

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON INNOVATION PROCESSES IN A PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTION

Ricardo Menezes Batista

Instituto Federal de Santa Catarina–IFSC, Brasil
ricardombatista@hotmail.com

Ivone Junges

Universidade do Sul de Santa Catarina–Unisul/PPGA, Brasil
ivone.junges@ulife.com.br

Cristina Martins

Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Brasil
crismartins2611@gmail.com

Gisele Rosa Julião Silva

Sistema de Crédito Cooperativo- Sicredi, Brasil
giselerosajuliaosilva@gmail.com

Alexsandro da Silva

Controlador-Geral Adjunto-CGE, Brasil
alexsandrodasilva3@gmail.com

Publicação: 30.03. 2025.

Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil

Editora chefe: Profa. Dra. Daniela Mateus de Vasconcelos

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:
<https://revistas.una.br/reuna>

Resumo

A cultura organizacional e a inovação estão presentes nos debates atuais nas instituições de ensino e pesquisa, e também no mundo corporativo. A cultura organizacional e posturas inovadoras são elementos estratégicos para as organizações e que despertam o interesse por pesquisas. Um fenômeno atual, estudado pela perspectiva da inovação nas organizações, é a recente pandemia da Covid-19. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é analisar a influência da cultura organizacional nos processos de inovação no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) no período pandêmico. Para isso, foi construído um *Framework* por meio da combinação entre o modelo de Hofstede (1980) e o modelo do Projeto Globe utilizando-se de sete dimensões. Pesquisa de paradigma interpretativista e abordagem qualitativa. Os dados foram coletados em fontes primárias, por meio de entrevistas semiestruturadas com os coordenadores de curso do campus Gaspar e os pró-reitores, complementando-se de fontes secundárias de coleta dos dados, utilizando o plano de desenvolvimento institucional (PDI), o site do IFSC e relatórios de gestão. O resultado da pesquisa apontou que a instituição analisada é 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, 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 current debates in teaching and research institutions, and also in the corporate world. Organizational culture and innovative postures are strategic elements for organizations and that arouse interest in research. A current phenomenon, studied from the perspective of innovation in organizations, is the recent Covid-19 pandemic. In this sense, the objective of this study is to analyze the influence of organizational culture on innovation processes at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Santa Catarina (IFSC) during the pandemic period. For this, a Framework was built by combining the Hofstede model (1980) and the Globe Project model using seven dimensions. Interpretative paradigm research and qualitative approach. Data were collected from primary sources, through semi-structured interviews with course coordinators on the Gaspar campus and pro-rectors, complementing secondary data collection sources, using the institutional development plan (PDI), the website of the IFSC and management reports. The result of the research pointed out that the analyzed institution is innovative 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, distance from power, uncertainty avoidance, future orientation, human orientation, and group collectivism. The research also allowed reflections on the organizational culture of the institution, the temporality of development of its organizational processes and the perception of elements that contribute to innovation.

Keywords: Organizational Culture; Innovation; Educational institution.

1. Introdução

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).

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

Esta mudança repentina exigiu das organizações imediata adaptação a nova situação e, a partir da cultura organizacional de cada instituição, apresentar soluções

inovadoras para se manterem ativas. Como afirma Pisano (2019), 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 que se mostrem contraditórios em um primeiro momento. Em função disso, mudanças estruturais nas organizações precisam ser definidas, principalmente para dar conta das atividades remotas, exigindo um comportamento inovador. Um segundo aspecto reforça a lógica da inovação ao apontar que as mudanças na cultura, muitas vezes, são aceitas parcialmente, isto é, apenas uma parte do grupo a aceita, sendo rejeitada pela outra parte. 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, ambientes com cultura de inovação, os erros e os fracassos são aceitos e considerados aliados para a construção inovação e a da mudança. Neste contexto, há tolerância com o erro, sendo entendido como parte do processo de aprendizado com os erros. Além disso, exatamente porque existe essa relação de interdependência entre os pares na instituição objeto deste estudo, essa responsabilidade com o ambiente de inovação e aceitação ao erro, provocará um nivelamento do grupo, tornando mais eficiente a comunicação e a produção de respostas às demandas institucionais.

