CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO DE PROCESSOS

ORGANIZATIONAL CULTURE AND PROCESS INNOVATION

ÉDERSON JOSOÉ CORRÊA SILVA
UNIVERSIDADE FEEVALE

MARIA CRISTINA BOHNENBERGER
UNIVERSIDADE FEEVALE

CRISTIANE FROEHLICH
UNIVERSIDADE FEEVALE

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO DE PROCESSOS

Objetivo do estudo
Analisar, a partir da percepção de líderes administrativos, como elementos da cultura organizacional promovem a inovação de processos em empresas calçadistas de grande porte do Vale do Sinos.

Relevância/originalidade
O estudo amplia o debate sobre inovação em áreas administrativas, frequentemente associadas à rotina e ao controle, evidenciando como elementos culturais favorecem melhorias em processos administrativos de um setor tradicional e competitivo.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa e descritiva, realizada em duas empresas calçadistas de grande porte do Vale do Sinos, com oito entrevistas semiestruturadas com líderes administrativos e análise documental complementar, tratadas por análise de conteúdo.

Principais resultados
Os resultados indicam que tolerância a erros, autonomia responsável e comunicação orientada à aprendizagem favorecem a inovação de processos. Assunção de riscos e recompensas apresentaram menor força, pois permanecem associadas a controles, metas e desempenho operacional.

Contribuições teóricas/metodológicas
O artigo contribui ao contextualizar a cultura de inovação na área administrativa, demonstrando que seus elementos atuam de forma interdependente e que a inovação de processos exige equilíbrio entre controle, aprendizagem, autonomia e comunicação.

Contribuições sociais/para a gestão
Os resultados orientam gestores a criar fóruns seguros para discutir falhas, ampliar autonomia com alçadas claras, transformar comunicação em aprendizagem e reconhecer melhorias incrementais que geram valor para processos administrativos.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Inovação de processos, Cultura de inovação, Área administrativa, Setor calçadista

ORGANIZATIONAL CULTURE AND PROCESS INNOVATION

Study purpose
To analyze, from administrative leaders' perceptions, how organizational culture elements promote process innovation in large footwear companies located in Vale do Sinos, Brazil.

Relevance / originality
The study expands the innovation debate to administrative areas, usually associated with routines and control, showing how cultural elements support process improvements in a traditional and competitive industry.

Methodology / approach
A qualitative and descriptive study was conducted in two large footwear companies in Vale do Sinos. Data were collected through eight semi-structured interviews with administrative leaders and complementary document analysis, and examined using content analysis.

Main results
Findings indicate that error tolerance, responsible autonomy and learning-oriented communication foster process innovation. Risk-taking and rewards showed weaker influence, as they remain linked to controls, targets and operational performance.

Theoretical / methodological contributions
The article contributes by contextualizing innovation culture in administrative areas, showing that cultural elements operate interdependently and that process innovation requires a balance between control, learning, autonomy and communication.

Social / management contributions
The findings guide managers to create safe forums for discussing failures, expand autonomy with clear decision levels, turn communication into learning routines and recognize incremental improvements that generate value for administrative processes.

Keywords: Organizational culture, Process innovation, Innovation culture, Administrative area, Footwear industry

CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO DE PROCESSOS

1 Introdução

A inovação deixou de ser uma pauta restrita às áreas de pesquisa e desenvolvimento, engenharia ou desenvolvimento de produto. Em ambientes empresariais marcados por competição, digitalização e pressão por eficiência, a inovação também se manifesta em rotinas administrativas, fluxos de informação, sistemas, controles, métodos de trabalho e práticas de atendimento interno. Nessa perspectiva, a inovação de processos compreende a introdução ou melhoria de métodos de trabalho, operações e fluxos organizacionais capazes de gerar valor, qualificar decisões e ampliar a capacidade de resposta da organização (OCDE, 2018; Damanpour; Aravind, 2012; Davenport, 2013).

Apesar dessa relevância, a área administrativa costuma ser associada à burocracia, à conformidade e à rotina. Departamentos como finanças, controladoria, contabilidade, recursos humanos, suprimentos, tecnologia da informação, comunicação e marketing operam sob exigências de precisão, rastreabilidade, prazos e aderência normativa. Tais características não impedem a inovação, mas a condicionam a formas específicas de experimentação, aprendizagem e controle. Do mesmo modo, compreender como a cultura organizacional promove ou restringe a inovação nesse tipo de ambiente contribui para ampliar o debate sobre inovação em contextos rotinizados e regulados.

A cultura organizacional orienta percepções, decisões e comportamentos por meio de valores, pressupostos e práticas compartilhadas (Schein, 2022). Quando vinculada à inovação, pode favorecer a criatividade, a aprendizagem, a abertura à mudança, a comunicação e a autonomia (Martins; Terblanche, 2003; Dobni, 2008; Tidd; Bessant, 2020). Contudo, a cultura pode inibir a inovação quando reforça controles excessivos, medo de errar, baixa circulação de informações ou estruturas decisórias pouco participativas (Pietruszka-Ortyl, 2019; McLean, 2005).

Este artigo investiga a relação entre cultura organizacional e inovação na área administrativa em empresas calçadistas de grande porte do Vale do Sinos, região reconhecida por sua relevância econômica e produtiva no setor calçadista brasileiro (Tartaruga, 2020; ABICALÇADOS, 2024). A escolha desse contexto permite analisar como organizações inseridas em um setor tradicional, competitivo e marcado por exigências operacionais lidam com a necessidade de modernizar processos administrativos, considerando que a inovação contribui para a adaptação das empresas às mudanças do mercado e para a melhoria de processos, eficiência e desempenho organizacional (Damanpour; Aravind, 2012; Nacinovic; Galetic; Cavlek, 2009).

Além disso, áreas administrativas costumam envolver rotinas, controles e exigências de conformidade, o que torna relevante compreender como a cultura organizacional pode favorecer ou limitar a inovação em ambientes caracterizados por maior formalização, regulação e necessidade de decisões estruturadas (Liu et al., 2021; Houtgraaf; Kruyen; Van Thiel, 2024; Cardoso; Stettiner, 2024).

Diante disso, a questão de pesquisa que orienta este artigo é: como elementos da cultura organizacional promovem a inovação de processos na área administrativa de empresas calçadistas do Vale do Sinos? O objetivo consiste em analisar, a partir da percepção de líderes administrativos, como assunção de riscos, tolerância a erros, recompensas, autonomia e comunicação se manifestam na promoção da inovação de processos em ambientes administrativos.

A contribuição do artigo está em direcionar a análise da inovação para a área administrativa, frequentemente compreendida como espaço de suporte operacional, mas que reúne condições para redesenhar rotinas, digitalizar atividades, automatizar fluxos, qualificar informações e apoiar decisões organizacionais (Simon, 2010; Damanpour; Aravind, 2012;

Koerich et al., 2023). Ao examinar esse contexto, o estudo mostra que a inovação administrativa não depende apenas da adoção de ferramentas ou sistemas, mas de elementos culturais que orientam comportamentos, definem limites de atuação e influenciam a forma como as equipes propõem, testam e implementam melhorias (Schein, 2022; Dobni, 2008; Martins; Terblanche, 2003).

Essa perspectiva é importante porque, em áreas de apoio, a mudança de processos depende de interpretações compartilhadas sobre o que é permitido, desejável e seguro no cotidiano de trabalho. Uma mesma tecnologia ou prática de gestão pode produzir resultados distintos conforme a abertura da liderança, a clareza das diretrizes, o tratamento conferido aos erros, o grau de autonomia concedido às equipes, as formas de reconhecimento e a qualidade da comunicação entre áreas. Desse modo, compreender a cultura organizacional permite analisar as condições que favorecem ou limitam a inovação em ambientes administrativos marcados por rotinas, controles e exigências de conformidade.

