inovar entre os funcionários? Como isso ocorre? 9. As atividades no planejamento da empresa são focadas no mercado? Comente sobre isso.
Composição Organizacional	1. As contribuições são valorizadas pelos seus colegas de empresa? De que forma? 2. Você sabe como contribuir para a inovação na sua empresa? 3. Os funcionários são tratados igualmente e isso é evidente? 4. Há confiança mútua entre funcionários e gerentes? Como isso é demonstrado? 5. Os funcionários da sua área agem como um time? 6. Você está envolvido no planejamento estratégico da empresa? Se sim, qual o seu papel? 7. A comunicação é aberta e honesta na sua empresa? 8. O ambiente é de colaboração entre os departamentos? 9. Você geralmente tem ideias que são aproveitadas na empresa? 10. Você está conectado com as mudanças e assim inova na empresa? 11. Você se sente responsável por criar o futuro da empresa? 12. Você é encorajado a mudar ações e decisões da empresa? De que forma? 13. Você sente confiança nos seus superiores? Por quê? 14. Você se sente valorizado pelos seus superiores? 15. Você se sente recompensado pelas atividades que desempenha? Quais recompensas? 16. Na sua empresa, os funcionários podem se expressar e participar? 17. Sua empresa incentiva através de recompensas não financeiras? Quais? 18. Sua empresa incentiva através de recompensas financeiras? Como isso funciona?

Revista Capital Científico - Volume 24 - n. 2. Abr/Jun 2026.
DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

Fatores	Indicadores
Aprendizagem Organizacional	1. Na sua empresa, todos estão envolvidos com os treinamentos? Quais treinamentos? 2. Os treinamentos da empresa auxiliam as iniciativas estratégicas? 3. Os treinamentos são direcionados para o valor entregue ao cliente? 4. Há, na empresa, desenvolvimento de novas habilidades para a inovação? Como isso é feito? 5. Você participa de treinamento para apoiar a inovação da empresa? 6. A aprendizagem é incentivada gerando melhorias nas competências? 7. Existe na empresa orientação após a realização de treinamentos? Se sim, como isso acontece? 8. Os gerentes auxiliam os treinamentos de formação dos funcionários? 9. Os gestores possuem as qualidades de liderança para inovar? Quais seriam elas? 10. Você é encorajado a aplicar o conhecimento que recebe? 11. Você sabe descrever as competências da sua função? Se sim, quais são elas? 12. Na empresa, há reuniões para discutir situações de aprendizagem? Como funciona? 13. A empresa consegue detectar mudanças no mercado? Que ferramentas são usadas?
Criatividade e Autonomia dos Colaboradores	1. Você se considera uma pessoa criativa e inovadora dentro da empresa? 2. Os funcionários têm liberdade e estão autorizados a expressar ideias? 3. Você vê a incerteza como uma oportunidade e não como um risco? 4. A sua empresa utiliza a sua criatividade para ter benefícios? Quais? 5. Você tem oportunidade de desenvolver seu potencial criativo? 6. Você se sente preparado para fazer as coisas de forma diferente? 7. Seu supervisor valoriza seu potencial criativo e, com isso, te estimula?
Orientação de Valor	1. A empresa define valores com base nos conhecimentos internos? 2. A empresa busca alternativas de criar valor com outras empresas? Se sim, como isso é feito? 3. Há um consenso entre os gestores e funcionários de como criar valor? 4. Na sua empresa, há uma busca ativa por novas ideias e produtos? Como isso é feito? 5. Você recebe informações necessárias de como criar valor? 6. Você entende que os processos devem focar na criação de valor? 7. Você tem liberdade para desenvolver as respostas adequadas?
Orientação para o Mercado	1. Quando você sabe algo importante informa rapidamente para a empresa? 2. Você tem um bom conhecimento da cadeia de valor da empresa? 3. Sua empresa tem conhecimento dos clientes e isso garante o futuro? 4. Sua empresa tem ideia de qual é o público-alvo dos concorrentes? 5. Sua empresa encoraja o fluxo de informação? Se sim, como? 6. Sua empresa compreende o ambiente competitivo? 7. Para sua empresa, a geração de conhecimento é estratégica? 8. O conhecimento, na empresa, gera vantagem competitiva? Se sim, como? 9. Você tem boas ideias que influenciam na competitividade da empresa?

