

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE  
OS AMBIENTES DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL**

**KLAUS SIEGMAR SCHULDT**

**BLUMENAU**

**2017**

**KLAUS SIEGMAR SCHULDT**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE OS  
AMBIENTES DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial à obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Prof. **Giancarlo Gomes, Dr.** - Orientador

**BLUMENAU**

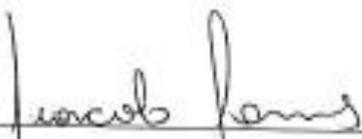
**2017**

Klaus Siegmar Schuidt

"A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE OS AMBIENTES DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL"

Dissertação apresentada à Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-graduação em Administração - PPGAD, para obtenção do grau de Mestre em Administração, aprovada pela banca examinadora, formada por:

Aprovado em: 16/02/2017.

  
Presidente: Prof. Giancarlo Gomes, Dr., Orientador, FURB

  
Membro: Prof. Luciano Castro de Cavalho, Dr., FURB

  
Membro: Profa. Denise Del Prá Netto Machado, Dra., UNISUL

  
Prof. Gérson Tontini Dr.  
Coordenador do PPGAD

Dedico este estudo a minha esposa e filha, companheiras e amores da minha vida, Rosilene M. Oliveira Schuldt e Maria Carolina pelo apoio e suporte. Também a minha mãe Edith Schuldt e pelo falecido pai Siegmur Schuldt (*in memoriam*) pelos ensinamentos e incentivo aos estudos.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por permitir o alcance desta jornada com saúde, paz e fé.

À minha querida família, esposa Rosilene M. Oliveira Schuldt e filha Maria Carolina Oliveira Schuldt, pelo apoio incondicional na realização de mais um sonho concretizado juntos.

Aos meus pais, Edith Schuldt e Siegmar Schuldt (*in memoriam*), pela concepção da vida, incentivo no caminho e confiança.

Aos meus familiares mais próximos todos pelo suporte e incentivo na busca deste sonho.

Aos colegas de curso, pelo contato semanal, boas conversas, bons vinhos e maravilhosas saudações em cada passo e conquista com o trabalho em equipe.

Muitíssimo obrigado ao diretor administrativo, bem como aos gerentes e funcionários da organização pesquisada, por abrirem as portas e fazerem parte desta pesquisa, sem tal participação este estudo não se viabilizaria.

Em especial ao meu Professor orientador Dr. Giancarlo Gomes, por toda paciência e ensinamentos, que levarei por toda vida.

Aos demais professores do PPGAd, por me ajudarem também através dos ensinamentos em aula, por meio da troca de experiências nos momentos importantes dos seminários, me despeço daqui carregando um aprendizado que vou levar para toda minha vida e que com certeza também impactará positivamente a vida de todos que me cercam.

E por fim, meu agradecimento aos professores participantes da banca, Profa. Dra. Denise Del Prá Netto Machado, Prof. Dr. Luciano Castro de Carvalho e Prof. Dra. Iara Regina dos Santos Parizotto pelo tempo, dedicação e contribuições valiosas despendidas neste estudo.

A todos e também àqueles que deixei de mencionar, meu muito obrigado.

O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis!

José de Alencar.

## RESUMO

A inovação desempenha um papel relevante no processo de mudança já que visa a adaptação das organizações aos ambientes econômicos (READ, 1996; MARTINS E TERBLANCHE, 2003). Criar uma cultura organizacional que favoreça a inovação é algo complexo, pois muito além dos recursos físicos e financeiros, é necessário fazer com que as pessoas que constituem a organização internalizem essa prática no seu dia a dia (SCARPIN, 2012). Assim, a cultura organizacional por meio da participação destes colaboradores tem favorecido o alcance de metas e resultados organizacionais (DENISON E MISHRA, 1995). Nesse sentido, **o objetivo geral deste estudo é analisar a influência da cultura organizacional sobre o ambiente interno e externo de inovação e desempenho em uma organização do setor Têxtil.** A indústria têxtil e de confecção é bastante ampla e é composta por várias etapas produtivas inter-relacionadas. Basicamente podem ser destacadas quatro delas: a fiação, a tecelagem, o acabamento e a confecção (SEBRAE, 2010). Na etapa final, os produtos podem tomar a forma de vestuário, de artigos para o lar ou para a indústria (SEBRAE, 2010). O Setor Têxtil e de Confecção Brasileiro tem destaque no cenário mundial não só pela criatividade e tecnologia, mas também pelas dimensões de seu parque fabril (SEBRAE, 2010). A reestruturação produtiva da indústria Têxtil introduziu inovações que alteraram significativamente os processos de produção (DIEESE, 2003). No intuito de atingir o objetivo foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva, transversal, com uma amostra de 186 respondentes e os dados foram analisados por meio de modelagem de equação estrutural. Como principal resultado, os colaboradores destacaram as dimensões Resultados; Processos e Relacionamento interno do grupo de inovação como presentes no ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. A Cultura organizacional da organização é congruente com menor distância do poder e alto coletivismo. E, finalmente, o modelo teórico se apresentou aderente na influência da Cultura Organizacional ao Ambiente interno e externo ao desenvolvimento de inovações e Desempenho organizacional. Com isso, é possível inferir que existe um impacto favorável da cultura organizacional sobre o ambiente de desenvolvimento de inovações e desempenho organizacional na organização pesquisada.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Inovação. Desempenho organizacional.

## ABSTRACT

Innovation performs an important role in the process of change aimed at adapting organizations to new paradigms and economic environments (READ, 1996; MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Creating an organizational culture that favors innovation is complex because, beyond physical and financial resources, it is necessary to make the people who constitute the organization internalize this practice in their daily lives (SCARPIN, 2012). In addition, organizational performance results are associated with organizational culture through greater participation and commitment of employees to financial performance goals (DENISON; MISHRA, 1995). In this sense, **the general objective of this study is to analyze the influence of the organizational culture on the internal and external environment of innovation and organizational performance in a textile company.** The textile and clothing industry is quite broad and is composed of several interrelated productive stages. Basically, four of them can be highlighted: spinning, weaving, finishing and confection. In the final stage, the products can take the form of clothing, household goods or for industry. The Brazilian Textile Sector is highlighted in the world scenario by creativity and technology, but also by the size of its manufacturing park (SEBRAE, 2010). The productive restructuring of the textile industry introduced innovations that significantly changed the production processes (DIEESE, 2003). In order to reach the objectives, a descriptive, cross - sectional quantitative research was carried out with a sample of 186 respondents, and the data were analyzed using structural equation modeling. As a main result, the employees highlighted the Results; Processes and Internal Relationship of innovation as dimension presented in the environment that conduce the development of innovations. The organizational culture of the company is congruent with small distance of power and high collectivism. And, finally, the theoretical model was adherent in the influence of the Organizational Culture to the internal and external Environment to the development of innovations and organizational performance. Therefore, is possible to infer that there is a favorable impact of the organizational culture on the environment conducive to the development of innovations and organizational performance in the company researched.

**Keywords:** Organizational culture. Innovation. Organizational performance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo de Cultura. ....	25
<b>Figura 2</b> – A dinâmica Cultural de Schein (1984).....	26
<b>Figura 3</b> – Elementos da cultura e a relação com a cultura da inovação.....	27
<b>Figura 4</b> – Tipologia da Cultura Organizacional.....	29
<b>Figura 5</b> – Evolução do crescimento das empresas.....	35
<b>Figura 6</b> – Radar da Inovação.....	39
<b>Figura 7</b> – Modelo de integração das três abordagens na gestão da inovação. ....	42
<b>Figura 8</b> - Contexto multidimensional da cultura de inovação.....	51
<b>Figura 9</b> - Modelo englobando cultura, inovação e desempenho organizacional .....	57
<b>Figura 10</b> – Relação da Cultura Organizacional e as dimensões internas e externas do grupo de inovação e desempenho organizacional.....	94

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Definições dos elementos da Cultura.....	24
<b>Quadro 2</b> - Comparação de conceitos entre a literatura convencional e o MIRP. ....	47
<b>Quadro 3</b> – Revisão das Dimensões do ambiente de inovação pelo MIS. ....	48
<b>Quadro 4</b> - Dimensões do ambiente de inovação.....	55
<b>Quadro 5</b> – Dimensões da Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional.....	57

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Cargos dos respondentes.....	65
<b>Tabela 2</b> – Gênero dos respondentes.....	66
<b>Tabela 3</b> – Faixa Etária dos respondentes.....	66
<b>Tabela 4</b> – Tempo de empresa dos respondentes.....	67
<b>Tabela 5</b> - Escolaridade dos respondentes.....	67
<b>Tabela 6</b> - Setores pesquisados.....	68
<b>Tabela 7</b> – Classificação das Inovações.....	68
<b>Tabela 8</b> – Dimensão 1 – Resultado das inovações já implementadas pelo colaborador.....	69
<b>Tabela 9</b> – Dimensão 2 – Processos.....	69
<b>Tabela 10</b> – Dimensão 3 - Recursos.....	71
<b>Tabela 11</b> – Dimensão 4 - Liderança.....	71
<b>Tabela 12</b> – Cruzamento das afirmações 4.1 e 4.3 com cargo, idade e tempo de empresa.....	73
<b>Tabela 13</b> – Dimensão 5 - Autonomia.....	73
<b>Tabela 14</b> – Dimensão 6 - Relacionamento interno ao grupo de inovação.....	74
<b>Tabela 15</b> – Dimensão 7 - Relacionamento externo ao grupo de inovação.....	75
<b>Tabela 16</b> – Dimensão 8 - Dependência de Recursos Externos.....	75
<b>Tabela 17</b> – Dimensão 9 - Formalização.....	76
<b>Tabela 18</b> – Dimensão 10 - Efetividade do relacionamento.....	77
<b>Tabela 19</b> – Dimensão 11 - Individualismo versus coletivismo.....	78
<b>Tabela 20</b> – Dimensão 12 - Distância do Poder.....	79
<b>Tabela 21</b> – Dimensão 13 - Congruência Cultural.....	80
<b>Tabela 22</b> – Dimensão 14 - Desempenho Organizacional.....	81
<b>Tabela 23</b> - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Processos..	83
<b>Tabela 24</b> - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Recursos...	83
<b>Tabela 25</b> - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Liderança .	84
<b>Tabela 26</b> - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Autonomia	85
<b>Tabela 27</b> - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Relacionamento interno ao grupo de inovação.....	86
<b>Tabela 28</b> - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Relacionamento externo ao grupo de inovação.....	86
<b>Tabela 29</b> - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Dependência de Recursos Externos.....	87
<b>Tabela 30</b> - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Distância do Poder.....	88
<b>Tabela 31</b> - Confiabilidade por Dimensão.....	89
<b>Tabela 32</b> - Confiabilidade por Dimensão após a purificação.....	90
<b>Tabela 33</b> – Índice de ajuste do modelo final proposto.....	92
<b>Tabela 34</b> - Coeficientes padronizados e significâncias das relações do modelo proposto.....	93

## LISTA DE SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção
CNPQ	Conselho Nacional de Pesquisa
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FURB	Universidade Regional de Blumenau
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEMI	Núcleo de Inteligência de Mercado
PPGAd	Programa de Pós-Graduação em Administração
MEE	Modelo de Equações Estruturais
MIRP	<i>Minnesota Innovation Research Program</i>
MIS	<i>Minnesota Innovation Survey</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINTEX	Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1.1 Objetivo geral .....	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	17
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	20
2.1.1 Modelos e Elementos da Cultura Organizacional .....	23
2.1.2 Tipologias da Cultura Organizacional.....	28
2.2 INOVAÇÃO .....	32
2.2.1 Tipos de Inovação. ....	37
2.2.2 Gestão de Inovação .....	40
2.2.3 Ambientes de Inovação. ....	43
2.3 MODELO PROPOSTO PARA PESQUISA.....	46
2.3.1 Cultura organizacional e ambientes de inovação .....	46
2.3.2 O impacto da cultura organizacional sobre a inovação e desempenho .....	50
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>54</b>
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	54
3.3 CONSTRUTOS DA PESQUISA .....	54
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	58
3.5 COLETA DOS DADOS .....	58
3.6 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	59
3.7 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO.....	59
3.8 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR.....	60
3.9. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	61
<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS. ....</b>	<b>65</b>
4.1. ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS .....	65
4.1.1 Caracterização do ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações.....	68
4.1.2 Caracterização da Cultura Organizacional .....	78
4.1.3 Desempenho Organizacional.....	80
4.2. CONFIABILIDADE DAS DIMENSÕES DO MODELO .....	82
4.3. ANÁLISE DE MENSURAÇÃO DO MODELO PROPOSTO .....	92
4.3.1 Influência das dimensões de cultura organizacional sobre as dimensões do ambiente interno dos grupos de inovação .....	94
4.3.2 Influência das dimensões de cultura organizacional sobre as dimensões do ambiente externo dos grupos de inovação .....	96

4.3.2 Influência das dimensões de cultura organizacional no desempenho organizacional .....	96
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>98</b>
<b>5.1. CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES. ....</b>	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>103</b>
<b>Apêndice 1 – Instrumento de Coleta de Dados. ....</b>	<b>120</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado têxtil e de confecção mundial é um dos mais dinâmicos, realizando lançamentos de produtos no mínimo a cada quatro meses. O Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores mundiais de artigos de vestuário e a quinta posição entre os maiores produtores de manufaturas têxteis (ABIT, 2013). Durante anos, a indústria brasileira desfrutou de barreiras protecionistas para preservar o produto têxtil nacional, contudo, a partir dos anos 90 em virtude do processo de abertura comercial, a indústria têxtil brasileira sofreu forte impacto diante da concorrência internacional dentro do seu próprio mercado (RANGEL, SILVA E COSTA, 2010; GOMES, 2013). A partir deste momento o mapa da produção mundial passa a ser representado pelos países emergentes da Ásia o qual responde por 73% da produção mundial e, mais recentemente, Leste Europeu, Norte da África, América do Sul e Caribe como produtores (ABIT, 2013).

Embora o Brasil seja um grande produtor e consumidor de produtos têxteis e de vestuário, sua participação no comércio mundial é de menos 0,5%, ocupando a 23ª posição no ranking de exportadores (ABIT, 2013). Em virtude desse cenário, o parque industrial têxtil no Brasil enfrenta forte concorrência do cenário internacional por vários anos, tendo que passar por transformações significativas em sua estrutura organizacional, formas de organização da produção e do trabalho, inovação tecnológica, entre outros (SILVA E QUEIROZ, 2010). Em contrapartida, o Brasil vem formando alianças estratégicas com países asiáticos com o propósito de unir forças em prol da sobrevivência no mercado (ABIT, 2013).

O processo de inovação constante se tornou aspecto inerente e fundamental para a indústria têxtil (COSTA E ROCHA, 2009; MONTEIRO E VEIGA, 2009). Tendo como motor direcionador o modelo da indústria da moda, que se torna instrumento eficaz para aumento da competitividade, possibilitando a diferenciação do produto (GIMENO, 2000), que reside na ideia da mudança contínua, com ciclo de vida curto, trazido por novas tendências e coleções presentes, dependendo de um eficiente processo de difusão de inovações (RECH, 2006).

O ambiente sofre modificações constantes, este acaba afetando profundamente a maneira como as organizações se posicionam frente a mercados competitivos, exigindo das organizações a busca por inovação em produtos, processos e de gestão (MACHADO, CARVALHO E HEINZMANN, 2012).

Desse modo, organizações que não possuem a cultura voltada ao desenvolvimento de inovações, tendem ao fracasso (MACHADO, CARVALHO E HEINZMANN, 2012). Para

que haja inovação é preciso que toda a organização esteja engajada em prol da mesma, sendo o motor que gera os movimentos de mudanças, porém para haver engajamento das pessoas é necessário um ambiente que incentive a agir criativamente (AHMED, 1998a; AHMED, 1998b).

Com a expectativa de criar um ambiente propício à inovação, as organizações procuram desenvolver processo de mudança para influenciar suas lideranças no intuito de tentar criar um ambiente institucional de criatividade e inovação que serão aceitos como normas básicas de cultura (MARTINS E TERBLANCHE, 2003). Portanto, inovar representa o processo de renovação em qualquer organização, já que um novo produto pode ser um elemento importante na fórmula para o sucesso do negócio, mas organizações que querem ter sucesso no ambiente competitivo precisam de mais, necessitam de inovação em todos os pontos, em todos os aspectos do negócio e entre todos os membros da equipe. Construir um ambiente totalmente engajado na mudança positiva e uma rica cultura na criatividade e renovação, significa a criação de uma organização com 360 graus de inovação (KELLEY E LITTMAN, 2007).

Com o propósito de entender esta relação entre a cultura organizacional, o ambiente de inovação e o desempenho, este estudo empregará o modelo proposto pelos autores Bates *et al.* (1995), que utiliza as dimensões de individualismo *versus* coletivismo, distância do poder e congruência cultural para integrar a Cultura Organizacional e correlacioná-la ao modelo proposto por Machado e Carvalho (2013), que sugere a ligação entre duas dimensões que representam o ambiente de inovação, sendo elas as dimensões internas e externas aos grupos de inovação. Bem como a relação da cultura organizacional com a proposta de desempenho aplicada no estudo de López, Peón e Ordás (2005) e Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) que estudaram o impacto da cultura sobre o desempenho organizacional. Diante do apresentado, a pergunta de pesquisa é: ***Qual a influência da cultura organizacional sobre o ambiente interno e externo de inovação e sobre o desempenho organizacional em uma organização do setor têxtil de Santa Catarina?***

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta etapa serão descritos os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo geral

O presente estudo possui como objetivo geral analisar a influência da cultura organizacional sobre o ambiente interno e externo de inovação e sobre o desempenho *organizacional* em uma organização do setor Têxtil.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos o estudo se propõe a responder:

- a) Descrever as dimensões de cultura, inovação e desempenho organizacional percebidas em uma organização do setor têxtil;
- b) Verificar a influência das dimensões de cultura organizacional sobre as dimensões do ambiente interno dos grupos de inovação;
- c) Verificar a influência das dimensões de cultura organizacional sobre as dimensões do ambiente externo aos grupos de inovação;
- d) Verificar a influência das dimensões de cultura organizacional no desempenho organizacional.

## 1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

As pressões competitivas em decorrência da abertura e desregulamentação dos mercados têm feito com que as organizações brasileiras se adaptem continuamente (DEPINÉ E MACHADO, 2015).

Além disso, a crescente transnacionalização e ingresso de novos produtos no mercado nacional, na última década, provocaram estas organizações no intuito de desenvolver inovações como o alicerce para a excelência operacional (DEPINÉ E MACHADO, 2015).

Em organizações líderes, observa-se que o esforço na concepção de novos produtos, serviços e tecnologias está focado em entregar não só o produto que fabricam, mas também valor aos seus clientes. Para tal, muitas organizações adotaram a inovação como estratégia central de seus negócios (TORRES, 2014). Assim, a inovação surge como resposta às pressões mercadológicas no qual as organizações procuram preparar seus recursos de modo a criar procedimentos que visam desenvolver uma cultura inovadora (FLORIANI,

BEUREN E MACHADO, 2013).

Portanto tornar-se competitivo tem sido o desafio central das organizações, já que o mercado, as condições socioculturais e o dinamismo tecnológico estão fazendo com que o consumidor mude o seu comportamento com a brevidade maior que as organizações conseguem acompanhar (SCARPIN, 2012).

Autores como Ahmed (1998 a, b), Martell (1989), Pheysey (1993), Robbins (1996) e Shuster (1986) tem enfatizado a importância do contexto da cultura organizacional influenciando e estimulando a criatividade e inovação na organização. Para Auw (2009), quanto melhor o conhecimento e domínio aos processos de inovação e gestão, associados à uma cultura organizacional favorável a inovação, maiores serão as chances de decisões criadoras de oportunidades.

Este movimento nas organizações ocorre por meio de ambientes que permitem e promovem a troca de experiências e o compartilhamento das competências necessárias para a geração de ideias. Potencializando a probabilidade da formação de novos conceitos que serão futuros produtos e ou evoluções de processos produtivos e administrativos. Assim, organizações caracterizadas como inovadoras, entregam valor a seus clientes por meio da satisfação das necessidades destes clientes com soluções inovadoras (ROTHWELL, 1994).

Como justificativa teórica o estudo tem o propósito de verificar a relação entre a cultura organizacional e o ambiente propício ao desenvolvimento de inovação, observando as dimensões internas e externas dos ambientes propícios ao desenvolvimento de inovação. Além disso, adiciona ao modelo o desempenho organizacional medindo a influência da cultura organizacional sobre este, ampliando o modelo já estudado por autores como Van de Ven e Angle (1989), Bates *et al.* (1995), Coombs e Hull (1998), Hall e Adriani (2003), López, Peón e Ordás (2005), Castro e Basques (2006), Leite, Dutra e Antunes (2006), Vicenti (2006); Chiva, Alegre e Laprieda (2007), Coutinho e Bomtempo (2007), Barzotto (2008), Vick, Nagano e Santos (2009), Parolin e Albuquerque (2010), Machado, Carvalho e Heinzmann (2010), Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011), Scarpin (2012), Machado e Carvalho (2013), Depiné (2012), Neumann (2013) e Torres (2014).

A justificativa prática decorre da importância de realizar estudos no setor têxtil, já que tem buscado inovar para se manter no mercado frente aos concorrentes. Para tanto, considerou-se relevante a realização de uma pesquisa acerca da influência da cultura organizacional sobre os ambientes internos e externos de inovação e também a influência da cultura organizacional sobre o desempenho de uma organização do setor têxtil, a fim de entender sobre estas questões e assim procurar melhorar o desempenho das organizações do

setor.

Além disso, o tema proposto está de acordo com a linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB). A linha de pesquisa de Gestão da Inovação em Organizações tem como intuito estudar estratégias para o aumento da competitividade das organizações, com foco no desenvolvimento de produtos e serviços para atendimento de necessidades dos clientes e incorporação no projeto.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. Neste **primeiro** capítulo foi desenvolvida a introdução da pesquisa, com a apresentação do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa geral e prática do estudo.

O **segundo** capítulo traz a fundamentação teórica, na qual se apresenta o conceito de cultura organizacional, seus níveis, elementos e tipologias; os conceitos de inovação, seus tipos, a gestão da inovação e a relação entre cultura organizacional e ambiente propício à inovação. Por fim, a influência da cultura organizacional sobre o desempenho organizacional.

No **terceiro** capítulo é apresentada a metodologia com a abertura do delineamento da pesquisa, seus construtos de acordo com a literatura, o instrumento de coleta de dados, passando pela população e amostra, caracterização do setor têxtil, e organização objeto do estudo, para em seguida, apresentar os procedimentos de análise de dados que foram utilizados no presente estudo, demonstrando o método e processo que foi utilizado para análise dos dados coletados.

O **quarto** capítulo por sua vez, descreve a análise descritiva dos dados, demonstrando os resultados de frequência por variável de controle e em seguida as frequências e concordâncias por dimensão estudada. Por fim, apresenta as confiabilidades e o método de equações estruturais afim de avaliar as dimensões e as hipóteses a serem respondidas com o estudo.

O **quinto** capítulo, trata das considerações finais e da conclusão do estudo, apresentando um diagnóstico final, contribuições, limitações e também as devidas recomendações para estudos futuros.

E o **sexto** e último capítulo, será apresentado às referências bibliográficas e como Apêndice A o questionário que foi aplicado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os conceitos de cultura organizacional e seus elementos, tipologias, em seguida entrando nos conceitos de inovação e a influência da gestão sobre a inovação e seus ambientes, concluindo com a fundamentação teórica, que sustenta os modelos utilizados em relação a Cultura organizacional e Ambientes de inovação e a influência destes sobre o desempenho organizacional.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é criado no início da vida de uma organização por meio dos conceitos revelados pelo empreendedor como um criador de símbolos, línguas, crenças, visões, ideologias e mitos, em efeito, este fundador e administrador por sua vez, transfere sua cultura à organização, assumindo a responsabilidade primária para mobilizar as pessoas e outros recursos para iniciar, dar propósito de construir e gerenciar uma nova organização (PETTIGREW, 1979).

Empreendedores podem ser vistos também como criadores de alguns dos aspectos mais racionais e tangíveis de organizações, tais como estruturas, tecnologias e aspectos dos componentes mais culturais e expressivos da vida organizacional. O colaborador, uma vez dentro desta organização, é confrontado com uma cultura emergente por meio da linguagem, do desempenho e observação das atividades diárias, do próprio contato regular das pessoas que o cercam e rituais de grupo (PETTIGREW, 1979).

Assim, a cultura organizacional é definida como os valores da organização, as relações e hierarquia, fundamentando os padrões de comportamento e atitudes que definem as principais ações e decisões da organização.

Além disso, cada organização tem distintas competências e habilidades na execução de suas tarefas e tal conformação ocorre de acordo com a cultura. Deste modo, a cultura possui os seguintes componentes básicos: (a) os significados de suas ideologias, normas e seus valores; e (b) as formas ou práticas em que tais significados são expressos, e divulgados aos membros (MARTIN *et al*, 1983).

Logo, como cada indivíduo possui a sua própria cultura, crenças, hábitos e costumes cada organização também contém sua própria cultura, baseada na cultura dos seus fundadores, gestores e também dos seus colaboradores (PETTIGREW, 1979).

Desta forma, o contexto organizacional vivencia uma contínua e crescente competitividade entre as organizações, tornando-as mais preocupadas em desenvolver suas

competências para garantir sua permanência no mercado em que atuam. Para tanto, é importante compreender como o processo de inovar funciona dentro das organizações e como influencia neste processo. A cultura organizacional tem forte influência no processo de inovação e criação dentro das organizações (SCHOENINGER, PACINI E CASAGRANDA, 2015).

