

A importância do clima organizacional para gestão da inovação: A percepção de pequenas e microempresas

Autor: Eduardo Avancini Felício

Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pelo Instituto de Ensino Superior de Brasília (IESB), Agente Local de Inovação (Sebrae-DF, CNPq), e-mail: eduardo.avancini86@gmail.com

Orientador: Cleidson Dias

Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), analista da Embrapa e docente no mestrado da UnB, e-mail: prof.cndias@gmail.com

RESUMO

O presente artigo é um estudo realizado em pequenas e microempresas que participaram do Projeto Agentes Locais de Inovação, para verificar a importância do clima organizacional na implantação da Gestão da Inovação como solução para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, especificamente para este artigo foi desenvolvido um questionário para avaliar o nível de satisfação do colaborador com vários aspectos que definem um bom clima organizacional. O seu objetivo é mensurar o grau de percepção das pequenas e microempresas do Distrito Federal a respeito de mudanças no clima organizacional após a introdução da Gestão da Inovação proposta pela metodologia ALI-SEBRAE,. Como procedimentos metodológicos foram aplicados questionários para empresários de pequenos negócios no Distrito Federal com a finalidade de investigar a percepção da alteração do clima organizacional após a implementação da Gestão da Inovação no âmbito do Projeto Agentes Locais de Inovação – ALI. Os resultados remetem a melhoria da ferramenta Radar da Inovação, utilizada para avaliar o perfil de uma empresa que ingressa no projeto ALI. Uma das consequências dessa validação é a análise e mensuração do grau de aderência do conhecimento obtido pelos colaboradores após a aplicação da metodologia ALI dentro das empresas em que atuam ou em outros mercados que possam atuar.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Gestão da Inovação. Clima Organizacional. Microempresa. Pequena Empresa.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão da Inovação é um tema recorrente em empresas de base tecnológica ou Startups, esse processo é extremamente importante nos dias atuais pois permite que uma empresa desenvolva seus produtos e/ou serviços mitigando risco e diminuindo custos. A gestão da Inovação não garante que um produto será um sucesso ou atingirá um alto grau de vendas, ela permite que produtos e/ou

serviços sejam lançados no mercado com o mínimo de aceitação tornando assim o negócio sustentável.

O Processo de implantação da Gestão da Inovação gera novos pensamentos, ideias e propõe a liberdade do colaborador debater, de forma igualitária, com o gestor sobre novos pensamentos e ideias propostas durante as reuniões. Muitas metodologias e teorias de desenvolvimento ágil tratam sobre esse assunto porém não existia uma metodologia própria para pequenas e microempresas no Brasil.

Dessa forma o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) desenvolve o projeto ALI – Agentes Locais de Inovação.

O projeto visa revolucionar o pequeno negócio através da inovação, Uma nova metodologia, ágil e gratuita para que pequenas empresas possam desenvolver seus produtos e serviços de forma ágil e barata, evitando os riscos e se destacando no mercado.

Para que uma empresa participe do Projeto ALI é necessário pontuar em alguns quesitos da ferramenta Radar da Inovação, sendo um dos principais aspectos avaliados o item 1. “Cultura da inovação”. Esse item analisa o incentivo a novas ideias, autonomia do colaborador em projetos e o incentivo ao trabalho em equipe.

O objetivo desse artigo é mensurar o grau de percepção das pequenas e microempresas do Distrito Federal a respeito de mudanças no clima organizacional após a introdução da Gestão da Inovação. Dessa forma validar o critério 1 “Cultura da inovação” do radar da inovação e se o grau de conhecimento absorvido é adequado para que novos produtos e serviços sejam gerados de forma autônoma por parte da empresa ou seja sem a atuação do Agente Local de Inovação – ALI.

Foi desenvolvido para esse artigo um questionário que avaliou pontos importante relativos ao clima organizacional e a confiança da equipe em reproduzir o conhecimento adquirido durante as interações com o ALI no decorrer do projeto. Esse questionário tem perguntas com respostas fechadas, quantitativas que apresentam um panorama global dos colaboradores de todas as empresas.