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

Fatores	Indicadores
	10. Quando vocês descobrem algo sobre o cliente, utilizam isto rapidamente?
Contexto de Implantação	1. Nos próximos anos, você acredita que a empresa mudará metade dos seus processos? 2. Vocês estão preparados para aplicar novos recursos em empreendimentos? 3. Sua empresa tem muitos recursos para gerar a inovação? Quais? 4. Sua empresa possui recursos humanos e financeiros para inovar? 5. A empresa está preparada para desenvolver novos serviços? 6. Na sua empresa, é feito o registro do desenvolvimento de produtos? 7. Você acredita que estejam preparados para lançar novos produtos e serviços? 8. Na sua empresa, as ideias fluem naturalmente no dia a dia? 9. A empresa ajuda romper as barreiras que dificultam a inovação? Se sim, como ela faz isso? 10. Sua empresa transforma os erros em oportunidades? 11. Sua empresa muda seus serviços para atender os clientes? 12. Vocês têm sempre novas ideias para mudar os produtos e serviços? 13. Vocês percebem quando os clientes estão insatisfeitos? Como isso é mensurado? 14. A empresa modifica os processos como reação ao mercado? 15. Gestores têm autonomia para mudar ou até mesmo cancelar projetos? 16. A empresa utiliza métricas para medir a inovação? Se sim, quais? 17. O desempenho da Gestão da Informação é utilizado para controle? 18. Vocês modificam suas ideias para atender os clientes? 19. Vocês desenvolvem produtos e serviços direcionados aos clientes? 20. Sua empresa está sempre à frente das novas tendências? 21. O sistema de informação auxilia no processo de comunicação?

Fonte: Adaptado de Moraes, Miranda, Oliveira e Santos (2017).

A entrevista foi realizada em outubro de 2023, com um funcionário que trabalha na empresa como engenheiro de software, há dois anos e meio. A entrevista foi realizada de forma on-line e gravada para, posteriormente, ser transcrita. A análise da entrevista e dos documentos se deu por intermédio da análise de conteúdo, que se baseia em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que buscam alcançar, por meio de métodos, inferências de conhecimento (Bardin, 1977).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

Com relação ao primeiro fator: (1) Propensão à Inovação Organizacional, o entrevistado comentou sobre o alinhamento do modelo de negócios com a visão estratégica da empresa, apontando haver um único modelo de negócios, criado para tornar viável a execução da estratégia, que é replicado com adaptações para os diferentes mercados em que a empresa atua, aumentando a sua complexidade estratégica e operacional:

> A gente tem múltiplos modelos de negócios e múltiplas visões estratégicas diferentes, mas no final sempre tem uma visão do todo, porque elas estão levando para uma só estratégia, que é se tornar referência em uma tecnologia, ser vista como uma empresa inovadora em todos os setores em que ela atua (Entrevistado 1).

Conforme Blank e Dorf (2014), o modelo de negócio de uma *startup* difere de uma empresa tradicional, principalmente, pelo ambiente de incerteza que uma empresa iniciante está inserida, em uma constante busca por um modelo de negócio escalável e lucrativo. No caso da empresa estudada, ela está em um processo de transição de uma *startup* para uma empresa consolidada e isto se reflete em uma certa estabilidade de seu modelo de negócio, por um lado, e a dinâmica de expansão de atuação para diferentes segmentos de mercado com variações de um mesmo modelo de negócio, por outro. Nestas circunstâncias, não perder de vista a estratégia principal do negócio – ser referência em tecnologia e ser uma empresa inovadora – é determinante para consolidar a visão estratégica e a operação da empresa.

Outro elemento de destaque foi a mensagem passada pela gestão sobre a diversidade e a inovação serem pilares da empresa, sendo ambas de igual importância no entendimento de que a diversidade propicia perspectivas diferentes sobre o mesmo problema, por isso a valorização de equipes multidisciplinares em diferentes níveis hierárquicos da organização. O que complementa o que Bruno-Faria e Fonseca (2014a) sobre a relação entre cultura organizacional e inovação ser baseada em um ambiente organizacional que abra espaço para os empregados compartilharem ideias, informações, experiências e valores entre si.