No setor calçadista, essa discussão torna-se necessária, embora o setor seja analisado a partir de produto, design, produção, comercialização e internacionalização, as áreas administrativas sustentam decisões financeiras, fiscais, trabalhistas, tecnológicas e de suprimentos que influenciam a competitividade. A inovação nesses departamentos pode reduzir retrabalhos, qualificar informações gerenciais, acelerar fechamentos, simplificar atendimento interno e liberar profissionais para atividades mais analíticas e estratégicas.

2 Referencial teórico

2.1 Inovação de processos na área administrativa

A inovação pode ser compreendida como a implementação de produtos, processos, métodos ou formas organizacionais novos ou significativamente melhorados, capazes de gerar valor para a organização ou para o mercado (OCDE, 2018). No âmbito da inovação de processos, o foco recai sobre mudanças nos fluxos de trabalho, nos métodos operacionais, na forma de produzir ou entregar serviços e na estruturação de atividades internas (Damanpour; Aravind, 2012; Davenport, 2013).

Nas áreas administrativas, a inovação de processos assume características próprias. Em vez de se materializar em novos produtos ou tecnologias de mercado, ela tende a aparecer na digitalização de documentos, na automatização de atividades repetitivas, na simplificação de aprovações, na integração de sistemas, na revisão de controles e na melhoria da qualidade das informações para tomada de decisão. Koerich et al. (2023) associam a modernização administrativa à agilidade operacional, à automação e à transparência nos fluxos de trabalho.

Esse tipo de inovação pode ser incremental, quando aperfeiçoa rotinas existentes, ou mais abrangente, quando redesenha formas de organização do trabalho. Em ambos os casos, não depende apenas da tecnologia adotada, mas de condições culturais que autorizem a proposição de melhorias, o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem com falhas. Davenport (2013) destaca que a inovação de processos resulta da integração entre pessoas, tecnologias e processos, o que torna a cultura organizacional um componente relevante para sua sustentação.

Ao mesmo tempo, ambientes administrativos possuem regulamentações, controles internos e riscos financeiros, trabalhistas, fiscais e reputacionais. Por isso, a inovação nesses espaços dificilmente se organiza como ruptura permanente com normas, mas como busca de eficiência dentro de limites seguros. A inovação administrativa exige, portanto, equilíbrio entre disciplina e flexibilidade, de modo que a organização consiga melhorar processos sem comprometer a conformidade e a confiabilidade das informações.

2.2 Cultura organizacional e cultura de inovação

A cultura organizacional corresponde ao conjunto de pressupostos, valores e artefatos compartilhados pelos membros de uma organização, influenciando como as pessoas interpretam problemas, tomam decisões e agem no cotidiano (Schein, 2022). Sua relevância para a inovação decorre do fato de que ideias novas não surgem apenas de capacidades individuais, mas das condições coletivas que tornam possível questionar rotinas, experimentar soluções e aprender com resultados inesperados.

A cultura de inovação representa uma configuração cultural orientada à criatividade, à experimentação e à adaptação contínua. Dobni (2008) propõe que a cultura de inovação envolve intenção de inovar, infraestrutura, orientação ao mercado e contexto de implementação. Martins e Terblanche (2003), por sua vez, apontam que valores, normas, comunicação, autonomia, tolerância a riscos e sistemas de recompensa podem favorecer ou restringir o comportamento criativo.

No entanto, os elementos culturais não se manifestam de maneira uniforme em todos os contextos. Em uma área administrativa, por exemplo, a assunção de riscos pode ser menos aceitável do que a aprendizagem estruturada com erros; a autonomia pode ocorrer dentro de alçadas e regras definidas; e a comunicação pode estar fortemente vinculada a metas, indicadores e rotinas de acompanhamento. Portanto, analisar a cultura de inovação nessa área requer atenção às subculturas e às práticas concretas que orientam o trabalho administrativo.

A literatura indica que a inovação depende de segurança psicológica, ou seja, da percepção de que é possível expressar ideias, dúvidas e falhas sem sofrer punições ou constrangimentos indevidos (Baer; Frese, 2003). Em ambientes com maior segurança psicológica, os colaboradores tendem a propor melhorias e revisar práticas existentes, o que pode auxiliar os setores administrativos, nos quais o erro pode ter consequências financeiras ou legais, mas pode ser fonte de aprendizagem quando tratado de modo impessoal e sistêmico.

2.3 Elementos culturais associados à inovação administrativa

Este estudo focaliza cinco elementos culturais associados à inovação: assunção de riscos, tolerância a erros, recompensas, autonomia e comunicação. A assunção de riscos diz respeito à disposição organizacional para lidar com incertezas e apoiar iniciativas que não possuem resultados totalmente previsíveis (Martins; Terblanche, 2003; Tellis; Prabhu; Chandy, 2009). Em ambientes administrativos, entretanto, o risco costuma ser filtrado por controles e alçadas decisórias, o que pode restringir iniciativas mais ousadas.

A tolerância a erros refere-se à forma como a organização interpreta falhas em processos de tentativa, aprendizagem e melhoria. Kahn (2018) reconhece a inovação como um fluxo não linear, no qual fracassos podem ocorrer durante a busca por novas soluções. Pisano (2019) ressalta que a tolerância ao erro não significa permissividade irrestrita, mas capacidade de aprender com falhas inteligentes e contextualizadas. Em áreas administrativas, esse elemento permite tratar erros como oportunidade de revisão de processos e não apenas como culpa individual.

As recompensas e reconhecimentos sinalizam os comportamentos valorizados pela organização. Sistemas formais ou simbólicos podem estimular criatividade quando percebidos como justos e relacionados ao esforço inovador (Galbraith, 1982; Nuhu; Baird; Su, 2022). Contudo, recompensas apenas monetárias ou desconectadas da inovação podem reforçar apenas o cumprimento de metas tradicionais, sem necessariamente estimular a proposição de melhorias (Milne, 2007).

A autonomia está relacionada ao espaço concedido para que colaboradores proponham mudanças, resolvam problemas e tomem decisões dentro de suas responsabilidades (Hennessey; Amabile, 2010; Francischeto; Neiva, 2019). Em processos administrativos, a autonomia não elimina regras; ela se expressa como liberdade responsável, ou seja, liberdade para redesenhar rotinas e propor melhorias dentro de limites estratégicos e normativos.

A comunicação, por fim, favorece a inovação ao permitir circulação de informações, alinhamento de objetivos, compartilhamento de aprendizados e articulação entre áreas (Aramburu; Sáenz; Blanco, 2013; Khalid et al., 2023). Para McLean (2005), a comunicação pode promover ou inibir a criatividade, dependendo de sua abertura, frequência e capacidade de conectar pessoas. Métodos ágeis, reuniões de acompanhamento, rituais de *feedback* e redes internas podem atuar como mecanismos culturais que tornam o trabalho visível e favorecem a melhoria contínua.

A articulação entre inovação de processos, cultura organizacional e cultura de inovação sugere que a área administrativa precisa ser analisada como espaço de ambidestria. De um lado, deve assegurar confiabilidade, precisão, rastreabilidade e conformidade; de outro, precisa responder rapidamente às demandas do negócio por simplificação, digitalização e geração de valor. Essa compreensão dialoga com Damanpour e Aravind (2012) e Davenport (2013), ao associarem a inovação de processos à melhoria da eficiência, da eficácia e da qualificação dos sistemas administrativos, bem como com Koerich et al. (2023), ao destacarem a agilidade operacional, a automação e a transparência dos fluxos de trabalho. Ao mesmo tempo, Schein (2022), Dobni (2008), Martins e Terblanche (2003) e Naranjo-Valencia e Calderón-Hernández (2015) permitem compreender que essa ambidestria não se sustenta apenas por normas, mas por práticas culturais que autorizam questionamentos e, ao mesmo tempo, preservam a responsabilidade sobre os impactos das decisões.