Dessa forma a presente pesquisa visa investigar o clima organizacional pró inovação em micro e pequenas empresas de modo ofertar subsídios para aperfeiçoamento à ferramenta Radar da Inovação e evidenciar achados empíricos para contribuir ao conhecimento da Gestão da Inovação.

O artigo se estrutura, além desta introdução, em outros cinco tópicos. No primeiro há uma revisão da literatura; e logo após são evidenciados os aspectos metodológicos empregados para o seu desenvolvimento. Em seguida são apresentados os resultados e análise, numa visão panorâmica da produção acadêmica com suas abordagens e, nas considerações finais, promove-se uma breve discussão dos resultados com base nas referências conceituais utilizadas.

2. Referencial Teórico

2.1 Clima Organizacional

O clima organizacional, segundo Edela (1978) é um fenômeno que resulta da interação dos elementos da cultura, tais como preceitos, caráter e tecnologia e de outros elementos culturais tais como os valores, as políticas, as tradições, os estilos gerenciais, os comportamentos, as expressões dos indivíduos envolvidos no processo só e do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

O clima organizacional, da mesma forma que a cultura, tem a capacidade de influenciar os comportamentos dos funcionários, impactando na sua motivação, produtividade e satisfação das pessoas envolvidas com a organização segundo Luz (2001).

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Para George Litwin (ROBBINS, 2005) afirma que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

Para Ribas (2016) o clima organizacional está relacionado diretamente ao grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade e a sua análise permite uma visão mais ampla e flexível da influência sobre a motivação dos funcionários. Dessa forma sendo um indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização.

Para Marras (2007), o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Payne (MARRAS, 2007) afirma que clima organizacional é considerado o elo conceitual entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Conforme o modelo de Litwin e Stringer (1968) a análise do clima organizacional se apresenta por meio de nove indicadores, são eles:

- Estrutura: Mensura a percepção de estrutura física e ferramentas para desenvolver tarefas do trabalho
- Responsabilidade: Observa a autonomia nas decisões e desenvoltura na realização de atividades.
- Desafio: Percepção dos riscos e da amplitude dos limites para exercer a atividade.
- Recompensa: Mensura a noção de recompensa por objetivo realizado e sentimento de equidade entre a remuneração e promoção de colegas.
- Relacionamento: Mensura a noção de comunicação entre colegas e áreas da empresa
- Cooperação: Mensura a percepção de ajuda entre colegas para realizar as tarefas.
- Conflito: Análise da percepção do grau de aceitação de opiniões divergentes.
- Identidade: Análise do sentimento de pertencimento ao grupo ou organização.
- Padrões: Mensura o grau de percepção de burocracia dentro a organização.

2.2 Inovação

O conceito de inovação é amplo dentro literatura e do conhecimento popular, comumente inovação pode ser classificado como algo novo ou uma ideia que deu certo.

A definição seguida neste estudo para inovação é: a introdução de um produto, bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado (OCDE, 2005). Utilizando-se desse conceito, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) criou o projeto Agentes Locais de Inovação – ALI, que visa revolucionar o pequeno negócio através da inovação.

O projeto ALI introduz o conhecimento sobre Gestão da Inovação dentro das pequenas e médias empresas do Distrito Federal através de uma metodologia própria desenvolvida especificamente para o cenário brasileiro.

A primeira ferramenta a ser introduzida é o radar da inovação, desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz em 2006 (tabela 1), o radar permitia uma análise visual de 12 dimensões necessárias para um saudável desenvolvimento de um processo inovador, em 2018 o SEBRAE adapta o formato de 2006 para a realidade local brasileira e desenvolve um novo modelo com treze dimensões (tabela 2).