Na academia, foi a partir da década de 80 que os estudos de cultura organizacional ganharam espaço (PETTIGREW, 1979; HOFSTEDE, 1980; OUCHI, 1980; PETERS E WATERMAN, 1982; SCHEIN, 1984), seguindo em uma linha de comparação entre organizações orientais com ocidentais. Este fato se deu aos esforços de pesquisas em entender onde estava a diferença entre os orientais e os ocidentais refletida no desempenho organizacional, principalmente pela capacidade dos japoneses em se sobreporem ao poderio americano na produção de automóveis nos anos de 1980 (OUCHI E WILKINS, 1985).

Schein (1984) conceitua a cultura organizacional como um padrão de requisitos básicos que dado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido em aprendizado para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que tem trabalhado suficientemente bem para ser considerado válido. Portanto, pode ser ensinada aos seus membros como o caminho correto, como reflexo da personalidade da organização e de forma análoga à personalidade de um indivíduo que permite prever atitudes e comportamentos (BOWDITCH E BUONO, 1997). Assim, a cultura organizacional refere-se aos valores e crenças que fornecem normas e comportamentos esperados que os colaboradores pudessem seguir (SCHEIN, 1992).

Para Smircich (1983 p. 344) “a cultura organizacional é geralmente definida como a cola social ou normativa que mantém uma organização unida”, que reflete os valores, ideais sociais e as crenças que os colaboradores da organização compartilham.

Hofstede (1983) têm enfatizado a importância das culturas nacionais na formação das culturas organizacionais. Este autor define a cultura como uma programação mental coletiva que as pessoas inseridas em um ambiente possuem em comum. Sua percepção considera a existência de uma dependência cultural em que a organização e gestão nas organizações não dependem efetivamente de o que fazer para obter objetivos tangíveis, mas sim em manipular símbolos associados à família, sistemas educacionais, políticos, organizações religiosas e arquitetura. Além disso, Hofstede (1983) idealizou ampla pesquisa com o intuito de descobrir semelhanças e diferenças culturais entre nações, denominado Estudo da IBM, nesta, as dimensões da cultura foram: distância do poder, grau de controle e

incerteza, grau de individualismo ou coletivismo e características culturais femininas ou masculinas, no qual se entende que interfiram na cultura organizacional.

Portanto, a Cultura organizacional é um subproduto da cultura nacional ou ainda da cultura local de um determinado grupo social, que são compartilhados pela maioria dos membros de uma organização (ALCADIPANI E CRUBELATTE, 2003).

Observando o contexto brasileiro a cultura organizacional não pode ser considerada homogênea. Não há um Brasil, mas sim alguns brasis, e no campo organizacional é válido dizer, que para potencializar os recursos e os resultados organizacionais as organizações que reconhecerem os códigos culturais aumentam a possibilidade de ganhar legitimidade cultural local (MUZZIO, 2010; GOMES, 2013).

Em virtude destas situações a definição de cultura organizacional mais utilizada é a definição de Schein (1984), que pode ser resumida como o produto da experiência de um grupo que afeta o comportamento dos indivíduos na organização, ou seja, observando o contexto do empreendedor anteriormente comentado por Pettigrew (1979) em que iniciou sua influência na organização e buscou potenciais colaboradores de acordo com sua visão e comportamento, entretanto tais colaboradores em grupo estabeleceram novos comportamentos e padrões culturais que são levados e perpetuados e que podem ser acompanhados por meio de simbologias e rituais de grupo.

De acordo com Dias (2003) a cultura da organização se forma gradualmente por meio de um processo recorrente e que está diretamente ligado à permanência de um mesmo grupo de colaboradores, já que a rotatividade de colaboradores é prejudicial a consolidação dos valores.

Para Oliveira e Silva (2006) que remetem a ideia de que a cultura é um sistema de crenças e valores, que são desenvolvidos dentro das organizações e guia o comportamento dos seus membros. Funciona como uma força que impulsiona e que molda comportamentos, reforça as crenças e serve como estímulo para que os membros da organização apliquem seus esforços para chegar aos objetivos comuns.

Maia, Sávio e Kubo (2014), afirmaram que para que haja uma melhor concentração e mais foco nos aspectos internos da organização que privilegiem os objetivos estratégicos planejados, é necessário uma estratégia que relacione as atividades rotineiras da organização com seus objetivos macro. Dimensões como pertencimento e sinergia são valores de identidade organizacional, que são determinadas pela liderança e pelos gestores da organização, que são determinantes para a cultura organizacional.

Portanto, a personalidade de uma organização ou sua cultura se manifesta em todas as

suas dimensões, desde a forma de operar e gerenciar seus recursos à integração nas suas diferentes áreas (MAIA, SÁVIO E KUBO, 2014).

Assim sendo o papel da cultura organizacional é crucial para o desenvolvimento de inovação (TURRÓ, URBANO E PERIS-ORTIZ, 2013). Quando uma cultura organizacional ou clima incentiva a capacidade de inovação, tolera risco e apoia o crescimento pessoal e o desenvolvimento, a cultura organizacional pode ser rotulada como uma cultura de inovação (MARTÍN-DE CASTRO *et al.*, 2013). Isso se deve ao fato de as organizações geralmente apresentarem mais diferenças nas práticas do que nos valores básicos compartilhados. Um meio adequado para analisar a cultura organizacional é, portanto, concentrar-se nas percepções dos membros da organização sobre as práticas de trabalho da organização (GALLI, 2011; GOMES, 2013).

### **2.1.1 Modelos e Elementos da Cultura Organizacional**

Pettigrew (1979) comenta que a cultura é um sistema de significados publicamente e coletivamente operacionais, aceitos para um certo grupo em um determinado momento. O autor desdobra o conceito abrindo o sistema de significados em: símbolo, linguagem, ideologia, crença, ritual e mito, dando especial destaque ao símbolo, por ser a categoria mais abrangente e possuir uma multiplicidade de sentidos (PETTIGREW, 1979). Desta maneira, os elementos culturais podem ser definidos como a combinação de elementos simbólicos com significados específicos para aquele determinado grupo. Esta combinação de significados pode ser aceita pelos membros da organização e orienta os comportamentos do próprio grupo (GEERTZ, 1973; PETTIGREW, 1979; SCHEIN 1984).

Os elementos da cultura como ritos e cerimônias foram estudados por Trice e Beyer (1984), no qual enfatizam que esses elementos combinam várias formas de expressão cultural, assim, fornece uma maneira de vincular os fenômenos culturais a outros aspectos da vida organizacional. Os ritos e cerimônias são dramas sociais com papéis bem definidos, caracterizados por serem atividades planejadas, realizadas através de interações sociais para beneficiar os participantes de um determinado grupo social, resultando em várias consequências sociais. A sua execução geralmente é cuidadosamente gerenciada, podendo muitas vezes ser ensaiada, conforme pode ser observado no Quadro 1 (TRICE e BEYER, 1984).

**Quadro 1 – Definições dos elementos da Cultura.**

<b>Elemento</b>	<b>Definição</b>
Rito	Relativamente elaborado, dramático, conjunto planejado de atividades que consolidam em várias formas de expressões culturais em um evento, que é realizada por meio de interações sociais, geralmente para o benefício de uma audiência.
Cerimonial	Um sistema de vários ritos conectados com uma única ocasião ou evento.
Ritual	Um conjunto detalhado e padronizado de técnicas e comportamentos que gerem ansiedade, que raramente produzem efeitos técnicos de importância prática que se pretende.
Mito	A narrativa dramática de eventos imaginados, geralmente utilizados para explicar as origens ou transformações de algo. Além disso, uma crença inquestionável sobre que benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não é suportada por fatos demonstrados.
Saga	Uma narrativa histórica descrevendo as realizações únicas de um grupo e seus líderes geralmente em termos heroicos.
Lenda	Uma narrativa proferida de um acontecimento maravilhoso que é baseado na história, mas foi embelezada com detalhes fictícios.
Estória	Uma narrativa baseada em fatos reais, muitas vezes uma combinação de verdade e ficção.
Conto popular	Uma narrativa completamente ficcional.
Símbolo	Qualquer objeto, ato, acontecimento, qualidade ou relação que serve como um veículo para a transmissão de significado, geralmente representando outra coisa.
Linguagem	Uma forma particular ou na forma em que os membros de um grupo usam os sons vocais e os sinais escritos para transmitir significados para o outro.
Gesto	Os movimentos de partes do corpo utilizados para expressar significados.
Ambiente Físico	As coisas que cercam as pessoas fisicamente e proporcionam-lhes estímulos sensoriais imediatos em que realizam atividades culturalmente expressivas.
Artefatos	Objetos materiais fabricados pelas pessoas para facilitar as atividades culturalmente expressivas.

**Fonte:** Trice e Beyer (1984, p. 655).

A formação da cultura se origina a partir de dois mecanismos, um deles é a formação de normas e crenças frutos de comportamentos e reações oriundos da organização, criando regras de como o trabalho será organizado e como sua gestão será conduzida. Adicionalmente ocorre a designação de líderes nas organizações, que por sua vez, exercem influência sobre as crenças e valores e pressupostos criando, modificando novos comportamentos, artefatos e reações dos indivíduos que o cercam, elementos que modificam e formam a cultura (SCHEIN, 1990).

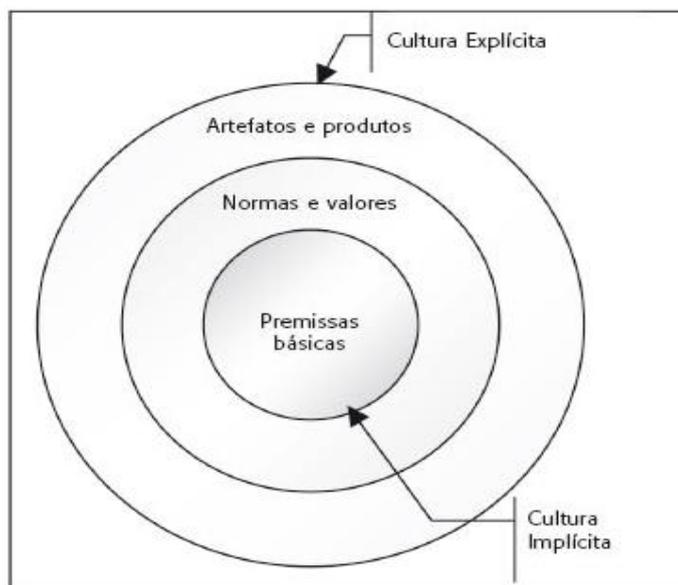
Nas palavras de Srour (2005, p. 203), “A arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros embutem algo que os gestos desenham. As cores, o movimento do pessoal e os equipamentos evocam o que as palavras celebram”.

Observando tais significados, Schein (1984; 2001) salienta que a cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis tais como: Artefatos e Criações, que trata da estrutura e processos organizacionais visíveis, portanto, difíceis de decifrar. Crenças e Valores compartilhados, procura decifrar estratégias, objetivos e filosofia, são as justificativas

adotadas. Pressupostos subjacentes, que são crenças, percepções, pensamentos e sentimentos assumidos inconscientemente (fonte final dos valores e da ação).

Pode-se considerar então a disposição dos elementos da cultura em camadas semelhante a uma cebola de acordo com a Figura 1. Na extremidade estão **os elementos visíveis – artefatos e produtos**, quanto mais ao centro mais implícito ficam **os significados – normas e valores**, chegando **aos pressupostos básicos - premissas**. Entender como se sobrepõem as camadas desta cebola, permite a compreensão pela qual um grupo de pessoas resolvem seus três dilemas básicos, o relacionamento entre estas pessoas, as atitudes em relação ao tempo e as atitudes em relação ao ambiente (TROMPENAARS, 1994).

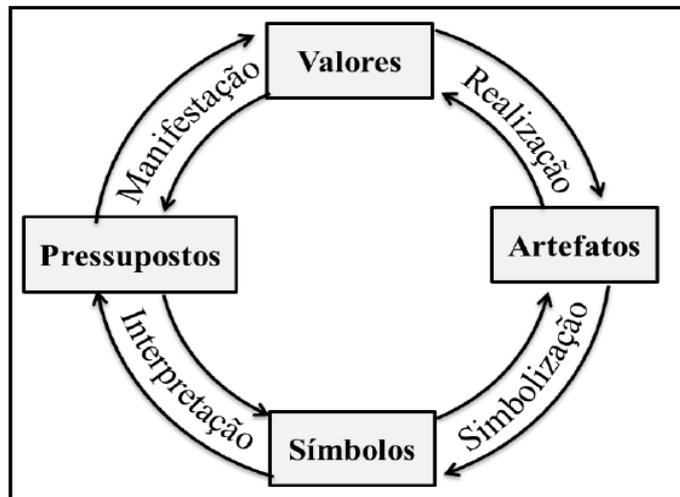
**Figura 1** – Modelo de Cultura.



**Fonte:** Adaptado de Trompenaars (1994).

Hatch (1993) propõe duas mudanças fundamentais neste modelo de Schein (1984), primeiramente a inclusão dos símbolos a este modelo, no qual permite que o modelo acomode o aspecto da simbologia cultural. Em segundo lugar o modelo foi modificado para ser contínuo e não como uma hierarquia dos requisitos até os artefatos, justamente para propiciar mais dinamismo ao modelo descrevendo os elementos culturais como um processo, de acordo com a Figura 2.

**Figura 2** – A dinâmica Cultural de Schein (1984).



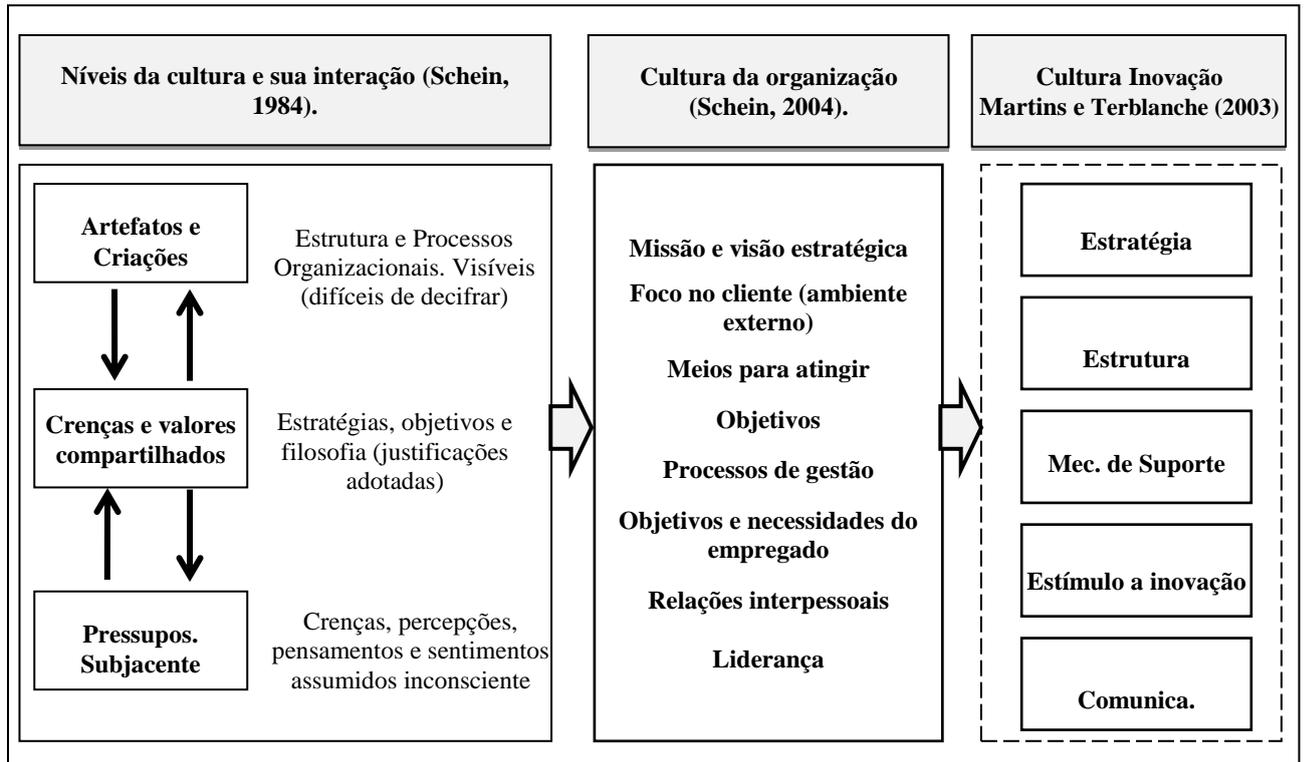
**Fonte:** Adaptado de Hatch (1993).

Neste modelo da Figura 2, a conexão entre os pressupostos e valores acontece por meio do processo de manifestação que ocorre nos dois sentidos, permitindo que valores se manifestem nos pressupostos e vice-versa. A ligação entre os valores e os artefatos ocorre pelo processo de realização também nos dois sentidos, por um lado tornam os valores tangíveis, e por outro, os valores podem se ajustar e representar a realidade expressa pelos artefatos (HATCH, 1993).

Schein, (2004) também aponta as dimensões para descrever a cultura da organização sendo: missão e visão estratégica, foco no cliente (ambiente externo), meios para atingir objetivos, processos de gestão, objetivos e necessidades do empregado, relações interpessoais e liderança.

Martins e Terblanche (2003) e Martins e Martins e Terblanche (2004) sintetizaram os determinantes da cultura de inovação que influenciam a criatividade e a inovação, conforme encontrado na literatura. Para ilustrar melhor esta relação a Figura 3 descreve os níveis de cultura e a relação com as dimensões (determinantes) da cultura da organização, no qual com base na cultura organizacional de Schein (1984; 2004) é formada a cultura de inovação de Martins e Terblanche (2003).

**Figura 3** – Elementos da cultura e a relação com a cultura da inovação.



**Fonte:** Gomes (2013) p 122.

Portanto, de acordo com a Figura 3, os níveis da cultura têm uma interação entre si, passando da estrutura e processo organizacional afetando as estratégias, objetivos, que por sua vez são impactados pelas crenças, percepções, pensamentos assumidos do inconsciente. Estes níveis da cultura modelam a cultura organizacional no que diz respeito a missão, visão estratégica, foco no cliente, meios para atingir, objetivos, processos de gestão, objetivos e necessidades do colaborador, relações interpessoais e no estilo de liderança da organização. Estes por sua vez, interferem na cultura da inovação, no que se refere à estratégia de inovação, na estrutura empenhada, nos estímulos e mecanismos de suporte a inovação, e na maneira de comunicar e divulgar a inovação na organização. Deste modo, os elementos da cultura organizacional interferem na cultura da inovação.

Knox (2002) defende que a sustentação de uma organização inovadora está na cultura, já que a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que trabalham nas organizações, logo a cultura precisa evocar e encorajar a participação destas pessoas.

Dombrowski et al. (2007) identificaram oito elementos da cultura organizacional inovadora, que são listados como: (1) declarações de missão e de visão inovadora; (2) uma cultura de comunicação democrática, lateral, sem as correntes da hierarquia, a fim de atrair e

reter pessoas talentosas que são necessárias para a busca de experimentação e inovação; (3) formas de ambientes seguros e inovadores que permitam o processo de inovação sigiloso; (4) flexibilidade; (5) colaboração entre várias fronteiras organizacionais – as mudanças nas estruturas organizacionais para melhorar a expansão das fronteiras organizacionais serão inevitáveis e essas mudanças vão transformar as culturas inovadoras em algo novo, tendo implicações significativas para os gestores, (6) compartilhamento e ensino entre e por meio das unidades de negócios como forma eficaz de promover a inovação colaborativa; (7) sistemas de incentivos baseados em equipes de trabalho de modo a estimular a cultura de inovação e (8) liderança, que é necessária para incentivar a inovação.

### 2.1.2 Tipologias da Cultura Organizacional

As tipologias permitem vislumbrar a cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados, que por sua vez, orientam os modos de agir dos indivíduos na organização ao longo do tempo. Autores como Handy (1978), Ouchi (1980), Ouchi e Wilkins (1985), Freitas (1991), Trompenaars (1994) e Bates *et al.* (1995) definiram vários tipos de culturas empresariais, do ponto de vista de tipologias.

Handy (1978) aponta quatro tipos de cultura organizacional: **do poder**, orientada a resultados, tendo como abordagem as práticas mais corriqueiras, a relação de poder político, processualismo e lógico. Em seguida da cultura **dos papéis**, orientada pela adoção de cargos e funções como elementos preponderantes dentro de uma estrutura hierárquica havendo zelo pelo ambiente e pela valorização de regras dentro de um contexto burocrático. A cultura **da tarefa**, que são o uso dos recursos humanos, ferramentas de trabalho e os projetos (como tarefas) a serem executados através das práticas empresariais, havendo valorização de regras e de procedimentos orientados para resultados em visão a eficácia na operacionalização dos processos. (HANDY, 1978).

Existe também a cultura **da pessoa**, ou seja, tem como o indivíduo no centro de tudo, portanto, a missão e os objetivos da organização giram em torno do indivíduo que está na organização e seus valores pessoais, orientado pela busca do equilíbrio entre a atividade organizacional e a valorização do mesmo. Os indivíduos envolvidos nesse tipo de cultura têm autonomia para seguirem suas próprias tendências e preferências (HANDY, 1978).

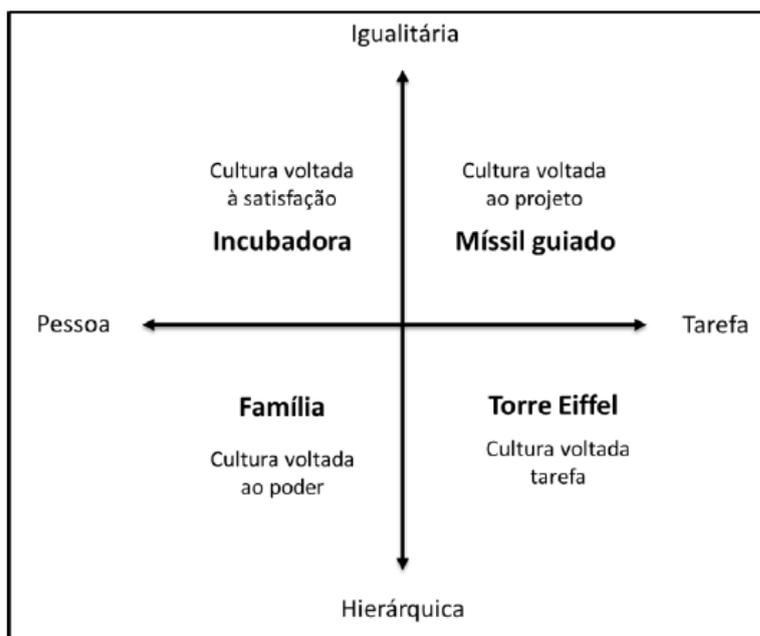
Ouchi e Wilkins (1985) complementaram que a cultura interna é como hierarquias ou clãs baseados no domínio do controle sobre ações individuais. Estes clãs por sua vez levam em consideração os seguintes aspectos: **individualismo versus coletivismo**, que considera a estrutura hierárquica da organização, se existe mais ou menos individualismo na estrutura de

decisões, incentivo ao trabalho em equipe e troca de informações dentro do grupo. A **distância do poder**, este se refere à distância de autoridade entre superiores e subordinados, separação de ambientes de trabalho e relações de contato de gerentes e chão de fábrica.

Por fim a **congruência cultural**, que procura explicar quais valores e crenças são compartilhadas dentro da organização criando uma cultura forte, através do compartilhamento de significados, rituais únicos sem a distinção no ambiente de trabalho, criando uma fidelização do colaborador já que seus valores estão em consonância com os da organização, além disso, a questão filosófica da cultura presente na organização trata da distintiva, homogênea ou a congruência cultural exercida na prática (DEAL E KENNEDY, 1982).

Dentro da mesma perspectiva de Handy (1978), se observa as tipologias levantadas por Trompenaars (1994) que destaca dois pontos denominados **igualdade versus hierarquia** e **pessoas versus tarefa**, em que procura abordar quatro tipologias, a cultura **da família**, quando as relações são similares a da família nas organizações. A **torre Eiffel**, voltada à relação com a tarefa e não com a pessoa, demonstrando que a relação está sobre a hierarquia formal claramente definida por tarefas. O **míssil guiado**, mistura entre a estrutura de projetos e a torre Eiffel, e por fim a **incubadora**, que aborda a satisfação do indivíduo (pessoa) como o centro de tudo (Figura 4).

**Figura 4** – Tipologia da Cultura Organizacional.



**Fonte:** Trompenaars (1994, p. 145).

Assim sendo, na Figura 4 é possível observar que quanto mais a cultura for igualitária e pessoal, maior a cultura voltada à satisfação pessoal, do indivíduo; e quanto mais pessoal e hierárquica, maior a cultura voltada à família (da relação poder, da estrutura familiar). Enquanto que, quanto mais hierárquica e voltada à tarefa, maior a cultura voltada ao processo (Torre Eiffel), ou seja, a tarefa segregada e processada. Por último, quanto mais a cultura é igualitária e em linha com a tarefa, mais voltada a projeto (como um Míssil guiado).

Bates *et al.* (1995) realizaram estudo relacionando a estratégia de manufatura e cultura organizacional em 41 empresas de manufatura nos EUA e comprovaram que existem duas culturas organizacionais dominantes nas empresas, uma orientada hierarquicamente que depende das relações de autoridade e controle de comportamento, no qual a hierarquia gira em torno de papéis individuais e limites de autoridade com definição explícita de tarefas. E outra voltada à cultura orientada para o clã organizacional, que gira em torno das crenças comuns e os valores em vez de papéis bem definidos, havendo como meta a congruência entre os colaboradores em vez da vigilância direta, puxada pela orientação em vez de diretivas específicas de gestão. Desta forma, Bates *et al* (1995) argumentam que é comum encontrar nas organizações uma forma que tende a ser dominante, a cultura da hierarquia ou do clã.

Portanto, Bates *et al* (1995) para melhor descrever a diferença destas culturas afirmam que existem as mesmas três dimensões (tipologias) já indicadas por Ouchi e Wilkins (1985), entretanto, as distinguiram a partir da visão da organização hierarquicamente orientada e a que refere-se ao clã organizacional.