> Quando você assume a dianteira em produtos inovadores no mercado, é natural que você desenvolva uma cultura de inovação, seja pela forma pela

Revista Capital Científico - Volume 24 - n. 2. Abr/Jun 2026.
DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

> qual os gestores lidam com o problema, seja como o time e o funcionário lidam com o problema, entendendo que ele é necessário para a empresa.

Como ilustrado pelo trecho acima, a inovação não apenas possui um papel importante na empresa como também representa um valor que indica a direção a ser seguida, pois como define Dobni (2008), reforçado pelo estudo de Gimenez e Veiga (2020), a cultura de inovação é um tipo de cultura organizacional que tem a inovação como ponto central. Observa-se que ter como pilares a diversidade e a inovação ajudou a empresa a direcionar suas estratégias e ações, dando também contornos para sua cultura de inovação, entendendo problemas como desafios a serem enfrentados e superados.

No fator (2) Composição Organizacional, a partir das respostas do entrevistado, foram identificados pontos a serem melhorados no envolvimento da estrutura no planejamento estratégico. Quando a empresa era ainda uma *startup* havia mais participação dos funcionários no planejamento e execução de estratégias, a partir do momento em que ela foi adquirida pelo grupo financeiro, as decisões passaram a ser tomadas pela alta cúpula do grupo, de forma mais centralizada, que traça as estratégias e as comunica para a organização.

Outro ponto destacado foi a relação entre as áreas da empresa, com menos interação e colaboração do que deveria, também sendo algo que mudou com o crescimento da empresa, atendimento a mercados diversos e sua posterior integração ao grupo financeiro:

> A empresa atua em diversos mercados, com muitas culturas diferentes, com muitos clientes diferentes, diversas perspectivas e oportunidades diferentes, e nem sempre esses mercados possuem coisas em comum, nem sempre esses projetos possuem coisas em comum. Ou, às vezes, até possuem coisas em comum, mas a realidade é tão distante que acaba não existindo uma colaboração direta (Entrevistado 1)

Apesar da dificuldade de interação, compartilhamento e integração dos projetos das áreas, o entrevistado ressaltou que a colaboração ocorre mais em uma perspectiva técnica, focada nas tecnologias empregadas e tendências. Essa situação reforça a ideia de Kaasa e Vadi (2008) de que, da mesma forma que a cultura unifica o comportamento das pessoas, ela também pode criar barreiras, o que contribui ou bloqueia a inovação. Devido à diversidade e complexidade

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

dos projetos e mercados atendidos, tem havido um distanciamento entre as áreas da empresa, cada uma trabalhando em seus projetos específicos, diminuindo as oportunidades de aprendizado, disseminação de conhecimento e ajuda mútua entre as áreas.

Um terceiro elemento foi destacado relacionado ao poder de decisão dos funcionários. Com o crescimento da estrutura hierárquica da empresa, em seu processo de consolidação, algumas funções assumiram um caráter mais operacional e as decisões foram sendo limitadas aos níveis de gestão da empresa:

> No meu papel como engenheiro de software na minha equipe, eu tenho poder de decidir. Mas, como não sou um diretor, acaba que eu não tenho muito poder de decisão, pois a gente não tem acesso a todos os dados. Como desenvolvedor de software, eu não vivo o dia a dia de quem acompanha o orçamento, o dia a dia de um conflito interno que aconteceu na outra ponta da empresa (Entrevistado 1).

Assim, a empresa vai definindo diferentes espaços de tomada de decisão com limite de ação e responsabilidade, natural em uma estrutura organizacional mais ampla e com mais níveis hierárquicos, distanciando a operação da decisão. Estes limites afetam o intraempreendedorismo, pois tendem a diminuir a agilidade e o ímpeto de levar adiante ideias arriscadas a fim de tentar criar algo, como argumentam Bessant e Tidd (2019). Milian (2020) comenta sobre este desafio para o intraempreendedor de lidar com a estrutura e a cultura já existente na organização.

Assim como o fator anterior, a (3) Aprendizagem Organizacional apresenta alguns pontos que carecem de melhorias para melhor contribuir com a cultura de inovação, principalmente em relação a treinamentos, liderança para inovar e detecção de mudanças no mercado. Sobre os treinamentos, o entrevistado fala que alguns são opcionais e por isso nem todos decidem participar e, mesmo quando há treinamentos obrigatórios, nem todos são envolvidos. Por outro lado, o entrevistado destaca a importância dos treinamentos, que auxiliam as iniciativas estratégicas, direcionam o valor entregue ao cliente e desenvolvem novas habilidades para a inovação. Ele aponta que os treinamentos promovem melhorias nas competências dos funcionários, agregando mais qualidade à equipe de trabalho.