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Oferta	Desenvolvimento de produtos ou serviços novos e inovadores.
Plataforma	Uso de componentes comuns ou de “tijolos” para a criação de ofertas.
Marca	Otimização da marca para nos patamares
Clientes	Identificação de necessidades não atendidas ou de segmentos ainda não explorados.
Experiências do cliente	Recriação das interações do cliente em todos os pontos de contato e em todos os momentos.
Agregação de valor	Redefinição da forma de pagamento ou criação de novos fluxos de receita.
Processos	Recriação dos processos operacionais essenciais a fim de melhorar a eficiência e a eficácia.
Organização	Alteração da forma, função ou escopo de atividade.
Cadeia de Fornecimento	Renovação dos conceitos quanto a fornecimento e satisfação.
Presença	Criação de novos canais de distribuição ou de pontos de presença inovadores, incluindo locais nos quais os consumidores possam comprar ou utilizar as ofertas.
Rede	Criação de ofertas integradas e voltadas para a rede.
Soluções	Customização e integração de produtos segundo a necessidade do cliente

Tabela 1 Modelo de Sawhney, Wolcott e Arroniz 2006

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Cultura da Inovação	Analisa comportamentos e atitudes das pessoas em relação à novas ideias e empreendedorismo.
Capital	Analisa a forma como a empresa capta recursos para investir em ações e projetos de inovação.
Rede	Forma como a empresa desenvolve parcerias para criar e aprimorar a sua proposta de valor.
Processos	Forma como a empresa aprimora seus processos para aumentar sua produtividade e reduzir custos
Tecnologia	Aplicação de conhecimento, métodos e ferramentas no desenvolvimento de ofertas que se diferenciam no mercado.
Oportunidades	Forma como a empresa identifica oportunidades para inovar, seja com novos produtos ou serviços, novas formas de receitas, novos mercados ou nova forma de comunicar sua proposta de valor.
Experiência do Cliente	Forma como a empresa busca redesenhar as interações com o cliente por todos os pontos e momentos de contato.
Oferta	Capacidade de desenvolver novos produtos, serviços ou modelo de negócio inovadores valorizados pelos clientes.
Presença	Forma como a empresa utiliza seus canais de distribuição e comunicação para levar sua oferta ao mercado e aos lugares onde estas ofertas podem ser compradas ou usadas pelos clientes.
Faturamento com Inovações	Percentual do faturamento proveniente de novas soluções ofertadas pela empresa nos últimos 2 anos.
Mercado	Resultado proveniente da ampliação de fatia de mercado.
Novos Mercados	Resultado proveniente da atuação em novos mercados.
Produtividade e Redução de Custos	Resultado proveniente dos esforços para aumentar a produtividade e reduzir custos.

Tabela 2 – Modelo SEBRAE ALI 2018

Assim, tendo avaliados esses quesitos é possível traçar um perfil da empresa sobre práticas de Gestão da inovação.

A figura 1 representa o Radar da Inovação preenchido de forma completa.

(SEBRAE, 2018). Figura 1 – Radar da inovação



Fonte – Guia ALI – volume 2 (2018, p. 53)

A figura 2 demonstra o posicionamento e os perfis da empresa após o preenchimento da ferramenta Radar da Inovação (SEBRAE, 2018).

Figura 2 – Perfil Inovador



Fonte – Guia ALI – volume 2 (2018, p. 54)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização da coleta foi desenvolvido um questionário utilizando a Escala de Likert em que afirmações sobre cada elemento do modelo de Litwin e Stringer (1968) pudessem ser medidas através da percepção dos colaboradores.

O questionário se deu de forma on-line, através da ferramenta Google Forms, sendo as informações coletadas de 10 pequenas e microempresas do Distrito Federal atendidas pelo projeto ALI, tendo o colaborador total privacidade e liberdade para escolha de suas respostas. O preenchimento do formulário permitia apenas uma tentativa. A última questão era aberta e para verificação da saturação teórica, Eisenhardt (1989) propõe que a pesquisa seja realizada com 10 pessoas.