Também por esse motivo, as IES tiveram que inovar, quando as aulas presenciais foram suspensas, exigindo uma postura inovadora frente a educação formal e de ensino presencial que eram até então, na sua maioria, oferecidas pelas instituições públicas de ensino.

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 a que é o 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”.

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 junção de fenômenos, denominada ensino/educação/inovação, como fator de desenvolvimento organizacional.

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

O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) atuou até o ano 2022 (80 anos), sendo a única unidade no Estado. No entanto, o cenário nacional passou, a partir do

governo do Presidente Luíz Inácio Lula da Silva, a olhar e priorizar investimentos para este segmento de educação tecnológica, com a apresentação de uma proposta de expansão da Rede Federal e Tecnológica em junho de 2005.

É nesse cenário que está inserido o 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, a qual é composta, atualmente, por 22 câmpus, 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. Assim, as rotinas que acontecem e continuam a impulsionar as instituições públicas, tem afetado as instituições e os fatores que influenciam a cultura organizacional dominante nas instituições, e acaba 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.

Desse modo, estabeleceu-se, como local de realização da 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. A pesquisa procurou responder a seguinte pergunta de pesquisa: como a cultura organizacional influencia os processos de inovação em uma Instituição de Ensino Federal de Santa Catarina?

Para responder essa pergunta, tem-se como objetivo geral: analisar a influência da cultura organizacional nos processos de inovação no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Fazendo uso dos seguintes objetivos específicos: a) interpretar a cultura organizacional existente no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina sob a luz dos modelos 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.

O estudo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira a introdução com a contextualização do estudo, pergunta de pesquisa e objetivos. Na segunda seção são apresentadas as principais discussões teóricas que suportam à pesquisa. Na terceira seção estão os procedimentos metodológicos que denotam a sistemática da pesquisa. Posteriormente na quarta seção estão a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa. Por fim, as considerações finais e referências

2. Fundamentação teórica

2.1 Cultura organizacional em ambientes de aprendizagem

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 (2004) 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.

Segundo Santos e Gonçalves (2010), 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 et al. (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.

2.2 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. A inovação teve 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 (2003). 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, os governos e as empresas começaram a oferecer 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. Para que haja inovação em um ambiente de aprendizagem, é preciso que exista, antes, um ecossistema de inovação (LEPOREA et al., 2023), isto é, um ambiente que permita uma combinação de atores, instituições, sinergias, estruturas, competências, tecnologias 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 com a organização inovar em ambientes de aprendizagem, ao colher as boas ideias.

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.

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 et al., 2003).

2.3 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 adhocráticas, 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 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, 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.

Ao trazer esses tipos de inovação 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 a inovação tecnológica envolveria a utilização de equipamentos, softwares e laboratórios com máquinas modernas para auxiliar, de forma didática, na ministração das aulas do IFSC. A seguir dois modelos de inovação estudados na literatura.

a) O Modelo de Cameron e Quinn

O modelo de tipologia cultural de Cameron e Quinn (2011), 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 pesquisa:

A tipologia cultural de Cameron e Quinn (2011) propõe quatro tipos de cultura, a saber (Barreto et al., 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 et al., 2016).

b) 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

Para o desenvolvimento desta pesquisa Van de Ven e Pole (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 a inovação, onde se localizam as relações de se vinculam ao processo de inovação e ao contexto da organização;

b) as dimensões externas ao contexto organizacional e que estão ligadas ao ambiente transacional global da organização;

c) a efetividade da percepção da inovação é utilizada como critério de dependência para analisar as validades preditora e concorrente das dimensões externas e internas da organização.

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.