Revista Capital Científico - Volume 24 - n. 2. Abr/Jun 2026.
DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

Sobre se os gestores possuem as qualidades de liderança para inovar, a primeira resposta foi "Depende", seguida de considerações sobre onde a cultura de inovação não é tão desenvolvida, nem sempre os gestores possuem as competências de liderança para inovação:

> Às vezes, a gente percebe alguns gestores que se acomodaram, infelizmente, e que já não geram valor com a qualidade que eles têm, porque para mim a qualidade é aquilo que você aplica constantemente e se a pessoa possui a qualidade, mas não usa, a gente pode falar que visualmente ela não tem aquela qualidade. Eu estou em uma estrutura que os gestores possuem essa qualidade, mas não são em todos os projetos que a gente vê isso (Entrevistado 1).

Esta questão remete ao que disseram Gimenez e Veiga (2020) sobre a necessidade do compromisso da liderança em estimular aspectos da inovação para ela se sustentar, visto que este comportamento deve moldar a organização como um todo, tanto no ambiente físico como social. E a respeito de a empresa estar preparada para detectar as mudanças no mercado, a resposta começou novamente com "Depende", seguida de:

> Quando a gente tem uma estrutura que demora a chegar ao mercado, naturalmente a gente pode perder o espaço porque a gente não foi tão rápido, não foi rápido o suficiente. Isso não necessariamente é uma característica da empresa, pode até ser uma característica daquela estrutura, mas depende muito do cliente também, de como as coisas acontecem frente a todas as forças competitivas que envolvem a empresa. Em muitos projetos, dá pra perceber que a empresa está bem-preparada, sendo ela que propõe a mudança, mas em outros casos, não (Entrevistado 1).

Estas diferenças podem estar relacionadas ao crescimento da empresa e seu processo de ampliação e diversificação de produtos, também à dinâmica dos mercados onde está inserida, pois como afirma Sutton (2000), as empresas de base tecnológica sofrem mais influências internas e externas do mercado, de competidores e investidores, já que elas trabalham com diversas tecnologias e estão inseridas em mercados dinâmicos.

Avançando para o fator (4) Criatividade e Autonomia dos Colaboradores, foi possível observar que existe espaço para o uso da criatividade dos profissionais no ambiente de trabalho, conforme seu grau de autonomia para tomar decisões. A empresa estimula as iniciativas individuais para proposta e

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

execução de soluções para os problemas e pressiona para que haja compartilhamento de conhecimento entre os membros das equipes para ajudar na sua evolução. E os profissionais aproveitam as demandas do dia a dia como uma oportunidade para testes e uso da criatividade, pois têm liberdade para expressar suas ideias. Gimenez e Veiga (2020) afirmam que a inovação está ligada à capacidade de implementação de ideias por características de interação advindas de aspectos pessoais e estruturais.

Importante destacar que esta autonomia se mostra mais no âmbito da operação da empresa e em situações pontuais, pois se uma ideia é dada e entende-se que existe um risco maior na sua execução, ela é debatida para avaliação do esforço necessário para implementá-la. O estímulo à inovação e certo grau de autonomia para inovar se justificam pela estratégia de diferenciação adotada pela empresa como seu principal posicionamento, conforme definida por Porter (1980) e confirmada pelo entrevistado:

> Digamos que em 90% do tempo estamos criando coisas novas, pois a prioridade da empresa é lançar novos produtos e soluções inovadoras. Então, dificilmente a gente vai passar muito tempo trabalhando com manutenção ou correção (Entrevistado 1).

E como forma de promover a criatividade e habilidades técnicas, empresa oferece o serviço de um profissional para ajudar a desenvolver *soft* e *hard skills* com foco na inovação, como comenta o entrevistado:

> Todo mês, a empresa disponibiliza um profissional especializado em *soft skills* para trabalhar essa parte de criatividade, resiliência, etc., e outro em *hard skills* para ajudar a desenvolver habilidades técnicas. Todo mês tem uma reunião para debater onde a gente está, onde quer chegar e como a gente pode atingir nossos objetivos em relação à carreira profissional (Entrevistado 1).