Os dados foram recebidos e tratados de forma automática pela plataforma gerando gráficos sobre cada questão.

Uma questão adicional foi inserida ao final para medir a absorção de conhecimento adquirido pelo colaborado, essa questão era dissertativa trazendo assim mais informações ao estudo.

Nesse formulário foram realizadas as seguintes afirmações:

1. A minha estrutura de trabalho melhorou após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação. (Podendo ser computador, mesa, cadeira, ferramentas, ar-condicionado, limpeza, etc....)
2. Minha autonomia para tomar decisões ou realizar tarefas aumentou após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação. (Fazer as tarefas ou projetos da forma que você acha melhor)
3. Após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação sinto que o desafio melhorou, vejo melhor os riscos e percebo que tenho mais chances de errar e isso não é negativo.
4. Eu me sinto melhor recompensado após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação. (Podendo ser aumento de salário, bônus em participação, elogios, reconhecimento, algum tipo de presente)
5. O meu relacionamento com meus colegas, chefes ou subordinados, ficou mais aberto e apresentou melhora após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação.
6. Após o projeto ALI - Agentes Locais de Inovação - a equipe desenvolve melhor seu trabalho de forma cooperativa, dando ideias e atuando de forma conjunta.
7. Após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação - a equipe resolve melhor seus conflitos sem a necessidade de intervenção de superiores.
8. Após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação - eu desenvolvi melhor identificação com a empresa, me sinto parte dela e de seus resultados.
9. Após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação - a burocracia interna da minha empresa, quantidade de relatórios ou a necessidade de se explicar constantemente diminuiu.

As questões de 1 a 9 seguiram a escala de Likert com as seguintes respostas:

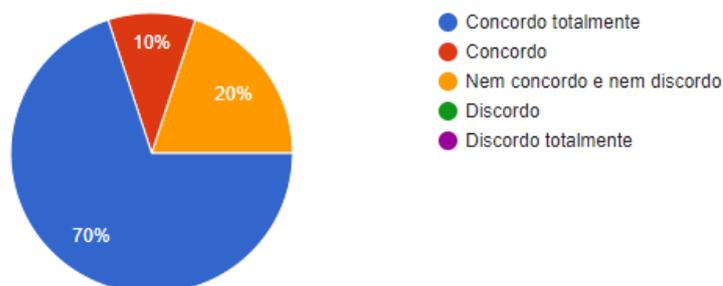
- Concordo totalmente; Concordo; Nem concordo nem discordo; Discordo; Discordo totalmente

Adicional, a última pergunta foi aberta, isto é, “o que você tem a dizer sobre o conhecimento adquirido durante o projeto. Conseguiu entender as ferramentas e suas aplicações? ”, questão 10 buscou investigar a percepção dos entrevistados sobre as ferramentas implementadas em sua empresa no âmbito do projeto ALI.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

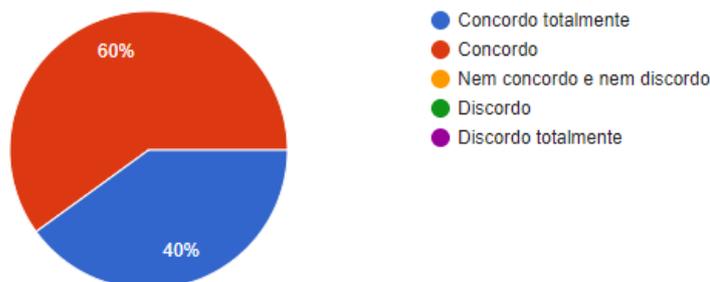
A primeira afirmativa do formulário trata sobre o elemento Estrutura com o seguinte texto: "A minha estrutura de trabalho melhorou após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação. (Podendo ser computador, mesa, cadeira, ferramentas, ar-condicionado, limpeza, etc...)".