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 foi um mestre em Engenharia Mecânica e doutor em Psicologia Social. Hofstede 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 (HOFSTEDÉ, 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 é assim ranqueado, dentro das quatro dimensões culturais estabelecidas pelo autor (e que serão descritas a seguir): no Índice de Distância Hierárquica, obteve a 14^a colocação, com o índice de 69; no Índice Coletivismo x Individualismo, obteve 26^a colocação, com o índice 38; no Índice Masculinidade x Feminilidade, obteve 27^a colocação, com o índice de 49; e no Índice de Controle da Incerteza, obteve 22^a 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. Entretanto, 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 (HOFSTEDÉ, 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 et al. (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 et al., 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 et al. (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. Entretanto, 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. Nesta dimensão, 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 et al. (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 mais valorizados, como brandura, blandícia e condescendência tendem a ser mais apreciados.

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.

Os valores culturais apresentados pelo modelo de Hofstede, 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 et al., 2010).

Nesta pesquisa, 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 que foi adaptado do modelo de Hofstede (1980) e do modelo do Projeto Globe (2002) e, por meio destes modelos, analisar, identificar e avaliar qual a cultura

existente na instituição. A adaptação deste modelo se deu após verificar-se que somente as dimensões de Hofstede (1980) não conseguiriam dar conta das análises de cultura organizacional e inovação do IFSC. Pelo tamanho da instituição e pela complexidade de realizar-se a análise da cultura organizacional de uma instituição centenária e multicampi. Essa constatação reforçou a validade acadêmica para a categorização de uma instituição de ensino. Neste 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.

O *framework* foi desenvolvido observando-se as dimensões de Hofstede (1980) e as dimensões do Projeto Globe (2002), para a criação do modelo e a estruturação das dimensões entre os dois modelos, as dimensões que se repetiam conceitualmente foram unificadas, para a composição do modelo utilizado na pesquisa. 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. Esta 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.

2.5 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.

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; SILVA, 2011).

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, que são àqueles que dão vida e movimentam uma instituição de ensino. Para Bitencout e Barbosa (2004), existem dois tipos de liderança. A liderança transacional, onde sua marca é a troca de favores e a liderança transformacional onde os servidores apropriam-se dos valores difundidos pelo gestor, internalizam esses valores e 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 leva 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. O que já foi assinalado por Senge (1990), onde a estrutura da organização é um sistema aberto em homeostase, em que há trocas constantes com o meio o qual a instituição vive e interage.

A revitalização da cultura destaca-se como componente que faz com que a instituição consiga ajustar-se as 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; SILVA, 2011).

3. Método

Assim, destaca-se que o paradigma da pesquisa é interpretativista, uma análise pragmática com abordagem qualitativa.

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 *online* 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 câmpus, pelos seus diretores.

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, onde o público-alvo são indivíduos, o produto se reporta às várias realidades (CRESWELL, 2014).

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).

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”.

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 foi poder inferir algo sobre a fala do entrevistado, e que atenda os objetivos da pesquisa. Para isso, organizou-se uma separação das narrativas dos entrevistados, conforme cada uma das dimensões de cultura de Hofstede (1980) e do Projeto Globe, por meio do *framework* criado para a pesquisa.

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.

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. Neste sentido foram analisadas nove dimensões (categorias de análise), das quais repetem-se entre os dois modelos, motivo pelo qual para a análise da pesquisa optou-se em utilizar somente os que não se repetem, resultando em um modelo adaptado com 7 dimensões, por meio dos quais analisou-se a influência da cultura nos processos de inovação do IFSC.

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.

4. Análise e discussão dos dados

A seguir a análise dos dados conforme os objetivos propostos. Inicialmente a análise parte da interpretação da cultura organizacional existente no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina sob a luz dos modelos de Hofstede/Projeto Globe. A partir dessas observações e análises, foram constatados traços da cultura da instituição dos tempos do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), exemplificados com as falas, como: “eu sempre fiz assim”; mas que sofreu influências, ajustes e adequações a partir da criação da rede de institutos

federais, quando da implantação do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia, a partir de 2008.