Estes trechos alinham-se ao argumento de Dobni (2008), que salienta a importância de a organização criar um ambiente capaz de incentivar a criatividade, confiança, interação e de estimular os colaboradores a entenderem o risco como uma oportunidade, alimentando a cultura do risco. Há também o incentivo para o crescimento na carreira dos profissionais, com reuniões de feedback e orientação das lideranças de como atingir os próximos

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

níveis no plano de carreira organizacional. Como destaca Coons (2015), é fundamental criar uma cultura de confiança dentro da organização que vai permitir que o funcionário assuma riscos e proponha novas ideias, bem como veja perspectivas de permanência e crescimento dentro da estrutura.

Ao analisar as respostas sobre o fator (5) Orientação de Valor, foi possível entender como a empresa orienta seus profissionais para que o processo de criação de valor para os clientes comece desde as primeiras interações sendo, assim, possível desenvolver produtos que atendam às necessidades e expectativas dos clientes, como ilustrado no trecho:

> A nossa metodologia de processos é baseada no SCRUM, buscando gerar valor para o usuário. O nosso processo de metodologia ágil sempre está pautado na criação de valor para o usuário e a gente vê isso bem claro no dia a dia de trabalho, desde o momento de identificar a dor do usuário, de refinar essa dor e a entender como a gente pode criar uma solução para aquela dor. E isso tudo num processo em que a gente vai entregando melhorias aos poucos, gerando valor aos poucos para o usuário, por meio da 'melhoria contínua', que é um termo utilizado no desenvolvimento de software. Enfim, é uma metodologia de trabalho adaptada, que foi proposta pelo nosso time e que a gente decidiu assim (Entrevistado 1).

Isto está alinhado ao que disseram Aguiar, Dandolini e Silva (2019) sobre a inovação ser vista como um processo que necessita ofertar valor e novidade ao mercado, consumidores, etc., por meio de novas soluções, novos produtos ou serviços. Além disso, a empresa realiza outra ação importante, também destacada por Von Hippel (2000), que é a permanente consulta aos usuários finais dos processos ou produtos como um caminho para identificar necessidades e verificar o grau de satisfação e atendimento às demandas:

> Quando a gente tem um problema a ser resolvido ou uma nova funcionalidade que a gente acredita que pode ser interessante para o usuário, considerando o problema que ele nos mostrou, a gente tem uma metodologia que é consenso entre a equipe, de como investigar o problema, de pesar a balançar entre o esforço necessário e o valor a ser gerado, que é como se fosse um contrato de tomada de decisão e de uma análise diante do problema. A empresa acredita que gerar valor, na maioria das vezes, envolve uma satisfação maior do usuário. Quanto mais satisfeito o usuário, mais disposto ele está a operar na nossa plataforma, a criar um vínculo, um relacionamento com a nossa marca (Entrevistado 1).

Revista Capital Científico - Volume 24 - n. 2. Abr/Jun 2026.
DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

No que tange ao fator (6) Orientação para o Mercado, observou-se pelas respostas do entrevistado que é sólido o grau de conhecimento dos colaboradores sobre clientes, setor de atuação e concorrentes. Embora as informações mais detalhadas e decisões complexas fiquem nas mãos da cúpula estratégica da empresa e do grupo financeiro que a comprou, os funcionários trabalham com o monitoramento dos concorrentes diretos em relação aos produtos. Há reuniões trimestrais com os gestores para tratar com mais profundidade sobre o mercado e os concorrentes, confirmando que o conhecimento dos profissionais tem papel fundamental para a gestão da empresa.

> A geração de conhecimento eleva o nível técnico do time e, para uma empresa de tecnologia como a nossa, isso é muito importante. O conhecimento, na nossa empresa, gera vantagem competitiva, pois quem se adequa melhor e mais rápido às mudanças do mercado vai ter uma vantagem competitiva de forma natural.

Diante desse cenário de mudanças e necessidade de buscar a inovação, a informação passa a ter uma importância ainda maior para a empresa se diferenciar no mercado, como apontado no trecho a seguir:

> A informação é muito preciosa. O tempo que a gente reage em relação a essa informação e a uma oportunidade, muitas vezes é o que vai nos diferenciar de um concorrente ou de um novo entrante. Então, quando descobrimos algo sobre os clientes, utilizamos isso rapidamente (Entrevistado 1).

