

**VI SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**V ELBE**

Encontro Luso-Brasileiro de Estrategia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

## **Sistema de informacao na disseminacao da cultura organizacional voltada a inovacao**

**CAROLINE BUSS**

Universidade Feevale  
carolinebuss@gmail.com



**VI SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**V ELBE**

Encontro Luso-Brasileiro de Estrategia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

## **SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA À INOVAÇÃO**

### **INFORMATION SYSTEM IN THE DISSEMINATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE BACK TO INNOVATION**

#### **Resumo**

Este trabalho, construído em formato de ensaio teórico, visa suscitar a reflexão acerca da possível influência do sistema informatizado corporativo (ERP) sobre a cultura organizacional constituída, com foco na adoção de práticas de inovação. Com o delineamento metodológico baseado na abordagem qualitativa, foi realizada a revisão teórica de autores que versam sobre cultura organizacional, inovação, poder simbólico, comunicação interna e sistemas de informação (ERP), promovendo o diálogo entre os mesmos e subsidiando a reflexão acerca do fenômeno em tela. Conclui-se que os aspectos estudados estão diretamente relacionados e o ensaio abre diversas possibilidades de novas pesquisas relacionando os assuntos analisados.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Inovação. Sistema de informação. Comunicação interna. Poder simbólico.

#### **Abstract**

This work, built in a theoretical essay format, aims to stimulate reflection about the possible influence of the corporate computer system (ERP) on the organizational culture constituted, focusing on the adoption of innovation practices. With the methodological design based on the qualitative approach, a theoretical review was carried out of authors that deal with organizational culture, innovation, symbolic power, internal communication and information systems (ERP), promoting dialogue among them and subsidizing reflection about the phenomenon on screen. It is concluded that the aspects studied are directly related and the essay opens several possibilities of new research relating the analyzed subjects.

**Keywords:** Organizational culture. Innovation. Information system. Internal communication. Symbolic power.



## 1 Introducao

O atual contexto mundial e caracterizado pela globalizacao, alta concorrência e rápidas mudancas. As organizacoes devem se esforcar para acompanhar este cenário, se adaptando rapidamente. Devido à acirrada competição entre os agentes econômicos, qualquer diferencial competitivo que a empresa venha a desenvolver pode ser decisivo para a sua sobrevivência no mercado. E o desafio maior está em tornar a mentalidade de inovacao parte da cultura organizacional, compartilhada entre os colaboradores de todos os níveis organizacionais.

O problema que motivou esta análise e “Como a utilizacao de sistema de informacao pode contribuir para a disseminacao de cultura organizacional inovadora?”. Desta forma, o objetivo proposto e analisar como o uso de sistema integrado de gestao pode contribuir no processo de disseminacao da cultura organizacional inovadora, refletindo, com base em autores revisados, sobre a possibilidade de concepcao de um diferencial competitivo por meio da utilizacao de sistema de informacao para consolidacao de uma cultura que estimula a inovacao.

A inovacao contínua e a forma da maioria das organizacoes se manterem lucrativas no atual mundo de rápidas transformacoes. E para tanto, as empresas devem implantar procedimentos, processos e incentivos para desenvolver em todos os colaboradores o comportamento e a mentalidade de inovacao. Portanto, o estudo da influencia que um sistema integrado de gestao pode ter em relacao à propagacao e desenvolvimento da cultura organizacional, considerada um forte diferencial competitivo em algumas organizacoes, apresenta relevancia no contexto mercadológico atual.

O estudo está estruturado em secoes, iniciando por esta introducao, seguido da metodologia adotada na pesquisa, referencial teórico - onde se abordam os conteúdos, autores e conceitos analisados, apresentando a discussao dos mesmos; após consideracoes finais e, por fim, as referencias bibliográficas.

## 2 Metodologia

O estudo se classifica como um ensaio teórico, com abordagem qualitativa. O estudo pretende analisar a relacao entre os sistemas de informacao e a cultura organizacional inovadora, abordando conceitos teóricos como os de comunicacao interna e poder simbólico.