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

Ao interpretar a cultura organizacional existente no Instituto Federal de Educação Ciência, esse objetivo foi atingido e interpretado por meio das entrevistas, nas quais, ao se utilizar o modelo de Hofstede (1980) e Projeto Globe (2002), com o modelo adaptado de seis dimensões, pode-se observar que a cultura do IFSC aparece com elementos nas suas seis dimensões, 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 câmpus 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, se faz 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 o princípio da transparência é atendido, mas também, 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 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.

A pesquisa encontrou, ainda, elementos que colaboram com o entendimento de como a cultura organizacional influencia nos processos de inovação, como o fato de que a inovação está na mão do gestor. Se ele não propõe, não provoca, os indivíduos da organização tendem a se acomodar. Além disso, observou-se que também a cultura da resistência à mudança 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 câmpus 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. Para tanto, 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, nas entrevistas, observou-se que 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.

A pesquisa alcançou os objetivos propostos, pois foi possível, a partir de seus resultados, que reflexões fossem feitas 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, que vieram de um 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 das análises 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, o que acabou sendo feito 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 para o planejamento, 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, o público-alvo 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 um elemento limitador para se realizar um trabalho de análise da cultura de uma instituição com vinte e dois câmpus. 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.

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 surge quando nasce a instituição, pois os valores, os rituais, os heróis e os símbolos (HOFSTEDÉ, 1997) aparecem e desenvolvem-se a partir da vida da instituição e acontecem 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 desenvolvendo-se 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 pela percepção desses entrevistados. Além das inferências feitas a partir da percepção dos entrevistados, elas também partiram da observação de documentos institucionais, como relatórios de gestão e planos de desenvolvimento institucional.

Na base teórica para a aplicação desta pesquisa, utilizou-se o modelo de Hofstede (1980) e Projeto Globe (2002), criados para analisar a cultura dos países, no final da década de 1970, e o Projeto Globe em 2002. O modelo de Hofstede (1980) apresenta quatro dimensões: individualismo x coletivismo; distância do poder; aversão à incerteza; e masculinidade x feminilidade, e o modelo do Projeto Globe formulado com nove dimensões, das quais 5 repetem-se entre os dois modelos, motivo pelo qual para a análise da pesquisa optou-se em utilizar somente os que não se repetem, resultando em um modelo adaptado com 7 dimensões, por meio dos quais analisou-se 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 o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, 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, sendo derivada 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 das entrevistas, foram feitas as transcrições 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?

Os 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.

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.

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 Projeto Globe (2002), que possibilitou inferir que a instituição apresenta característica coletivista; 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, quando os servidores querem ter garantidos seus direitos como servidores.

Esta pesquisa, ainda, traz contribuição para a ciência, que o modelo de Hofstede (1980) e o Projeto Globe tenham sido, originalmente, criados e aplicados, por meio de análise fatorial e outros modelos estatísticos pode ser utilizado desta forma e deste modo, nas publicações existentes sobre a temática. Com isso, a possibilidade de se analisar a cultura de uma instituição, grande como o IFSC, pode ser contemplada pelo método qualitativo com respostas que podem atender aos objetivos de pesquisa.

As principais limitações do estudo estão relacionadas à percepção dos gestores e dos gerentes que conduziram a gestão da instituição durante o estudo, bem como a documentação vigente à época da pesquisa.

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

BARBOSA, Dione Mary de Cerqueira; ALMEIDA Édison Franklin; BAMPI, Leonir; GONÇALVES, Ricardo Nelson; PINHEIRO, Tereza Cristina Parente Rebello; TEIXEIRA Vilmar Agapito. **A aprendizagem organizacional otimizando resultados do Tribunal de Contas da União**. PUC-Paraná. Pós-Graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial, 2003.

BARDIN, Laurence. Bardin, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, 2016.