Nessa perspectiva, a inovação administrativa não se confunde com improvisação. Ela exige método, capacidade de priorização e aprendizagem coletiva, em ambientes administrativos marcados por exigências regulatórias e de controle, nos quais o processo de inovação precisa ser estruturado (Cardoso; Stettiner, 2024). A assunção de riscos torna-se aceitável quando acompanhada de critérios, alçadas e análise de consequências, conforme Martins e Terblanche (2003), Tellis, Prabhu e Chandy (2009) e Pisano (2019).

A tolerância a erros ganha sentido quando os erros são convertidos em revisão de processos e aprendizagem organizacional, como apontam Kahn (2018) e Rusu e Frangieh (2021). A autonomia é produtiva quando vinculada a objetivos claros, responsabilidade e *feedback*, conforme Francischeto e Neiva (2019), Montenero e Cazorzi (2021) e Lippolis, Ruggieri e Leopizzi (2023). As recompensas sinalizam prioridades e comportamentos valorizados pela organização, conforme Galbraith (1982), Lugar e Novicevic (2021) e Nuhu, Baird e Su (2022). Por fim, a comunicação transforma iniciativas pontuais em aprendizado organizacional ao favorecer alinhamento, circulação de informações e compartilhamento de conhecimentos (Rusu; Frangieh, 2021; Francischeto; Neiva, 2019; Maj, 2023).

Esse enquadramento teórico orientou a análise qualitativa apresentada neste artigo. A leitura está alinhada a Schein (2022), ao compreender a cultura organizacional como um conjunto de valores, práticas e pressupostos que orientam percepções, decisões e comportamentos, e a Dobni (2008), Martins e Terblanche (2003) e Naranjo-Valencia e Calderón-Hernández (2015), ao situarem a cultura de inovação como uma configuração composta por elementos interdependentes. O recorte empírico mostra que a inovação de processos emerge de uma teia de condições culturais, na qual controle e flexibilidade não são opostos absolutos, mas dimensões que precisam ser equilibradas. Essa interpretação também se aproxima de Pietruszka-Ortyl (2019) e Houtgraaf, Kruyen e Van Thiel (2024), ao reconhecer que ambientes burocráticos e regulados podem tanto restringir quanto orientar a inovação, dependendo da forma como autonomia, comunicação, tolerância a erros e responsabilidade são articuladas no cotidiano organizacional.

3 Metodologia

O artigo adota abordagem qualitativa, de caráter descritivo, com entrevistas semiestruturadas realizadas com líderes da área administrativa de duas empresas calçadistas de

grande porte localizadas no Vale do Sinos. As empresas foram denominadas Empresa A e Empresa B, de modo a preservar o anonimato institucional e dos participantes.

A seleção dos participantes ocorreu por indicação dos representantes das organizações. Os critérios de elegibilidade foram: ocupar cargo formal de liderança na área administrativa e possuir mais de um ano de vínculo com a empresa, garantindo vivência para comentar a cultura organizacional e suas práticas. Foram entrevistados oito líderes, quatro em cada empresa. Na Empresa A participaram dois coordenadores e dois gerentes; na Empresa B, dois coordenadores, um gerente e um diretor.

As entrevistas foram realizadas em novembro de 2025, em formato online, pela plataforma Google Meet, com duração média de trinta minutos cada. Todas foram gravadas mediante consentimento dos participantes e transcritas integralmente. Além das entrevistas, foram consultados documentos institucionais disponibilizados publicamente ou pelas empresas, como códigos de conduta, materiais de planejamento estratégico, políticas de recursos humanos, programas de reconhecimento, programas de fomento à inovação e documentos relativos a projetos.

O roteiro semiestruturado foi organizado a partir dos construtos definidos no estudo: assunção de riscos, tolerância a erros, recompensas, autonomia, comunicação e inovação de processos. A análise dos dados seguiu a análise de conteúdo proposta por Bardin (2015), contemplando pré-análise, exploração do material e interpretação. As categorias principais foram definidas a priori a partir do referencial teórico.

A codificação e a interpretação buscaram identificar como cada elemento cultural aparece no cotidiano administrativo e como contribui, ou não, para a inovação de processos. O Quadro 1 sintetiza o desenho metodológico adotado neste recorte.

As entrevistas foram conduzidas a partir de perguntas abertas, permitindo que os participantes relatassem experiências concretas, exemplos de melhorias, práticas de liderança, limites percebidos e situações nas quais a cultura organizacional favoreceu ou dificultou a inovação. Essa estratégia foi adequada ao objetivo do artigo, pois permitiu captar sentidos atribuídos pelos líderes às práticas administrativas, bem como compreender diferenças entre discurso institucional e vivência cotidiana.

A análise considerou as duas empresas separadamente e, posteriormente, de forma comparativa. Na primeira etapa, foram identificadas evidências relacionadas a cada categoria teórica. Na segunda, os relatos foram agrupados conforme convergências e divergências entre as organizações. Na terceira, os resultados foram interpretados à luz da literatura sobre cultura de inovação e inovação de processos. Esse movimento permitiu preservar as especificidades de cada empresa sem perder a possibilidade de construir uma interpretação transversal.

Para reforçar a consistência interpretativa, os resultados qualitativos foram confrontados com o problema de pesquisa, com os elementos teóricos previamente definidos e com exemplos narrados pelos entrevistados.

Quadro 1 – Síntese do desenho metodológico

Aspecto	Descrição
Abordagem	Qualitativa, descritiva.
Contexto empírico	Duas empresas calçadistas de grande porte do Vale do Sinos, identificadas como Empresa A e Empresa B.
Participantes	Oito líderes administrativos: quatro da Empresa A e quatro da Empresa B.
Coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas online, gravadas e transcritas; análise documental complementar.
Categorias de análise	Assunção de riscos, tolerância a erros, recompensas, autonomia, comunicação e inovação de processos.
Técnica de análise	Análise de conteúdo, conforme Bardin (2015), com categorias orientadas pelo referencial teórico.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

4 Resultados

4.1 Assunção de riscos

Os resultados indicam que a assunção de riscos não se apresenta como elemento cultural consolidado na promoção da inovação administrativa. Embora Martins e Terblanche (2003) e Tellis, Prabhu e Chandy (2009) associem a assunção de riscos à superação do status quo e ao desenvolvimento de iniciativas inovadoras, nas duas empresas investigadas os líderes reconhecem que a área administrativa possui caráter mais conservador, em função das possíveis consequências financeiras, fiscais, trabalhistas e legais de decisões equivocadas. Esse resultado aproxima-se da discussão de Pietruszka-Ortyl (2019), ao indicar que culturas mais burocráticas e orientadas à estabilidade tendem a restringir iniciativas mais ousadas. Assim, a inovação, nesse contexto, é aceita quando ocorre dentro de limites previamente discutidos e controlados.

Na Empresa A, um entrevistado destacou que a área é naturalmente engessada e que erros podem gerar autuações, razão pela qual a equipe tende a buscar assertividade antes de avançar em situações incertas. Na Empresa B, outro líder afirmou que, dependendo do valor e da natureza do risco envolvido, a decisão precisa ser compartilhada com diretoria ou comitês específicos, como o comitê tributário. Esses depoimentos demonstram que o risco é tratado por meio de mecanismos de validação e escalonamento decisório. Essa postura dialoga com Cardoso e Stettiner (2024), ao destacarem que, em ambientes administrativos sujeitos a regulamentações complexas, a inovação precisa ser estruturada e não improvisada. Também se aproxima de Koerich et al. (2023), para quem a modernização administrativa pode promover agilidade e transparência, desde que inserida em um quadro de controle definido.