Segundo Meneghetti (2011), no ensaio teórico, a orientacao à pesquisa e dada pelas perguntas que norteiam os sujeitos para reflexoes mais profundas, e não pela busca por respostas absolutas. Neste ensaio estuda-se a relacao entre os conceitos abordados em um ambiente organizacional, visando uma maior compreensao da interdependência entre os temas.

No ensaio há maior liberdade por parte do autor, uma vez que este deve defender sua posicao (PRODANOV; FREITRAS, 2013). Desta forma, serão apresentados os conceitos de cultura organizacional, inovacao, sistemas de informacao - especificamente o ERP, bem como, será discutida a relacao destes com a comunicacao interna e o poder simbólico.

Quanto à forma de abordagem do problema, esta pesquisa se utiliza da abordagem qualitativa. Nesta abordagem, a pesquisa tem como fonte direta de dados o ambiente, e o pesquisador mantém contato direto com este (PRODANOV; FREITAS, 2013). A abordagem qualitativa possui aderência neste estudo, uma vez que analisam as principais conclusoes de teóricos sobre os temas abordados, comparando-os com outras pesquisas e complementando com conhecimentos empíricos do pesquisador.

## 3 Cultura Organizacional



As organizações são induzidas atualmente a se adequar ao novo contexto globalizado. Bitencourt e Barbosa (2010) ponderam que há diferentes caminhos para esta adequação, seja pela via tecnológica ou de gestão, mecanismos e ferramentas são utilizados para aumentar a eficácia da utilização dos recursos produtivos, por meio de uma melhor adequação das pessoas ao trabalho.

A cultura surge, segundo Schein (2009) quando as suposições individuais do fundador levam a experiências compartilhadas mediante situações problemáticas, de sobrevivência e integração interna, com base no êxito na solução destes problemas. O mesmo autor destaca que a cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de determinado grupo, e é apenas parcialmente influenciada pelo comportamento do líder ou fundador. Portanto, é o líder que inicia o processo de formação da cultura com a imposição de suas suposições, e à medida que estas são compartilhadas, a sua fixação auxilia no processo de socialização de novos membros e na forma de aculturá-los.

Segundo Cury (2012, p.286), a cultura “compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento”. É formada pelas normas, valores, recompensas e poder da empresa, e também o conjunto de regras não escritas, informais, que condicionam atitudes dentro da organização. A cultura encoraja os melhores esforços das pessoas, alinhando seus interesses com as necessidades da organização (MINTZBERG, 2010), e os líderes tem papel de focar esses esforços nos objetivos organizacionais, disseminando a cultura da empresa no desempenho do seu papel.

Handy (2006) apresenta uma tipologia de Cultura Organizacional chamada de Deuses da Administração. Ele aborda a personificação de quatro diferentes tipos de cultura organizacionais na forma de deuses da Antiga Grécia, sendo eles Zeus, Apolo, Dionísio e Atena, e busca por meio desses deuses simbolizar as diferentes maneiras de administrar. Sobre a cultura da tarefa, da deusa Atena, Handy (2006) defende que ela se utiliza de recursos de várias partes do sistema organizacional a fim de concentrá-los num ponto ou problema específico, portanto, esta cultura funciona bem quando o resultado, o produto de uma empresa, é a solução de um problema.

Essa cultura geralmente tem vida curta, segundo Handy (2006), pois quando as empresas são bem sucedidas se tornam grandes e para prosseguir, assumem uma grande quantidade de trabalho de rotina ou manutenção – que requer cultura de Apolo, a cultura da função, onde cada profissional é responsável pela execução de uma função, com atribuições definidas e demandas geralmente repetitivas. Handy (2006) afirma que um problema resolvido por Atena tem que ser administrado à maneira de Apolo, referindo-se aos procedimentos de gestão e controles, obtidos por meio da cultura da função.

Schein (2009) defende que algumas subculturas podem se desenvolver em organizações à medida que estas crescem e os fundadores não conseguem mais controlar tudo individualmente. Entre as subculturas descritas, o autor descreve a tecnologia da informação (TI), que se dedica principalmente à melhoria e inovação. Esta subcultura apresenta suposições tais como: a informação pode ser transmitida eletronicamente; quanto mais quantificável a informação, melhor; a tecnologia lidera e as pessoas devem se adaptar; a administração abrirá mão da hierarquia se a TI fornecer melhores mecanismos de coordenação; quanto mais conectada for uma organização, melhor será seu desempenho; o papel pode ser substituído pela informação eletronicamente armazenada (SCHEIN, 2009). Esta forma de cultura vai ao encontro à tendência de utilização de sistemas de informação para auxílio da gestão organizacional.