Para 70% dos entrevistados é totalmente percebida e de forma positiva, para 10% existe alguma percepção positiva sobre essa mudança e para 20% não há nenhuma percepção nem de melhora nem de piora dos elementos estruturais.



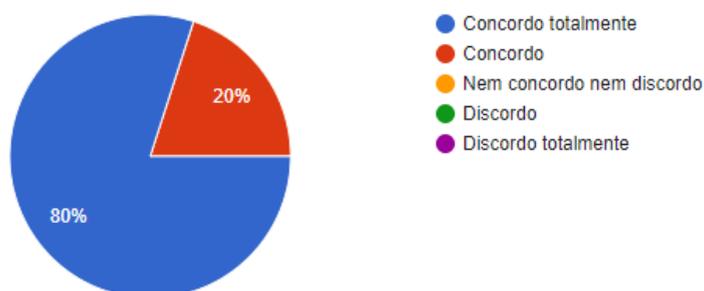
A segunda afirmativa trata sobre o elemento Responsabilidade e é descrita da seguinte forma: "Minha autonomia para tomar decisões ou realizar tarefas aumentou após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação. (Fazer as tarefas ou projetos da forma que você acha melhor)."

Para 60% dos entrevistados foi percebida uma melhora e para 40% a mudança é totalmente percebida e positiva



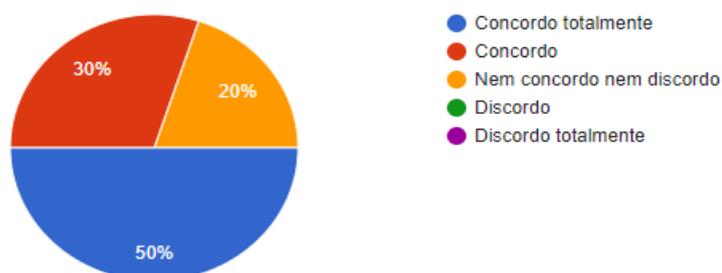
A terceira afirmativa trata do elemento Desafio e tem como texto: “Após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação sinto que o desafio melhorou, vejo melhor os riscos e percebo que tenho mais chances de errar e isso não é negativo. ”

Para 80% do público da amostra a percepção sobre desafios e riscos é totalmente clara e positiva e para 20% a metodologia ajudou na percepção de forma positiva, mas ainda não tão clara



A quarta afirmativa trata do elemento Recompensa e apresenta o texto: “Eu me sinto melhor recompensado após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação. (Podendo ser aumento de salário, bônus em participação, elogios, reconhecimento, algum tipo de presente). ”

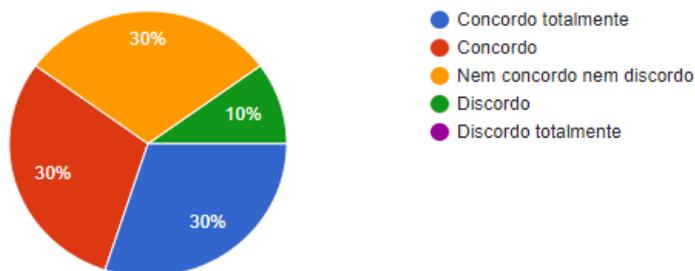
Para 50% houve uma percepção clara e positiva de recompensa, para 30% a percepção existe e é positiva e para 20% não nenhum tipo de percepção, nem positiva, nem negativa.