Sendo primeiramente, o **individualismo versus coletivismo** que pela cultura hierárquica é orientada pela premissa de definir, controlar, e evoluir através da contribuição individual gerando transformação nos processos. Já pela cultura do clã enfatiza a contribuição do grupo que de maneira coletiva transforma os processos. Em seguida, a **distância do poder**, nesta as culturas hierárquicas enfatizam a distância entre superiores e subordinados baseados na autoridade formal, prestígio simbólico alcançado, e os requisitos que superiores instruem os subordinados e suas atividades auditando suas regras. Contudo, a cultura do clã minimiza a distância do poder entre superiores e subordinados, enfatizando as contribuições de ambos para o processo. E por fim a **congruência cultural** que através da cultura hierárquica tem como dependência os papéis formais de autoridade ao invés de crenças e valores compartilhados para controle, esperando definições dos superiores. A cultura do clã, no entanto, depende do compartilhamento de valores como um mecanismo de controle no qual são esperadas crenças amplamente sustentadas e consistentes em relação a muitos aspectos da vida organizacional, indicando congruência cultural (BATES *et al*, 1995).

Para medir estas dimensões foram definidas escalas, sendo para individualismo/coletivismo quatro escalas: Coordenação na tomada de decisão; Superiores e chefes de equipe; Recompensas para o desempenho do grupo; Resolução de problemas em pequenos grupos. Na dimensão distância do poder, as escalas foram: Contato de chão de fábrica; Centralização; Índice hierárquico. Para última dimensão congruência cultural as escalas foram: Lealdade e filosofia (Torres, 2010).

Existem também modelos que exploram outras perspectivas como as erguidas por Freitas (1991), que apontou a cultura organizacional como estratégia administrativa vinculada a um sistema de recompensas, atribuindo valor às *performances* e recompensas pelos resultados atingidos. Freitas (1991) avalia a relação risco do investimento e a velocidade do *feedback* do mercado, observando a relação com a utilização do planejamento, cultura *fuzzy* (mudança constante) e *awful* (crises constantes).

Por sua vez, Neves (2000), expõem que a tipologia é uma forma de classificar algo, a partir de características semelhantes e comuns, porém suficientemente distintas entre si. Partindo deste pressuposto, classifica a cultura em quatro tipos: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de objetivos e cultura de regras.

Em outra visão temos a trazida por Westrum (2004) que está relacionada com os níveis de maturidade organizacional, que podem ser divididos em três categorias, tais como patológico, burocrática ou culturas organizacionais generativas. Esta depende, principalmente dos estilos de liderança e da qualidade de fluxo de comunicação entre os membros de uma organização. De acordo com esta tipologia as organizações com este tipo patológico de cultura possuem alimentação orientada e de modo geral, têm baixo nível de cooperação (WESTRUM, 2004).

Portanto, as tipologias existentes na literatura focam nas principais características ou componentes da cultura organizacional, bem como, relatos das características internas e externas as organizações ou então tem como foco a pessoa e valores organizacionais (YAHYAGIL, 2015). Estas tipologias estão alinhadas com o pensamento contemporâneo, que aponta para mudar, com velocidade, flexibilidade e atenção sobre o que está acontecendo fora da organização como fatores críticos de sucesso e as organizações são provas vivas da qualidade relativa de tais conceitos (MACHADO E CARVALHO, 2008).

Assim, para definir o que se espera abordar como cultura organizacional é necessário definir, primeiramente, o nível de análise, podendo ser em um nível nacional, analisando a distribuição de valores reconhecidamente universais em um dado país, ou em

alguma sociedade, ou de alguma orientação cultural, buscando assim, aprofundar aspectos em que a cultura está inserida e o propósito da organização (YAHYAGIL, 2015).

## 2.2 INOVAÇÃO

A partir deste capítulo será possível entender o conceito de inovação e a relação com a cultura organizacional e com o desempenho organizacional.

O termo inovação deriva do *latim*, tornar novo, fazer novo, alterar, que pode ser um produto ou serviço de qualquer natureza, desde que seja diferente ou adaptado de tudo o que já foi feito por alguém, adaptar uma ideia, criar um novo meio de fazer, com eficácia (SARKAR, 2010).

A compreensão de inovação está relacionada com a geração de ideias, que necessitam ser inéditas para que sejam consideradas evolutivas e por sua vez gerem processos ou produtos melhorados para as pessoas por meio das organizações. Podendo gerar, também, bens ou serviços, que ao longo do tempo irão reverter em resultados para a organização, tornando-a mais competitiva (SCHUMPETER, 1964).

Foi a partir do trabalho de Schumpeter (1964) que se estabeleceu uma relação entre inovação e desenvolvimento econômico. Em sua abordagem, a economia capitalista se sustenta por meio de uma constante revolução, chamada de destruição criativa. Levando esta construção para as organizações, se pode afirmar que novas tecnologias e novos produtos substituem os antigos. Neste sentido, a inovação produz novas coisas, ou as mesmas coisas de maneira diferente, combinando novos materiais e forças com o objetivo de ter retorno financeiro (SCHUMPETER, 1964).

Uma invenção criativa não se torna uma inovação até que seja implementada ou institucionalizada. De fato, pela maioria dos padrões, o sucesso de uma inovação é largamente definido em termos do grau a que se obtém retorno financeiro. Assim, uma medida chave da inovação é o sucesso no retorno financeiro da ideia e uma pergunta central é como e por que algumas ideias novas ganham dinheiro, enquanto a maioria não? (VAN DE VEN, 1986).

Executivos de empresas consideram que inovação é o desempenho de uma nova atividade feita de uma maneira diferente, o compartilhamento de novas ideias e melhorar algo que já existe, e que a inovação não tem a ver com tentar algo que já está sendo feito em outros lugares, seguir o líder de mercado e gerar novas ideias sem aplicá-las. Portanto, demonstrando que a inovação é constatada empiricamente como tal se for colocada em prática e não ser necessariamente copiada dentro de uma mesma organização (ZHUANG, 1995).

Na Literatura o significado de inovação surge desde a implantação de uma ideia até a

criação de um produto ou serviço. No ambiente organizacional a inovação caracteriza-se pela ideia de reestruturação, economia de custos, melhor comunicação, implantação de nova tecnologia, estruturas e planos ou programas de recursos humanos (MARTINS E TERBLANCHE, 2003).

A adição de novos produtos, conforme Dougherty (2004) constituem-se a partir de um novo entendimento do mercado e da tecnologia da empresa, de modo que os administradores devem reconceituar os negócios para incorporá-los à organização.

Nesse escopo a inovação em produto caracteriza-se na agregação de valor aos produtos e serviços já prestados pela organização. Conforme Afuah (2003), inovação é o uso de novas tecnologias e conhecimento de mercado para oferecer um novo produto ou serviço que os consumidores desejam. Para Unger e Zagler (2003) o aumento na variedade de bens e serviços, além de um mero avanço tecnológico, que pode ser originado por fatores institucionais e organizacionais, é a definição de inovação.

Vasconcelos (2003) comenta que a inovação contempla: a) introdução de um novo bem ou qualidade do mesmo; b) criação de método de produção que ainda não tenha sido testado na organização, que não precisa ser baseado em uma descoberta nova, podendo ser nova maneira de desenvolver o produto; c) pela abertura de mercado que o país em questão ainda não tenha conhecimento; d) através da conquista de nova fonte de matérias-primas que facilite e traga desempenho ao processo corrente; d) e até mesmo estabelecimento de nova organização para o negócio que atua.

Uma visão mais ampla de inovação é a erguida por Machado (2007) como: a capacidade de articulação e mobilização de recursos (humanos, financeiros, materiais etc.) para captar oportunidades e neutralizar ameaças (operacionais, mercadológicas etc.); o processo de transformação de ideias (inovação) em soluções que atendam necessidades; e o resultado de uma atividade criativa na forma de produtos, processos e sistemas, novos ou modificados.

Para a realização de inovações, Carvalho, Ferreira e Silva (2008) sugerem que as organizações busquem possibilidades tecnológicas e mercadológicas, competências tecnológicas relacionadas com as competências essenciais da organização e estratégias do negócio.

Rothwell (1994) descreveu cinco momentos de geração do processo de inovação no mundo, sendo: a **primeira** de 1950 até metade dos anos 60, no qual o conceito de inovação é mais explorado como um processo de inovação pela criação de novos produtos físicos. A **segunda** partir da metade de 1960 até início dos anos 70, no qual o processo de inovação

levou mais em consideração a necessidade de mercado, já que muitos produtos já haviam sido criados e a necessidade de identificar buracos de mercado era eminente, logo à demanda por inovação era advinda da necessidade mercadológica.

A **terceira** a partir de 1970 até a metade de 1980, com o aparecimento das crises econômicas, período que levou a necessidade de evitar que se gaste tempo e dinheiro com inovações que gerem desperdício, logo houve uma avaliação mais apurada entre a necessidade de mercado, o investimento de tecnologia requerido e a geração ou não de resultado, levando as companhias a terem equipes com perfil empreendedor e alto comprometimento de inovação no que diz respeito à geração de ideias (ROTHWELL, 1994).

A partir dos anos 80 até início dos anos 90, a **quarta** fase levou em consideração o período áureo das práticas de gestão das empresas japonesas, através do processo de gestão colaborativo envolvendo a cadeia completa (do fornecedor, empresa, empregado até o cliente) através de um processo de visão e inovação gerencial, sendo copiados por todas as grandes empresas mundiais. A partir de 1990 em diante, ocorre a **quinta** estratégica, a de manter todas as linhas de inovação tais como: acúmulo de tecnologia, *networking* estratégico, tempo de lançamento de acordo com o mercado, integração de novos produtos e a cadeia produtiva, maior flexibilidade e adaptabilidade organizacional, e produto enfatizando qualidade e desempenho (ROTHWELL, 1994).

Assim, as mudanças de mercado provocam mudanças fundamentais na organização, logo existe um atraso interno considerável no entendimento e reconhecimento de mudanças externas necessárias, portanto a lacuna externa de inovação tende ser maior que a interna. Entretanto, a busca de um posicionamento externo está ligada ao desenvolvimento interno, que deve seguir princípios básicos inerentes ao crescimento e aprendizado da organização tais como: se tornar eficiente; buscar qualidade; buscar a flexibilidade que o mercado espera e ser inovador. Estas fases não podem ser negligenciadas, assim, cada um tem o seu tempo de maturação (KUMPE E BOLWIJN, 1994).

A geração de resultados positivos provenientes de novos conhecimentos e a capacidade de agregar mais valor para a sociedade é a definição de inovação apresentada por Zawislak (2008). Este autor acrescenta que o impacto da novidade garante o efeito de a empresa se fazer notar em meio a recursos e ativos.

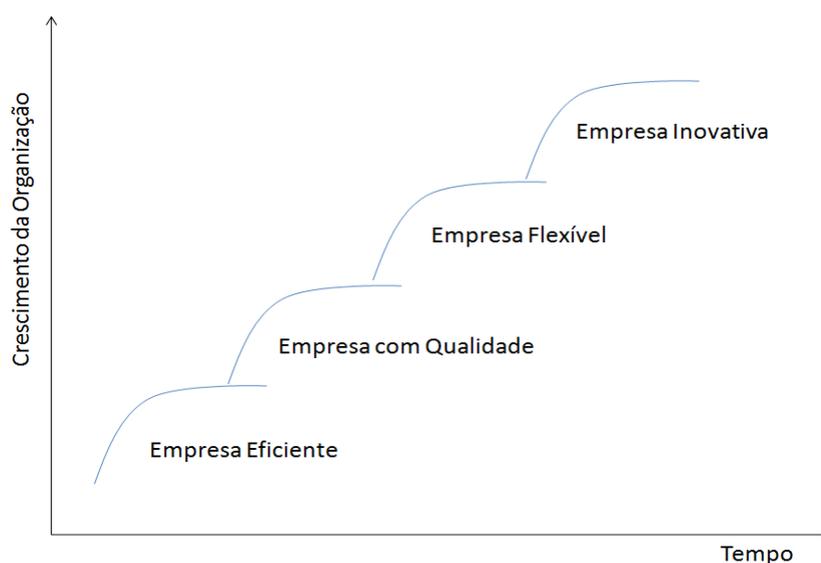
Neste momento é que entra a real importância da área de recursos humanos em sentir o momento de mercado, equilíbrio e maturidade interna da organização, ou seja, equilibrando os passos de crescimento dentro da organização buscando o ponto máximo que é de uma cultura inovadora. Portanto, é possível ver empresas não totalmente voltadas a ter qualidade,

eficiência, apesar de acreditarem que são autossuficientes nestes requisitos, logo o desafio é exigir que a cultura se adapte aquilo que efetivamente a empresa ainda não exerce no seu dia a dia. O departamento de Recursos Humanos – RH é responsável em buscar envolvimento de todos em práticas de melhoria contínua (pensando em Qualidade), colocando empreendedores como gerentes seniores (pensando em tornar a empresa mais flexível), criando programas de reconhecimento e dando dinheiro aos recursos que trazem mais inovação a companhia (KUMPE e BOLWIJN, 1994).

Em um estudo Bolwijn e Kumpe (1996) procuraram avaliar o aspecto que envolve as decisões de mudanças e os desafios impostos para a área de recursos humanos e gerentes seniores da organização e como remediar falhas nestes ambientes. Os autores observaram durante o estudo empírico que vinham realizando até os anos 90, alguns aspectos que faziam as empresas fracassarem e deixarem de ser competitivas no mercado, são eles: discernimento insuficiente por parte da gerência sênior das empresas entre mudanças de ambiente, condução de mudanças de mercado e mudanças necessárias nas propriedades internadas das empresas (BOLWIJN E KUMPE, 1996).

Em virtude deste cenário os autores começaram a entender que existe um processo evolucionário que as empresas vinham passando até se tornar inovadoras, que levavam em consideração um tipo de processo evolutivo culminando em uma organização aberta à mudanças, com equipes voltadas ao alto desempenho, com uma área de recursos humanos centrada na busca de pessoas com pensamento sistêmico e inovativo, tornando a empresa inovadora. Estes passos foram representados na Figura 5.

**Figura 5** – Evolução do crescimento das empresas.



**Fonte:** Adaptado de Bolwijn e Kumpe (1996 p. 164)

A Figura 5 demonstra por meio de um processo evolutivo que as organizações buscam, primeiramente, a eficiência, em seguida a qualidade, a flexibilidade e então inovação. Demonstra também que por vezes as organizações tentam burlar ou ultrapassar estes passos, mas inevitavelmente falham já que a construção de cada degrau é base para desabrochar o próximo, logo se torna uma necessidade de transformação do modelo cultural e cognitivo das organizações dentro da curva de aprendizado, sendo que o maior desafio está na manutenção destes valores (KUMPE E BOLWIJN, 1994).

Segundo Rogers (2001), inicialmente os indivíduos percebem a inovação com alto grau de incerteza e querem saber como funciona, qual o grau de risco, onde podem obtê-la e quais as vantagens e desvantagens. O autor menciona que incertezas são superadas à medida que se obtêm informações técnicas, impressões subjetivas e suporte social sobre a nova ideia.

Outro conceito é da inovação disruptiva, em indústrias que estimulam a criação de tecnologia disruptiva criam maior valor dentro do setor que estão inseridas. Em síntese a disrupção é um condutor de um núcleo microeconômico de crescimento macroeconômico. Portanto, tecnologias disruptivas adotam novos produtos e serviços com um impacto no mercado que não pode ser facilmente previsto (CHRISTENSEN, CRAIG E HART, 2001). Assim, empresas entrantes têm uma melhor chance de sucesso em inovação disruptiva se comparado com as empresas já estabelecidas em virtude de ter uma estrutura menor e contar com mais agilidade nos processos (MACHER E RICHMAN, 2004).

Referindo-se ao processo de inovação, Barret e Sexton (2006) mencionam duas linhas de pensamento: a racional e a comportamental. O pensamento racional descreve o processo de inovação como algo composto de diversos estágios lineares. Esta linha de estudos descrita pelos autores recebe críticas por não considerar as interações e o processo de movimento e feedback de conhecimentos e recursos do ambiente dinâmico. Já a linha comportamental considera as ambiguidades e incertezas da realidade organizacional.

Além disso, Barret e Sexton (2006) apresentam duas vertentes para o contexto da inovação: a visão de inovação baseada no mercado e a visão baseada em recursos. A visão baseada no mercado argumenta que as condições de mercado promovem um contexto que facilita ou restringe as atividades inovadoras. Já a vertente de visão baseada em recursos considera que a orientação ao mercado não permite uma análise segura em função de sua dinâmica e volatilidade, sugerindo que os recursos próprios da empresa representam um contexto mais estável para o desenvolvimento da atividade de inovação.

Coutinho et al. (2006) citam que o processo de inovação tem alto grau de complexidade. O grande número de variáveis envolvidas dificulta a definição de métricas

para avaliar o sucesso do empreendimento, bem como a adoção de modelos bem sucedidos em cenários distintos.

Dantas (2001) remete a ideia de que a inovação deve estar presente no nosso dia a dia, nas ações mais básicas que desenvolvemos, as vezes mesmo sem intenção, é possível inovar em um processo cotidiano, tornando a inovação mais fácil de ser executada.

Segundo Balestrin (2007), para que o movimento de inovação seja perpetuado à organização necessita de uma cultura organizacional que estimule o desenvolvimento de locais de trabalho e rituais que favoreçam a comunicação face a face, criando sinergia e estímulo as emoções, as experiências e a sentimentos que sejam livres e facilmente compartilhados.

Machado, Lehmann e Araújo (2008) indicaram elementos da cultura que possam formar um ambiente inovador. Eles buscaram contribuir para o aperfeiçoamento teórico da área ao focar uma cultura de inovação no que diz respeito às suas manifestações em forma de comportamentos humanos nas organizações, apresentando dimensões ainda inexploradas no ambiente brasileiro.

Desta maneira, uma cultura da inovação precisa ser uma cultura da aprendizagem, com uma visão de dentro para fora, uma cultura de aceitação, que promova a inovação para que a inovação suporte a cultura da empresa (MAIA, SÁVIO E KUBO, 2014).

### **2.2.1 Tipos de Inovação.**

O tipo de inovação é caracterizado de acordo com o comportamento que a organização exerce junto ao mercado, variando entre empreendedora ou conservadora, com ou sem fins lucrativos, pública ou privada (DAMANPOUR, 1991). De acordo com o Manual de Oslo da OCDE os tipos de inovação são representados: quanto a natureza, podendo ser dividida em produto ou processo; impacto; e grau de novidade (OCDE, 2013).

Outra classificação é a separação em inovações tecnológicas e administrativas, sendo que a tecnológica se refere a novas tecnologias, produtos e serviços, e a administrativa em novas políticas, procedimentos e estruturas organizacionais (VAN DE VEN, ANGLE E POOLE, 2000). As inovações administrativas funcionam mais como um significado de preparação de um ambiente interno condutivo para inovações técnicas do que uma resposta de adoção de técnicas de inovação. Portanto, o alto desempenho organizacional foi observado em organizações que adotam os dois tipos de inovação (DAMANPOUR; SZABAT E EVAN, 1989).

A inovação de produto ou serviço preocupa-se com a concepção de novos produtos ou

serviços para o mercado (clientes), tendo como objetivo apresentar um novo produto ou serviço. Enquanto a inovação de processo refere-se a formas de realização de produção ou operações de serviços, tendo como objetivo mudar e melhorar a maneira como as organizações executam suas atividades (BAREGHEH E SAMBROOK, 2011). Já a inovação administrativa traz mudanças na estrutura da administração da organização, como pessoas, planejamento estratégico, sistemas de compensação e de formação (BANTEL E JACKSON, 1989).

Além disso temos as inovações mercadológicas, segundo Floriani (2009), apresentam características voltadas para: comercialização; logística; *design*; maneira de embalar; e estratégias inovadoras que possam proporcionar favorecimentos aos clientes.

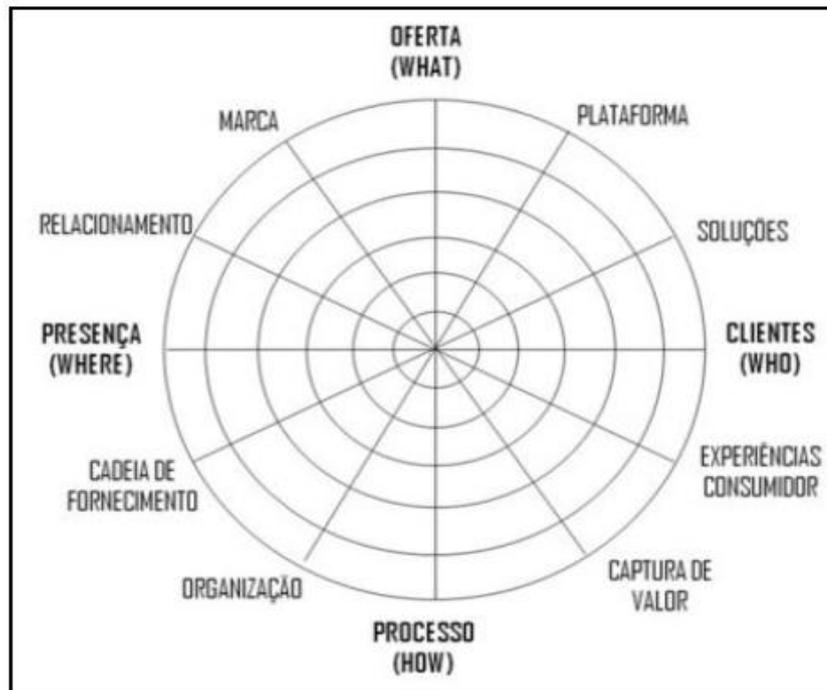
Outro tipo de inovação é a radical e incremental, ambas baseiam-se no grau de mudança e novidade da inovação. A inovação radical é uma mudança dita como fundamental, enquanto que a incremental é um adicional para uma inovação anterior sem mudar o conceito central da inovação (DEWAR E DUTTON, 1986). Nos últimos anos se deu mais ênfase à inovação incremental e menos atenção à inovação radical ou revolucionária. Como resultado, muito se conhece sobre a implementação da inovação incremental, contudo, a inovação radical é ainda pouco compreendida (GOMES, 2013).

De acordo com Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009) quando os sistemas de gestão buscam a participação de todos os colaboradores contribuem positivamente para a criação de conhecimento e surgimento de ideias de maneira incremental ou radical.

Na cadeia produtiva têxtil e de confecção, a tecnologia desenvolvida geralmente é a incremental em virtude da velocidade e a escala das máquinas e equipamentos, principalmente na fiação, tecelagem e malharia, além da inclusão de tecnologias de informação como o *Computer-Aided Design* (CAD) e o *Computer-Aided Manufacturing* (CAM), como exemplo as máquinas industriais que imprimem o desenho direto nos tecidos (COSTA E ROCHA, 2009).

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2011) buscaram entender a tipologia de inovação em doze dimensões, caracterizado como o modelo radar da inovação. Partindo do pressuposto que inovação deve trazer valor ao cliente. Os autores argumentam que é possível inovar em todas as dimensões de desempenho organizacional, conforme pode ser visto na Figura 6.

**Figura 6** – Radar da Inovação



**Fonte:** Adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2011 p. 30).

A Figura 6 demonstra que o radar da inovação apresenta quatro eixos centrais sendo *oferta*, *clientes*, *presença* (localização) da empresa e *processos*. Mediante estes eixos aparecem oito dimensões como suporte ao surgimento de ideias sendo *plataforma*, no qual são produzidos os produtos que geram valor ao cliente. As *soluções* que criam produtos novos que geram valor ao cliente, aliado a *experiência do consumidor* que contribui para a modificação ou geração de novos produtos. A *captura de valor* que redefine como a empresa criará novos fluxos de rentabilidade a partir das inovações com o propósito de redesenhar processos essenciais para aumentar a eficiência e eficácia. A *organização* que mudará a forma, os papéis e responsabilidades e escopo de atividades da empresa. A *cadeia de fornecimento* que tem como objetivo pensar diferente sobre a origem e destino das matérias primas. O *relacionamento* (networking), criando uma rede central e inteligente integrada a oferta de produtos e enfim a *marca* que busca alavancar e conquistar novos domínios (SAWHNEY, WOLCOTT E ARRONIZ, 2011).

Crossan e Apydín (2010) fizeram uma revisão na literatura e constataram que de 10 diferentes dimensões apontadas para a inovação representaram duas dimensões distintas, são elas: *Inovação como processo*: esta deve responder como tornar a inovação algo real, que

pode ser tanto interna como externa; ***Inovação como resultado***: deve responder o que deve ser feito, de que forma, magnitude e tipo de dimensões da inovação proposta.

Segundo Knox (2002) uma empresa inovadora cria valor para seus clientes por meio de quatro aspectos principais: Cultura e Clima organizacional; Capacidades e Habilidade de Gerenciamento; Controle e Estrutura Organizacional; e Novos Produtos e Melhores Processos.

### **2.2.2 Gestão de Inovação**

A gestão da inovação pode ser definida como o conjunto de atividades gerenciais que buscam controlar e monitorar o processo de inovação desde a criação da ideia, passando pelo desenvolvimento e adoção de um produto ou processo até o seu lançamento no mercado (CAMPOS E CAMPOS, 2013). Quadros (2008) define que a gestão da inovação deve obedecer aos seguintes passos: prospecção, ideação, construção da estratégia, mobilização de recursos, implementação e avaliação.

A gestão da inovação, nesse sentido, corresponde à atividades gerenciais, técnicas e comerciais voltadas à absorção bem sucedida de novas ideias e práticas, sob a forma de novos produtos e processos. A sua utilização pode acarretar vantagens competitivas por meio das quais as organizações podem alcançar crescimento e desenvolvimento. (SOUZA E FARIA, 2013).