Embora haja sinais de mudança cultural, eles ainda são recentes. Na Empresa A, os entrevistados relataram uma transição de uma cultura mais tradicional, hierárquica e orientada ao controle para uma abordagem mais colaborativa. Essa dinâmica pode ser compreendida a partir de Schein (2022), para quem a cultura organizacional é formada por valores, práticas e pressupostos consolidados ao longo do tempo, os quais influenciam decisões e comportamentos. Também se aproxima de Kotter (2017), ao considerar que mudanças culturais demandam tempo, esforço e envolvimento contínuo das lideranças. Um líder afirmou que o incentivo à assunção de riscos ganhou força apenas nos últimos tempos, pois anteriormente as pessoas tinham receio de propor inovações. Na Empresa B, em contrapartida, alguns relatos indicam que instruções e padronizações recentes podem ter reduzido o espaço para a equipe propor soluções, restringindo a inovação a decisões mais concentradas na gestão.

Diante disso, a assunção de riscos aparece menos como predisposição cultural para experimentação e mais como avaliação controlada de alternativas. Esse resultado sugere que, em áreas administrativas, a inovação tende a se desenvolver por melhorias graduais e testadas, em vez de apostas de maior incerteza. Essa interpretação aproxima-se da noção de inovação incremental apresentada por Freeman (1987), Pisano (2015), Schilling (2022) e Tidd e Bessant (2020), segundo a qual a inovação pode ocorrer por aperfeiçoamentos sucessivos em produtos, serviços ou processos já existentes. O risco, portanto, não é eliminado, mas precisa ser convertido em decisão coletiva, documentada e compatível com as responsabilidades da área.

Esse resultado permite qualificar a noção de risco no contexto administrativo. Para os entrevistados, assumir riscos não significa agir sem planejamento, mas propor mudanças em processos cujo impacto precisa ser previamente dimensionado. A existência de comitês, diretoria, instruções e aprovações mostra que a cultura dessas áreas é orientada por prudência. Desse modo, a inovação possível tende a ocorrer por testes controlados, pilotos, parametrizações de sistemas e ajustes graduais, sobretudo quando as lideranças conseguem legitimar a mudança diante das instâncias superiores. Essa leitura dialoga com Dobni (2008), ao destacar que a cultura de inovação envolve disposição organizacional, apoio da liderança, estrutura e contexto para implementação da inovação.

Na Empresa A, o movimento de mudança cultural parece associado à tentativa de tornar o ambiente mais colaborativo e menos centrado em comando e controle. Ainda assim, os relatos indicam que a transformação depende de rituais cotidianos, pois parte das lideranças possui longo tempo de casa e foi socializada em práticas mais tradicionais. Essa interpretação é coerente com Schein (2022), ao reconhecer que os pressupostos culturais são consolidados historicamente e não se alteram apenas por decisões formais. Na Empresa B, por sua vez, a presença de instruções e estruturas mais rígidas limita a iniciativa das equipes, sugerindo que a formalização excessiva pode reduzir a percepção de espaço para experimentar. Esse aspecto aproxima-se de Houtgraaf, Kruyen e Van Thiel (2024), ao indicarem que controles, níveis de aprovação e exigências excessivas podem restringir a criatividade em ambientes burocráticos.

4.2 Tolerância a erros

A tolerância a erros emerge como um dos elementos culturais mais necessários para a inovação de processos administrativos. Diferentemente da assunção de riscos, que é limitada por controles e alçadas, a tolerância a erros aparece vinculada à aprendizagem, à correção de rotas e à melhoria contínua. Esse resultado dialoga com Kahn (2018), para quem a inovação se desenvolve por meio de tentativas, experimentações e eventuais falhas, e com Rusu e Frangieh (2021), ao destacarem que aceitar o erro como parte do processo de inovação contribui para tornar a organização mais resiliente, adaptável e criativa. Os líderes entrevistados indicam que erros não são desejados, mas podem ser analisados de forma construtiva quando resultam de tentativas legítimas de aprimoramento.

Na Empresa B, um entrevistado afirmou não perceber uma cultura de “crucificar” pessoas pelas consequências de erros, ressaltando que a área é tolerante, mas atenta. Na Empresa A, um líder declarou que os colaboradores são incentivados a tentar mais, pensar de forma criativa e reduzir a departamentalização, reconhecendo que algumas iniciativas podem não ocorrer conforme planejado. Outro entrevistado reforçou que a primeira reação do gestor deve ser não desmotivar a pessoa que tentou melhorar um processo. Essa postura aproxima-se de Pisano (2019), ao considerar que a inovação exige um ambiente no qual as pessoas possam aprender com falhas sem que isso resulte, imediatamente, em punição ou bloqueio à criatividade. Também se articula a Francischeto e Neiva (2019), ao reconhecerem a importância de criar condições para que os colaboradores proponham novas ideias, testem soluções e assumam responsabilidades.

A aprendizagem com erros aparece de modo estruturado nos relatos. Na Empresa B, participantes mencionaram retrospectivas e discussões de falhas como parte da rotina, especialmente em práticas associadas a métodos ágeis. Um entrevistado destacou que, nas retrospectivas, o problema não deve ser atribuído a “fulano ou ciclano”, mas tratado como algo coletivo. Outro afirmou que os erros ficam como lições aprendidas, com foco em evitar recorrências e não em encontrar culpados. Essa evidência dialoga com Cohn (2009) e Sutherland e Sutherland (2019), ao indicarem que práticas ágeis, como reuniões, revisões e retrospectivas, funcionam como mecanismos de aprendizagem coletiva, visibilidade dos obstáculos e ajuste contínuo dos processos.

Ao mesmo tempo, a tolerância tem limites. Os líderes reconhecem que falhas administrativas podem gerar pagamentos incorretos, lançamentos contábeis equivocados, problemas tributários ou autuações. Por isso, a tolerância a erros não significa ausência de controle, mas capacidade de separar falhas de aprendizagem de negligências. Esse dado sugere que, nesses ambientes, a inovação se beneficia quando o erro é tratado como insumo para revisão de processos, fortalecimento de controles e aprendizagem coletiva. Essa compreensão está alinhada a Kahn (2018) e Rusu e Frangieh (2021), pois o erro não é valorizado em si mesmo, mas pelo aprendizado que produz quando analisado de forma estruturada.

A distinção entre erro aceitável e erro negligente foi recorrente nos relatos. Os líderes não defendem uma cultura permissiva, mas um ambiente no qual as pessoas não sejam desmotivadas por falhas decorrentes de tentativas legítimas de melhoria. Essa diferenciação mostra porque a área administrativa lida com dados sensíveis e prazos críticos. Quando o erro é tratado apenas como falha individual, a tendência é o bloqueio de novas ideias; quando é interpretado como oportunidade de revisão sistêmica, fortalece-se a aprendizagem coletiva. Essa interpretação aproxima-se de Pisano (2019), ao reconhecer que culturas inovadoras não eliminam a disciplina, mas combinam liberdade para experimentar com responsabilidade sobre os resultados.

Nesse sentido, a tolerância a erros aparece conectada à segurança psicológica. Os entrevistados indicam que colaboradores precisam sentir que podem propor, testar, revisar e aprender sem serem expostos de forma punitiva. Essa segurança não elimina o controle, mas altera sua finalidade: em vez de apenas punir desvios, o controle passa a apoiar a melhoria do processo. Essa leitura dialoga com Baer e Frese (2003), e Newman, Donohue e Eva (2017), ao associarem segurança psicológica, autonomia e aprendizagem à disposição dos colaboradores para experimentar novas abordagens. Essa mudança cultural amplia a disposição para repensar rotinas e favorece a inovação incremental nos processos administrativos.