O controle é muito importante em qualquer tipo de organização. Segundo Handy (2006), o controle é ainda mais importante quando você precisa regulamentar a qualidade antes



**VI SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**V ELBE**

Encontro Luso-Brasileiro de Estrategia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

do evento, como no caso de empresas do ramo de serviços, e é muito difícil realizar isto de maneira sistemática, sendo que em muitas empresas da cultura de tarefa, cada resultado do trabalho é singular, específico para aquela determinada necessidade. Portanto, o uso de uma ferramenta de controle nestes casos é ainda mais imprescindível, pois auxiliará nos controles de qualidade, reduzindo as chances de erro.

Segundo Mintzberg (2010), a gestão inclui controle, ação, negócios, pensamento, liderança, decisão, e muitos outros fatores misturados. Para o autor, dois papéis principais descrevem a gestão no que tange às informações: a comunicação, promover o fluxo de informações para todas as direções a partir do líder; e ao controle, uso da informação para motivar comportamentos. Deve-se reconhecer o controle como um componente importante da liderança eficaz (MINTZBERG, 2010).

Alguns mecanismos são utilizados pelos líderes para fixação de suas suposições, entre eles estão os sistemas e procedimentos organizacionais. Estes e os demais mecanismos são ferramentas utilizadas para ensinar a organização a pensar e se comportar, baseadas em sua própria convicção, portanto, pode-se dizer que auxiliam na disseminação da cultura organizacional. Para Schein (2009), os sistemas e procedimentos organizacionais tornam a rotina previsível, e, desse modo, reduzem a ambiguidade e a ansiedade entre os funcionários, que conseguem traduzir de maneira mais clara os objetivos da organização.

Costa (2010) afirma que as empresas conferem identidade a seus trabalhadores, com o estabelecimento de reforços culturais, de laços sociais e da construção de uma imagem pessoal-corporativa, atendendo a necessidades de transmissão dessa imagem ao mundo exterior e incorporação ao mundo interior. As empresas “criam e desenvolvem seu próprio caráter, sua cultura ou clima, com suas normas, seus tabus, costumes e crenças” (CURY, 2012, p.119). Esse caráter distingue uma empresa das outras, e reflete as normas e valores formais, mas também a reinterpretação destes no sistema informal. Desta forma, as empresas possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos integrantes. A cultura reflete a história das lutas internas e externas, os tipos de pessoas recrutadas, seus métodos de trabalho e layout físico, o sistema de comunicação e o exercício de autoridade interna (CURY, 2012).

Há três maneiras de se obter coordenação formal nas empresas, ou seja, o engajamento dos trabalhadores, segundo Handy (2006): por agrupamento, informação centralizada ou ligação. O agrupamento se caracteriza por todas as funções relacionadas a um objetivo em comum, a solução de um problema, reunidas em um grupo. Nesta maneira de coordenação, se criam equipes multidisciplinares para resolução de problemas. Já na centralização da informação, toda informação necessária para a coordenação é encaminhada a um ponto central, e funciona bem em situações previsíveis. Nesta forma de coordenação, o impacto do computador na tomada de decisões organizacionais fica bem evidente. Por fim, a forma de coordenação formal de ligação trata da troca de conhecimento tácito, flexível e baseada na informalidade.

Segundo Gonçalo e Borges (2010), o conhecimento pode ser definido como a mais importante fonte de vantagem competitiva. Os autores citam estudos de Polanyi (1983), que define o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é aquele que provem da experiência do trabalhador na prática de suas funções rotineiras, é a forma singular de trabalhar de cada indivíduo, sua intuição e espontaneidade cotidiana (GONÇALO; BORGES. 2010). O conhecimento explícito é aquele formalizado e objetivo, disponível em manuais organizacionais, por exemplo.