Essa afirmação reforça o pensamento de Choo (2006), que considera que a inovação está associada ao processo de usar informações para produzir conhecimento e tomar decisões que tenham como resultado transformações e vantagens competitivas nos negócios.

Por fim, no fator (7) Contexto de Implantação, foi possível observar que há proatividade dos profissionais da empresa estudada para a efetivação de uma cultura de inovação, considerando os recursos disponíveis e os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização. Sobre a disponibilidade de recursos, o entrevistado comentou:

> A minha empresa tem muitos recursos para gerar a inovação, principalmente em relação a recursos humanos e financeiros quando há, por exemplo, um

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

> problema em evidência ou uma tendência, como a IA. Ultimamente, a gente tem falado muito sobre a IA na otimização de processos. Então, dependendo da evolução e como a própria empresa vai automatizar seus processos, a IA é uma tendência dentro da evolução tecnológica e deve impactar os nossos processos (Entrevistado 1).

O investimento em tecnologias inovadoras, segundo Porter (1980), cria para as organizações uma vantagem competitiva, apresentando como inovação tanto novas tecnologias como novas formas de empreender. Para efetivar o uso das tecnologias inovadoras, faz-se necessário superar barreiras que dificultam a inovação. No caso da empresa estudada, além dos recursos financeiros, ela possui também estrutura jurídica e tecnológica que auxiliam a resolver questões de segurança de informação (como questões relacionadas à Lei Geral de Proteção de Dados), por exemplo, com suporte para registros e contratos, além dos treinamentos e capacitação tecnológica.

As mudanças expõem uma empresa ao risco, no entanto, Ahmed (1998) argumenta que a inovação é um motor de mudanças que podem revelar oportunidades, diante de um cenário de incertezas. Para Miguez e Lezana (2018), uma empresa empreendedora se caracteriza por buscar inovação de produto-mercado, correr riscos e apresentar inovações proativas, gerando assim vantagem competitiva, aproveitando seus recursos disponíveis. Sobre esta questão, o entrevistado comentou:

> Todo mês a gente monitora o grau de satisfação do cliente com várias perguntas na pesquisa. É uma métrica de fidelização do cliente, com ela, a gente sempre sabe quando o cliente está insatisfeito. Além disso, verificamos a quantidade de acesso ao aplicativo, medindo o volume de operação, de engajamento do cliente, se ele está fazendo mais logins no sistema, cooperando conosco... São métricas que nos auxiliam a medir se as nossas estratégias estão funcionando (Entrevistado 1).

Um recurso que tem sido valioso para o controle organizacional e, também, auxiliar na mensuração da inovação é a Gestão da Informação, tornando-se um importante instrumento tecnológico para o monitoramento e avaliação das ações e estratégias ao longo do tempo, conforme detalhado no seguinte trecho:

Revista Capital Científico - Volume 24 - n. 2. Abr/Jun 2026.
DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

> É feita a gestão de dados, processos, recursos, tudo que envolve a informação, utilizando o BI (Business Intelligence) como forma de facilitar o controle e avaliar resultados. Quando você tem a informação, você consegue traçar uma estratégia. O nosso CEO adora usar uma frase: 'O que não é metrificado, não pode ser melhorado'. E a melhoria é uma forma de controle (Entrevistado 1).

É importante ressaltar que, com a transformação de *startup* para empresa consolidada adquirida pelo grupo financeiro, a sua estrutura e sua cultura organizacional foram fortemente impactadas. Com o alto investimento e expansão da sua estrutura, a cultura de inovação que vinha sendo construída, com mais flexibilidade, criatividade e menos rotinas e controles estabelecidos, mudou para uma cultura com mais parâmetros e limites para inovar, principalmente após a aquisição. Assim, é valido dizer que os elementos de inovação presentes na empresa atualmente são frutos dessa mudança, do aporte financeiro e da influência do estilo de gestão do grupo financeiro, cuja principal unidade é um banco que está entre os maiores do país.

O Quadro 4 apresenta uma síntese dos principais elementos presentes em cada um dos sete fatores da cultura de inovação da empresa estudada.