4.3 Recompensas

Os sistemas de recompensa e reconhecimento aparecem nas duas empresas, mas os relatos indicam que eles não estão vinculados à inovação de processos administrativos. Em geral, as recompensas são percebidas como associadas a desempenho, cumprimento de metas, prazos, redução de custos, entregas operacionais ou programas de remuneração variável. Dessa forma, a inovação pode estar presente nas metas, mas não aparece como critério explícito de reconhecimento.

Na Empresa B, um entrevistado afirmou que existem oportunidades de melhoria, pois não percebe uma mobilização efetiva voltada à inovação. Outro observou que não há, por exemplo, uma premiação específica quando a equipe consegue realizar entregas. Na Empresa A, os relatos sugerem que os programas de reconhecimento vêm evoluindo, mas ainda demandam maior divulgação e amadurecimento.

Apesar disso, os líderes afirmam praticar reconhecimento cotidiano, principalmente por meio de *feedbacks*, elogios, valorização pública e divulgação de boas práticas. Um entrevistado da Empresa A mencionou o uso de *feedbacks* para exaltar entregas positivas, enquanto líderes da Empresa B comentaram a importância de valorizar oportunidades em que a equipe apresentou diferenciais. O reconhecimento simbólico, portanto, existe, mas parece depender da liderança direta.

Um ponto é a preocupação de que a recompensa monetária possa deslocar o foco da inovação para o ganho material. Um líder da Empresa A destacou o risco de as pessoas buscarem inovação apenas pela recompensa, e não pela melhoria do processo. Esse dado reforça que recompensas podem estimular a inovação quando são percebidas como justas, transparentes e conectadas ao esforço criativo; porém, podem perder força quando são genéricas, pouco divulgadas ou associadas a metas convencionais.

A análise qualitativa sugere que a recompensa, quando desvinculada de critérios transparentes, pode perder força como estímulo à inovação. Os entrevistados mencionam elogios, *feedbacks*, reconhecimento em reuniões e divulgação de boas práticas, mas nem sempre esses mecanismos são percebidos como parte de uma política estruturada. Com isso, a inovação pode depender mais da postura individual do líder do que de um sistema organizacional capaz de valorizar, registrar e disseminar contribuições inovadoras.

Esse resultado não elimina a relevância das recompensas; antes, indica que elas precisam ser coerentes com o tipo de inovação esperado. Em processos administrativos,

pequenas melhorias podem gerar ganhos quando acumuladas, como redução de retrabalho, tempo e atendimento operacional. Reconhecer essas contribuições de forma sistemática pode fortalecer o vínculo entre melhoria contínua e cultura de inovação, quando o reconhecimento valoriza aprendizagem, colaboração e impacto no processo.

4.4 Autonomia

A autonomia aparece como elemento para a inovação administrativa, sobretudo quando associada à responsabilidade e ao alinhamento estratégico. A Empresa A evidencia um movimento de ampliação da autonomia, associado à tentativa de reduzir barreiras entre departamentos. Um entrevistado destacou que a diretoria incentiva a área financeira a conversar com planejamento, tecnologia da informação e contabilidade para construir entregas integradas. Outro afirmou que os colaboradores se sentem mais acolhidos e pertencentes quando participam dessas construções.

A autonomia, entretanto, não é compreendida como liberdade irrestrita. Os depoimentos sugerem uma busca por equilíbrio entre espaço para agir e responsabilidade sobre resultados. Um líder da Empresa A relatou que a organização está em transição: antes as pessoas possuíam pouca autonomia e pouca responsabilidade; agora, há mais autonomia, mas também maior cobrança sobre as consequências das decisões. Esse movimento expressa uma lógica de autonomia responsável, compatível com ambientes administrativos regulados.

Na Empresa B, os relatos apontam maior restrição. Um entrevistado definiu a autonomia como “dentro do cercado”, indicando que muitas demandas precisam passar por gestores e aprovações. Outro líder relatou situações em que soluções desenvolvidas e aprovadas por clientes internos foram barradas em revisões técnicas por não estarem homologadas, gerando desconforto no time. Também foi mencionada a perda de profissionais que buscavam mais espaço para atuar como protagonistas, mas encontravam múltiplas travas para propor melhorias.

Esses dados sugerem que a autonomia promove inovação quando permite ao colaborador alterar rotinas, propor soluções e resolver problemas cotidianos, desde que haja diretrizes e apoio da liderança. Quando controles bloqueiam soluções antes que sejam testadas ou discutidas, a autonomia percebida diminui e a inovação de processos tende a perder velocidade.

Na Empresa A, a autonomia aparece associada à transição cultural e à busca por maior participação. Os relatos indicam que a liderança procura incentivar criatividade e visão sistêmica, mas ainda precisa lidar com heranças de uma cultura funcional e hierarquizada. Nesse cenário, a autonomia torna-se uma construção gradual, desenvolvida por meio de confiança, acompanhamento e clareza sobre responsabilidades.

Na Empresa B, a expressão “dentro do cercado” sintetiza a coexistência entre liberdade operacional e fronteiras decisórias rígidas. Essa configuração pode funcionar em processos estáveis, mas tende a limitar inovações que exigem redesenho de fluxos ou articulação entre áreas. Desse modo, a autonomia não deve ser compreendida apenas como delegação de tarefas; ela envolve capacidade de participar da definição de problemas, propor alternativas e acompanhar a implementação das soluções.

4.5 Comunicação

A comunicação aparece de forma distinta nas duas empresas. Na Empresa B, os relatos indicam presença de rituais e métodos que favorecem o compartilhamento de informações e a aprendizagem coletiva. Foram mencionadas reuniões mensais para apresentação de projetos *Lean*, práticas de *Scrum*, encontros diários de alinhamento, revisão de impedimentos e participação de clientes internos desde o início até a entrega dos projetos. Esses mecanismos tornam o trabalho visível e favorecem ajustes incrementais.

Um líder da Empresa B afirmou que a metodologia aproxima o cliente e permite maior reconhecimento das equipes, pois todos participam do processo. Outro relatou que, diariamente,

a equipe alinha o que foi feito no dia anterior, o que será realizado e quais impedimentos existem. Essas práticas funcionam como mecanismos de comunicação, permitindo identificar problemas, discutir alternativas e incorporar melhorias ao fluxo de trabalho.

Na Empresa A, a comunicação também existe, mas os relatos indicam maior concentração em resultados, metas e desempenho individual. Foram mencionados vídeos da superintendência, reuniões de acompanhamento de metas, divulgação de resultados por redes sociais corporativas e registros em planos de desenvolvimento individual. A empresa utiliza rede social interna para divulgar ações, sugestões e boas práticas; contudo, parte dos relatos sugere que a comunicação sobre inovação ainda é mais informativa do que deliberativa.

A comunicação informal foi valorizada. Entrevistados de ambas as empresas mencionaram conversas espontâneas como caminhos para resolver problemas e acelerar decisões. Entretanto, para que a comunicação promova inovação, não basta divulgar informações; é necessário criar espaços de troca, debate, escuta e aprendizado transversal. A comunicação mostra maior potencial quando está integrada a rituais coletivos de projeto, *feedback* e revisão de processos.

Os relatos sugerem que métodos ágeis e rituais de acompanhamento podem funcionar como dispositivos culturais de inovação. Na Empresa B, reuniões diárias, sprints e retrospectivas tornam impedimentos visíveis e permitem ajustes sucessivos. Esses rituais reduzem a distância entre solicitante, equipe técnica e liderança, favorecendo entregas parciais e correções antes que problemas se consolidem. A comunicação, nesse caso, não é apenas canal; é parte do próprio processo de inovar.