BITTENCOURT, Claudia; BARBOSA, Allan Claudius Queiros. **A gestão por competências**. Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre (RS): Bookman, 2004.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. John Wiley & Sons, 2011.

CARNEIRO, Jailson Santana; PELLIZZONI, Livia Nogueira; LEAL, Janayna Souto; DANTAS, Bruna Lourena de Lima; LUZ, André de Paula Rego Graciano. Cultura organizacional: um estudo comparativo entre duas universidades federais. **Cadernos de Estudos Sociais**, v. 35, n. 1, 2020.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Penso Editora, 2014.

DA SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

DUSSAULT, Gilles. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 2, p. 8-19, 1992.

ETZKOWITZ, Henry. Innovation in innovation: the triple helix of university-industry-government relations. **Social Science Information**, v. 42, n. 3, p. 293-337, 2003.

FERRAREZZI, Maria Amélia Duarte Oliveira; DE FREITAS, Ângela Cristina Basílio; SMITH, Marinês Santana Justo; FADEL, Bárbara. Reflexões da cultura organizacional e informacional para o desenvolvimento: estudo da tipologia cultural de Cameron e Quinn com a matriz de ilharco. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 19, n. 3, 2017.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira; MACEDO, Marcelo; DOS SANTOS, Neri; MITIDIARI, Tibério da Costa. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visualbooks, 2006.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Penso Editora, 2012.

GIMENEZ, Adriane Barbosa; DA SILVA VEIGA, Heila Magali. 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.

HARGADON, Andrew; SUTTON, Robert I. Building an innovation factory. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 3, p. 157-157, 2000.

HOFSTEDE, Geert. Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 1, p. 42-63, 1980.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**, Lisboa, Edições Sílabo, 1997.

HOUSE, Robert; JAVIDAN, Mansour; HANGES, Paul; DORFMAN, Peter. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, v. 37, n. 1, p. 3-10, 2002.

LEPOREA, D.; FRONTONIB, E.; MICOZZIC, A.; MOCCIAD, S.; ROMEOE, L.; SPIGARELLIF, F. Uncovering the potential of innovation ecosystems in the healthcare sector after the COVID-19 crisis. **Health Policy**, 127, p. 80-86, 2023.

MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUZZIO, Henrique; COSTA, Francisco José da. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, p. 146-161, 2012.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n. SPE1, p. 627-647, 2011.

PIMENTEL, RICARDO; LOIOLA, GUSTAVO F.; DIOGO, THIAGO M. Cultura de inovação e aprendizagem: o programa clube dos apaixonados por desafios. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, 2020.

PISANO, Gary P. The hard truth about innovative. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 1, p. 62-71, 2019.

KHAZANCHI, Shalini; LEWIS, Marianne W.; BOYER, Kenneth K. Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 4, p. 871-884, 2007.

LOEWENBERG BALL, Deborah; THAMES, Mark Hoover; PHELPS, Geoffrey. Content knowledge for teaching: What makes it special? **Journal of Teacher Education**, v. 59, n. 5, p. 389-407, 2008.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n. SPE1, p. 627-647, 2011.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.

RAPOSO, Ruben José de Almeida Martins. Modelos operativos da cultura organizacional. **Economia & Empresa**, n. 28, 2020.

SENGE, Peter M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York, NY: Doubleday/ Currency, 1990.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2004.

SILVA, Débora Oliveira da; BAGNO, Raoni Barros; SALERNO, Mario Sergio. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, n. 2, p. 477-490, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

VALENCIA, Julia C. Naranjo; VALLE, Raquel Sanz; JIMÉNEZ, Daniel Jiménez. Organizational culture as determinant of product innovation. **European Journal of Innovation Management**, 2010.

VAN DE VEN, Andrew H.; ANGLE, Harold L.; POOLE, Marshall Scott (Ed.). **Research on the management of innovation: The Minnesota studies**. Oxford justificada.