De acordo com Van de Ven (1986), existem quatro fatores que interferem na gestão da inovação diretamente, são eles: primeiramente o problema de falta de gerenciamento de atenção, no qual as pessoas são condicionadas a ter um determinado foco organizacional (*mind-set*), protegendo práticas existentes, enquanto a inovação pede atenção no desenvolvimento de novas ideias. Segundo, o processo de gerenciamento de ideias de acordo com a possibilidade de um valor monetário para investimento em inovação, portanto, limitando a ação inovativa de acordo com o interesse políticos de alguns grupos.

Terceiro, existe um problema estrutural de gerenciamento do relacionamento no qual emerge da proliferação de ideias, pessoas e transações como uma inovação de desenvolvimento ao longo do tempo, já que é comum características de processo de inovação no qual múltiplas funções, recursos e disciplinas são requeridas para transformar a ideia de inovação dentro de uma realidade concreta. Quarto, é um problema de estratégia de liderança institucional, não criando uma estrutura adaptativa para a condução da inovação (VAN DE VEN, 1986)

Certas organizações geram novas ideias por meio de públicos direcionados e ideias

criativas são mais estimuladas não com a aplicação de técnicas complicadas, mas sim por meio de aplicação da técnica de tempestade de ideias (*brainstorming*). Além disso, gerentes confirmaram que a necessidade competitiva por inovação se torna viável por meio do envolvimento da equipe além do reconhecimento de ideias criativas individuais. Por fim, programas de treinamento criativos são subvalorizados pelas equipes e gerentes, demonstrando uma falta de eficácia na formação criativa para geração de inovação. Portanto, torna-se necessário um programa de desenvolvimento no processo de gestão da inovação (ZHUANG, WILIAMSON E CARTER, 1999).

Mas o que leva então as pessoas a prestarem atenção a novas ideias? A compreensão desta questão deve começar com uma apreciação da fisiológica limitação dos seres humanos para refletir sobre questões não rotineiras e suas correspondentes forças de inércia. Quanto mais especializado, isolado e de emprego estável for o indivíduo, menor a probabilidade de o mesmo reconhecer uma necessidade de mudança ou prestar atenção a ideias inovadoras. Por outro lado, estes indivíduos no seu dia a dia são confrontados com problemas, oportunidades e ameaças à organização e reconhecem a necessidade constante de inovação, na busca de uma condição diferenciada (VAN DE VEN, 1986).

Em contrapartida uma vez que a organização estimula os indivíduos a buscar este olhar de inovação, na criação que gera retorno financeiro, outro novo problema surge, que é a amplitude do modelo de inovação, já que inovar à medida que o mercado avança se torna algo difícil e desafiador sendo necessário não somente estruturar uma ideia, mas sim mudar totalmente o modelo institucional da organização (*mindset*) em prol da mudança, tornando os líderes empreendedores institucionais. Em síntese, o caminho que a ideia percorre até se transformar em inovação (retorno financeiro) é longo, mexe com muita gente, requer uma mudança de estrutura e de comportamento nas organizações, ou seja, um novo modelo institucional (VAN DE VEN, 1986). Portanto, as organizações que já acordaram para este aspecto institucional, naturalmente se encontram à frente e melhor adaptadas às mudanças ambientais (VAN DE VEN, 1986).

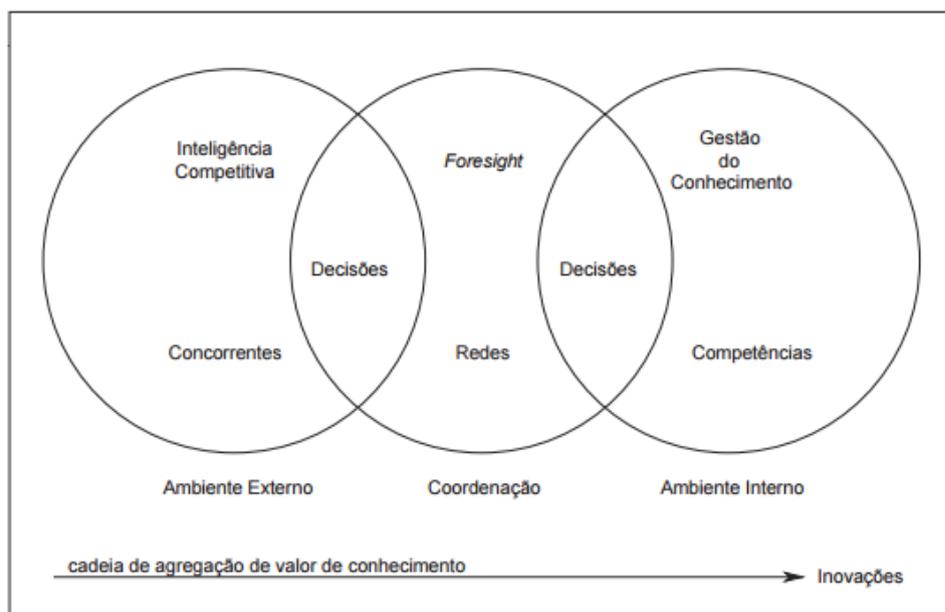
Ahmed (1998b) afirma que as melhores práticas de inovação devem seguir os seguintes propósitos: as organizações devem buscar uma filosofia e missão de inovação; a inovação deve ser a principal estratégia da organização; ter clareza nas metas de inovação; valorizar as pessoas que discordam e procuram ver as coisas de maneira diferente dentro da organização buscando ter uma cultura de inovação; buscar interação em todos os níveis hierárquicos da organização, promover um ambiente de troca de informação e ideias, não de repressão; liberdade e espaço para a inovação, aceitando riscos e canal para reportar ideias

com uma estrutura formal e convidativa.

Portanto, uma organização inovadora busca diminuir seus níveis hierárquicos, descentralizar a responsabilidade, ter estilo gerencial facilitador e não controlador e ainda possuir comunicação formal e informal eficiente (PETTIGREW E MASSINI, 2003).

De acordo com Canongia, Santos e Zackiewicz (2004), é crescente a percepção das organizações sobre a importância da gestão da inovação para a competitividade, contudo as decisões sobre estratégias de inovação necessitam do uso de instrumentos mais adequados para lidar com questões que surgem da própria essência dos processos de inovação, como: incerteza, tempo necessário, capacidade de análise de rotas alternativas, mobilização de competências, valorização da criatividade, entre outras. Neste contexto, os autores sugerem iniciativas no intuito de aproximar e criar sinergia entre as seguintes abordagens da gestão de inovação, são elas: o exercício de *tecnology foresight*, a inteligência competitiva e a gestão de conhecimento, conforme ilustra a Figura 7.

**Figura 7** – Modelo de integração das três abordagens na gestão da inovação.



**Fonte:** Canongia, Santos e Zackiewicz (2004 p. 237).

A *tecnology foresight*, preconiza uma atividade que conjuga três diferentes dimensões de um mesmo processo, conforme segue: pensar o futuro; debater o futuro; modelar o futuro (SANTOS E SANTOS, 2003). A inteligência competitiva, por sua vez, apresenta o conceito de inteligência como informação analisada, que auxilia a tomada de decisões estratégicas e

táticas (FULD,1994). A gestão de conhecimento, pode ser sintetizada como um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação do conhecimento (SALIM, 2001).

Prahalad e Ramaswamy (2003) propõem uma diferenciação entre inovação tradicional e a inovação por meio de experiência e cooperação. Demonstrando que o novo espaço competitivo da inovação se dará a partir de novas oportunidades que cercam a organização dentro do ecossistema que ela está inserida e de acordo com o relacionamento que a organização exerce no seu meio, por meio da conexão com fornecedores, parceiros, comunidades e clientes, no qual este ecossistema tem interesse não apenas em produtos e serviços, mas também na capacidade que a organização tem de gerar uma experiência única para este cliente.

Segundo Chesbrough e Crowther (2006), as organizações têm historicamente investido tempo em pesquisa e desenvolvimento para conduzir as inovações e fornecer crescimento sustentável (desempenho). Este modelo, no entanto, está erodindo já que se percebeu que está emergindo um novo modelo de relacionamento, no qual as organizações reconhecem que não são as únicas fontes de boas ideias, mas sim que é necessário ampliar a inovação para uma inovação aberta (*Open Innovation*) observando toda a cadeia de valor, que trata do relacionamento da organização com o ecossistema em que ela está inserida, ampliando a proliferação e o surgimento de ideias.

Silva, Bagno e Salerno (2014) argumentam que a gestão de inovação por meio de um sistema gerencial deve habilitar a organização a inovar sistematicamente, visando, o aumento de competitividade no longo prazo.

Portanto, para desenvolver a inovação de forma sistemática nas organizações, um dos principais desafios para os gestores relaciona-se pela atração e retenção de pessoas capacitadas e talentosas. Isso auxilia no estímulo à geração de ideias diferenciadas e a criação de produtos inovadores. (MOREIRA E STRAMAR, 2014). Esta afirmação vem a confirmar a compreensão de que o conhecimento, as competências, habilidades e capacidades são fatores que geram a inovação (TOLEDO E ZILBER, 2012).

### **2.2.3 Ambientes de Inovação.**

Fatores internos e externos são importantes para a condução de atividades de inovação. Assim a geração de ideias que sustenta a inovação depende destes fatores internos e externos à organização.

Conforme Barbieri et al. (2004), como fatores externos é possível considerar a

estrutura de mercado, o tamanho da organização, o grau de concentração, barreiras de entradas e saídas. Dentre os fatores externos temos ainda o ambiente nacional e as normas sociais e culturais da sociedade que podem intervir e incentivar, inibir ou até mesmo impedir a inovação.

Os fatores internos, chamados por Barbieri et al. (2004) de “Ponto de vista administrativo” delimitam-se por meio do modelo de gestão que pode favorecer o aparecimento de inovações. Este modelo de gestão, por sua vez, deve levar em consideração, a motivação, satisfação, estímulo para criar, trabalho em equipe, modelo de liderança, comunicação interna, gestão orientada à execução de projetos, empreendedorismo, sistemas de recompensas e clima inovador. Assim, a inovação deve ser executada por uma equipe e não por um só membro focando no desenvolvimento de um conjunto de ideias, que encadeadas, tornam-se legítimas e aceitas, criando engajamento (VAN DE VEN; ANGLE, 1989; VICK, NAGANO E SANTOS, 2009; SCARPIN, 2012).

Estudos anteriores dentro desta abordagem nos quais ambientes internos e externos influenciam a geração de ideias foram desenvolvidos no Brasil e semelhantes resultados resultaram quanto à identificação de fatores motivadores, pertencentes a esses ambientes para o desenvolvimento de inovações (SCARPIN, 2012).

Assim, a inovação não é gerada somente por recursos que uma empresa é capaz de desenvolver internamente, mas também por meio do acesso de recursos e de capacidades de organizações externas, que a empresa pode acessar por meio de alianças e de acordos de cooperação (SODA, 2011). Portanto, para serem inovadoras, as organizações precisam criar condições favoráveis que estimulem a inovação, considerando sua cultura e tecnologias utilizadas, para depois estabelecerem um modelo próprio de cultura de inovação (CORNEJO E MUÑOZ, 2010).

Como exemplo apresenta-se o estudo de Castro e Basques (2006) que identificaram que o ambiente interno através de uma gestão flexível com envolvimento dos colaboradores e investimento em tecnologia pode refletir em melhores resultados à organização. Especificamente, Leite, Dutra e Antunes (2006) analisaram os fatores habilitadores de geração de ideias presentes no ambiente interno e, em consonância com os estudos de Castro e Basques (2006), constataram que os processos de gestão associados ao fator humano e à cidadania organizacional apresentam papéis relevantes no desenvolvimento de inovações. Coutinho e Bomtempo (2007) também identificaram que o investimento em pesquisa e desenvolvimento, a estrutura organizacional e o estilo gerencial contribuem para a geração de ideias e a implantação da inovação.

Outros estudos apontaram que a comunicação eficiente e pouco burocrática, a integração entre as diversas áreas da empresa, o encorajamento por parte da alta administração ao enfrentamento de desafios e um processo decisório participativo podem contribuir como fatores motivadores do ambiente interno à geração de inovações (MIGUEL E TEIXEIRA, 2009; VICK, NAGANO E SANTOS, 2009; PAROLIN E ALBUQUERQUE, 2010; VICENTI E MACHADO, 2010, MACHADO E CARVALHO, 2013).

Hargadon e Sutton (2005) mencionam a importância do incentivo por meio de abertura de oportunidades para a geração de ideias e recompensas quando boas ideias são apresentadas, como forma de sustentação das inovações, podendo ser uma característica interna ou externa.

Outro estudo completo sobre os ambientes de inovação foi desenvolvido pelo MIRP (Minnesota *Innovation Research Program*), um programa de pesquisa da Universidade de Minnesota nos Estados Unidos, através da metodologia denominada Minnesota *Innovation Survey* (MIS), que teve como objetivo investigar categorias ou variáveis que descrevem as inovações, como são incentivadas e que forças as influenciam. Para avaliar ordenadamente as pesquisas, o MIRP definiu um modelo de investigação baseado em conceitos que estão relacionados à sua definição de processo de inovação, caracterizando um ambiente inovador. Como resultado, o processo de inovação considera uma série de eventos temporais decorrentes da interação entre as pessoas para desenvolver e implementar ideias inovadoras dentro de um contexto institucional (MACHADO, 2007).

Estes estudos comparativos longitudinais da inovação pelo Minnesota *Innovation Research Program* (MIRP) tornaram-se um importante ponto de referência para todos os estudos do processo de inovação, em sua tese principal o padrão comum de todos os processos de inovação levam em consideração um ciclo não linear divergente e comportamentos convergentes que pode se repetir ao longo do tempo e refletem-se em diferentes níveis organizacionais (HOHOLM E OLSON, 2012).

Embora os estudos descritos anteriormente buscassem identificar aspectos dos ambientes interno e externo que favorecem o desenvolvimento de inovações, não se ativeram à mensuração da influência desses aspectos sobre os resultados da inovação. No estudo de Machado e Carvalho (2011), surge a perspectiva por meio de uma metodologia adaptada do Minnesota *Innovation Research Program* (MIRP), preenchendo essa lacuna na literatura científica e fornecendo informações necessárias aos tomadores de decisões quanto as áreas organizacionais que necessitam de investimentos para potencialização dos resultados gerados

pela inovação, que com base os testes estatísticos do estudo, rejeitou-se a hipótese nula. (MACHADO E CARVALHO, 2013).

Assim a efetividade da inovação interna de um grupo de inovação, leva em consideração dimensões como: (a) **Resultado**, grau com que as pessoas percebem quanto a inovação atendeu suas próprias expectativas e da empresa em termos de processo e resultados; (b) **Processo**, são procedimentos padrões que compreendem regras estabelecidas para o desenvolvimento de inovação; (c) **Recursos**, quantidade de recursos disponíveis para o desenvolvimento de inovações; (d) **Liderança**, estímulo aos indivíduos a gerarem novas ideias e aprenderem com os próprios erros; (e) **Autonomia**, liberdade dos funcionários em exporem suas ideias e opiniões no intuito de ajudar no processo decisório referente à inovação; (f) **Relacionamento interno do grupo de inovação**, refere-se ao grau de interação e consenso e forma de resolução de conflitos entre o grupo de inovação; (g) **Relacionamento externo ao grupo de inovação**, refere-se ao grau de interação do grupo de inovação com outros grupos dentro da empresa, a fim de buscar auxílio para o desenvolvimento de inovações e benefícios mútuos; (h) **Dependência de recursos externos**, grau com que um grupo de inovação percebe a sua dependência de recursos (dinheiro, informação, materiais, etc.) de outros grupos da organização; (i) **Formalização**, grau com que os relacionamentos com outros grupos são verbalizados ou documentados; (j) **Efetividade**, grau com que os indivíduos percebem que o relacionamento com grupos externos vale a pena e satisfaz aos objetivos propostos (VAN DE VEN E ANGLE, 1989; SCARPIN, 2012; MACHADO E CARVALHO, 2013).

### 2.3 MODELO PROPOSTO PARA PESQUISA.

A partir deste capítulo serão abordados os modelos propostos para a pesquisa que busca entender a influência da cultura organizacional sobre os ambientes internos e externos à inovação e sobre o desempenho organizacional.

#### 2.3.1 Cultura organizacional e ambientes de inovação

As organizações se estabelecem a partir do conhecimento adquirido ao longo do tempo. O sucesso e a sobrevivência deste conhecimento dependem da criatividade, inovação, descoberta e inventividade. A reação eficaz a estas exigências leva à mudanças no comportamento dos indivíduos que garantem a existência destas organizações (READ, 1996).

Autores como Ahmed (1998a), Ahmed (1998b), Martell (1989), Pheysey (1993), Robbins (1996) e Shuster (1986) enfatizaram a importância do contexto da cultura

organizacional influenciando e estimulando a criatividade e inovação na organização. Como resultado as organizações procuram desenvolver processo de mudança para sobreviver influenciando suas lideranças no intuito de tentar criar um ambiente institucional de criatividade e inovação que serão aceitos como normas básicas de cultura. Portanto a cultura de uma organização pode contribuir em estender a criatividade e inovação dentro da organização (MARTINS E TERBLANCHE, 2003).

Assim, uma cultura forte fornece valores compartilhados que asseguram que todos na organização sigam um mesmo caminho e propósito (ROBBINS, 1996). Organizações utilizam diferentes recursos para guiar estes comportamentos e mudanças, em que a cultura organizacional está inserida na cultura que se expressa de maneira indireta influenciando tais comportamentos (COFFEY, COOK E HUNSAKER, 1994).

Os pesquisadores do Minnesota *Innovation Research Program* (MIRP) realizaram nos anos 80 uma pesquisa longitudinal em meio à empresas inovadoras, o estudo por sua vez, buscou identificar um modelo teórico por meio de observação das inovações em tempo real, analisando o processo de desenvolvimento teórico por meio de observação cuidadosa das inovações. O resultado de referido estudo mapeou um conjunto de conceitos de conforme apresentado no Quadro 2 (VAN DE VEN, ANGLE E POOLE, 2000).

**Quadro 2** - Comparação de conceitos entre a literatura convencional e o MIRP.

Conceitos	Assumido pela literatura convencional	Assumido pelo MIRP
Ideia	Uma invenção, operacionalizada.	Reinvenção, proliferação, reimplementação, descarte, término.
Pessoas	Um empreendedor com um grupo de pessoas fixas em tempo integral, ao longo do tempo.	Muitos empreendedores, distraídos, fluidamente engajados e desengajados ao longo do tempo em uma série de regras organizacionais.
Transações	Grupo fixo de pessoas/empresas elaborando detalhes de uma ideia.	Expansão da rede e entidades partidárias interessadas, divergentes e convergentes sobre as ideias.
Contexto	Ambiente propicia oportunidades e restrições no processo de inovação.	Processo de inovação restringido pelo contexto e criando múltiplos ambientes ordenados.
Resultados	Orientação do resultado final vem a ser uma nova ordem estável	Resultado final pode ser indeterminado: avaliações em processos múltiplos e <i>spinoffs</i> ; integração dos novos com os antigos resultados.
Processo	Simple, acumulativa sequência de estágios ou fases	Do simples para várias progressões de caminhos divergentes, paralelos e convergentes alguns dos quais são relacionados e cumulativos, outros não.

**Fonte:** Adaptado de Van de Ven, Angle e Poole (1989, p. 11) e Torres (2014).

Outro estudo que vem sendo utilizado nesta temática é da Fundação Getúlio Vargas – FGV e a Escola de Administração de Empresa de São Paulo EAESP, que fundaram o Fórum de inovação que deu início a uma série de pesquisas relacionadas. O modelo utilizado pela instituição foi a MIS da Universidade de Minnesota e teve como objetivo desenvolver uma

metodologia que contribuísse na compreensão de elementos do ambiente organizacional interno das empresas, que pudessem levar ao sucesso ou insucesso das inovações (NOBRE FILHO E MACHADO, 2003).

Os estudos do MIS foram replicados no Brasil por Machado (2004), Vicenti (2006), Barzotto (2008), Machado e Carvalho (2011 e 2013), Scarpin (2012), Depiné (2012), Neumann (2013) e Torres (2014). O trabalho de Machado e Carvalho (2013) retirou o foco do processo de inovação para o ambiente de inovação, no qual o processo engloba os seguintes passos: concepção da ideia, sua proposição, decisão sobre sua adoção ou seu desenvolvimento, culminando em sua implementação. Acerca do ambiente, o foco volta-se para os relacionamentos internos da organização que motivam o desenvolvimento da inovação. Portanto, a análise do ambiente de inovação busca entender o antes e o depois da geração de ideias e não somente ao processo. (MACHADO, CARVALHO E HEINZMANN, 2012).

Em seguida, Machado e Carvalho (2013) propuseram uma nova metodologia para um ambiente propício à inovação. Os pesquisadores procuraram reduzir a redundância de algumas medidas obtidas pelo MIS. A proposta de um novo modelo, que utilizou a estatística multivariada, auxiliou na redução de questões e dimensões altamente correlacionadas, simplificando a coleta de dados sem perder a confiabilidade do instrumento, conforme pode ser visto no Quadro 3.

**Quadro 3** – Revisão das Dimensões do ambiente de inovação pelo MIS.

Grupos	Dimensões		Descrição (Van de Ven e Chu, 1989)
Resultados	D1	Resultados	Grau com que os colaboradores percebem que a inovação atendeu as expectativas individuais e da organização em termos de processo e resultado. Quanto mais percepção da efetividade da inovação, maior a percepção de um ambiente inovador.
Dimensões internas ao grupo de inovação	D2	Processos	Relaciona-se à facilidade de entendimento dos processos necessários ao desenvolvimento da inovação, compreendendo as regras que estão bem definidas e procedimentos padronizados. Quanto maior for a compreensão do processo, mais propício o ambiente será para o desenvolvimento de inovações.
	D3	Recursos	Caracteriza a quantidade de recursos disponíveis para o desenvolvimento de inovações. Níveis moderados de recursos se relacionam positivamente ao sucesso da inovação.

Continua...

Grupos	Dimensões		Descrição (Van de Ven e Chu, 1989)
Dimensões internas ao grupo de inovação	D4	Liderança	A percepção de apoio do comportamento inovador e de um ambiente livre de punições em situações onde uma ideia falha, estimula os colaboradores a gerarem novas ideias e aprenderem com os próprios erros. Quanto maior a percepção da dimensão liderança, maior será o sucesso no resultado da inovação.
	D5	Autonomia	Os colaboradores sentem-se parte do processo e com isso apresentam suas ideias e opiniões com objetivo de ajudar no processo decisório referente à inovação. Quanto maior o envolvimento dos participantes com o processo de inovação, maiores serão as chances de obter sucesso na mesma.
	D6	Relacionamento Interno do grupo de inovação	Menciona o grau de interação, consenso e forma de resolução de conflitos entre os grupos de inovação (dentro da área). Quanto maior a sinergia do grupo, maior a possibilidade de sucesso na inovação.
	D7	Relacionamento Externo ao grupo de inovação	Caracterizada pelo grau de interação do grupo de inovação com outros grupos dentro da organização (entre áreas), com objetivo de buscar auxílio para o desenvolvimento de inovações e benefícios mútuos.
Dimensões externas ao grupo de inovação	D8	Dependência de Recursos Externos	Refere-se ao grau com que o grupo de inovação percebe a sua dependência de recursos (financeiros, humanos, informações, materiais, etc.) de outros grupos da organização.
	D9	Formalização	Faz referência ao grau com que os relacionamentos com outros grupos são verbalizados ou documentados.
	D10	Efetividade do Relacionamento	Grau com que os colaboradores percebem a importância do relacionamento com os grupos externos, e que estes relacionamentos auxiliam na satisfação do objetivo proposto e o grau de responsabilidade e comprometimento com a inovação. Refere-se ao grau com que as partes do relacionamento se modificam ou afetam, bem como influenciam umas às outras.

**Fonte:** Machado e Carvalho (2013 p. 598).

A segunda parte do modelo de ambiente propício ao desenvolvimento de inovações, acrescentou ao modelo proposto por Machado, Carvalho e Heinzmann (2010) a variável “cultura organizacional”, utilizando para isso o questionário adaptado de Bates *et al.* (1995).

Bates *et al.* (1995), por meio de uma pesquisa conduzida e validada em 41 empresas de manufatura nos EUA, verificaram a relação entre cultura organizacional e estratégia de produção. Neste estudo, destacaram duas tipologias de cultura organizacional, uma da cultura da hierarquia, que depende das relações de autoridade e controle do comportamento dos indivíduos e outra da cultura do clã, que gira em torno das crenças comuns e os valores em vez dos papéis bem definidos, promovendo a congruência entre os colaboradores.

Como resultado o estudo de Bates *et al.* (1995) mostrou que uma estratégia de manufatura bem alinhada e implementada é definida por uma cultura organizacional orientada para o grupo (coletivismo) com a tomada de decisões coordenada, autoridade descentralizada (distante do poder) e uma força de trabalho leal (congruência cultural), portanto, em consonância com a cultura organizacional do clã. O estudo indicou que estratégias de manufaturas que incluem processos de planejamento formais, comunicação da estratégia, ampla orientação aos colaboradores, contribuindo para uma posição competitiva coexiste com a cultura organizacional do clã caracterizada pelo uso de equipes, pouca ênfase

a hierarquia e altos níveis de lealdade e filosofia em toda a fábrica de maneira compartilhada.

Segundo Machado (2007) as inovações são implementadas com o objetivo de trazer resultado positivo para a organização sendo visível para os clientes ou acionistas, em curto ou médio prazo.

Estudos mais recentes revelam que o processo de inovação cria vantagens que possibilitam o fortalecimento de uma organização no mercado em que atua. Ainda, o processo de inovar, amplia as referências tecnológicas, se associada à mínima utilização possível de recursos com mecanismos de gestão, produz ferramentas vitais e necessárias para o fortalecimento e crescimento da empresa, uma vez que a disputa entre concorrentes é inevitável (BARNU, 2010).