Na Empresa A, a comunicação apresenta maior dependência de canais institucionais e de momentos formais de divulgação. Embora redes sociais corporativas e reuniões de desempenho sejam relevantes, os relatos indicam que ainda há oportunidade de ampliar a comunicação participativa. Para promover inovação, a comunicação precisa permitir que colaboradores não apenas recebam informações, mas também influenciem decisões, apresentem aprendizados e conectem melhorias locais a desafios organizacionais mais amplos.

4.6 Inovação de processos: digitalização, automação e simplificação

Os exemplos de inovação relatados pelos líderes mostram que a inovação administrativa nas empresas estudadas é predominantemente incremental, contínua e orientada à eficiência. Entre as melhorias citadas estão automação de transferências entre filiais, consolidação de CNPJs produtivos, revisão do processo de prestação de contas de viagens, digitalização de cartão-ponto e contracheques, reconhecimento facial para reserva de almoço e adoção de métodos *Lean* e *Scrum* em rotinas administrativas e de tecnologia.

Na Empresa B, um entrevistado relatou que a automação das transferências entre filiais reduziu uma atividade que consumia cerca de quarenta horas em um fechamento, equivalente a uma semana de trabalho de uma pessoa. Na Empresa A, outro líder destacou a incorporação de CNPJs produtivos, que eliminou controles complexos de operações internas, estoque em trânsito e desconsiderações entre unidades. Ambos os exemplos mostram que a inovação de processos pode gerar ganhos de tempo, confiabilidade e simplificação.

A digitalização aparece como vetor de redução de atendimento operacional. Na Empresa B, um líder afirmou que a digitalização do cartão-ponto e do contracheque reduziu o tempo dedicado a atendimentos. Na Empresa A, o reconhecimento facial para reserva de almoço foi relatado como uma pequena mudança com efeito significativo de desburocratização, ao retirar atividades operacionais repetitivas da equipe.

Essas inovações foram viabilizadas por uma combinação de elementos culturais. A tolerância a erros permitiu aprender durante ajustes e correções; a autonomia possibilitou que colaboradores propusessem mudanças em processos conhecidos por eles; e a comunicação

favoreceu o alinhamento entre áreas e clientes internos. Assunção de riscos e recompensas, embora presentes na literatura, apareceram com menor força no cotidiano analisado.

Os exemplos relatados mostram que a inovação de processos administrativos se materializa, muitas vezes, em ganhos aparentemente simples, mas de alto impacto organizacional. A automação de transferências entre filiais, a incorporação de CNPJs, a digitalização do cartão-ponto, a emissão digital de contracheques, a melhoria no processo de prestação de contas e o reconhecimento facial para reserva de almoço evidenciam que a inovação está vinculada à redução de atividades manuais, à eliminação de gargalos e à simplificação da experiência do usuário interno.

Essas iniciativas revelam que a inovação administrativa depende de conhecimento situado. Os colaboradores que executam rotinas conhecem detalhes, exceções, riscos e desperdícios que nem sempre são percebidos pela alta gestão. Quando a cultura permite que esse conhecimento seja mobilizado, as melhorias tornam-se mais aderentes à realidade operacional. Desse modo, a área administrativa deixa de ser apenas executora de controles e passa a atuar como fonte de inteligência para redesenhar processos. O Quadro 2 apresenta a síntese dos resultados por categoria.

Quadro 2 – Síntese dos resultados qualitativos por categoria

Categoria	Resultado	Evidência principal
Assunção de riscos	Não se consolida como promotora direta da inovação administrativa.	Riscos são avaliados por alçadas, diretoria ou comitês; prevalece a busca por segurança e conformidade.
Tolerância a erros	Promove aprendizagem e melhoria contínua.	Erros são tratados como lições aprendidas, de forma coletiva e sem culpabilização individual.
Recompensas	Reconhecimento existe, mas nem sempre está associado à inovação.	Programas valorizam desempenho e metas; reconhecimento informal depende da liderança direta.
Autonomia	Favorece inovação quando associada à responsabilidade.	Empresa A demonstra maior abertura; Empresa B apresenta autonomia mais restrita por controles e aprovações.
Comunicação	Favorece inovação quando há rituais de troca e aprendizagem.	Empresa B utiliza *Lean/Scrum* e reuniões de projeto; Empresa A comunica resultados, mas ainda desenvolve espaços participativos.
Inovação de processos	Manifesta-se como melhoria incremental, digitalização e automação.	Automação de transferências, digitalização de documentos, revisão de prestação de contas e simplificação de fluxos.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

5 Discussão

Os dados qualitativos indicam que a inovação administrativa nas empresas estudadas não depende de uma cultura orientada à tomada de riscos, mas de uma combinação entre segurança psicológica, autonomia responsável e comunicação capaz de sustentar aprendizagem coletiva. Essa configuração difere de abordagens que associam inovação principalmente a ousadia, ruptura ou premiação de ideias. No contexto administrativo, a inovação tende a ser construída por melhorias cumulativas, sustentadas por controle, confiança e revisão contínua.

A assunção de riscos apresentou baixa força explicativa porque a área administrativa trabalha sob pressões de conformidade. A existência de riscos fiscais, contábeis, trabalhistas e financeiros torna improvável que a inovação seja estimulada pela lógica de tentativa sem validação. Assim, a inovação administrativa não dispensa controle; ela se apoia em mecanismos que permitem testar e ajustar soluções sem comprometer a segurança do negócio. Essa interpretação converge com a ideia de que a modernização administrativa requer agilidade, mas dentro de quadros de transparência e controle (Koerich et al., 2023).

A tolerância a erros, por outro lado, mostrou-se mais compatível com a realidade administrativa. O erro tolerado não é o erro por descuido, mas aquele que surge em processos

de melhoria, teste ou correção de rota. Essa distinção é importante para a literatura de cultura de inovação, pois demonstra que ambientes regulados podem inovar não por aceitarem riscos ilimitados, mas por desenvolverem práticas de aprendizagem que reduzem culpa individual e ampliam responsabilidade coletiva (Edmondson; Mogelof, 2006; Pisano, 2019).

A autonomia também se mostra condicionada. A liberdade para inovar não aparece como independência, mas como capacidade de agir dentro de diretrizes. Na Empresa A, a autonomia parece ligada à transição cultural para maior participação e menor departamentalização. Na Empresa B, a existência de padronizações, homologações e controles técnicos pode reduzir a percepção de liberdade. A diferença entre os casos sugere que organizações podem possuir discursos pró-inovação, mas ainda produzir barreiras quando seus processos decisórios concentram aprovações ou limitam a experimentação local.

A comunicação assume papel articulador. Quando ocorre apenas como divulgação de resultados, sua capacidade de promover inovação é limitada. Quando se transforma em rotina de projeto, ritual de *feedback*, retrospectiva, reunião de aprendizagem ou interação com clientes internos, torna-se mecanismo de inovação. Métodos ágeis, nesse sentido, não são apenas técnicas de gestão; também funcionam como práticas culturais que estruturam diálogo, visibilidade do trabalho e ajuste contínuo (Cohn, 2009; Sutherland; Sutherland, 2019).

As recompensas apresentaram papel ambíguo nos resultados. Embora a literatura reconheça que mecanismos de avaliação, reconhecimento e recompensa podem incentivar comportamentos inovadores, sobretudo quando vinculados à valorização de conquistas e à motivação das equipes (Lugar; Novicevic, 2021; Nuhu; Baird; Su, 2022), os relatos indicam que os programas de reconhecimento ainda não conectam de forma clara inovação e valorização. Não significa que reconhecer não seja importante, mas que o reconhecimento precisa ser coerente com o comportamento desejado. Quando a organização recompensa apenas o cumprimento de metas, a ausência de falhas ou os resultados operacionais, pode reforçar a previsibilidade em detrimento da experimentação. Por outro lado, recompensas simbólicas, *feedbacks* e valorização pública podem sustentar a motivação quando associados à aprendizagem, à colaboração e à melhoria de processos (Galbraith, 1982; George; Zhou, 2002; Vendler; Maçaneiro, 2018).