A necessidade de se tornar mais eficiente e competitiva tem feito com que as organizações busquem soluções que contribuam para que se adaptem mais rapidamente e estejam prontas para enfrentar as contingências do mercado. A capacidade de se renovar e aprender com as experiências tem sido uma resposta a estas necessidades (BITENCOURT, 2010). As empresas voltadas ao aprendizado possuem uma cultura organizacional caracterizada



**VI SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**V ELBE**

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

pelo predomínio de flexibilidade, criatividade e orientação para tarefas, com foco para a resolução de problemas de forma inovadora, e não convencional.

### 3.1 Inovação

A inovação é o ato de contemplar recursos com uma nova capacidade de gerar riqueza (DRUKER, 2008). Os empreendedores precisam praticar a inovação sistemática, planejada e com propósito. Segundo Drucker (2008), diretrizes, práticas e avaliações possibilitam criar o espírito empreendedor e inovador nas organizações, fornecendo os instrumentos adequados para que as pessoas inovem.

Segundo Kotler (2015), a empresa que não inova torna-se monótona e maçante para clientes, distribuidores e fornecedores, além de ficar bolorenta por dentro. Ou seja, os colaboradores ficam entediados. Segundo o autor, existe muito que aprender com as empresas que embutiram inovação em seu DNA e desenvolveram uma cultura organizacional que incentiva a inovação, pois esta se destaca na solução de problemas, seja de cunho operacional ou de gestão, quanto na entrega de produtos e serviços criativos aos clientes.

Em uma era competitiva, em que o sucesso depende na maioria das vezes da capacidade de produção de produtos e serviços inovadores, o conhecimento tácito constitui a base mais importante para a criação de valor baseada na inovação, segundo Ashein e Gertler (2006). Os autores destacam que este conhecimento se baseia na troca de informações em interações sociais, dentro e fora da empresa, e é mais bem transmitido em relações interpessoais, baseadas em uma linguagem comum aos que se relacionam.

Drucker (2006) destaca que algumas inovações são lampejos geniais, mas a maioria das inovações bem sucedidas são resultados da busca determinada por oportunidades de inovação, e podem surgir de ocorrências inesperadas, incongruências, necessidades de processos e mudanças no mercado. Segundo o autor, a inovação deve ser organizada como um processo sistemático, o que exige um alto grau de descentralização, para agilizar a tomada de decisão. Kotler, (2015, p.100) relata que “toda empresa é uma sementeira de novas ideias, a não ser que a organização não estimule a criatividade ou não disponha de uma rede para coletar as sugestões”. A inovação não se limita a novos serviços ou produtos, mas também envolve o desenvolvimento de novos negócios e de novos processos (KOTLER, 2015).

Brown (2010) destaca que muitas opções de escolha tornam complexas as tomadas de decisão, principalmente de profissionais que lidam com controle de orçamentos e cronogramas. O autor afirma que naturalmente tende-se a optar pelo óbvio e incremental, e apesar de, seguindo esta tendência, ter-se êxito no curto prazo, com o passar do tempo, a empresa se torna mais conservadora e inflexível. O pensamento divergente, segundo Brown (2010) é o caminho, e não o obstáculo, para a inovação, portanto, este deve ser reforçado constantemente.

Drucker (2006, p.160) relata, sobre a prestação de serviços e no trabalho do conhecimento, que “os ganhos mais fáceis, e talvez os maiores, em termos de produtividade nesse tipo de trabalho virão da definição da tarefa a ser realizada”, e da eliminação de etapas desnecessárias. Gerenciar com eficácia é um grande desafio em empresas cujo produto final é o conhecimento, tais como consultorias, serviços jurídicos, programadores e empresas de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo. Os trabalhadores do conhecimento, segundo Drucker (2006), embora tenham supervisores, não se subordinam. Sua principal característica é a especialização, e desta forma, é extremamente fragmentado nas organizações.

## 4 Sistemas de Informação e a Cultura Organizacional



VI SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estrategia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

No início da década de 90, os ERPs (Enterprise Resource Planning), ou sistemas integrados de gestão - como chamados no Brasil, passaram a ser largamente utilizados pelas empresas, trazendo uma mudança significativa na forma de operação e gestão.