Em síntese, as empresas inovam para defender suas posições competitivas, em busca de vantagem competitiva almejando crescimento e desenvolvimento (DOSCIATTI, BORTOLUZZI, SANTOS, 2015).

### **2.3.2 O impacto da cultura organizacional sobre a inovação e desempenho**

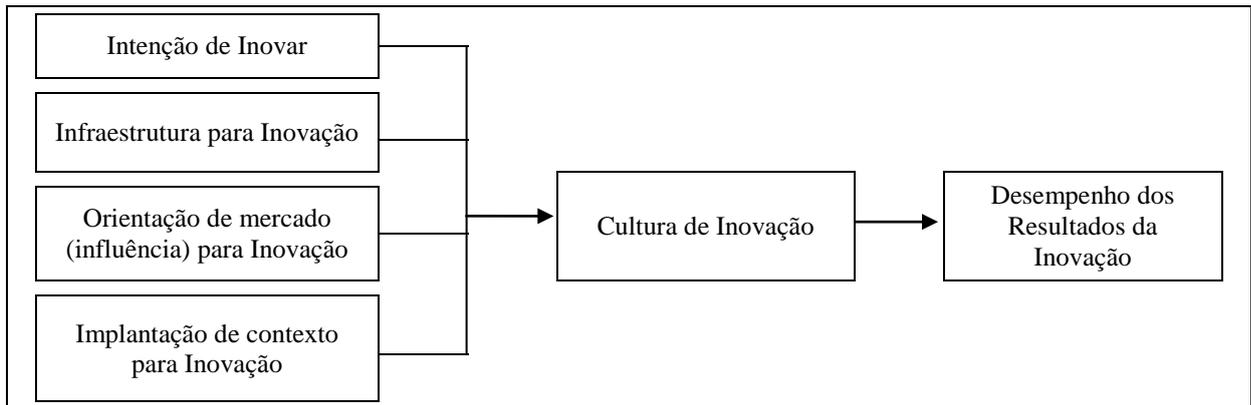
A inovação vem apoiar as organizações a enfrentar as turbulências externas e, portanto, se torna peça chave para direcionar o sucesso dos negócios (BAKER E SINKULA, 2002).

Quinn e Mcgrath (1985) argumentam que a cultura organizacional influencia a cultura da inovação que é formada por características que utiliza valores de flexibilidade e adaptação como meio de alcance de objetivos voltados ao crescimento, a mudança e a interação com o meio externo, enquanto a cultura formada por características que envolvem a hierarquia, utiliza a gerência da informação e as comunicações com o objetivo de manter a estabilidade e controle.

De acordo com Van de Ven e Chu (1989), o ambiente externo tem influência sobre o ambiente interno organizacional, o qual pode impactar diretamente nos resultados da inovação da empresa.

A Figura 8 mostra os elementos que formam a cultura de inovação e sua influência no desempenho organizacional. O relacionamento entre inovação e cultura organizacional, ocorre mediante comunicações internas e externas, que são impactadas pela capacidade de atingir com sucesso um estado de inovação dos colaboradores (DOBNI, 2008).

**Figura 8** - Contexto multidimensional da cultura de inovação.



**Fonte:** Adaptado de Dobni (2008, p. 541).

A Figura 8 mostra que quando a organização busca inovar, criar um ambiente (infraestrutura) em prol da inovação, procura orientar-se ao mercado, sendo que implementar a inovação impacta positivamente a cultura da inovação que por sua vez gera resultados esperados.

Portanto, a inovação é um dos principais direcionadores estratégicos das organizações, a sociedade tem passado por um processo de mudança expressivo caracterizado, em grande parte, pela revolução causada pelo desenvolvimento rápido de novas tecnologias e pelo aumento no volume das informações. (BONINI E SBRAGIA, 2011).

Knox (2002) enumera quatro aspectos que sustentam uma organização inovadora: cultura e clima organizacional; capacidades e habilidades de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; e novos produtos e desenvolvimento de processos.

Simpson, Siguawe e Enz (2006) apontam que a inovação pode ser uma atividade cara e arriscada, que pode ter resultados positivos em *performances* sólidas, mas também resultados negativos, como o aumento da exposição ao risco de mercado, o aumento dos custos e insatisfação dos colaboradores com consequências inesperadas na organização.

Wright, Palmer e Perkins (2005), utilizando uma amostra de pequenas empresas, concluíram que a inovação de produto não afeta o desempenho em ambientes benignos (no qual a empresa domina o mercado), mas tem um efeito positivo sobre o desempenho em ambientes hostis (de alta concorrência mercadológica e ambiente competitivo).

Mello (2007) argumenta que o fato de a organização ter sido pioneira na comercialização de um novo produto ou processo não garante que a empresa inovadora será capaz de obter maior parcela de lucros. Pode ocorrer divisão entre os demais competidores que empregam estratégias de imitadores.

López, Peón e Ordás (2005) buscaram entender qual a influência do aprendizado

organizacional sobre a inovação e desempenho em 195 empresas espanholas, com mais de 200 empregados. Os resultados demonstraram que a inovação contribui positivamente para a competitividade das empresas e resultados financeiros.

Concentrando-se em uma amostra de empresas de serviços de negócios dos EUA, Mansury e Love (2008) também concluíram que a presença de inovação tem um efeito positivo sobre o crescimento da organização, mas nenhum efeito sobre a produtividade.

No campo do impacto da Cultura Organizacional sobre o desempenho, de acordo com Lunenburg (2011), o mesmo tem efeito de acordo com o comportamento dos funcionários percebendo-se os seguintes pontos: a) o conhecimento da cultura da organização permite que os colaboradores compreendam a história e os métodos de operação; b) a cultura organizacional fomenta compromisso com a filosofia e os valores da organização; c) a cultura organizacional, por meio de suas normas, serve como mecanismo de controle para canalizar comportamentos à direção desejada e longe de comportamentos indesejados; d) certos tipos de culturas organizacionais podem estar relacionados diretamente à maior eficácia e produtividade (desempenho).

Para Gregory et al (2009) o fato da cultura influenciar a eficácia da empresa é um pressuposto implícito de muitos gestores, contudo reconhecem que poucos estudos empíricos forneceram uma visão detalhada sobre estas relações. Os mesmos autores concluem ainda, por meio da análise de 99 unidades de saúde dos Estados Unidos, que as atitudes dos colaboradores têm um papel mediador da relação entre a Cultura Organizacional e as diversas medidas de eficácia organizacional (desempenho).

Evidências empíricas sugerem que a cultura organizacional influencia comportamentos orientados para o mercado e desempenho financeiro (HOMBURG E PFLESSER, 2000), as atitudes dos colaboradores e a eficácia organizacional (GREGORY *et al*, 2009), tem uma maior contribuição para a gestão do conhecimento e eficácia organizacional do que para a estrutura e estratégia organizacional (ZHENG, YANG E MCLEAN, 2010). As pessoas optam em trabalhar por diferentes contextos e temáticas, mas a sua eficácia, é em parte, dependente da própria percepção, porque a satisfação profissional, o empenho e a criatividade são afetados pela cultura organizacional vigente (GREGORY *et al*, 2009; NEVES, 2000; SCHNEIDER *et al*, 2003).

Barney (1986), Homburg e Pflessler (2000) e Hogan e Coote (2014) discutem os resultados da cultura organizacional e desempenho como uma orientação teórica. Denison e Mishra (1995) encontraram relações significativas entre cultura organizacional e desempenho, no qual os resultados demonstram como diferentes dimensões de cultura (por exemplo,

participação e orientação da missão) podem melhorar diferentes aspectos do desempenho (por exemplo, de rentabilidade e crescimento de vendas).

Assim, os resultados de desempenho estão associados à cultura organizacional com uma maior participação dos membros por meio do compromisso do colaborador com as metas de desempenho financeiro (DENISON E MISHRA, 1995).

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentadas as técnicas que foram utilizadas para levantamento e análise dos dados referentes ao trabalho de pesquisa.

#### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa se enquadra como descritiva e causal quanto aos objetivos. A abordagem se apresenta como quantitativa e o procedimento para coleta de dados foi realizado por meio de levantamento (*survey*) e de corte transversal.

Segundo Hair Jr. et al. (2005), a pesquisa quantitativa é uma investigação empírica cuja finalidade é delinear ou analisar fenômenos, avaliar programas ou isolar variáveis-chave. Essa pesquisa descreve as situações, utilizando critérios quantitativos que estabelecem proporções e correlações entre as variáveis observadas, procurando elementos que permitam a comprovação de hipóteses. Ainda, segundo o autor os planos da pesquisa descritiva se formam no intuito de medir características de um determinado construto teórico.

De acordo com Hair Jr. et al. (2009), a pesquisa descritiva tem seus caminhos delineados de forma específica para aferir as características propostas pela questão de pesquisa. O presente estudo se apresenta como descritivo, haja vista que busca descrever e posteriormente analisar o impacto da cultura organizacional sobre o ambiente de inovação e sobre o desempenho organizacional.

A pesquisa quantitativa, que se embasa em dados numéricos, tem por objetivo validar teorias por meio do exame de relações estatísticas entre as variáveis propostas. As variáveis têm suas medidas realizadas por meio de instrumentos que visam a coleta numérica de dados, de forma que possibilitem sua análise por meio de métodos estatísticos (CRESWELL, 2010; HAIR JR. et al., 2009).

O estudo não visa somente a identificação de dados, mas busca perceber e compreender a relação entre estes. Busca-se uma relação causal entre as variáveis elencadas no construto. A busca pela causalidade é estatisticamente verificada por meio de um teste de hipóteses, que estabelece probabilidades desta categoria de relações (COOPER E SCHINDLER, 2003; HAIR JR. et al., 2009).

#### 3.3 CONSTRUTOS DA PESQUISA

O construto da pesquisa é formado de três partes. A primeira refere-se aos ambientes de inovação. O modelo utilizado foi o proposto por Machado e Carvalho (2013). Esse

modelo se baseou na metodologia Minnesota *Innovation Survey* (MIS), descrita por Van de Ven e Angle (1989), que é parte do Minnesota *Innovation Research Program* (MIRP), da Universidade de Minnesota, para análise do ambiente de inovação.

A metodologia do Minnesota *Innovation Survey* (MIS) foi testada em sua forma original no Brasil por Machado (2004), Vicenti (2006), Barzotto (2008) e Carvalho (2010). O trabalho de Machado e Carvalho (2013) analisou os construtos teóricos e observou a possibilidade de agrupamento das dimensões, que por meio de análise fatorial se mostraram factíveis devido à multicolinearidade entre os dados. Com isso, as 29 dimensões propostas por Van de Ven e Angle (1989), foram reduzidas para 10, as quais contemplaram dimensões internas, dimensões externas e resultados, de modo que uma impacta sobre a outra. Cada grupo de dimensões é composto por subdimensões, conforme apresentado no Quadro 4, com os autores que lhes formaram o construto teórico.

**Quadro 4** - Dimensões do ambiente de inovação

Grupos	Dimensões		Perguntas	Autores
		D1	Resultados	1.1, 1.2, 1, 3
Dimensões internas ao grupo de inovação	D2	Processos	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	Perrow (1967); Gross; Giaguinta; Bernstein (1971); Bass (1971); Van de Ven; Ferry (1980); Van de Ven (1980); Lawrence; Dyer (1983).
	D3	Recursos	3.1, 3.2, 3.3, 3.4	Lawrence; Dyer (1983).
	D4	Liderança	4.1, 4.2, 4.3	Hackman; Oldman (1975); Filley; House; Kerr (1976); Van de Ven; Ferry (1980); Peters; Waterman (1982); Schein (1985).
	D5	Autonomia	5.1, 5.2, 5.3	Pressman; Wildavsky (1973); Shull; Delbcko; Cummings (1970); Van de Ven (1980); McGrath (1984).
	D6	Relacionamento Interno do grupo de inovação	6.1, 6.2, 6.3	Kantner (1983); Blake; Mouton (1964); Lawrence; Lorsch (1967); Burke (1970); Van de Ven; Ferry (1980).
	D7	Relacionamento Externo ao grupo de inovação	7.1, 7.2, 7.3	Kantner (1983); Blake; Mouton (1964); Lawrence; Lorsch (1967); Burke (1970); Van de Ven; Ferry (1980).
Dimensões externas ao grupo de inovação	D8	Dependência de Recursos Externos	8.1, 8.2, 8.3	Lawrence; Lorsch (1967); Lawrence; Dyer (1983).
	D9	Formalização	9.1, 9.2, 9.3	Van de Ven (1976).
	D10	Efetividade do Relacionamento	10.1, 10.2, 10.3	Blake; Mouton (1964); Burke (1970); McGrath (1984).

**Fonte:** Machado e Carvalho (2013 p. 598).

A segunda parte do modelo de ambiente propício ao desenvolvimento de inovações, acrescentou ao modelo proposto por Machado, Carvalho e Heinzmann (2010), que trata do tema “ambientes de inovação” a variável “cultura organizacional”, utilizado para isso o

questionário adaptado de Bates *et al.* (1995). Os autores Bates *et al.* (1995), por meio de uma pesquisa conduzida e validada em 41 empresas de manufatura, verificaram uma relação entre cultura organizacional e estratégia de produção. Como neste estudo o foco é a inovação, as questões referentes as estratégias de manufatura foram retiradas. As três dimensões referentes à cultura organizacional permaneceram sem alterações, sendo elas (1) individualismo *versus* coletivismo, (2) distância do poder e (3) congruência cultural.

O instrumento de coleta de dados de Bates *et al.* (1995) foi utilizado em outros trabalhos, tais como Machado, Heinzmann e Loesch (2009), Kanungo, Sadavarti e Srinivas (2001), Balthazard e Cooke (2004), Balthazard, Cooke e Potter (2006), Koufteros *et al.* (2007), Moran e Meso (2008), Naor, Linderman e Schroeder (2010) e Machado, Carvalho e Heinzmann (2010; 2012).

A partir desta perspectiva, Scarpin (2012), reduziu o questionário de 35 para 17 perguntas. Para tanto, foi realizado um teste com a base de dados preexistente de Machado, Carvalho e Heinzmann (2010), do modelo original. Para diminuição, foram empregados dados considerando cada uma das escalas pertencentes às dimensões propostas pelos autores e o tangenciamento que elas poderiam ter entre si. Após este procedimento, foi realizada a análise fatorial no intuito de verificar quais questões constantes em cada uma das fases se correlacionavam entre si e sendo mais representativas, possuíam maiores comunalidades.

Identificadas as questões que melhor representavam cada uma das fases descritas, foram feitas as médias das respostas com o objetivo de chegar à uma medida única daquela fase. Na continuidade, compararam-se as frequências das médias das fases e das dimensões, antes e depois da redução dos dados, por meio do teste Qui-quadrado. Churchill Jr. (1979) e Stratman e Roth (2002) argumentam que esta metodologia valida a redução de dados na avaliação de construtos (SCARPIN, 2012).

Finalizando, a última parte que diz respeito ao desempenho organizacional foi estudada por pesquisadores como Coombs e Hull (1998), Hall e Adriani (2003), López, Peón e Ordás (2005), Chiva, Alegre e Laprieda (2007), García-Morales, Lioréns-Montes e Verdú-Jover (2007), Zheng, Yang e Mclean (2010), Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011), Gunday *et al.* (2011), Bolívar-Ramos, García-Morales e García-Sánchez (2012) e Camisón e Villar-López (2012). Dentro desta linha, esta pesquisa terá como intuito entender a relação entre cultura organizacional e desempenho organizacional, de acordo com o estudo de López, Peón e Ordás (2005) e Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) observando a dimensão de resultados econômicos e financeiros, com quatro questões para avaliar resultados, analisando um cenário mínimo de 3 anos, na opinião dos colaboradores da empresa estudada.

No Quadro 5, seguem as dimensões referentes à cultura organizacional, desempenho e os respectivos autores que embasam cada uma delas.

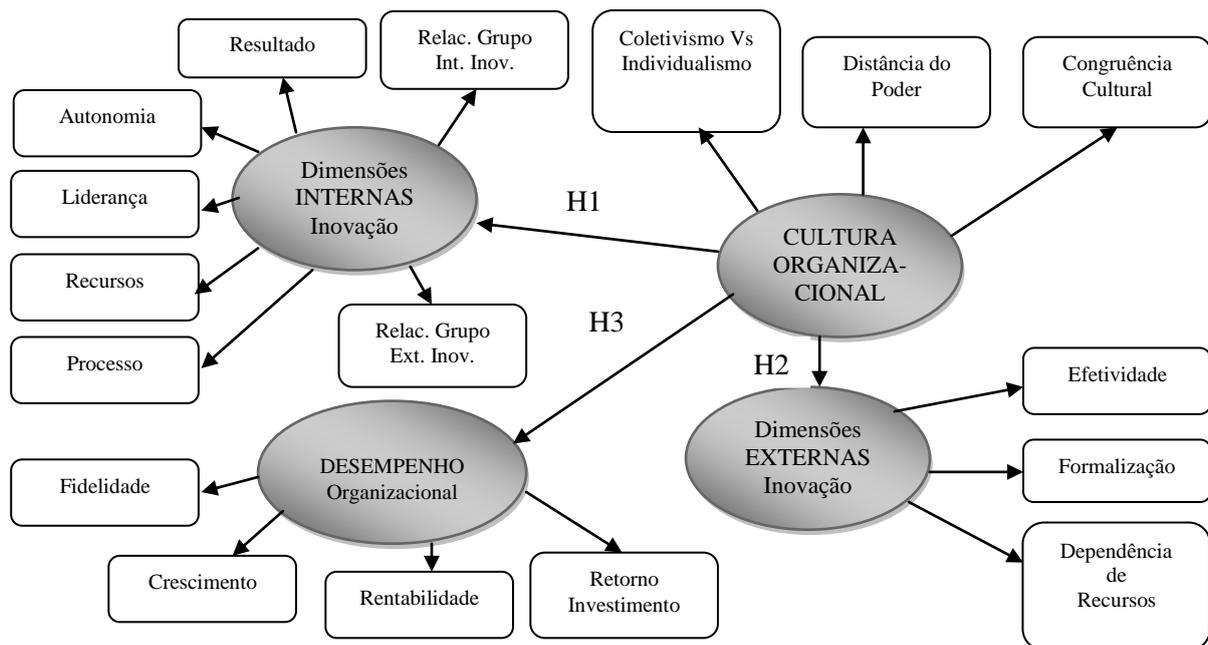
**Quadro 5** – Dimensões da Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional.

Grupo	Dimensões	Perguntas	Autores
Cultura Organizacional	D11	Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	Ouchi (1979, 1980, 1981), Georgopoulos e Mann (1962), Taylor e Bowers (1972)
	D12	Distância de Poder	Ouchi (1979), Aiken e Hage (1966)
	D13	Congruência Cultural	Deal e Kennedy (1982), Mowday e Steers (1981), Price e Mueller (1986)
Desempenho Organizacional	D14	Fidelidade Clientes Crescimento Vendas Rentabilidade ROI – Retorno Investimento	Coombs e Hull (1998), Hall e Adriani (2003), López, Peón e Ordás (2005), Chiva, Alegre e Laprieda (2007) e Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011)

**Fonte:** Elaboração Própria.

A cultura organizacional neste processo apoia o surgimento de um ambiente propício à inovação. O modelo proposto terá como variável preditora a cultura organizacional, aqui representada pelo estudo de Bates *et al.* (1995), indicando valores que implicitamente impulsionam os indivíduos a inovar (MACHADO; CARVALHO E HEINZMANN, 2012). Por fim, avaliar como a cultura organizacional impacta diretamente os ambientes de inovação e desempenho. A base conceitual sugere o modelo conforme a Figura 9.

**Figura 9** - Modelo englobando cultura, inovação e desempenho organizacional



**Fonte:** Elaboração Própria.

O modelo conforme apresentado na Figura 9 propõe como primeira e segunda hipótese que a cultura organizacional possui influência nas dimensões internas e externas ao desenvolvimento de um ambiente propício à inovação e como última hipótese que a cultura organizacional também influencia o desempenho organizacional.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados da presente pesquisa foram primários e coletados pelo próprio pesquisador, por meio de instrumento de coleta de pesquisa composto por um questionário conforme o Apêndice 1.

O instrumento de coleta de dados é composto por cinco blocos. O primeiro contém as questões de variáveis descritivas que avaliam característica dos respondentes, tais como: gênero, idade, setor que trabalha, escolaridade, cargo e tempo de empresa. O segundo bloco busca entender as dimensões internas ao grupo de inovação, tais como: resultados, processos, recursos, liderança, autonomia, relacionamento interno e relacionamento externo. O terceiro bloco busca entender as dimensões externas ao grupo de inovação, abordando a dependência de recursos externos, formalização e efetividade do relacionamento. O quarto bloco avalia aspectos da cultura organizacional tais como: Individualismo Vs Coletivismo, distância do poder e congruência cultural. Foi utilizada a escala do tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

O quinto bloco levanta aspectos do desempenho organizacional, como fidelidade dos clientes, crescimento das vendas, rentabilidade e retorno sobre o investimento. Nesta, foi usada a escala tipo Likert, com pontuações variando de 1 a 7, sendo que 1 representava (Muito pior que os concorrentes) e 7 (Muito melhor que os concorrentes).

### 3.5 COLETA DOS DADOS

Os dados primários foram obtidos por meio de um questionário composto por 60 (sessenta) questões (APÊNDICE 1), que formaram o modelo de ambiente propício ao desenvolvimento de inovações, cultura organizacional, além de avaliar questões de desempenho organizacional e variáveis descritivas.

Para aplicar o referido questionário, o presente estudo foi apresentado à diretoria da organização em abril de 2016 com o propósito de solicitar a aprovação do estudo junto aos colaboradores. Tal iniciativa foi prontamente atendida pela diretoria da organização pela formalização por e-mail e aprovação do questionário.

Em seguida, em maio e junho o questionário passou pela avaliação da área de

institucional da organização, que determinou os seguintes passos para aplicação do questionário nos setores no qual a coleta ocorreu em agosto/16: 1) Apresentar o estudo ao gestor da área; 2) Compartilhar o questionário impresso ao gestor para aplicação junto aos colaboradores; 3) Durante 2 meses apresentar os questionários no início da semana (toda 2ª feira) e realizar a coleta no fim da semana (toda 6ª feira), assim, em 2 meses foi finalizada a abordagem e o alcance da amostra necessária.

### 3.6 POPULAÇÃO E AMOSTRA.

Os sujeitos sociais foram selecionados por conveniência, abrangendo todos os setores, ou seja, desde o setor administrativo ao setor da produção da empresa pesquisada que conta com 900 colaboradores na planta pesquisada. A amostra por conveniência obteve grau de significância e erro amostral calculados com base em Barbetta (2012): Em que:

$N$  = tamanho da população;

$E_0$  = erro amostral tolerável;

$n_0$  = primeira aproximação do tamanho amostral;

$n$  = tamanho da amostra.

Com isso, a amostra para esta pesquisa foi calculada com erro amostral de 5%, grau de significância 95%, resultando em 270 respondentes de uma amostragem. Conforme Hair Jr. (2005, p. 484), “o tamanho absoluto mínimo da amostra deve ser pelo menos maior do que o número de covariância ou correlações na matriz de dados de entrada”. Com isso, a proporção mínima é de cinco respondentes para cada variável estimado, sendo dez a mais adequada. O modelo proposto neste estudo conta com 17 dimensões e 3 relações, totalizando 20 parâmetros. Dessa forma, a amostra poderia variar entre 100 e 200 respondentes.

Portanto, foram distribuídos 462 questionários, sendo que retornaram 289 preenchidos, destes 103 tiveram que ser desconsiderados em virtude da qualidade da resposta, nos quais os respondentes deixaram mais de 20 respostas em branco, totalizando uma amostra válida final de 186 respondentes para análise, atendendo a amostragem necessária.

### 3.7 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO

Para constituir objeto de estudo foi escolhida uma organização têxtil de Santa Catarina, de maneira intencional, não probabilística. Já no aspecto de estrutura de inovação e cultura organizacional, trata-se de uma organização com foco estratégico voltado à indústria do vestuário. No que se refere à desempenho organizacional, passou por diversos contextos políticos, socioeconômicos, pela abertura de mercado, concorrência global e

mesmo assim se manteve firme e com crescimento consistente sempre se reinventando.

### 3.8 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR.

O mercado têxtil e de confecção mundial é dinâmico, realizando lançamentos no mínimo a cada quatro meses. O setor têxtil no mundo é mais de 50% asiático, com destaque para a China, liderando todas as estatísticas do setor, maior exportador, produtor, empregador e investidor. Contudo, o Brasil conta com 200 anos de atividade neste setor no qual impulsionou, através da cadeia de fornecedores, muitas outras indústrias sendo o grande motor da revolução industrial no país (ABIT, 2015).

Dados de 2015 apontam que a indústria têxtil emprega no país 1,6 milhão de pessoas de forma indireta, das quais 75% são mulheres. A indústria da moda é o segundo maior empregador na indústria de transformação brasileira e também o segundo maior gerador de emprego. Eis a gigantesca importância econômica e social deste bicentenário setor com capilaridade em todo território nacional (ABIT, 2015).

A indústria Têxtil reúne diferentes características, como moda, arte, artesanato e alta tecnologia. Mistura química, física, sociologia e história. No Brasil existem mais de 100 escolas de cursos livres, técnicos, graduação e pós-graduação relacionados ao exercício da moda têxtil (ABIT, 2015).

Em 2015 faturou mais de 100 bilhões/ano através de mais de 30 mil empresas no Brasil. Paga em média R\$ 14 bilhões/ano em salários, tem investido média de R\$ 5 bilhões a cada ano e tem recolhido R\$ 7 bilhões/ano em média de contribuições e impostos federais. Assim, é considerada a maior cadeia integrada do ocidente (ABIT, 2015).