A quinta interação trata do elemento Relacionamento e se apresenta através da seguinte afirmativa: “O meu relacionamento com meus colegas, chefes ou subordinados, ficou mais aberto a apresentou melhora após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação. “

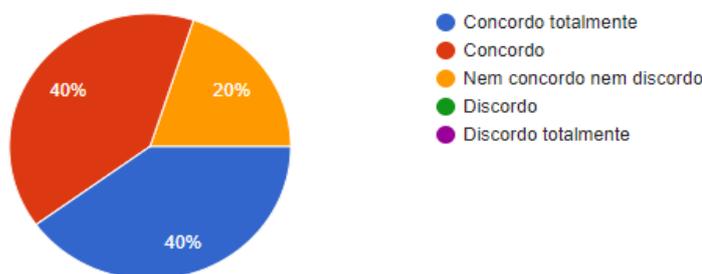
Para 30% do público alvo existe a total percepção da mudança do relacionamento de forma positiva, para outros 30% existe alguma mudança positiva,

para outros mais 30% não houve percepção de alteração, nem para positivo, nem para negativo e para 10% houve alguma mudança negativa.



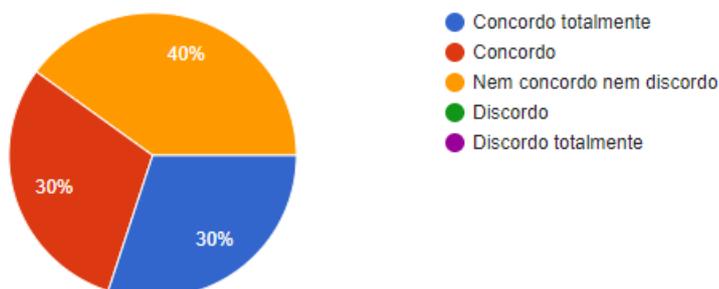
A sexta afirmativa trata do tema Cooperação e traz o seguinte texto: “Após o projeto ALI - Agentes Locais de Inovação - a equipe desenvolve melhor seu trabalho de forma cooperativa, dando ideias e atuando de forma conjunta. “

Para 40% a percepção de mudança é totalmente clara e positiva, para outros 40 % existe uma percepção de mudança positiva e para 30% não existe percepção sobre mudança, nem positiva nem negativa.



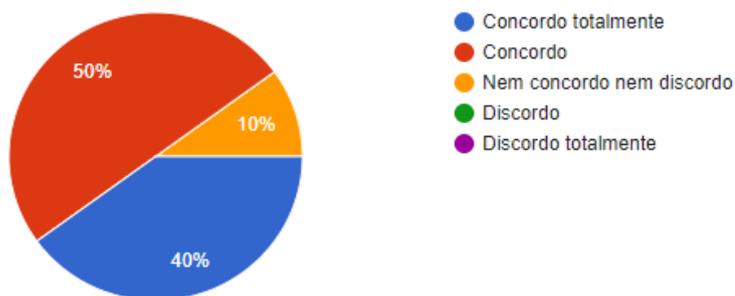
A sétima afirmativa trata do elemento Conflitos e tem o seguinte texto: “Após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação - a equipe resolve melhor seus conflitos sem a necessidade de intervenção de superiores. “

Para 30% a percepção é totalmente clara e positiva, para 40% existe uma percepção de mudança positiva e para 40% não existe percepção sobre mudança, nem positiva, nem negativa.



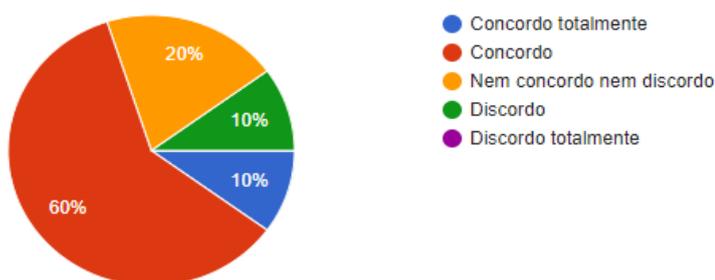
A oitava afirmativa trata sob a ótica do elemento Identidade e apresenta o seguinte texto: “Após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação - eu desenvolvi melhor identificação com a empresa, me sinto parte dela e de seus resultados. “

Para 50% do público de coleta existe alguma percepção positiva sobre o tema, para 40% a percepção é totalmente clara e positiva e para 10% não existe percepção, nem para positivo, nem para negativo