A partir desses resultados, propõe-se que a inovação de processos na área administrativa seja compreendida como um processo culturalmente situado. A inovação não ocorre de forma isolada, mas resulta da interação entre pessoas, processos, estrutura e contexto organizacional (Kahn, 2018; Nacinovic; Galetic; Cavlek, 2009; Maj, 2023). Nas empresas estudadas, ela emerge quando colaboradores conhecedores da rotina possuem espaço para propor ajustes, recebem apoio para aprender com falhas, acessam canais de comunicação e trabalham com líderes capazes de equilibrar controle e abertura. O elemento cultural mais sensível não é o incentivo irrestrito ao risco, mas a construção de um ambiente em que a melhoria possa ser discutida, testada, corrigida e institucionalizada.

Uma contribuição do estudo é evidenciar que os elementos culturais não operam de forma independente. A cultura organizacional orienta comportamentos, decisões e formas de interação, podendo favorecer ou restringir iniciativas inovadoras (Schein, 2022; Martins; Terblanche, 2003). Nesse sentido, a autonomia sem tolerância a erros pode gerar insegurança; a tolerância a erros sem comunicação pode não se converter em aprendizagem; a comunicação sem autonomia pode limitar-se à divulgação; e recompensas sem critérios podem estimular comportamentos desconectados dos objetivos de inovação. Assim, a cultura de inovação administrativa depende da coerência entre práticas de liderança, sistemas de gestão, rituais de comunicação e mecanismos de reconhecimento (Dobni, 2008; Naranjo-Valencia; Calderón-Hernández, 2015).

Os resultados ajudam a diferenciar inovação administrativa de inovação em áreas criativas ou de desenvolvimento de produto. Enquanto estas podem admitir maior

experimentação e incerteza, a área administrativa exige inovação com rastreabilidade, controle e justificativa. A inovação de processos nesse contexto está relacionada à melhoria de fluxos, digitalização, automação, qualificação da informação e aumento da eficiência organizacional (Damanpour; Aravind, 2012; Davenport, 2013; Koerich et al., 2023). Por isso, a cultura que favorece a inovação nesse ambiente não é necessariamente uma cultura de risco elevado, mas uma cultura de aprendizagem disciplinada. Essa noção contribuiu com a literatura ao mostrar que a inovação pode ser promovida mesmo em ambientes rotinizados ou regulados, desde que haja abertura para revisar processos e aprender com a execução (Liu et al., 2021; Houtgraaf; Kruyen; Van Thiel, 2024; Cardoso; Stettiner, 2024).

Do ponto de vista gerencial, os dados sugerem que empresas interessadas em promover inovação administrativa devem atuar em quatro frentes. A primeira é criar fóruns seguros para discutir erros e falhas de processo, sem personalizar culpados, pois a tolerância ao erro favorece a aprendizagem e reduz o medo de propor melhorias (Kahn, 2018; Rusu; Frangieh, 2021). A segunda é ampliar a autonomia decisória em melhorias de baixa e média complexidade, definindo alçadas, uma vez que a flexibilidade e a autonomia empoderam os colaboradores para experimentar e propor soluções (Francischeto; Neiva, 2019; Montenero; Cazorzi, 2021). A terceira é transformar a comunicação em rituais de aprendizagem, e não apenas em canais de divulgação, considerando que a comunicação clara e transparente alinha esforços coletivos e fomenta a inovação (Rusu; Frangieh, 2021; Maj, 2023). A quarta é estruturar formas de reconhecimento que valorizem melhorias incrementais, colaboração e impacto nos processos.

Outra implicação diz respeito à liderança. Os líderes administrativos aparecem como mediadores entre a necessidade de controle e a demanda por inovação. Cabe a eles traduzir diretrizes estratégicas em oportunidades de melhoria, proteger as equipes de punições indevidas, validar riscos de forma responsável e dar visibilidade aos resultados alcançados. A literatura sobre cultura de inovação destaca que a liderança inspira, direciona e sustenta comportamentos inovadores, além de mediar tensões entre demandas operacionais e objetivos de mudança (Tajeddini; Trueman, 2016; Liu et al., 2021; Kthiar; Al-Hindawy, 2022). Portanto, desenvolver líderes capazes de equilibrar prudência e abertura torna-se condição para que a inovação deixe de depender apenas de iniciativas isoladas.

6 Considerações finais

Este artigo teve como objetivo analisar, a partir da percepção de líderes administrativos, como elementos da cultura organizacional promovem a inovação de processos em empresas calçadistas do Vale do Sinos. O estudo permitiu compreender que a inovação em áreas administrativas ocorre de forma distinta daquela observada em áreas diretamente associadas ao desenvolvimento de produtos ou pesquisa e desenvolvimento.

Os resultados indicam que tolerância a erros, autonomia responsável e comunicação orientada à aprendizagem são os elementos mais associados à inovação de processos. A tolerância a erros permite transformar falhas em oportunidades de aprendizagem, sem personalização da culpa. A autonomia possibilita que colaboradores proponham melhorias em atividades que conhecem profundamente, desde que respeitadas diretrizes e responsabilidades. A comunicação, quando estruturada por rituais de troca, projetos e *feedback*, favorece o compartilhamento de conhecimentos e a institucionalização de melhorias.

A assunção de riscos e as recompensas aparecem com menor força no contexto analisado. A primeira é restringida por exigências de controle, conformidade e consequências legais ou financeiras; a segunda ainda está mais associada a desempenho e metas tradicionais do que à inovação de processos. Em ambientes administrativos, inovar parece depender menos de assumir riscos elevados e mais de criar condições seguras para revisar rotinas, automatizar atividades, digitalizar documentos e simplificar fluxos.

Como contribuição teórica, o estudo reforça a necessidade de analisar a cultura de inovação a partir das especificidades das áreas organizacionais. A área administrativa possui subculturas, restrições e possibilidades próprias, o que exige interpretações mais contextualizadas. Como contribuição gerencial, os resultados sugerem que empresas interessadas em promover inovação administrativa devem investir em práticas de segurança psicológica, *feedbacks* estruturados, autonomia com responsabilidade, rituais de comunicação e reconhecimento explícito das melhorias implementadas.

As limitações do estudo estão relacionadas ao foco em duas empresas de grande porte do setor calçadista em uma região específica, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, as evidências refletem a percepção de líderes, não contemplando a visão dos colaboradores não ocupantes de cargos de gestão. Estudos futuros podem comparar diferentes setores, incluir empresas de menor porte, realizar pesquisas longitudinais e analisar a percepção de equipes operacionais da área administrativa.

Conclui-se que a cultura organizacional promove a inovação de processos na área administrativa quando equilibra controle e abertura, disciplina e flexibilidade, aprendizagem e responsabilidade. Nesse equilíbrio, a inovação deixa de ser evento isolado e passa a constituir prática cotidiana de melhoria, sustentada por pessoas, processos e relações culturais capazes de transformar rotinas administrativas em fontes de valor para o negócio.

Como contribuição prática, o artigo oferece subsídios para que gestores avaliem a maturidade cultural de suas áreas administrativas antes de implementar novas tecnologias ou sistemas. A adoção de ferramentas digitais tende a produzir melhores resultados quando acompanhada de autonomia responsável, comunicação aberta e tratamento construtivo dos erros. A inovação de processos deve ser planejada não apenas como mudança técnica, mas como transformação cultural e gerencial.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o número de organizações, incluir colaboradores não ocupantes de cargos de liderança e comparar empresas de diferentes setores industriais ou de serviços. Investigar como práticas específicas, como métodos ágeis, programas de ideias, sistemas de reconhecimento e rituais de aprendizagem, contribuem para consolidar uma cultura de inovação em áreas administrativas.