O Brasil está entre os oito maiores mercados consumidores de vestuário, cama, mesa, banho do mundo e, o que mais tem crescido nos últimos dez anos. Entretanto, é possível verificar também um crescimento na participação dos produtos importados no abastecimento do mercado brasileiro, como exemplo a importação de vestuário, aumentou 24 vezes na última década saltando de US\$ 148 milhões para US\$ 3,5 bilhões, no qual atualmente resulta em 15% do mercado total de vestuário que é abastecido por marcas importadas (ABIT, 2015).

O Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores mundiais de artigos de vestuário e a quinta posição entre os maiores produtores de manufaturas têxteis (ABIT, 2015).

Segundo dados do Sintex (2015), o Setor têxtil e do vestuário de Santa Catarina empregou 300 mil colaboradores em 4,9 mil estabelecimentos representando 19,1% do total nacional. As vendas da indústria têxtil catarinense e do Vestuário ao exterior atingiram US\$ 172 milhões, o que representa 18% do total têxtil exportado pelo Brasil. Santa Catarina é o

segundo maior polo empregador têxtil e do vestuário do Brasil. Ocupa a liderança nacional na fabricação de travesseiros e é o maior produtor da América Latina e o segundo do mundo em etiquetas tecidas. O Estado foi pioneiro no Brasil no lançamento de roupas de cama e travesseiros com fibras recicladas de garrafas PET (FIESC, 2014).

De acordo com o Sintex (2015), o principal Polo têxtil de Santa Catarina é o de Blumenau e região no qual compreende as cidades de: Blumenau, Apiúna, Ascurra, Benedito Novo, Botuverá, Brusque, Dona Emma, Doutor Pedrinho, Gaspar, Guabiruba, Guaramirim, Ibirama, Indaial, Ilhota, Itajaí, Jaraguá do Sul, José Boiteux, Joinville, Luiz Alves, Massaranduba, Nova Trento, Pomerode, Presidente Getúlio, Presidente Nereu, Rio dos Cedros, Rodeio, São Bento do Sul, Schroeder, Timbó, Vitor Meireles e Witmarsun. Este Polo representa um total de 3 mil unidades produtivas, que geram 112 mil empregos diretos, representando 37% do total de Santa Catarina (SINTEX, 2015).

As indústrias instaladas no Polo representam 9,9% do total nacional produzido e 62,6% do estado de Santa Catarina (excluídos produtores de artigos técnicos e industriais). A mão de obra representa 12,2% dos empregos diretos da cadeia têxtil brasileira e 68,4% do estado de Santa Catarina (SINTEX, 2015).

Os grandes destaques da produção do Polo são os tecidos de malha, com 38% da produção nacional e os têxteis lar com 22,6% do total do país. Sendo que 1% das indústrias são de grande porte (com mais de 500 funcionários) e juntas somam 29% dos empregos diretos (SINTEX, 2015).

Os artigos de vestuário do Polo representam 10% da produção nacional e 63% da produção de Santa Catarina. Com a pressão internacional de artigos importados, nos últimos 5 anos a produção têxtil de artigos básicos caiu 8,1% e os mais elaborados de vestuário cresceu 11% (SINTEX, 2015).

### 3.9. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente foram identificados os dados faltantes, que ocorrem quando um sujeito deixa de responder a uma ou mais questões do instrumento de coleta de dados, neste caso 103 questionários tiveram que ser desconsiderados por apresentarem mais de 20 respostas em branco, outros 9 questionários tiveram menos que 5 respostas em branco e foram substituídos pela média das respostas. Essa definição sugere considerar que há níveis de indisponibilidade de informações e, desse modo, procura um nível de faltas a partir do qual as distorções dos resultados seriam inaceitáveis. A influência de dados perdidos na pesquisa é a redução do tamanho amostral disponível para a análise (HAIR, Jr. *et al.*, 2009).

Em seguida, foi realizada análise descritiva com a finalidade de obter uma síntese sobre as distribuições dos dados coletados. A distribuição de frequência é uma forma conveniente de analisar diferentes valores de uma variável. As estatísticas mais comuns associadas à distribuição de frequência são as medidas da tendência central (média, moda e mediana) (MALHOTRA, 2006).

Foi avaliada a confiabilidade de cada construto separadamente. Para tanto foi utilizado o *Alfa de Cronbach*. Para Malhotra (2006) valores acima de 0,6 são considerados aceitáveis. Desta forma, para esta pesquisa o índice de corte utilizado foi de 0,6. Caso alguma dimensão não apresente confiabilidade suficiente foi utilizada a verificação da confiabilidade após a variável excluída, embora como requisito, a quantidade de variáveis resultantes da dimensão deve ser ao menos três variáveis, já que é o mínimo para a apuração da confiabilidade via Software SPSS 23.

Em seguida foi utilizada a análise da Confiabilidade Composta e Variância Extraída. Segundo a literatura, se admite como razoáveis valores a partir de 0,60 (SKDAVAJ E DIMOYSKI, 2009) e a variância média extraída (AVE) que deve apresentar um valor de pelo menos 0,45 (NETMEYER, BEARDEN E SHARMA, 2003). Neste ponto também caso não haja confiabilidade suficiente as variáveis são excluídas no intuito de avaliar se permanecem com significância suficiente e podem ser utilizadas no modelo.

Para validar o modelo integrado foi realizada a validação individual dos construtos ou submodelos por meio da análise fatorial confirmatória (AFC), com a finalidade de verificar a validade dos construtos envolvidos no modelo de mensuração. A utilização da AFC na modelagem de equações estruturais permite a avaliação da confiabilidade e da validade dos construtos (GARVER E MENTZER, 1999). A AFC envolverá a análise dos índices de ajuste e a análise da validade convergente. As medidas de ajuste global do modelo são divididas em três categorias: medidas de ajuste absoluto, medidas de ajuste incremental e medidas de ajuste parcimonioso.

Conforme Hair, Jr. *et al.* (2005), é necessária uma avaliação das medidas, uma vez que nenhuma medida emergiu como singular para a avaliação de modelos. Após este procedimento foi realizado a Modelagem de Equações Estruturais – MEE. A MEE busca explicar as relações entre múltiplas variáveis, examinando a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações, semelhante as de regressão múltipla. (HAIR, Jr. *et al.*, 2009). Para esse procedimento o software estatístico utilizado foi o SPSS AMOS 21.0, que permite gerar as equações de correlação entre as dimensões, demonstrando graficamente o valor de impacto e os valores para a explicação do modelo (R<sup>2</sup>), esperando assim ser avaliado

o impacto da cultura organizacional sobre o ambiente propício para a inovação e desempenho organizacional.

Os índices de ajuste absoluto são uma média direta de quão bem o modelo especificado pelo pesquisador reproduz os dados observados (HAIR, Jr. *et al.*, 2005). As medidas de ajuste absoluto que foram utilizadas nesta dissertação são:

- *Quociente Qui-Quadrado* ( $\chi^2$ ) / *Graus de Liberdade* (GL) – indica as disparidades entre as matrizes estimadas e as observadas, sugerindo, em valor absoluto, que as diferenças entre as matrizes serão menores quanto menor for a relação entre graus *Qui-Quadrado* ( $\chi^2$ ) e Graus de Liberdade. São considerados valores absolutos abaixo de 5, observando-se a sensibilidade quanto ao tamanho da amostra. Segundo Hair, Jr. *et al.* (2005)
- *Goodness of Fit Index* (GFI) – o índice de qualidade de ajuste varia de zero (ajuste fraco) a um (ajuste ideal), e permite a comparação dos resíduos decorrentes das matrizes observadas e estimadas. São considerados aceitáveis valores próximos ou superiores a 0,9.
- *Adjusted Goodness-of-fit* (AGFI) – leva em conta diferentes graus de complexidade do modelo, ajustando o GFI por proporção entre os graus de liberdade usados em um modelo e o número total de graus de liberdade disponíveis. O AGFI penaliza modelos mais complexos e favorece aqueles com um número mínimo de caminhos livres. Os valores do AGFI são geralmente menores que o GFI, proporcionalmente à complexidade do modelo (HAIR, Jr. *et al.*, 2009).
- *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA) – utilizado para verificar a correção da tendência apresentada pelo *Qui-Quadrado* ( $\chi^2$ ) de rejeitar o modelo a partir de grandes amostras ou grande número de variáveis observadas. Tende a ser aceitável no intervalo de 0,05 a 0,08 (HAIR, Jr. *et al.*, 2005).

Os ajustes incrementais diferem dos absolutos no sentido de que eles avaliam o quão bem um modelo especificado se ajusta relativamente a algum modelo alternativo de referência. Segundo Hair, Jr. *et al.* (2005), foram analisados os seguintes índices:

- *Normed Fit Index* (PNFI) – varia de zero a um e pode ser considerado aceitável para valores próximos e superiores a 0,9. Caracteriza-se por ser uma medida de comparação entre o modelo proposto e o modelo nulo, representando um ajuste incremental.

- *Tucker-Lewis Index* (TLI) – apresenta uma medida de parcimônia entre os índices do modelo proposto e do modelo nulo. Varia de zero a um, com índice aceitável para valores próximos e superiores 0,9.
- *Comparative Fit Index* (CFI) – compara de forma geral o modelo estimado e o modelo nulo, considerando valores mais próximos de um como indicadores de ajustamento satisfatório.

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.

Os dados foram inicialmente analisados por estatística descritiva, que possibilita a avaliação de cada uma das dimensões por meio de análise de frequência. Posteriormente será apresentado o resultado das análises dos dados realizada com a técnica de modelagem de equações estruturais (MEE) para verificar as relações entre as variáveis independentes e dependentes.

##### 4.1. ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Com objetivo de analisar o impacto da cultura organizacional sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações em uma empresa do setor têxtil, na primeira etapa, foram avaliadas as características dos entrevistados.

De acordo com a Tabela 1, observa-se a divisão dos cargos dos respondentes, no qual, observou-se 32,3% dos respondentes com nível gerencial. Destes os cargos mais representativos foram coordenador e líder correspondendo cada um em 8,6% do total geral dos respondentes. Com nível técnico observa-se 67,7% do total geral e o cargo mais representativo foi o de analista totalizando 48,9% dos respondentes.

**Tabela 1** – Cargos dos respondentes.

Nível	Cargo	Frequência	% do Total	% Total Geral
Gerencial	Coordenador	16	26,7	<b>8,6</b>
	Líder	16	26,7	<b>8,6</b>
	Gerente	14	23,3	<b>7,5</b>
	Supervisor	12	20,0	<b>6,5</b>
	Comprador	2	3,3	<b>1,1</b>
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>32,3</b>
Técnico	Analista	91	72,2	<b>48,9</b>
	Técnico	28	22,2	<b>15,1</b>
	Assistente	5	4,0	<b>2,7</b>
	Consultor	1	0,8	<b>0,5</b>
	Vendedor	1	0,8	<b>0,5</b>
	<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100,0</b>	<b>67,7</b>
<b>Total Geral</b>		<b>186</b>	<b>100,0</b>	

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Quanto ao gênero, pode ser observado na Tabela 2 que 54,3% dos colaboradores são do gênero masculino e 45,7% do gênero feminino, ou seja, praticamente o mesmo montante. Embora, observa-se que no corpo gerencial o gênero predominantemente é masculino com 19,9% *versus* 12,4% feminino, já o técnico é mais homogêneo com 34,4% masculino e 33,3% feminino.

**Tabela 2** – Gênero dos respondentes.

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Nível Gerencial</b>	<b>% Nível Técnico</b>
Masculino	101	54,3	19,9	34,4
Feminino	85	45,7	12,4	33,3
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>	<b>32,3</b>	<b>67,7</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Na Tabela 3 pode ser observada a faixa etária dos respondentes. Nesta, observou-se maior frequência na faixa de colaboradores entre 20 e 24 anos representando 22,0% seguido da faixa de 30 a 34 anos representando 19,9%. Com menor representatividade, observam-se as faixas de 25 a 29 anos representando 12,4% e a acima de 55 anos com 2,2% dos colaboradores que responderam à pesquisa. Observa-se também que no corpo gerencial a faixa etária mais significativa é entre 40 e 44 anos, correspondendo a 8,6% dos respondentes. No corpo técnico se observa uma concentração na faixa etária de 20 a 24 anos contando com 21,5% dos respondentes, logo mostrando a interação de diferentes gerações.

**Tabela 3** – Faixa Etária dos respondentes.

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Nível Gerencial</b>	<b>% Nível Técnico</b>
Menor que 20 anos	0	0,0	0,0	0,0
20 a 24 anos	41	22,0	0,5	21,5
25 a 29 anos	23	12,4	3,2	9,1
30 a 34 anos	37	19,9	7,5	12,4
35 a 40 anos	26	14,0	6,5	7,5
40 a 44 anos	27	14,5	8,6	5,9
45 a 55 anos	28	15,1	5,4	9,7
Acima de 55 anos	4	2,2	0,5	1,6
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>	<b>32,3</b>	<b>67,7</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Quanto ao tempo de empresa, observa-se que mais da metade, 66,6% dos respondentes possuem mais de 5 anos de empresa (Tabela 4) e pode-se observar que apenas 16,7% dos respondentes tem menos de 3 anos de empresa, o que caracteriza um baixo número de empregados novos e que podem ainda não ter assimilado as características da cultura organizacional. Desta maneira, observa-se que a maioria 49,5% do corpo gerencial e técnico tem acima de 8 anos de empresa no qual se pode inferir uma possível maturidade na assimilação da cultura organizacional.

**Tabela 4** – Tempo de empresa dos respondentes.

<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Nível Gerencial</b>	<b>% Nível Técnico</b>
Menos de 1 ano	7	3,8	0,5	3,2
1 a 2 anos	24	12,9	1,6	11,3
3 a 5 anos	32	17,2	3,8	13,4
6 a 8 anos	31	16,7	5,4	11,3
9 a 10 anos	24	12,9	3,8	9,1
Mais de 10 anos	68	36,6	17,2	19,4
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>	<b>32,3</b>	<b>67,7</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

A escolaridade dos respondentes pode ser observada na Tabela 5. Os resultados indicam que na sua maioria os respondentes são graduados e pós-graduados 76,8%, sendo que no corpo gerencial a proporção é de 80% com nível superior e do técnico 75,4% mostrando que a maioria dispõe de nível superior.

**Tabela 5** - Escolaridade dos respondentes.

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Nível Gerencial</b>	<b>% Nível Técnico</b>
Ensino Básico	0	0,0	0,0	0,0
Ensino Médio	43	23,1	20,0	24,6
Graduado	86	46,2	30,0	54,0
Pós-Graduado	57	30,6	50,0	21,4
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Dos setores que participaram da pesquisa, pode-se observar na Tabela 6 que com média acima de 30 respondentes estão as áreas de Produção, TI e Financeiro, em seguida com média entre 12 e 20 respondentes estão os setores de Vendas, Desenvolvimento de Produto e Logística. Com menos respondentes as áreas de Compras, Comunicação, RH e Sourcing. Além disso, pode-se observar que proporcionalmente ao maior número de respondentes a área de Produção teve maior corpo gerencial contando com 57,9% dos 38 respondentes. Já a área de TI teve o maior número de técnicos que responderam proporcionalmente 89,2% dos 37 respondentes.

**Tabela 6** - Setores pesquisados.

Setores	Frequência	%	% Nível Gerencial	% Nível Técnico
Produção	38	20,4	57,9	42,1
TI	37	19,9	10,8	89,2
Financeiro	31	16,7	29,0	71,0
Vendas	20	10,8	40,0	60,0
Desenvolvimento de Produto	19	10,2	10,5	89,5
Logística	14	7,5	28,6	71,4
Sourcing	9	4,8	22,2	77,8
RH	9	4,8	33,3	66,7
Comunicação	5	2,7	40,0	60,0
Compras	4	2,2	100,0	0,0
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>	<b>32,3</b>	<b>67,7</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Cada respondente também descreveu uma inovação que participou e teve que assinalar a preferência do tipo de inovação entre uma melhoria interna ou na criação de uma nova ideia. Conforme apresentada na Tabela 7 é possível observar que a maioria 53,8% preferem trabalhar em uma melhoria interna tanto no ponto de vista gerencial quanto técnico.

**Tabela 7** – Classificação das Inovações.

Tipo Ideia	Frequência	%	% Nível Gerencial	% Nível Técnico
Melhoria Interna	100	53,8	50,0	55,6
Nova Ideia	86	46,2	50,0	44,4
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Neste capítulo foi apresentada a caracterização dos respondentes, informando a quantidade de respondentes válidos, análise de frequência por grande grupo de dados e segregação em nível gerencial e técnico. Estas informações irão se unir ao próximo capítulo que tratará das análises descritivas dos respondentes de acordo com o ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações, cultura organizacional e desempenho organizacional.

#### 4.1.1 Caracterização do ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações

Após a caracterização dos respondentes e a descrição do tipo da inovação, foram avaliadas as frequências das questões de cada uma das dimensões referente ao ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações. Os percentis de discordância foram calculados por meio da soma dos percentis da escala de 1 a 3, e a concordância pela soma da escala de 5 a 7. Não foi considerado o item 4 da escala que preconiza indiferença na resposta, dentro dos

níveis de concordância.

A Tabela 8 apresenta as frequências da dimensão Resultado, que avalia quão satisfeitos estão os colaboradores em relação ao resultado das inovações já implantadas.

**Tabela 8** – Dimensão 1 – Resultado das inovações já implementadas pelo colaborador

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
1.1 O resultado final desta ideia me deixou satisfeito.	0,0%	0,0%	1,6%	4,8%	17,7%	36,6%	39,2%	1,6%	93,5%
1.2 O progresso pessoal que obtive por meio desta ideia me deixou satisfeito.	1,1%	0,0%	1,6%	9,1%	21,5%	38,2%	28,5%	2,7%	88,2%
1.3 Os benefícios que a empresa obteve gerados por essa ideia me deixaram satisfeito.	0,0%	0,0%	1,1%	6,5%	17,2%	43,5%	31,7%	1,1%	92,5%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Por meio da Tabela 8 é possível perceber que o resultado final da ideia gerada deixou os respondentes satisfeitos (93,5%), também que houve progresso pessoal por meio desta ideia implementada (88,2%) e que os benefícios que a empresa obteve com a ideia também deixaram os respondentes satisfeitos (92,5%). Segundo Machado e Carvalho (2013) quanto maior a percepção com o resultado da inovação, maior a percepção de um ambiente inovador.

A Tabela 9 indica as frequências de respostas da dimensão Processo que trata da facilidade de entendimento dos processos necessários ao desenvolvimento da inovação como compreensão das regras. Estudos anteriores (VAN DE VEN E FERRY, 1980; VAN DE VEN, 1980) indicam que quanto maior for a compreensão as regras do processo, mais propício o ambiente será para desenvolvimento de inovações.

**Tabela 9** – Dimensão 2 – Processos

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
2.1 Os passos corretos e necessários para executar a ideia foram divulgados com antecedência.	3,2%	2,2%	3,2%	<b>11,3%</b>	27,4%	34,4%	18,3%	8,6%	80,1%
2.2 Eu sabia quais tarefas eu precisaria realizar para desenvolver a ideia.	2,2%	0,0%	2,7%	<b>8,6%</b>	18,3%	37,1%	31,2%	4,8%	86,6%
2.3 Existiam regras, manuais ou procedimentos que indicavam como o trabalho deveria ser desenvolvido por mim.	5,9%	9,7%	10,8%	<b>13,4%</b>	22,0%	22,0%	16,1%	26,3%	60,2%

Continua...

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
2.4 Durante a fase de desenvolvimento da ideia foi percebido apoio de pessoas importantes para sua execução.	2,2%	2,2%	2,7%	<b>8,1%</b>	18,8%	32,8%	33,3%	7,0%	84,9%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Nesta dimensão, observou-se que os passos corretos foram divulgados com antecedência (80,1%). Também se observou que os respondentes sabiam quais tarefas são necessárias para executar a ideia (86,6%) e que receberam apoio de pessoas importantes para a execução da ideia (84,9%), estas três dimensões apresentaram percentis de concordância acima de 80%.

Contudo, a afirmação ‘Existiam regras, manuais ou procedimentos que indicavam como o trabalho deveria ser desenvolvido por mim’, observou-se baixa concordância (60,2%) e nível de indiferença de (13,4%). Além disso, a concordância se for observado no nível gerencial é de (65,0%) e no técnico de (57,9%). Portanto, conforme Van de Ven e Chu (2000) estes índices podem indicar que a organização tenha processos que definam os passos de desenvolvimento das atividades de inovações em um nível menos operacional.

De acordo com Terra, Runbach e Barroso (2007) as organizações precisam estabelecer processos formais capazes de viabilizar inovações, a fim de fomentar a geração de ideias, estimular *feedback*, favorecer a colaboração e a retribuição pela sugestão de coisas novas e pelo trabalho daqueles cujas ideias geram valor à organização. Kanter, Kao e Wiersema (1998) e Ahmed (1998a) afirmam que o gerenciamento do processo de maneira eficaz contribui também para a inovação eficaz.

Para compensar essa possível falta de detalhamento operacional dos procedimentos observou-se uma concordância de (84,9%) para a afirmação ‘Durante a fase de desenvolvimento da ideia foi percebido apoio de pessoas importantes para sua execução’. De acordo com Knox (2002) atitudes de apoio entre os profissionais envolvidos pode contribuir para a inovatividade da empresa, sanando *gaps* de processos existentes e que altos índices nesta dimensão favorecem a compreensão do processo organizacional no surgimento de inovações.

A Tabela 10 apresenta os resultados da dimensão Recursos. Esta caracteriza-se pela quantidade de recursos disponíveis para o desenvolvimento de inovações.

**Tabela 10** – Dimensão 3 - Recursos

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
3.1 Para realização da ideia precisei de recursos financeiros.	43,0%	5,9%	7,5%	<b>6,5%</b>	8,6%	12,4%	16,1%	56,5%	37,1%
3.2 Para realização da ideia precisei de materiais, espaço e equipamentos.	21,5%	5,9%	10,2%	<b>8,6%</b>	13,4%	17,2%	23,1%	37,6%	53,8%
3.3 Para realização da ideia precisei de atenção da gerência.	13,4%	4,3%	4,8%	<b>8,6%</b>	12,9%	23,7%	32,3%	22,6%	68,8%
3.4 Para realização da ideia precisei de pessoas.	5,4%	1,6%	3,8%	<b>9,1%</b>	9,7%	22,0%	48,4%	10,8%	80,1%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Observa-se (Tabela 10) que a afirmação ‘Para realização da ideia precisei de recursos financeiros’ encontra-se com baixa concordância (37,1%) o que não parece estar compatível com as demais respostas que indica maior concordância e dependência de recursos, como necessidade de materiais, espaço, equipamentos (53,8%) e de pessoas (80,1%). Isso pode ocorrer devido ao fato das inovações que necessitam de materiais diferentes daqueles disponíveis pelo grupo serem baixas necessitando pouco investimento, além dos materiais e esforços podem ser compartilhados entre áreas sem a necessidade de investimentos novos. Além disso, observou-se que a afirmação ‘Para realização da ideia precisei de atenção da gerência’ também demonstrou alta concordância (68,8%) mostrando que a ideia precisou de apoio gerencial para que seguisse adiante.

Machado e Carvalho (2013) afirmam que níveis moderados de recursos se relacionam positivamente ao sucesso da inovação. Segundo Van de Ven e Chu (1989) o sucesso das inovações pode ter relação com o nível de recursos disponíveis para as equipes.

A Tabela 11 trata da dimensão referente à Liderança. Esta, procura identificar o apoio ao comportamento inovador e de um ambiente livre de punições em situações no qual uma ideia falha, estimulando os colaboradores a gerarem novas ideias.

**Tabela 11** – Dimensão 4 - Liderança

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
4.1 As pessoas não são repreendidas ou criticadas quando não atingem os objetivos definidos no desenvolvimento da ideia.	10,8%	5,9%	7,5%	<b>21,0%</b>	22,0%	17,7%	15,1%	24,2%	54,8%

Continua...

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
4.2 As pessoas que lideram a execução de uma nova ideia se preocupam com o bom relacionamento do grupo.	1,6%	0,5%	3,2%	<b>7,0%</b>	20,4%	35,5%	31,7%	5,4%	87,6%
4.3 A empresa valoriza as pessoas que tentam fazer algo diferente para melhorar o processo mesmo quando há erros ocasionais.	2,2%	6,5%	7,5%	<b>18,3%</b>	19,9%	29,6%	16,1%	16,1%	65,6%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Nesta dimensão a afirmação ‘As pessoas não são repreendidas ou criticadas quando não atingem os objetivos definidos no desenvolvimento da ideia, apresentou baixa concordância com (54,8%) e também alta indiferença (21,0%). O mesmo ocorre com a afirmação ‘A empresa valoriza as pessoas que tentam fazer algo diferente para melhorar o processo mesmo quando há erros ocasionais’ apresentando (65,6%) de concordância e alto índice de indiferença (18,3%).

Ao cruzar os dados destas afirmações 4.1 e 4.3 com o tipo de cargo, idade e tempo de empresa (Tabela 12) é possível observar que o maior número de respondentes na escala 4-Indiferente são de técnicos entre 20 e 24 anos e até 5 anos de empresa, representando (7,5%).

Desta forma, pode-se inferir que técnicos jovens e novos na empresa não percebem o reconhecimento à inovação por parte de seus líderes. Knox (2002) afirma que quando a gestão encoraja seus liderados a geração de ideias atrai o comprometimento dos empregados a assumir riscos moldando a cultura da inovação.

A afirmação ‘As pessoas que lideram a execução de uma nova ideia se preocupam com o bom relacionamento do grupo’ apresentou concordância alta (87,6%), no qual indica que existe preocupação de quem lidera a inovação em como ela criará engajamento entre o grupo promovendo melhor relacionamento. De acordo com Gavira *et al* (2007) a motivação com relação à equipe em prol da inovação pode ser alcançada mediante reuniões produtivas, reconhecimento de esforços especiais, criação de um espaço físico próprio para o grupo e, finalmente, pelo incentivo do líder do projeto.