A nona e última afirmação trata sobre o elemento Burocracia e tem o seguinte texto: “Após o projeto ALI- Agentes Locais de Inovação - a burocracia interna da minha empresa, quantidade de relatórios ou a necessidade de se explicar constantemente diminuiu. “

Para 60% do público de coleta existe uma percepção sobre uma mudança positiva relacionada ao tema, para 20% não existe percepção sobre mudança, nem para positivo, nem para negativo, para 10% a percepção é totalmente clara e positiva e para outros 10% existe alguma percepção negativa sobre o tema.



A décima questão trata sobre a aderência do conhecimento na empresa e nos atores do processo, a questão tem o seguinte texto: “O que você tem a dizer sobre o conhecimento adquirido durante o projeto. Conseguiu entender as ferramentas e suas aplicações? ”

Em todas as respostas válidas foram explicitadas que o conhecimento foi aderente e a empresa consegue replicar o conhecimento sem a necessidade da

intervenção do Agente Local de Inovação conforme tabela 3.

Questão 10
Muito conhecimento aprendido, algumas ferramentas são complicadas de se entender mas com esforço conseguimos aplica-las. Foi ótimo!
Foi um grande aprendizado, durante todo o processo pude perceber e corrigir falhas que antes não reparava
Consegui entender e entendo que o projeto ALI agrega muito ao meu negócio
Realmente o projeto é fantástico. Na verdade, foi muito mais que conhecimento, foi muita prática e desenvolvimento. O Método é inovador e as ferramentas são de fácil
Entendi as ferramentas e continuamos usando para implementar novas ações.
Me deu mais segurança e ampliou minhas ideias de inovação...
O projeto ALI nos estimulou a procurar respostas, resultados , melhor atendimento, atualizações e inovações. Obrigado Sebrae!
P.S.N.
Sim
Foram ótimas as ferramentas aprendidas, mas eu sugeriria um suporte específico no aspecto de gestão da equipe durante o processo e suas aplicações.

Tabela 3 – Respostas questão 10

Dessa forma é possível afirmar que dentro do modelo proposto por Litwin e Stringer (1968) o projeto ALI atinge bons resultados, no que tange a mudança do clima organizacional das pequenas e médias empresas do Distrito Federal. Desse modo, evidenciou-se a eficiência de mais de 60% na percepção de mudança positiva do clima em todos aspectos elencados por Litwin e Stringer (1968).

Destacam-se positivamente entres essas dimensões os elementos Estrutura, Responsabilidade, Desafio, Recompensa e Identidade.

Segundo Sbragia (1984) o clima organizacional é um dos principais fatores dentro de uma empresa sendo que um nível elevado de clima aumenta as ações individuais dos colaboradores aumentando assim a produtividade e por isso terão em sua jornada diária menos problemas com rotatividade de pessoal, reclamações trabalhistas, retrabalho e desperdício, perdas diversas, furtos e sócios sem compromisso.

Isso demonstra uma transformação profunda nas rotinas e vivências organizacionais proporcionadas pela Metodologia ALI, os aspectos demonstram

mudanças físicas e relacionais dentro da empresa, além do sentimento de pertencimento e valorização do colaborador.

Vale ressaltar que as empresas que participaram desta pesquisa não possuíam indicadores pré-definidos sobre clima organizacional sendo a primeira vez que o tema foi tratado dentro do ambiente de trabalho.

4.1 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Como principal ação implementada para que ocorra a melhora na percepção do clima organizacional, a metodologia ALI prepara o ambiente para um diálogo franco e debate amigável de ideias antagônicas, sem a pressão hierárquica ou prerrogativas de chefias. O debate de igual para igual é umas das principais práticas adotadas pelas empresas participantes do Projeto ALI.

Em todas as empresas esse debate foi implementado e o resultado desse novo processo pôde ser observado em alguns dos resultados empíricos dessa pesquisa.