Quadro 4. Resumo da descrição sobre os sete fatores

Fator	Indicadores
Propensão à Inovação Organizacional	Principais valores organizacionais são a diversidade e inovação. Estratégia e modelo de negócios estabelecidos, com adaptações para diferentes setores de atuação, com foco no posicionamento de mercado por diferenciação por meio de inovação.
Composição Organizacional	Com o crescimento e consolidação de sua estrutura e atividades, houve divisão hierárquica da tomada de decisão e afastamento entre as áreas, potencializados pelas diferenças entre projetos e setores de atuação, prejudicando o compartilhamento de informações e conhecimento, ficando mais restrito à troca de informações técnicas sobre algumas das tecnologias adotadas.
Aprendizagem Organizacional	Nem todos estão envolvidos ou decidem participar nos treinamentos. Nem todos os gestores possuem as competências e habilidades necessárias para liderança na cultura de inovação. Nem sempre a empresa consegue agir rápido para detectar mudanças no mercado.
Criatividade e Autonomia - Colaboradores	A empresa abre espaço para inovar. Os profissionais têm autonomia para propor soluções, usar a criatividade e liberdade para expressar suas ideias. Porém, risco e incerteza condicionam as tomadas de decisões, dependendo do grau de confiança alcançado pelo profissional.
Orientação de Valor	O processo de criar valor para os clientes passa diretamente por entender qual a necessidade do usuário, pois o valor gerado é 100% baseado nas demandas do

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

	cliente. A prioridade da empresa é desenvolver novos produtos com inovação e tecnologia, o que demanda a participação de seus profissionais em diferentes níveis hierárquicos.
Orientação para o Mercado	Envolve diferentes tipos de profissionais da organização que monitoram os concorrentes diretos em relação aos produtos, mantendo trocas de informações com a gestão. A geração de conhecimento é fundamental, o que aumenta a importância da informação.
Contexto de Implantação	A partir de seus recursos, a empresa tem utilizado ferramentas para desenvolver a inovação tecnológica e aplicá-la em novos produtos/serviços. A Gestão da Informação é um valioso instrumento para monitorar, controlar e avaliar os resultados obtidos com a inovação.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023).

Assim, ao descrever os sete fatores que contribuem para a cultura de inovação da empresa estudada, ficou evidenciada a importância de se compreender o contexto em que a organização se encontra e como tem sido a sua trajetória, pois foram várias e importantes mudanças que ocorrem durante o processo de iniciar suas atividades como startup e consolidar sua operação como uma empresa de grande porte que influenciaram, ora estimulando, ora limitando, o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível descrever e compreender como se forma uma cultura de inovação a partir dos fatores e indicadores estabelecidos pelo Modelo de Dobni (2008), em uma perspectiva mais detalhada que a abordagem qualitativa e os ajustes no instrumento de pesquisa propiciaram. Como resultado, verifica-se que a cultura de inovação está sendo desenvolvida e contribui para a estratégia e comportamento organizacional voltados para a inovação como posicionamento de mercado e fonte de vantagem competitiva. O estudo de caso contribuiu para ilustrar como a cultura de inovação depende de diferentes fatores e como as diferentes circunstâncias da trajetória da organização vão fortalecê-la ou limitá-la.

Evoluir da condição de *startup* proporcionou à empresa consolidar seu modelo de negócios e atuar em diferentes mercados, em contrapartida, sua estrutura tornou-se mais hierárquica e menos flexível, o que são limitantes para

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

a criação de um ambiente criativo, participativo e colaborativo. Como contribuição teórica, as observações do entrevistado que está na empresa o tempo suficiente para ter presenciado estas mudanças deixam claro este *trade-off* que precisa ser discutido no âmbito dos estudos sobre cultura de inovação: em uma *startup* é mais fácil estabelecer a cultura de inovação, mas ela dificilmente terá êxito se se mantiver com o tamanho e configuração de uma empresa iniciante indefinidamente, por outro lado, ao se consolidar como uma empresa estabelecida, ela se torna maior, menos flexível e mais dependente de rotinas e controles que demandam por padronização e estabilidade.

A contribuição metodológica está em fazer uma adaptação no instrumento de pesquisa quantitativo do Modelo de Dobni (2008) para uma versão qualitativa, exemplificando sua aplicação em um estudo de caso com o intuito de estimular outros estudos de natureza qualitativa que expliquem e aprofundem a discussão sobre os fatores e indicadores que podem ser utilizados para mensurar e avaliar uma cultura de inovação.