**Tabela 12** – Cruzamento das afirmações 4.1 e 4.3 com cargo, idade e tempo de empresa.

Indicadores	Indiferenças			Idade dos Técnicos				Tempo de Empresa dos Técnicos		
	Ger.	Téc.	Total	20 a 24	25 a 29	30 a 34	> 34	Até 5	6 a 8	> 8
4.1 As pessoas não são repreendidas ou criticadas quando não atingem os objetivos definidos no desenvolvimento da ideia.	6	33	39	14	3	9	7	14	8	11
<b>% do Total de Respondentes</b>	<b>3,2%</b>	<b>17,7%</b>	<b>21,0%</b>	<b>7,5%</b>	<b>1,6%</b>	<b>4,8%</b>	<b>3,8%</b>	<b>7,5%</b>	<b>4,3%</b>	<b>5,9%</b>
4.3 A empresa valoriza as pessoas que tentam fazer algo diferente para melhorar o processo mesmo quando há erros ocasionais.	10	24	34	9	4	6	5	11	5	8
<b>% do Total de Respondentes</b>	<b>5,4%</b>	<b>12,9%</b>	<b>18,3%</b>	<b>4,8%</b>	<b>2,2%</b>	<b>3,2%</b>	<b>2,7%</b>	<b>5,9%</b>	<b>2,7%</b>	<b>4,3%</b>
Total de Respondentes	60	126	186	41	23	37	85	63	31	92

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

A próxima dimensão diz respeito à Autonomia (Tabela 13). Esta, procura entender se os colaboradores sentem-se parte do processo e com isso apresentam suas ideias e opiniões, com o objetivo de ajudar no processo decisório referente à inovação.

**Tabela 13** – Dimensão 5 - Autonomia

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
5.1 Eu pude opinar, participar ou dar palpites sobre a necessidade de chamar pessoas de outras áreas para ajudar no desenvolvimento desta inovação.	2,2%	0,5%	4,8%	<b>11,3%</b>	19,4%	28,5%	33,3%	7,5%	81,2%
5.2 Eu participei, opinei ou ajudei a definir os recursos financeiros que seriam utilizados para o desenvolvimento da ideia.	25,8%	5,4%	8,1%	<b>14,5%</b>	13,4%	14,5%	18,3%	39,2%	46,2%
5.3 No dia-a-dia do trabalho sinto-me a vontade para falar o que penso sobre minhas ideias.	2,2%	2,2%	1,6%	<b>10,2%</b>	17,7%	28,0%	38,2%	5,9%	83,9%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Nesta dimensão é possível observar que a afirmação ‘Eu participei, opinei ou ajudei a definir os recursos financeiros que seriam utilizados para o desenvolvimento da ideia’ mostrou baixa concordância (46,2%) e alta indiferença com (14,5%) apresentando o nível técnico com (34,1%) com maior impacto de não concordância com referida afirmação. Portanto, os resultados indicam que a equipe técnica não tem participado da definição de recursos financeiros para o desenvolvimento da ideia, embora, se sente à vontade em expor

suas ideias (83,9%) e procura apoio de outras áreas (81,2%). De acordo com Pettigrew e Massini (2003) a alta descentralização do poder e a baixa formalização estimulam os colaboradores na tomada de decisão acelerando a implementação e os resultados que a inovação proverá.

Segundo Van de Ven e Chu (2000) as equipes que possuem maior participação no processo decisório de inovação podem apresentar mais motivação nas atividades relacionadas à inovação. Knox (2002) também afirma que ambientes de inovação que promovem a interação, colaboração por meio da comunicação, transferência de conhecimento e que incentiva os membros a dialogarem entre si, ajudam no surgimento de novas ideias e consequentemente soluções mais criativas. Dessa forma nesses ambientes o sucesso nas inovações é mais esperado. Fontanini e Carvalho (2005) comentam que os colaboradores devem ter a possibilidade de inovar a cada dia, como uma rotina, de forma participativa, sem medos e receios.

A Tabela 14 apresenta os resultados da dimensão referente ao Relacionamento interno com o grupo de inovação. Esta dimensão menciona o grau de interação, consenso e forma de resolução de conflitos entre os grupos de inovação.

**Tabela 14** – Dimensão 6 - Relacionamento interno ao grupo de inovação

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
6.1 Frequentemente eu era comunicado por outras pessoas sobre problemas ocorridos no processo da inovação.	4,8%	5,4%	6,5%	<b>21,0%</b>	21,5%	25,8%	15,1%	16,7%	62,4%
6.2 Quando tenho alguma ideia sou incentivado a trabalhar em parceria com outras pessoas.	0,5%	1,1%	2,7%	<b>17,2%</b>	22,6%	31,7%	24,2%	4,3%	78,5%
6.3 Os desentendimentos ocorridos no desenvolvimento de uma ideia são considerados importantes e logo são resolvidos.	0,5%	1,1%	4,3%	<b>14,5%</b>	28,0%	33,9%	17,7%	5,9%	79,6%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

A partir destes valores (Tabela 14) é possível afirmar que há concordância em relação a esta dimensão já que a concordância apresentada nas dimensões está acima de 60%. De acordo com Tigre (2006) quando o ambiente é caracterizado por indivíduos com energia, curiosidade e espírito cooperativo facilitam o desenvolvimento de inovações.

A Tabela 15 mostra como é percebido pelos respondentes o Relacionamento externo ao grupo de inovação. Esta, procura identificar o grau de interação do grupo de inovação com

outros grupos dentro da organização, com o objetivo de buscar auxílio para o desenvolvimento de inovações e benefícios mútuos.

**Tabela 15** – Dimensão 7 - Relacionamento externo ao grupo de inovação

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
7.1 Os trabalhos realizados em parceria com outros grupos poderão ser utilizados no desenvolvimento de novas ideias.	0,5%	0,0%	1,1%	<b>11,3%</b>	19,9%	37,6%	29,6%	1,6%	87,1%
7.2 Não houve discussões nem desentendimento entre as pessoas envolvidas na execução da ideia.	8,6%	6,5%	8,1%	<b>20,4%</b>	16,7%	20,4%	18,8%	23,1%	55,9%
7.3 Houve o apoio de pessoas qualificadas de outras áreas da empresa, que ajudaram no processo de desenvolvimento ou implantação da inovação.	6,5%	4,8%	4,8%	<b>12,4%</b>	12,9%	28,0%	30,6%	16,1%	71,5%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Nesta dimensão é possível observar que a afirmação ‘Não houve discussões nem desentendimento entre as pessoas envolvidas na execução da ideia’ mostrou baixa concordância (55,9%) e alta indiferença com (20,4%). Entretanto, os trabalhos são realizados em parceria com outros grupos (87,1%) e com apoio de pessoas qualificadas de outras áreas (71,5%). Kenny e Reedy (2006) e Machado e Carvalho (2013) comentam que quanto maior for a interação entre os membros dos grupos e projetos de inovação maior a probabilidade de sucesso nas inovações, já que a inovação pensada de forma integrada com o negócio da empresa necessita de equipes interfuncionais e interorganizacionais tornando o processo mais eficaz através do intercâmbio de valores e experiências.

Na Tabela 16 é demonstrada a dimensão Dependência de Recursos Externos. Esta, refere-se ao grau com que o grupo de inovação percebe a sua dependência de recursos de outros grupos da organização.

**Tabela 16** – Dimensão 8 - Dependência de Recursos Externos.

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
8.1 Eu e meu grupo precisamos de apoio, ajuda e informações de outras pessoas ou grupos para desenvolver a ideia.	5,4%	1,6%	4,3%	<b>12,4%</b>	21,5%	29,6%	25,3%	11,3%	76,3%

Continua...

Indicadores	Frequência em %						Concordância		
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
8.2 Uma parte do trabalho que deveria ser feito por mim ou pelo meu grupo para o desenvolvimento da ideia foi realizado por outra pessoa ou grupo.	28,5%	16,1%	7,0%	<b>14,5%</b>	10,8%	16,7%	6,5%	51,6%	33,9%
8.3 Eu e meu grupo precisamos do auxílio de outras pessoas e grupos para a obtenção de recursos materiais para o desenvolvimento e implantação da inovação.	18,8%	8,6%	5,4%	<b>10,8%</b>	17,7%	22,6%	16,1%	32,8%	56,5%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Nesta dimensão é possível notar que a afirmação ‘Uma parte do trabalho que deveria ser feito por mim ou pelo meu grupo para o desenvolvimento da ideia foi realizado por outra pessoa ou grupo’ mostrou baixa concordância (33,9%), que pode ser um indicativo que as equipes, quando do desenvolvimento de uma ideia, tem dificuldade de realizar as atividades fora do grupo ou que outro grupo faça a sua atividade. Adicionalmente, observou-se a necessidade de ajuda na inovação perante outros grupos com concordância (76,3%) e moderado auxílio para obtenção de recursos materiais (56,5%).

Segundo Chesbrough (2012), se o mesmo raciocínio for aplicado em relação a grupos externos à organização, leva a indícios que a inovação da empresa pode ser fechada. De acordo com Van de Ven e Angle (1989) a inovação não é um trabalho a ser executado por apenas uma pessoa, mas sim por uma rede que estimula a interação para construção da ideia em inovação, legitimando a iniciativa.

Na Tabela 17 são apresentados os percentis relativos à Formalização. Esta, por sua vez faz referência ao grau com que os relacionamentos com outros grupos são verbalizados ou documentados.

**Tabela 17 – Dimensão 9 - Formalização**

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
9.1 Conversas e discussões entre o meu e outros grupos auxiliaram no nosso relacionamento e no desenvolvimento de ideias.	3,2%	2,7%	4,8%	<b>13,4%</b>	17,7%	30,6%	27,4%	10,8%	75,8%
9.2 Documentos e anotações foram feitos explicando como a parceria entre o meu e outros grupos auxiliaram no desenvolvimento da ideia.	12,9%	6,5%	8,1%	<b>16,7%</b>	15,1%	25,3%	15,6%	27,4%	55,9%

Continua...

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
9.3 Durante o desenvolvimento da inovação, houve uma sequência de comunicação entre eu e meu grupo com pessoas de outras áreas da instituição que também se envolveram com esta inovação.	7,0%	4,8%	3,8%	<b>16,1%</b>	17,7%	28,5%	22,0%	15,6%	68,3%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Desta forma, devido aos percentis estarem com concordância acima de 55% é possível afirmar que a dimensão de formalização é percebida positivamente pelos respondentes e que a organização tende a ser mais mecânica. A afirmação ‘Documentos e anotações foram feitos explicando como a parceria entre o meu e outros grupos auxiliariam no desenvolvimento da ideia’ apresentou percentis de concordância de (55,9%). Isso pode indicar que devido à baixa dependência de outros grupos para a realização da inovação, as equipes não documentam essas relações. De acordo com que Martin-Alcazar, Romero-Fernandez e Sanchez-Gardey (2005) afirmam, é importante certa formalização do trabalho por meio de regras, rotinas, normas e procedimentos operacionais para que os colaboradores saibam como e quando as atividades deverão ser executadas para atingir a inovação desejada.

A próxima dimensão a ser analisada será a Efetividade no relacionamento do grupo de inovação com outros grupos conforme os dados apresentados na Tabela 18, esta, define o grau com que os colaboradores percebem a importância do relacionamento com os grupos externos e que estes relacionamentos auxiliam na satisfação do objetivo proposto.

**Tabela 18** – Dimensão 10 - Efetividade do relacionamento

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
10.1 Sinto-me satisfeito com as parcerias firmadas no desenvolvimento da ideia.	1,1%	0,5%	4,8%	<b>12,9%</b>	22,6%	31,7%	26,3%	6,5%	80,6%
10.2 Os compromissos assumidos por outros grupos foram cumpridos no desenvolvimento da ideia.	2,7%	3,2%	5,4%	<b>15,6%</b>	21,0%	33,9%	18,3%	11,3%	73,1%
10.3 Eu e meu grupo conseguimos alterar facilmente, quando necessário, o trabalho de outros grupos envolvidos no desenvolvimento da ideia.	7,0%	5,9%	9,7%	<b>26,3%</b>	23,1%	22,0%	5,9%	22,6%	51,1%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Destes, os percentuais que apresentaram maior discordância (51,1%) e indiferença (26,3%) foi a afirmação ‘Eu e meu grupo conseguimos alterar facilmente, quando necessário,

o trabalho de outros grupos envolvidos no desenvolvimento da ideia' mostrando que podem estar relacionados com a falta de percepção dos respondentes em relação à uma inovação mais aberta e a dificuldade dos grupos de inovação se relacionarem com grupos externos (CHESBROUGH, 2012). Segundo Ahmed (1988a) a falta de confiança e abertura no relacionamento com outros grupos pode indicar uma cultura organizacional que dificulta o surgimento de inovações. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (1997) a efetividade é um requisito importante já que os resultados positivos nesta dimensão colaboram para os trabalhos interdepartamentais.

#### 4.1.2 Caracterização da Cultura Organizacional

A seguir as análises abordam as dimensões da Cultura organizacional. Inicia-se com a Dimensão Individualismo versus coletivismo (Tabela 19). As escalas das afirmações foram dispostas de forma que quanto mais concordância, mais coletivista é a empresa (BATES *et al.* 1995).

**Tabela 19** – Dimensão 11 - Individualismo versus coletivismo

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
11.1 De modo geral, todos na unidade trabalham bem em equipe.	0,5%	3,8%	7,0%	<b>19,9%</b>	24,7%	31,2%	12,9%	11,3%	68,8%
11.2 Áreas desta unidade se comunicam uns com os outros com frequência.	2,2%	2,7%	7,5%	<b>20,4%</b>	22,0%	31,7%	13,4%	12,4%	67,2%
11.3 As lideranças encorajam seus liderados a trabalharem em grupo.	1,6%	3,2%	6,5%	<b>8,6%</b>	17,7%	37,6%	24,7%	11,3%	80,1%
11.4 As lideranças encorajam seus liderados a trocarem ideias e opiniões.	2,2%	1,1%	7,0%	<b>8,1%</b>	18,8%	37,6%	25,3%	10,2%	81,7%
11.5 A participação e experiência do grupo geram oportunidades para os colaboradores da empresa.	1,1%	2,2%	4,8%	<b>16,7%</b>	21,0%	31,7%	22,6%	8,1%	75,3%
11.6 As lideranças avaliam o desempenho dos colaboradores por meio da qualidade do trabalho em equipe.	1,1%	3,2%	5,9%	<b>18,8%</b>	18,8%	31,7%	20,4%	10,2%	71,0%
11.7 Nossa unidade forma equipes que possam resolver problemas.	1,6%	1,6%	4,3%	<b>10,8%</b>	24,7%	35,5%	21,5%	7,5%	81,7%
11.8 Nos últimos três anos, muitos problemas foram resolvidos por meio das equipes de trabalho que estavam envolvidas diretamente com o problema.	0,5%	4,3%	7,0%	<b>9,1%</b>	25,3%	34,9%	18,8%	11,8%	79,0%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Nesta pode-se observar que os índices de concordância foram superiores a 67% e

níveis de discordância abaixo de 13%, portanto, é possível afirmar que a organização é mais coletivista do que individualista. Segundo Bates *et al* (1995) organizações coletivistas preconizam a cultura do Clã, do coletivo, como papéis e responsabilidades amplos, solução de problemas pensando na solução coletiva, do processo, reconhecimento e premiações do time.

A Tabela 20 apresenta a dimensão Distância do Poder. Segundo Ouchi (1980) e Bates *et al.* (1995) culturas com distância do poder acentuada preconizam uma estrutura formal de autoridade prestigiando simbologias específicas como: separando locais de alimentação e estacionamento, no qual superiores instruem os subordinados em suas atividades e auditam seus comportamentos.

**Tabela 20** – Dimensão 12 - Distância do Poder

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
12.1 As lideranças evitam enviar um memorando e preferem nos dizer alguma coisa pessoalmente.	3,2%	6,5%	5,9%	<b>18,8%</b>	15,6%	33,9%	16,1%	15,6%	65,6%
12.2 Existem pessoas para dar assistência rápida quando algum problema acontece.	2,2%	3,8%	7,5%	<b>16,1%</b>	23,7%	34,4%	12,4%	13,4%	70,4%
12.3 Esta unidade é um bom lugar para as pessoas que gostam de tomar decisões em grupo.	0,5%	2,7%	7,5%	<b>12,4%</b>	25,8%	36,6%	14,5%	10,8%	76,9%
12.4 Qualquer decisão que eu tome, tenho a aprovação antecipada do meu superior.	4,8%	2,7%	9,7%	<b>20,4%</b>	24,7%	24,7%	12,9%	17,2%	62,4%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Nesta dimensão é possível perceber que a média dos percentis de concordância resulta em (68,8%), o que indica que as respostas apontam na direção de uma organização com menor distância do poder.

A Tabela 21 demonstra a análise da congruência cultural. Segundo Deal e Kennedy (1982) esta, procura explicar quais valores e crenças são compartilhadas dentro da organização criando uma cultura forte, através do compartilhamento de significados, rituais únicos na organização sem a distinção no ambiente de trabalho.

**Tabela 21** – Dimensão 13 - Congruência Cultural

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Não	Sim
13.1 Eu falo da empresa para os meus amigos, como uma boa organização para se trabalhar.	0,5%	0,0%	3,2%	<b>6,5%</b>	14,5%	31,7%	43,0%	3,8%	89,2%
13.2 Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte desta empresa.	0,0%	0,0%	1,6%	<b>7,0%</b>	10,2%	32,8%	48,4%	1,6%	91,4%
13.3 Esta empresa realmente me inspira a dar o melhor em direção ao desempenho de meu trabalho.	0,5%	2,2%	6,5%	<b>5,4%</b>	15,1%	38,2%	32,3%	9,1%	85,5%
13.4 As pessoas da sua unidade tem uma ideia muito clara sobre a forma como as coisas poderiam ser feitas.	1,1%	2,7%	7,5%	<b>16,7%</b>	26,9%	32,3%	12,9%	11,3%	72,0%
13.5 Frequentemente o conhecimento compartilhado entre os colaboradores é gerado dentro da própria empresa.	1,1%	0,5%	7,5%	<b>11,3%</b>	28,0%	35,5%	15,6%	9,1%	79,0%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Nesta dimensão é possível perceber que a média dos percentis de concordância resulta em (83,4%), o que indica que as respostas apontam que a organização tem mais congruência cultural. De acordo com Schein (1984) e Safold (1988) as empresas com congruência cultural demonstram uma cultura forte, congruente que embasa a estrutura e as estratégias organizacionais.

#### 4.1.3 Desempenho Organizacional

Após a caracterização das dimensões referente ao ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e caracterização da cultura organizacional, será tratado na última etapa, o desempenho organizacional. Neste foi observado características de desempenho nos últimos 3 anos, na percepção dos respondentes, sobre questões como “Fidelização dos clientes perante os concorrentes”, “Crescimento das vendas”, “Rentabilidade financeira” e por fim “Retorno sobre o investimento”, no mesmo período de tempo que foram relatadas as inovações de cada respondente.

Além disso, foi considerada uma escala Likert de 7 pontos diferentes para entendimento dos resultados desta dimensão, observado como “1 – Muito pior que os concorrentes” a “7 – Muito melhor que os concorrentes”. Para apreciação dos colaboradores os dados de desempenho financeiro da organização pesquisada são fornecidos trimestralmente, já que se trata de empresa de capital aberto cujas informações são compartilhadas ao público em geral.

A partir da Tabela 22-Desempenho organizacional, é possível verificar os índices de concordância muito melhor que os concorrentes e de discordância, ou seja, muito pior que os concorrentes.

**Tabela 22** – Dimensão 14 - Desempenho Organizacional

Indicadores	Frequência em %							Concordância	
	1	2	3	4	5	6	7	Pior	Melhor
14.0 - Na sua avaliação, como está a fidelidade dos clientes a sua empresa nos últimos 3 anos.	1,1%	1,6%	11,8%	<b>29,6%</b>	34,9%	17,2%	3,8%	14,5%	55,9%
14.1 - Na sua avaliação, como está o crescimento das vendas da sua empresa nos últimos 3 anos.	2,2%	4,8%	16,7%	<b>35,5%</b>	26,3%	12,9%	1,6%	23,7%	40,9%
14.2 - Na sua avaliação, como está a rentabilidade da sua empresa nos últimos 3 anos.	1,1%	4,3%	9,7%	<b>29,6%</b>	31,7%	21,5%	2,2%	15,1%	55,4%
14.3 - Na sua avaliação, como está o retorno sobre o investimento da sua empresa nos últimos 3 anos.	2,2%	5,4%	11,8%	<b>32,8%</b>	30,6%	16,1%	1,1%	19,4%	47,8%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Pelo resultado demonstrado na dimensão observa-se um grau médio de concordância de (50,0%), de discordância médio de (18,1%) que não retrata a metade dos respondentes, contudo, um grau de indiferença médio de (31,9%). Portanto, este alto grau de indiferença pode indicar que uma grande parte dos respondentes procura não tomar conhecimento sobre o desempenho da organização.

De acordo com os estudos de Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011), na maioria das pesquisas a relação inovação e desempenho é positiva. Contudo, Simpson *et al* (2006) salientaram que inovação pode ser cara e arriscada, portanto, pode gerar resultados negativos tais como: exposição ao mercado, aumento de custos, insatisfação dos colaboradores e mudanças indesejadas. Outros autores como Greve (2003) e Balkin, Markman e Gomez-Mejia (2000) também sugerem relação negativa entre inovação e desempenho. Gu e Li (2003), comentam que a divulgação de inovação está associada com o crescimento futuro das vendas, lucratividade e retorno das ações, após o controle de desempenho atual e outros fatores que influenciam o desempenho futuro.

Em contrapartida, Homburg e Pflesser (2000) sugerem que a cultura organizacional influencia significativamente comportamentos orientados para o mercado e desempenho financeiro. Além disso, Zheng, Yang e Mclean (2010) afirmam que “as atitudes dos colaboradores e a eficácia organizacional tem uma maior contribuição para a eficácia

organizacional”. Logo, a cultura organizacional em estudos anteriores exerce influência sobre a inovação e o desempenho organizacional.

#### 4.2. CONFIABILIDADE DAS DIMENSÕES DO MODELO

Nesta etapa da pesquisa são avaliados os indicadores de confiabilidade. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), *Alfa de Cronbach* é o indicador do grau de convergência das respostas; assim, quanto maior o *alfa*, mais confiabilidade se tem. Para Malhotra (2006) valores acima de 0,6 já são considerados aceitáveis, sendo requisito mínimo três variáveis por dimensão. Desta forma, para esta pesquisa o índice de corte utilizado foi de 0,6. Entretanto, a medida do coeficiente *Alfa de Cronbach* apresenta limitações; desta maneira, adota-se de forma complementar a confiabilidade composta (CC), índice que não sofre influência do número de itens e que, segundo a literatura, admite como razoáveis valores a partir de 0,60 (SKDAVAJ E DIMOYSKI, 2009) e a variância média extraída (AVE) que deve apresentar um valor de pelo menos 0,45 (NETMEYER, BEARDEN E SHARMA, 2003).

A análise de confiabilidade para a dimensão 1-Resultado foi acima de 0,7 estando dentro dos padrões aceitáveis (MALHOTRA, 2006). Além disso, as variáveis que compõem a dimensão Resultado apresentaram escores superiores a 0,7 para confiabilidade compostas (CC) e próximo a 0,5 para variância média extraída (AVE), indicando confiabilidade das escalas para mensurar a dimensão Resultado.

A Tabela 23 apresenta a análise de confiabilidade em caso de exclusão de item da dimensão 2-Processos, para possível exclusão que resulte em aumento do valor do *Alfa de Cronbach*. Em primeira instância, o *Alfa de Cronbach* apurado nesta dimensão foi acima de 0,6 estando dentro dos padrões aceitáveis (MALHOTRA, 2006). Além disso, as variáveis que compõem a dimensão Processos apresentaram escores superiores a 0,7 para confiabilidade compostas (CC) e próximo a 0,4 para variância média extraída (AVE), indicando baixa confiabilidade das escalas para mensurar a dimensão. Assim levou-se em consideração o *Alfa de Cronbach* se o item 2.3 for excluído resultando em escores superiores a 0,7 para confiabilidade composta (CC) e próximo a 0,45 para variância média extraída (AVE), estando dentro da confiabilidade esperada.

**Tabela 23** - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Processos

Variáveis	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
2.1 Os passos corretos e necessários para executar a ideia foram divulgados com antecedência.	16,15	10,20	0,62	0,53
2.2 Eu sabia quais tarefas eu precisaria realizar para desenvolver a ideia.	15,72	12,04	0,46	0,63
2.3 Existiam regras, manuais ou procedimentos que indicavam como o trabalho deveria ser desenvolvido por mim.	16,82	9,60	0,44	0,66
2.4 Durante a fase de desenvolvimento da ideia foi percebido apoio de pessoas importantes para sua execução.	15,77	11,88	0,40	0,66

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A Tabela 24 apresenta a análise de confiabilidade em caso de exclusão de item da dimensão 3-Recursos, para possível exclusão que resulte em aumento do valor do *Alfa de Cronbach*. Em primeira instância, o *Alfa de Cronbach* apurado nesta dimensão foi próximo a 0,7 estando dentro dos padrões aceitáveis (MALHOTRA, 2006). Contudo, as variáveis que compõem a dimensão Recursos apresentaram escores próximos a 0,7 para confiabilidade compostas (CC) e próximo a 0,4 para variância média extraída (AVE), indicando baixa confiabilidade das escalas para mensurar a dimensão. E mesmo levando em consideração o *Alfa de Cronbach* se o item 3.4 for excluído resultou em escores próximos a 0,7 para confiabilidade composta (CC), mas ainda abaixo de 0,45 para variância média extraída (AVE), estando com baixa confiabilidade e ficando fora do modelo de equações estruturais.