Os sistemas ERP são pacotes abrangentes de tecnologia da informação baseados na promessa de que todas as informações críticas devem ser totalmente integradas em um único banco de dados de informações. Este tipo de sistema pode ser aplicado, após ajustes e adaptações, a qualquer tipo de organização e, por meio dele a empresa capaz de integrar toda a gestão (CALDAS; WOOD JR., 1999), tornando extremamente mais ágil e segura a troca de informações organizacionais e auxiliando no processo de tomada de decisão, e o interesse na implementação deste tipo de sistemas surge muitas vezes da necessidade de integração de informações para uma gestão mais eficiente.

Segundo Buckhout et al. (1999), um ERP é um software de planejamento dos recursos empresariais que integra as diferentes áreas da empresa, criando operações mais eficientes. Estes sistemas visam integrar as informações dentro da organização e a comunicação entre as áreas da empresa, fornecendo dados detalhadas sobre as operações da mesma. Tais sistemas são capazes de integrar o gerenciamento de toda a organização, acelerando a tomada de decisões e permitindo que o desempenho organizacional seja monitorado em tempo real (WOOD JR.; CALDAS, 2000).

O funcionamento bem-sucedido de sistemas complexos como as organizações dependerá fundamentalmente do equilíbrio desses dois estados: um favorecendo a individualidade e o outro favorecendo a totalidade. O primeiro tornará possível a criatividade e a renovação, enquanto que o último garantirá a sobrevivência do sistema. Essencialmente, os sistemas complexos devem lidar com a incerteza. Por outro lado, os seres humanos parecem cultivar uma busca constante por certezas. Esse desejo pode justificar a popularidade dos sistemas ERP, com suas promessas de controle, consistência e confiabilidade (WOOD JR.; CALDAS, 2000).

A capacidade de disseminar informações em tempo real faz com que a implementação e manutenção de um ERP seja algo extremamente complexo, uma vez que integram e automatizam muitas das práticas associadas às operações e aspectos de produção e distribuição da empresa (KE; WEI, 2008).

Para Ludmer e Falk (2007), os sistemas de informação não são somente ferramentas tecnológicas usadas para tornar as operações das empresas mais eficientes ou menos conflitantes. São, também, instituições sociais que modelam os processos de decisão dos gerentes e as formas organizacionais das empresas. Kotler (2005) enfatiza que se descobre o nível mínimo de criatividade necessário para a inovação em uma grande parcela da população, e em praticamente todas as pessoas de educação superior. Portanto, para o autor, o que as organizações necessitam são de ferramentas e de técnicas eficazes para a geração de ideias capazes de ajudar as pessoas a se tornar mais criativas, além de um processo que defina o escopo e a função da inovação, portanto, uma cultura que estimule a inovação e o uso de mecanismos para disseminação desta cultura.

Para Handy (2006), hoje somos servos da tecnologia, mas isto em breve deve mudar. A especialização, tendência de cultura organizacional nas empresas cujo produto final é o conhecimento, envolve a fragmentação de atividade entre os diferentes setores das organizações, e a conseqüente necessidade de mais coordenação entre as áreas, sistematização dos processos e a centralização de informações (HANDY, 2006).

A utilização de um ERP afeta a organização em todas as suas dimensões, nos aspectos culturais, organizacionais ou tecnológicas, uma vez que esses sistemas controlam todo o fluxo de informações dentro da empresa, em todos os seus setores, registrando e processando cada fato novo e distribuindo a informação de maneira clara, ágil e segura. Segundo Ludmer e Falk (2007), pelas próprias características de construção e funcionamento



**VI SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**V ELBE**

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

dos ERPs, eles podem influenciar aspectos relevantes do contexto organizacional, relacionados ao conhecimento organizacional, e desta forma afetar as habilidades exigidas dos recursos intelectuais e humanos, os tipos de análises e processos decisórios utilizados, assim como o modo como os indivíduos aprendem, desenvolvem e inovam na realização de suas tarefas cotidianas.