Referências

ARAMBURU, N.; SÁENZ, J.; BLANCO, C. **Structural capital, innovation capability, and company performance in technology-based colombian firms**. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning, p. 20-29, 2013. DOI: 10.5295/cdg.130427na.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). **Relatório setorial**: indústria de calçados do Brasil 2024. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2024. Disponível em: https://www.abicalcados.com.br. Acesso em: 2 out. 2025.

BAER, M.; FRESE, M. Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 1, p. 45-68, 2003. DOI: 10.1002/job.179.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2015.

CARDOSO, K. P.; STETTINER, C. F. Gestão da inovação: análise das estratégias e processos em empresas. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 28, p. 200-228, 2024.

COHN, M. **Succeeding with Agile**: Software Development Using Scrum. Nova York: Addison-Wesley, 2009.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents. **Management and Organization Review**, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2012.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**: Reengineering Work through Information Technology. Brighton: Harvard Business Press, 2013.

DOBNI, C. B. 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.
EDMONDSON, A. C.; MOGELOF, J. P. **Explaining psychological safety in innovation teams**: organizational culture, team dynamics, or personality? In: Creativity and innovation in organizational teams. New York: Psychology Press, 2006. p. 129-156.
FRANCISCHETO, L. L.; NEIVA, E. R. Innovation in companies and cultural orientation to innovation: a multilevel study. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, 2019.
FREEMAN, C. **Technology policy and economic performance**. Londres: Pinter, 1987.
GALBRAITH, J. R. Designing the innovating organization. **Organizational Dynamics**, v. 10, n. 3, p. 5-25, 1982. DOI: https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90033-X.
GEORGE, J. M.; ZHOU, J. Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 687-697, 2002. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.687.
HENNESSEY, B. A.; AMABILE, T. M. Creativity. **Annual Review of Psychology**, v. 61, p. 569-598, 2010. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416.
HOUTGRAAF, G.; KRUYEN, P.; VAN THIEL, S. Public servants' creativity: salient stimulators and inhibitors a longitudinal qualitative digital diary study. **Public Management Review**, v. 26, n. 3, p. 591-612, 2024. DOI: 10.1080/14719037.2022.2103175.
KAHN, K. B. Understanding innovation. **Business Horizons**, v. 61, n. 3, p. 453-460, 2018.
KHALID, R.; HAMID, A. B. A.; RAZA, M.; PROMSIVAPALLOP, P.; VALERI, M. Innovation and organizational learning practices in tourism and hospitality sector: a gender-based perspective. **European Business Review**, v. 35, n. 5, p. 814-838, 2023. DOI: https://doi.org/10.1108/EBR-09-2022-0191.
KOERICH, A. B.; DUTRA, A. R. A.; GUERRA, J. B. S. O. A.; CASAGRANDE, J. L. Os impactos das inovações de processo na administração pública à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável. **Interações**, v. 24, n. 3, p. 845-862, 2023.
KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**: transformando empresas com a força das emoções. São Paulo: Alta Books, 2017.
KTHIAR, F. G.; AL-HINDAWY, Z. A. R. The Role of Organizational Creativity in Achieving Strategic Superiority Through Knowledge Sharing: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers in the Kufa Cement Factory. **International Journal of Professional Business Review**, v. 7, n. 5, p. e0869, 2022.
LIPPOLIS, S.; RUGGIERI, A.; LEOPIZZI, R. Open innovation for sustainable transition: the case of Enel Open Power. **Business Strategy and the Environment**, v. 32, n. 7, p. 4202-4216, 2023. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.3361.
LIU, H.; BRACHT, E.; ZHANG, X. A.; BRADLEY, B.; VAN DICK, R. Creativity in non-routine jobs: the role of transformational leadership and organizational identification. **Creativity and Innovation Management**, v. 30, n. 1, p. 129-143, 2021.
LUGAR, C.; NOVIĆEVIĆ, R. Knowledge based human resource management and employee creativity: the dual mediation of knowledge sharing and knowledge hiding. **Economics Ecology Socium**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2021. https://doi.org/10.31520/2616-7107/2021.5.4-1.
MAJ, J. Organizational culture and leadership as facilitators of creativity and innovation: insights from the ICT sector in Poland in a post-COVID-19 reality. **Journal of Economics and Management**, v. 45, p. 182-215, 2023. DOI: https://doi.org/10.22367/jem.2023.45.09.
MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.
MCLEAN, L. D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005.

MILNE, P. Motivation, incentives and organisational culture. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 6, p. 28-38, 2007. DOI: https://doi.org/10.1108/13673270710832145.
MONTENERO, V.; CAZORZI, C. Attempts by MNCs to Expand the Creative and Innovative Spirit through the Concept of Agility: Role of Global Managers. **Central European Business Review**, v. 10, n. 1, p. 55-76, 2021. DOI: https://doi.org/10.18267/j.cebr.247.
NACINOVIC, I.; GALETIC, L.; CAVLEK, N. Corporate culture and innovation: implications for reward systems. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 53, n. 2, p. 397-402, 2009.
NARANJO-VALENCIA, J. C.; CALDERÓN-HERNÁNDEZ, G. Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. **Estudios Gerenciales**, v. 31, n. 135, p. 223-236, 2015. DOI: https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005.
NEWMAN, A.; DONOHUE, R.; EVA, N. Psychological safety: a systematic review of the literature. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 3, p. 521-535, 2017.
NUHU, N. A.; BAIRD, K.; SU, S. The association between the interactive and diagnostic use of financial and non-financial performance measures with individual creativity: the mediating role of perceived fairness. **Journal of Management Control**, v. 33, n. 3, p. 371-402, 2022.
ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Oslo Manual 2018**: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4. ed. Paris: OECD Publishing/Eurostat, 2018.
PIETRUSZKA-ORTYL, A. The impact of organizational culture for company's innovation strategy. **Marketing and Management of Innovations**, n. 3, p. 178-192, 2019.
PISANO, G. P. You need an innovation strategy. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 6, p. 44-54, 2015.
PISANO, G. P. The hard truth about innovative cultures. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 1, p. 62-71, 2019.
RUSU, D.; FRANGIEH, M. Leadership strategies for implementing innovation in Romanian SMEs. **The Journal of Organizational Management Studies**, v. 2021, p. 1-13, 2021.
SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
SCHILLING, M. A. **Strategic management of technological innovation**. 7. ed. Nova York: McGraw-Hill Education, 2022.
SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.
SUTHERLAND, J.; SUTHERLAND, J. J. **Scrum**: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
TAJEDDINI, K.; TRUEMAN, M. Environment-strategy and alignment in a restricted, transitional economy: empirical research on its application to Iranian state-owned enterprises. **Long Range Planning**, v. 49, n. 5, p. 570-583, 2016.
TARTARUGA, I. G. P. Innovación en Rio Grande do Sul (Brasil): distribución espacial del potencial de innovación. **Revista Espacios**, v. 41, n. 12, p. 5, 2020. Disponível em: https://www.revistaespacios.com/a20v41n12/20411205.html. Acesso em: 23 maio 2025.
TELLIS, G. J.; PRABHU, J. C.; CHANDY, R. K. Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 1, p. 3-23, 2009.
TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. 7. ed. Hoboken: Wiley, 2020.
VENDLER, M. H.; MAÇANEIRO, M. B. Elementos da cultura de inovação do ambiente interno que contribuem para adoção de estratégias de ecoinovação para competitividade: análise de empresas industriais do setor da construção. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, p. 120-137, 2018. DOI: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n51p120.