Em relações às limitações deste estudo, uma delas está relacionada à coleta de dados pelo fato de ter sido feita somente uma entrevista, mais pontos de vista poderiam ter propiciado diferentes informações e outros entendimentos sobre a cultura de inovação da empresa. Como sugestão de estudos futuros, seriam bem-vindas pesquisas que fizessem estudos de casos múltiplos, possibilitando a análise *cross-case* (conforme sugerida por Yin (2015), também pesquisas do tipo longitudinais que analisassem em profundidade a cultura de inovação em diferentes momentos da trajetória de uma organização.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, R. R. S.; DANDOLINI, G. A.; FREIRE, P. S. **Modelo teórico de cultura para inovação social nas organizações**. 2019.

AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. **European journal of innovation management**, 1998.

ALVES, F. S. **Um estudo das startups no Brasil**. 2014.

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

AQUINO, F. K. Q. **Cultura da inovação em micro e pequenas empresas da cidade de Imperatriz (MA)**. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BENEDETTI, M. H.; REBELLO, K. M. R.; REYES, D. E. C. Empreendedores e inovação: contribuições para a estratégia do empreendimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 5, n. 1, p. 1-15, 2006.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Bookman Editora, 2019.

BLANK, S.; DORF, B. ***Startup:*** manual do empreendedor. O guia passo a passo para construir uma grande companhia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 372-396, 2014a.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 30-55, 2014b.

CARVALHO DUTRA, F. G.; ALMEIDA, F. G. Elementos para estímulo da cultura de inovação: mapeamento das diretrizes adotadas por empresas de destaque brasileiras. **Revista brasileira de gestão e inovação**, 2018.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2006.

COONS, D. Building a Culture of Innovation. **Insurance Journal**, 2015.

DOBNI, C. Brooke. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European journal of innovation management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, p. 73-82, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENEZ, A. B.; VEIGA, H. M. S. Cultura de inovação: revisão de literatura das publicações Qualis A1 a B2 de 2009 a 2019. **Revista Reuna**, v. 25, n. 3, p. 58-75, 2020.

KAASA, A.; VADI, M. How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. **Economics of innovation and new technology**, v. 19, n. 7, p. 583-604, 2010.

MACÁRIO, N. S.; FÉLIX JÚNIOR, L. A. F.; COSTA, W. P. L. B.; MESQUITA, R. F.; CRUZ, V. L. Como anda a inovação? Uma análise da cultura de inovação em uma empresa de saneamento básico. **Revista Gestão em Análise**, v. 13, n. 2, p. 50-67, 2024.

MACHADO, D. D. P. N.; GOMES, G.; TRENTIN, G. N. S.; SILVA, A. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013.

MIGUEZ, V. B.; LEZANA, A G. R. Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 112-132, 2018.

MORAES, M. B.; MIRANDA, M. A. S.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.; SANTOS, E. M. Cultura de inovação em micro e pequenas empresas dos setores aeronáutico e de tecnologia da informação. **Exacta**, v. 15, n. 3, p. 441-456, 2017.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação (3a. ed.). Traduzido pela FINEP- Financiadora de Estudos e Projetos, 2005.

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006

ROCHA, R. M. Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos. 2016. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SILVA, R. C. Cultura de inovação em uma startup EdTech: análise do processo de criação e desenvolvimento. 2018. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Pernambuco.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 2ª Ed. São Paulo; Nova Cultura, 1984.

SUTTON, S. M. The role of process in software start-up. **IEEE software**, v. 17, n. 4, p. 33-39, 2000.

TELLES, A; MATOS C. **O empreendedor viável**: uma mentoria para empresas na época da cultura startup. Rio de Janeiro: LeYa, 2013.

VON HIPPEL, E.; THOMKE, S.; SONNACK, M. Creating breakthroughs at 3M. **Health Forum Journal**, v.43, n.4, p.20-26, 2000.

WERLANG, N.; SILVA, M.; CÂNDIDO, A. C. Capacidade absortiva para inovação: análise dos fatores internos e externos em startups catarinenses. **Com. & Inov.**, v. 25, n. 52, 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DOI: http://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20260006