Mendes e Escrivão Filho (2002) afirmam que o suporte à necessidade de informação é viabilizado pela disponibilidade e integridade das informações armazenadas no ERP, em uma base única e centralizada. Como o sistema permeia toda a empresa, as informações que por ela circulam podem ser acessadas por qualquer área. No que se refere ao controle da empresa, segundo os autores, o sistema impõe a padronização e sistematização no lançamento das informações, permitindo o controle em tempo real. Dessa forma, o sistema sempre refletirá a situação atual da empresa.

Ke e Wei (2008) estudaram as interdependências entre a liderança, a cultura organizacional e a implementação de ERP. Os autores analisaram os efeitos da liderança na implementação do ERP. Suas conclusões contribuíram para a teoria de que os líderes influenciam diretamente na cultura organizacional, promovendo a cultura organizacional desejada por eles, utilizando-se ainda de ferramentas, como os sistemas informacionais, para auxiliar na disseminação da cultura organizacional intencionada.

As tecnologias de informação, embora possam agregar eficiência aos processos organizacionais, este resultado ocorre em detrimento de inovação, pois após a adoção do sistema, resta pouco espaço para a individualidade e a criatividade (LUDMER; FALK, 2007). Portanto, é necessário considerar que para a obtenção de sistematização e controle, a implementação de sistemas de informações pode comprometer a capacidade criativa dos colaboradores. Ludmer e Falk (2007) citam estudos realizados por Jones e Price (2004), ao defender que estas tecnologias requerem dos usuários finais um conhecimento mais divergente, a medida que exigem que estes entendam como suas tarefas se encaixam no processo como um todo e como os processos em que estão integrados se encaixam com outros processos dentro da organização.

Brown (2010) destaca que mesmo quando as lideranças desejam promover a inovação nas organizações, estas perceberão que as pessoas não estão dispostas a se expor sem permissão, portanto, é necessário reforçar constantemente a cultura que incentiva a inovação e criatividade e usar os sistemas de informação e controle para corroborar esta percepção entre os colaboradores, oferecendo ferramentas para que o pensamento inovador se desenvolva. Uma das ferramentas mais poderosas que uma empresa dispõe para motivar, integrar e informar seus colaboradores sobre a cultura organizacional é a Comunicação interna, que muitas vezes possui instrumentos inseridos no sistema de informação utilizado nas organizações.

#### **4.1 Comunicação Interna e o Poder do Simbólico**

A comunicação é, segundo Brum (1994), um processo social básico, presente em todas as sociedades. A autora defende que a comunicação interna nas organizações está diretamente ligada a fatores de aprendizado e cultura organizacional. Nenhuma organização pode controlar o entendimento que seus funcionários terão sobre as mensagens que lhes são entregues. O que de fato acontece é que qualquer mensagem verbal sofre uma perda, alteração ou dissipação ao ser transmitida de indivíduo para indivíduo.

Cada vez mais as organizações assumem um lugar central na vida social e política, e se destacam como enquanto uma fonte de identificação para os indivíduos. Segundo Freitas (1996, p.297), “quanto mais as referências sociais, culturais e religiosas se fragilizam, mais a insegurança psicológica dos indivíduos se eleva, e mais fortemente eles tendem a agarrar-se a





VI SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estrategia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

mensagens e a líderes que lhes garantam um sentido de inteireza”, nos quais se acredita e busca-se reconhecimento. A autora destaca, entretanto, que a identidade do indivíduo, em relação de referenciar-se para si e para o mundo, não pode ser considerada um subproduto organizacional, por mais realizações e gratificações que a organização pode proporcionar.

Freitas (1996) relata que a cultura organizacional, enquanto da ordem do simbólico, atua no imaginário dos indivíduos, sugerindo um mundo e uma missão, e destaca que essa idealização ocorre de forma inconsciente. Quanto maior é o grau de coerência entre o que a empresa diz e o que ela faz, maior é o envolvimento entre indivíduos e os objetivos organizacionais, e as empresas necessitam de cautela no uso dos instrumentos de comunicação interna, formais e informais, que devem se voltar a incentivar a cultura que a empresa deseja fortalecer internamente.