Ressalta-se que empresas que não tiveram abertura de diálogo ou resistência a esse tipo de comportamento colaborativo não permaneceram no projeto ou não obtiveram resultados satisfatórios quanto a aumento de faturamento ou lançamento de um novo produto ou serviço.

4.2 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

Os desafios do Agente Local de Inovação são inúmeros, é necessário grande articulação e maleabilidade para lidar com os diversos perfis de empresas, empresários e colaboradores. Estamos todos os momentos sendo postos a prova de nossos conhecimentos.

O aprendizado é construído no dia-a-dia durante o acompanhamento das empresas, são diversos ramos, cada um com sua peculiaridade. Ensinaamentos que não estão nos livros ou nas faculdades, é necessária uma grande empatia com esse público.

São diversas as dificuldades enfrentadas, desde a falta de credibilidade do empresário em aplicar novos conhecimentos dentro de sua empresa de 30 anos de

mercado desde a falta de estrutura de uma empresa que possui menos de 3 anos de mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo o objetivo de mensurar a validade o quesito 1 da ferramenta Radar da Inovação e o grau de absorção do conhecimento adquirido dentre as empresas participantes do projeto ALI após a intervenção do Agente Local de Inovação este artigo traz elementos suficientes para essa validação além de permitir verificar o grau de percepção positivo do clima organizacional em mais de 60% das empresas consultadas.

É importante ter como acompanhamento ferramentas que possam medir o grau de percepção do clima organizacional durante e após a implantação da Gestão da Inovação por meio Metodologia ALI.

Destaca-se a mudança de percepção de desafios por parte da empresa, o elemento demonstra que, após a implementação da metodologia, as empresas estão menos reticentes em errar, entendem que o erro faz parte do processo de crescimento.

Como contribuição para a metodologia este artigo trouxe melhores elementos a serem acompanhados para melhor validação do item 1 do radar da inovação, elemento “Cultura da Inovação”.

Não existem ferramentas próprias para essa análise dentro do Projeto ALI sendo um ótimo indicador de eficácia e adesão da Metodologia nas pequenas e microempresas do Distrito Federal.

Inúmeras possibilidades de estudo após este trabalho poderão ser realizadas, cada evidência de cada elemento demonstrado pode ser estudada de forma mais profunda, aumentando cada vez mais as variáveis e indicadores de clima organizacional, novos elementos empíricos podem ser adicionados a novos modelos de pesquisa e assim, quem sabe, desenvolver uma metodologia própria para acompanhar o desenvolvimento do clima organizacional de pequenas e microempresas no Distrito Federal participantes do projeto ALI-DF.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE e CNPq pela experiência e vivência proporcionada tanto em campo com Agente Loca de Inovação com pesquisador e produtor de conhecimento.

Agradeço a minha esposa por, sempre de forma paciente e amorosa, me apoiar e incentivar em todos os momentos.

Agradeço aos meus colegas ALI's que ajudaram na coleta dos dados aqui demonstrados.

REFERÊNCIAS

EDELA, **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. E. BLucher, Rio Grande do Sul: 1978.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

LITWIN, G. H, STRINGER, R . **Motivation and organizational climate**. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University: 1968.

LUZ, J.P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

OECD, **Oslo Manual**. Guidelines for Collection and interpreting innovation. 3rd Editions. OECD Publications, Paris: 2005.

RIBBAS, A, L. **Gestão de pessoas para concursos**. Brasília: Alumnus, 2016

ROBBINS, S,P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. São Paulo: Preince Hall, 2005.

SAWHNEY, MOHANBIR; WOLCOTT, ROBERT C, ARRONIZ, INIGO **As 12 formas diferentes de inovar nas empresas**: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, vol. 5, núm. 2, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa: 2006

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**: Revista de Administração: 1984

SEBRAE. **Guia ALI**. Brasília: SEBRAE, 2018.