Bakhtin (1999) valoriza a fala, a enunciação, e afirma que a fala está indissoluvelmente ligada às condições da comunicação, que estão sempre ligadas às estruturas sociais. Segundo o autor, a comunicação verbal implica conflitos, relações de dominação e de resistência, adaptação ou resistência à hierarquia, utilização da língua pela classe dominante para reforçar seu poder. Isto é muito percebido no contexto dos ambientes de trabalho. Portanto, se a língua é determinada pela ideologia, a consciência e o pensamento - condicionados pela linguagem, são modelados pela ideologia. O verdadeiro lugar do ideológico, para Bakhtin (1999), é o material social particular de signos criados pelo homem e a sua particularidade se baseia no fato de que ele se situa entre indivíduos organizados, sendo o meio de sua comunicação.

Para Bourdieu (2002), o processo de simbolização cumpre sua função essencial de legitimar e justificar a unidade do sistema de poder, fornecendo-lhe o estoque de símbolos necessário à sua expressão. Na concepção de Bourdieu (2002), são as significações que constituem as mensagens que delineiam um espaço em que se movem os grupos e classes que integram uma estrutura social. Significações estas presentes na fala e no discurso, que então, são formas de ocupação de espaços sociais, e assim, representações sociais.

Mesmo tendo fundamentado as estruturas sociais como primordiais para entender relações e poder, Bourdieu (2002) incluiu a relevância da ação humana, situada nas estruturas, em suas análises. Transpondo para o estudo das organizações, seria reconhecer a possibilidade de ação e intervenção das pessoas que compõem um contexto, mesmo inseridas em uma estrutura previamente dada – a estrutura objetiva de uma organização.

Para Bakhtin (1999), a consciência adquire forma nos signos criados por um grupo organizado, no decorrer de suas relações sociais. Separando os fenômenos ideológicos da consciência individual, nós os ligamos às condições e às formas da comunicação social, ou seja, existência do signo nada mais é do que a materialização dessa comunicação. Esse espaço semiótico, esse papel contínuo da comunicação social como fator condicionante não aparecem em nenhum lugar de maneira mais explícita do que na linguagem. A palavra é o modo mais puro e sensível de relação social (BAKHTIN, 1999).

Ressalta-se, desta forma, que as organizações devem considerar tais concepções ao adotarem sistemas de informação, principalmente com a forma de comunicação que o mesmo possibilitar. Os valores culturais, os conhecimentos formais e informais, a hierarquia da empresa e os objetivos da mesma devem ser alinhados e reforçados na utilização do sistema, e o mesmo deve permitir ainda que os colaboradores se sintam livres para inovar na compreensão e realização de suas atividades diárias.

Freitas (1996, p.303), defende que “não se pode dizer que o estímulo constante a ações cada vez mais rápidas e fragmentadas seja a resposta mais adequada, tampouco é a diversificação homogênea que a cultura organizacional tenta produzir”. Freitas (1996) defende ainda que o computador deixou de ser um instrumento facilitador, para tornar-se um modelo de perfeição, aos quais os indivíduos devem tentar se igualar, e desta forma, a criatividade inovação tem sido restringidas pela presença intensa de sistemas de informação que



**VI SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**V ELBE**

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

padronizam a comunicação interna, maneira de interação entre os indivíduos, rotinas de trabalho e a forma como buscam e transitam conhecimento internamente.

## 5 Considerações Finais

Cada vez mais as empresas estão assumindo um papel mais importante na vida de seus colaboradores. Os indivíduos buscam identificação com os objetivos organizacionais para motivar a realização de suas tarefas rotineiras de maneira a não perder o foco no propósito da instituição, e não ir contra valores e crenças individuais. A cultura organizacional será fortalecida enquanto o discurso das lideranças for coerente com os objetivos organizacionais estipulados e a comunicação interna for eficiente em alinhar os esforços individuais nos propósitos desejados.

Os sistemas de informação devem disseminar os objetivos organizacionais e os aspectos que compõem a cultura que a empresa quer incentivar de maneira clara, efetiva e a todos os colaboradores, mas de forma a possibilitar que estes não sejam engessados por padronizações e rigidez excessiva, que poderá comprometer o pensamento criativo e a liberdade de inovar. Conclui-se com base no exposto que os temas abordados estão claramente relacionados a capacidade da empresa se manter operante e rentável em um ambiente extremamente instável que requer inovação.

O problema analisado, “Como a utilização de sistema de informação pode contribuir para a disseminação cultura organizacional inovadora?”, gerou possibilidade de estudo de fatores diversos, visando a concepção de um diferencial competitivo gerado por meio do uso de sistema de informação para consolidação de uma cultura inovadora nas organizações. Os sistemas de informação, especialmente o ERP, permeiam diversos aspectos organizacionais, desde a disseminação dos objetivos da organização a todos os seus colaboradores, partindo da liderança, como organização das rotinas de trabalho, acesso e compartilhamento de conhecimentos organizacionais, e comunicação interna entre os setores distintos das empresas.

As considerações obtidas após a reflexão sobre os temas abordados abrem a possibilidade de diversos estudos mais aprofundados sobre tais conceitos e sua relação no ambiente organizacional. A realização de estudos de caso possivelmente trarão grandes contribuições para a análise e melhor compreensão da interdependência entre os conceitos teóricos relacionados nesta pesquisa.



## 6 Referências

- ASHEIM, B.; GERTLER, M. S. The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. (Eds.). . **The Oxford Handbook of Innovation**. [s.l.] Oxford University Press, 2006. p. 291–317.
- BAKHTIN, M. M. Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 9. ed. São Paulo, SP: Hucitec, 1999.
- BITENCOURT, Claudia. Aprendizagem organizacional: uma estratégia para mudança? In: BITENCOURT, Claudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- \_\_\_\_\_. Claudia Cristina; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão de Competências: articulando indivíduos, organizações e sociedades. In: BITENCOURT, Claudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre, RS: Ortiz, 1994.
- BOURDIEU, Pierre. O Poder simbólico. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002. (Coleção memória e sociedade.)
- BROWN, Tim; KATZ, Barry. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**; tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro/RS: Elsevier, 2010.
- BUCKHOUT, S.; FREY, E.; NEMEC JR., J. **Por um ERP eficaz**. HSM Management. p. 30-36, set./out. 1999.
- CALDAS, M.P. & WOOD JR., T. **Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP**. Foz do Iguaçu: Anais da XXIII ENANPAD, 1999.
- COSTA, Silvia Generali da. Trabalho e valor pessoal na sociedade sem empregos. In: BITENCOURT, Claudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Druker: “o homem que inventou a Administração”**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- FREITAS, Maria Ester de. O doce controle no clube dos raros. Rio de Janeiro, 1996. IN: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1ª edição. 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas. 2007. Pg. 293-304



GONÇALO, Cláudio Reis; BORGES, Maria de Lourdes. A gestão do conhecimento organizacional. In: BITENCOURT. Claudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HANDY, Charles. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. Tradução de Ricardo Gouveia. 4 ed. São Paulo/SP: Saraiva, 2006.

KE, Weiling; WEI, Kwok Kee. Organizational culture and leadership in ERP implementation. In: **Decision Support Systems**. Hong Kong: Elsevier, 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z e Marketing de Crescimento**. Edição 2 em 1. 1 ed. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier, 2015.

LUDMER, Gilson; FALK, James Anthony. Dinâmica das Interações entre ERP e Conhecimento Organizacional na pós-implementação: Um Estudo de Caso Interpretativo. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. In: **Journal of Information Systems and Technology Management** Vol. 4, No. 2, 2007, p. 151-174 ISSN online: 1807-1775.

MENDES, Juliana Veiga; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Sistemas Integrados de Gestão ERP em pequenas empresas: Um confronto entre o referencial teórico e a prática**, 2002.

MENEGHETTI, Francis K. **O que é um Ensaio-Teórico?** Revista de administração contemporânea, vol. 15, no. 2, p. 320-332, 2011a.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão** – Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de Oliveira. **Tratando de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo, SP: Pioneira, 1997.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Feevale, 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; Revisão Técnica Humberto Mariotti. São Paulo/SP: Atlas, 2009.

WOOD JR, T.; CALDAS, M. P. **The Part And The Whole: Reductionism And Complex Thinking In ERP Systems Implementations**. Encontro da ANPAD - EnANPAD. Anais, 2000.