**Tabela 24**- Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Recursos

Variáveis	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
3.1 Para realização da ideia precisei de recursos financeiros.	15,10	20,30	0,48	0,59
3.2 Para realização da ideia precisei de materiais, espaço e equipamentos.	14,12	20,41	0,53	0,54
3.3 Para realização da ideia precisei de atenção da gerência.	13,40	22,94	0,46	0,60
3.4 Para realização da ideia precisei de pessoas.	12,67	27,35	0,35	0,66

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A Tabela 25 apresenta a análise de confiabilidade em caso de exclusão de item da dimensão 4-Liderança, para possível exclusão que resulte em aumento do valor do *Alfa de Cronbach*. Em primeira instância, o *Alfa de Cronbach* apurado nesta dimensão foi próximo a 0,6 estando dentro dos padrões aceitáveis (MALHOTRA, 2006). Entretanto, as variáveis que compõem a dimensão Liderança apresentaram escores próximos a 0,7 para confiabilidade compostas (CC) e próximo a 0,4 para variância média extraída (AVE), indicando baixa confiabilidade das escalas para mensurar a dimensão e ficando fora do modelo de equações estruturais, não sendo possível a exclusão de variáveis em virtude de apresentar apenas três.

**Tabela 25** - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Liderança

Variáveis	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
4.1 As pessoas não são repreendidas ou criticadas quando não atingem os objetivos definidos no desenvolvimento da ideia.	10,78	5,57	0,31	0,59
4.2 As pessoas que lideram a execução de uma nova ideia se preocupam com o bom relacionamento do grupo.	9,52	6,95	0,46	0,37
4.3 A empresa valoriza as pessoas que tentam fazer algo diferente para melhorar o processo mesmo quando há erros ocasionais.	10,28	6,23	0,38	0,44

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A Tabela 26 apresenta a análise de confiabilidade em caso de exclusão de item da dimensão 5-Autonomia, para possível exclusão que resulte em aumento do valor do *Alfa de Cronbach*. Em primeira instância, o *Alfa de Cronbach* apurado nesta dimensão foi próximo a 0,4 estando abaixo dos padrões aceitáveis (MALHOTRA, 2006). Não sendo possível a exclusão de variáveis em virtude de também apresentar apenas três.

**Tabela 26** - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Autonomia

Variáveis	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
5.1 Eu pude opinar, participar ou dar palpites sobre a necessidade de chamar pessoas de outras áreas para ajudar no desenvolvimento desta inovação.	9,77	7,69	0,27	0,19
5.2 Eu participei, opinei ou ajudei a definir os recursos financeiros que seriam utilizados para o desenvolvimento da ideia.	11,40	4,64	0,21	0,33
5.3 No dia-a-dia do trabalho sinto-me a vontade para falar o que penso sobre minhas ideias.	9,65	8,19	0,19	0,31

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Se observado separadamente os 60 respondentes gerenciais o *Alfa de Cronbach* apresentou (0,6) contra (0,1) dos 126 técnicos, demonstrando que a baixa confiabilidade está caracterizada nestes colaboradores na Dimensão Autonomia. Portanto, os resultados indicam que a equipe técnica não tem participado da definição de recursos financeiros para o desenvolvimento da ideia. Em virtude da referida situação este coeficiente foi considerado abaixo do ideal conforme indicado por Malhotra (2006) e assim não foi usado na modelagem de equações estruturais.

A seguir apresenta-se na Tabela 27 a análise de confiabilidade em caso de exclusão de item da dimensão 6-Relacionamento interno ao grupo de inovação, para possível exclusão que resulte em aumento do valor do *Alfa de Cronbach*. Em primeira instância, o *Alfa de Cronbach* apurado nesta dimensão foi 0,55 estando próximo dos padrões aceitáveis (MALHOTRA, 2006). Entretanto, as variáveis que compõem a dimensão Relacionamento interno ao grupo de inovação apresentaram escores próximos a 0,6 para confiabilidade compostas (CC) e abaixo de 0,45 para variância média extraída (AVE), indicando baixa confiabilidade das escalas para mensurar a dimensão e ficando fora do modelo de equações estruturais. Nesta, também não foi possível a exclusão de variáveis por apresentar apenas três.

**Tabela 27** - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Relacionamento interno ao grupo de inovação

Variáveis	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
6.1 Frequentemente eu era comunicado por outras pessoas sobre problemas ocorridos no processo da inovação.	10,93	4,12	0,30	0,61
6.2 Quando tenho alguma ideia sou incentivado a trabalhar em parceria com outras pessoas.	10,27	4,90	0,42	0,38
6.3 Os desentendimentos ocorridos no desenvolvimento de uma ideia são considerados importantes e logo são resolvidos.	10,39	5,08	0,41	0,40

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A seguir apresenta-se na Tabela 28 a análise de confiabilidade em caso de exclusão de item da dimensão 7-Relacionamento externo ao grupo de inovação, para possível exclusão que resulte em aumento do valor do *Alfa de Cronbach*. Em primeira instância, o *Alfa de Cronbach* apurado nesta dimensão foi 0,2 estando abaixo dos padrões aceitáveis e assim não foi usado na modelagem de equações estruturais (MALHOTRA, 2006).

**Tabela 28** - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Relacionamento externo ao grupo de inovação

Variáveis	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
7.1 Os trabalhos realizados em parceria com outros grupos poderão ser utilizados no desenvolvimento de novas ideias.	9,95	6,61	0,25	-,006a
7.2 Não houve discussões nem desentendimento entre as pessoas envolvidas na execução da ideia.	11,09	5,76	0,00	0,47
7.3 Houve o apoio de pessoas qualificadas de outras áreas da empresa, que ajudaram no processo de desenvolvimento ou implantação da inovação.	10,49	4,57	0,17	0,02

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A seguir apresenta-se na Tabela 29 a análise de confiabilidade em caso de exclusão de item da dimensão 8-Dependência de Recursos Externos, para possível exclusão que resulte

em aumento do valor do *Alfa de Cronbach*. Em primeira instância, o *Alfa de Cronbach* apurado nesta dimensão foi 0,5 estando abaixo dos padrões aceitáveis e assim não foi usado na modelagem de equações estruturais (MALHOTRA, 2006). Além disso, as variáveis que compõem esta dimensão apresentaram escores abaixo de 0,6 para confiabilidade compostas (CC) e abaixo de 0,45 para variância média extraída (AVE), indicando baixa confiabilidade das escalas para mensurar a dimensão e ficando fora do modelo de equações estruturais, não sendo possível a exclusão de variáveis em virtude de apresentar apenas três.

**Tabela 29** - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Dependência de Recursos Externos

Variáveis	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
8.1 Eu e meu grupo precisamos de apoio, ajuda e informações de outras pessoas ou grupos para desenvolver a ideia.	7,71	10,36	0,40	0,30
8.2 Uma parte do trabalho que deveria ser feito por mim ou pelo meu grupo para o desenvolvimento da ideia foi realizado por outra pessoa ou grupo.	9,65	9,90	0,21	0,57
8.3 Eu e meu grupo precisamos do auxílio de outras pessoas e grupos para a obtenção de recursos materiais para o desenvolvimento e implantação da inovação.	8,72	8,01	0,36	0,30

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A análise de confiabilidade para as dimensões 9-Formalização e 10-Efetividade no Relacionamento foram próximos a 0,8 estando dentro dos padrões aceitáveis (MALHOTRA, 2006). Além disso, as variáveis que compõem estas dimensões apresentaram escores superiores a 0,7 para confiabilidade compostas (CC) e acima de 0,5 para variância média extraída (AVE), indicando confiabilidade das escalas para mensurar estas dimensões.

A análise de confiabilidade para a dimensão 11-IndividualismoVsColetivismo foi acima de 0,9 estando dentro dos padrões aceitáveis (MALHOTRA, 2006). Além disso, as variáveis que compõem a dimensão Individualismo Vs Coletivismo apresentaram escores superiores a 0,8 para confiabilidade compostas (CC) e acima de 0,5 para variância média extraída (AVE), indicando confiabilidade das escalas.

A Tabela 30 apresenta a análise de confiabilidade em caso de exclusão de item da dimensão 12-Distância do Poder, para possível exclusão que resulte em aumento do valor do

*Alfa de Cronbach.* Em primeira instância, o *Alfa de Cronbach* apurado nesta dimensão foi superior a 0,7 estando dentro dos padrões aceitáveis (MALHOTRA, 2006). Entretanto, as variáveis que compõem a dimensão Individualismo Vs Coletivismo apresentaram escores superiores a 0,7 para confiabilidade compostas (CC) e abaixo de 0,45 para variância média extraída (AVE), indicando baixa confiabilidade das escalas para mensurar esta dimensão. Embora que, retirando a afirmação 12.3 de acordo com o *Alfa de Cronbach* se o item for excluído apresentou confiabilidade composta (CC) superior a 0,7 e variância média extraída (AVE) acima de 0,45, portanto dentro da confiabilidade esperada.

**Tabela 30** - Análise de confiabilidade em caso de exclusão de item – Dimensão Distância do Poder

Variáveis	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
12.1 As lideranças evitam enviar um memorando e preferem nos dizer alguma coisa pessoalmente.	15,19	10,38	0,53	0,64
12.2 Existem pessoas para dar assistência rápida quando algum problema acontece.	15,15	11,61	0,50	0,66
12.3 Esta unidade é um bom lugar para as pessoas que gostam de tomar decisões em grupo.	14,95	11,55	0,60	0,61
12.4 Qualquer decisão que eu tome, tenho a aprovação antecipada do meu superior.	15,39	11,67	0,41	0,71

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A análise de confiabilidade para as dimensões 13-Congruência Cultural e 14-Desempenho foi acima de 0,8 estando dentro dos padrões aceitáveis (MALHOTRA, 2006). Adicionalmente, as variáveis que compõem as dimensões apresentaram escores superiores a 0,8 para confiabilidade compostas (CC) e acima de 0,45 para variância média extraída (AVE), indicando confiabilidade das escalas para mensurar estas dimensões.

Desta forma, considerando a confiabilidade dos dados a Tabela 31 apresenta a confiabilidade por dimensão antes da purificação.

**Tabela 31** - Confiabilidade por Dimensão.

Dimensões	Variáveis do Modelo Original	(AC) > 0,6	(CC) > 0,6	(AVE) > 0,45	Necessário Purificar?
<b>Internas ao Grupo Inovação</b>					
1-Resultado	3	0,70	0,72	0,48	Não
2-Processos	4	0,69	0,71	0,39	Sim
3-Recursos	4	0,67	0,67	0,35	Sim
4-Liderança	3	0,56	0,61	0,36	Não
5-Autonomia	3	0,36	0,40	0,19	Não
6-Relacionamento interno ao Grupo de Inovação	3	0,55	0,59	0,34	Não
7-Relacionamento Externo ao Grupo de Inovação	3	0,23			Não
<b>Externas ao Grupo Inovação</b>					
8-Dependência de Recursos Externos	3	0,50	0,54	0,31	Não
9-Formalização	3	0,78	0,79	0,56	Não
10-Efetividade no Relacionamento	3	0,74	0,77	0,54	Não
<b>Cultura Organizacional</b>					
11-Individualismo Vs Coletivismo	8	0,90	0,89	0,52	Não
12-Distância do Poder	4	0,72	0,73	0,41	Sim
13-Congruência	5	0,86	0,87	0,64	Não
<b>Desempenho Organizacional</b>					
14-Desempenho	4	0,85	0,85	0,59	Não

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Como conclusão da análise de confiabilidade, em primeira instância, apresentou *Alfa de Conbrach* ( $AC \geq 0,6$ ), Confiabilidade Composta ( $CC \geq 0,6$ ) e Variância média extraída ( $AVE \geq 0,45$ ) acima do aceitável não sendo necessário purificar as dimensões: 1-Resultado, 9-Formalização, 10-Efetividade no Relacionamento, 11-Individualismo Vs Coletivismo, 13-Congruência, 14-Desempenho, todas aptas a serem consideradas no modelo de equações estruturais.

No entanto, existiram dimensões que necessitavam ser purificadas, mas que não possuem o número mínimo de variáveis que permita o uso da técnica, tais como: 4-Liderança, 5-Autonomia, 6-Relacionamento interno ao grupo de inovação, 7-Relacionamento externo ao grupo de inovação e 8-Dependência de Recursos Externos. Estas, por sua vez foram descartadas o uso no modelo de equações estruturais por apresentarem baixa confiabilidade

dentro de um número mínimo de três variáveis por dimensão.

A Tabela 32 apresenta o resultado final após a purificação das dimensões possíveis, como: 2-Processos, 3 – Recursos e 12-Distância do Poder sendo consideradas no modelo de equações estruturais, entretanto, a dimensão 3-Recursos após a purificação também teve que ser descartada por apresentar baixa confiabilidade não havendo mais possibilidade de nova exclusão devido número mínimo de variáveis.

**Tabela 32** - Confiabilidade por Dimensão após a purificação

Dimensões	Variáveis do Modelo Original	Variáveis após Purificação	(AC) > 0,6	(CC) > 0,6	(AVE) > 0,45	Possui Confiabilidade Necessária para MEE?
<b>Internas ao Grupo Inovação</b>						
1-Resultado	3	3	0,70	0,72	0,48	Sim
2-Processos	4	3	0,69	0,68	0,45	Sim
3-Recursos	4	3	0,67	0,67	0,40	Não
4-Liderança	3	3	0,56	0,61	0,36	Não
5-Autonomia	3	3	0,36	0,40	0,19	Não
6-Relacionamento interno ao Grupo de Inovação	3	3	0,55	0,59	0,34	Não
7-Relacionamento Externo ao Grupo de Inovação	3	3	0,23			Não
<b>Externas ao Grupo Inovação</b>						
8-Dependência de Recursos Externos	3	3	0,50	0,54	0,31	Não
9-Formalização	3	3	0,78	0,79	0,56	Sim
10-Efetividade no Relacionamento	3	3	0,74	0,77	0,54	Sim
<b>Cultura Organizacional</b>						
11-Individualismo e Coletivismo	8	8	0,90	0,89	0,52	Sim
12-Distância do Poder	4	3	0,72	0,73	0,48	Sim
13-Congruência	5	5	0,86	0,87	0,64	Sim
<b>Desempenho Organizacional</b>						
14-Desempenho	4	4	0,85	0,85	0,59	Sim

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Estudos anteriores apresentaram situações semelhantes quanto à confiabilidade das afirmações e dimensões. Carvalho e Machado (2010) utilizaram o mesmo modelo do MIRP para avaliar os ambientes de inovação e também foram observadas afirmações com baixa

confiabilidade como nas Dimensões Internas e Externas ao grupo de inovação, sem o uso de modelo de equações estruturais. Porém, mais adiante em 2012, utilizando equações estruturais Machado e Carvalho (2013) revisaram o modelo e reduziram 65 questões do instrumento de coleta original sem reduzir o poder de explicação e eficácia quanto à relação dos ambientes organizacionais com os resultados de inovações. Com esta adequação tiveram alto índice de confiabilidade (*Alfa de Conbrach*) em todo modelo proposto.

Desde então outros tem utilizado o mesmo modelo. Scarpin (2012) através do software SPSS AMOS 18.0 avaliou 156 respondentes em uma empresa do setor metal mecânico com 65 anos de existência, no qual também apresentou dimensões com baixa confiabilidade como: Autonomia (*Alfa de Conbrach* = 0,40); Relacionamento Externo ao grupo de inovação (*Alfa de Conbrach* = 0,47); Dependência de recursos externos (*Alfa de Conbrach* = 0,27); Formalização (*Alfa de Conbrach* = 0,35).

Torres (2014) avaliou o mesmo modelo por meio do software PLS-PM por meio de 120 respondentes de uma empresa de desenvolvimento de software e apresentou dimensões com baixa confiabilidade como Relacionamento Externo ao grupo de inovação (*Alfa de Conbrach* = 0,47) e dimensão internas ao grupo de inovação (Variação média extraída - AVE = 0,35).

Além destes, Schoeninger, Pacini e Casagrande (2015) também avaliaram os ambientes de inovação em uma empresa moveleira com 160 colaboradores em uma amostra de 122 respondentes, no qual demonstrou baixa confiabilidade nas dimensões Liderança (*Alfa de Conbrach* = 0,31), Relacionamento interno (*Alfa de Conbrach* = 0,29) e Dependência de recursos (*Alfa de Conbrach* = 0,48), neste não foi utilizado o modelo de equações estruturais.

Por fim, Depiné e Machado (2015) em uma amostra composta por 139 respondentes de uma empresa Multinacional Brasileira por meio do Modelo de Equações Estruturais utilizando o software SPSS AMOS 20.0 também apresentaram dimensões com baixa confiabilidade, como: D5 – Autonomia (*Alfa de Conbrach* = 0,45), D7 – Relacionamento externo do grupo de inovação (*Alfa de Conbrach* = 0,24) e D8 – Dependência de recursos externos (*Alfa de Conbrach* = 0,46), que foram excluídas do modelo.

Desta maneira, a partir da confiabilidade dos dados apresentados foram selecionadas as dimensões: D1–Resultados; D2–Processos; D9–Formalização; D10–Efetividade no relacionamento; D11–Individualismo *versus* coletivismo; D12–Distância do poder; D13–Congruência cultural e D14 – Desempenho Organizacional para representar a influência das propriedades da medida de uma variável sobre outra e entender as relações causais por meio da modelagem de equações estruturais. As dimensões D3–Recursos; D4–Liderança; D5–

Autonomia; D6–Relacionamento interno do grupo de inovação; D7–Relacionamento externo ao grupo de inovação e D8–Dependência de recursos externos não serão utilizados por não apresentarem confiabilidade suficiente.

#### 4.3. ANÁLISE DE MENSURAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Esta etapa tem o intuito de responder as hipóteses levantadas no estudo que tratam da influência da cultura organizacional sobre as dimensões do ambiente interno e externo dos grupos de inovação e desempenho organizacional em uma empresa da indústria têxtil. Para tanto, utilizou-se a MEE, primeiramente, por meio dos índices de ajuste (com o propósito de verificar se o modelo é aceitável ou não) e, por fim, validade (para avaliar se os itens refletem o construto). A Tabela 33 mostra os índices de ajuste do modelo final proposto.

**Tabela 33** – Índice de ajuste do modelo final proposto

Medidas de ajuste	Nível sugerido	Índices do Modelo
GL	-	425
$\chi^2$ e p	- (p<0,000)	947,403 (p<0,000)
$\chi^2$ /GL	$\leq 5$	2,229
GFI	> 0,90	0,751
AGFI	> 0,90	0,709
SRMR	< 0,10	0,151
RMSEA	0,05 a 0,08	0,08
TLI	> 0,90	0,810
CFI	> 0,90	0,826
PNFI	> 0 e < 1, próximo de 1	0,727

**Fonte:** Dados da pesquisa.

No que tange ao ajustamento do modelo, o  $\chi^2$ /GL apresentou índice de 2,229, o índice de qualidade do ajuste (GFI) foi inferior a 0,9, bem como o índice ajustado de qualidade do ajuste (AGFI). Entretanto, é oportuno destacar que Bagozzi e Yi (1988) ressaltam que não existem critérios de corte para o GFI e AGFI; esses índices são dependentes do tamanho da amostra.

Os indicadores *Standardized Root Mean-Square Residual* (SRMR = 0,151) não atendeu os critérios recomendados, sendo pouco superiores a 0,10, no entanto a medida *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA = 0,08) atendeu ao critério recomendado, por ser igual a 0,08. O índice de *Tucker-Lewis* (TLI) ficou próximo do nível esperado, apresentando um valor de 0,810. O mesmo ocorreu com o índice de ajuste comparativo (CFI), que teve um valor de 0,826, ou seja, próximo ao desejável de 0,9. Os demais índices também ficaram dentro do recomendado pela literatura. Após a verificação do ajustamento do modelo,

foram analisadas as cargas fatoriais padronizadas e os respectivos *t-values* a fim de testar as hipóteses, conforme a Tabela 34.

**Tabela 34** - Coeficientes padronizados e significâncias das relações do modelo proposto.

Caminhos Estruturais	Estimate	E.P.	t-Values	P-Value	Coef
Inovação Interna <== Cultura Organizacional	1,00 (1)	-	-	-	,64
Inovação Externa <== Cultura Organizacional	0,709	0,159	4,453	***	,64
Individualismo Vs Coletivismo <== Cultura Organizacional	1,00(1)	-	-	-	,82
Distância do Poder <== Cultura Organizacional	1,347	0,186	7,225	***	,97
Congruência <== Cultura Organizacional	1,078	0,129	8,362	***	,83
Desempenho <== Cultura Organizacional	0,513	0,104	4,918	***	,46

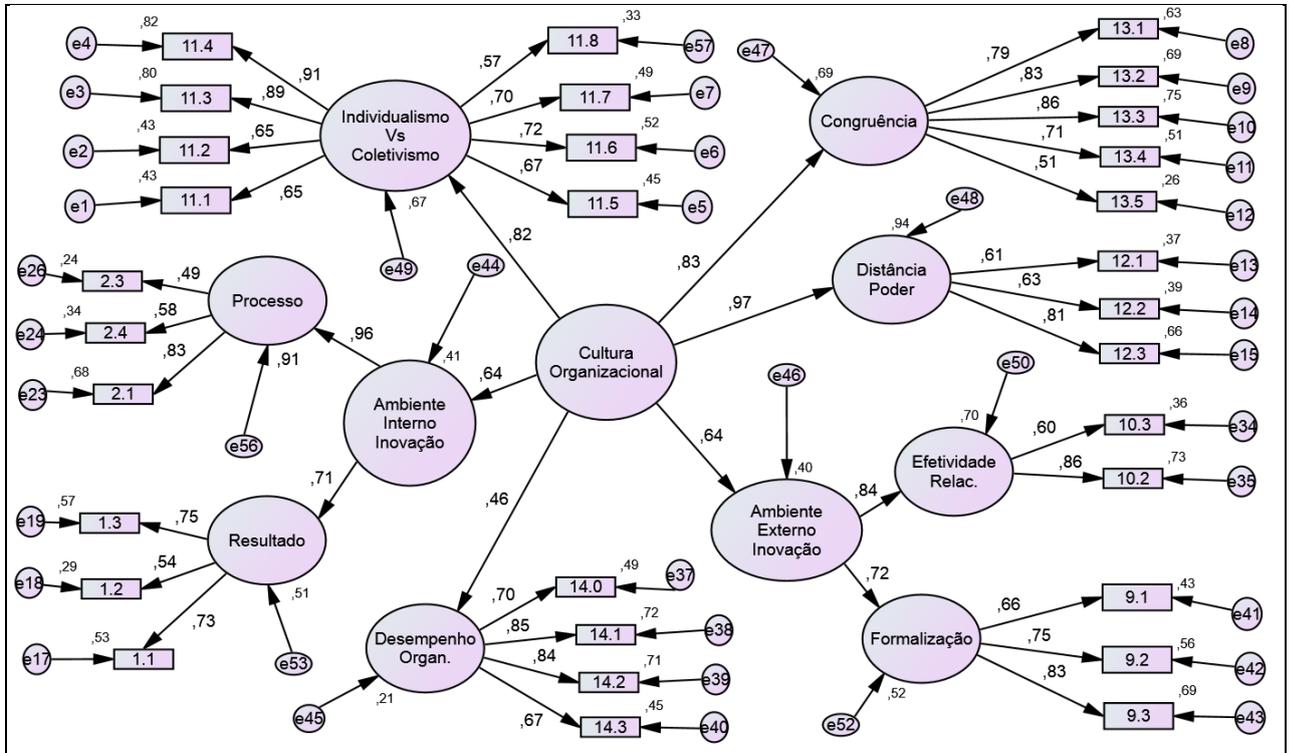
(1) Valores iniciais fixados em 1,00.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Em termos de indicadores para a aceitação das hipóteses, os *t-values* necessitam ser superiores a 1,96 (para aceitação tolerável); o ideal é acima de 2,58, para acatar significância apropriada (HAIR, Jr. *et al.*, 2005). Conforme a Tabela 34, os resultados dos *t-values* foram satisfatórios.

A Figura 10 mostra uma representação da dimensionalidade do construto de Cultura de Inovação após a purificação. Como forma de obter um nível aceitável de ajuste para o estudo, foram simuladas as dimensões propostas para o modelo, sendo elas: Cultura Organizacional, Dimensões Internas da Inovação, Dimensões Externas da Inovação e Desempenho Organizacional. Nas cargas fatoriais padronizadas, os indicadores devem ser estatisticamente significativos, com cargas padronizadas acima ou próximas de 0,60, uma vez que o objetivo nessa fase é purificar a escala de medida.

**Figura 10** – Relação da Cultura Organizacional e as dimensões internas e externas do grupo de inovação e desempenho organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados serão apresentados conforme hipóteses elaboradas. Cada etapa associará a variável exógena Cultura Organizacional a um construto, indicando os parâmetros estimados para o modelo conforme apresentado na Figura 10.

A seguir serão apresentados os resultados conforme hipóteses elaboradas. Cada etapa associará a variável exógena da Cultura Organizacional a um construto, indicando os parâmetros de aceitação.

#### 4.3.1 Influência das dimensões de cultura organizacional sobre as dimensões do ambiente interno dos grupos de inovação

Inicialmente será avaliada a influência da Cultura Organizacional sobre as dimensões Internas do grupo de inovação, buscando confirmar a primeira hipótese proposta no estudo. Na Figura 10 é possível observar que construto exógeno Cultura Organizacional é composto pelas dimensões Coletivismo *versus* Individualismo, Distância do Poder e Congruência Cultural, as quais explicam o construto com coeficientes de (,83), (,82), (,97),

respectivamente. Observa-se que os coeficientes apresentam valores positivos e significativos, demonstrando que os indicadores estão positivamente relacionados com a cultura organizacional. Os coeficientes oferecem informações sobre a extensão em que uma dada variável observável é capaz de medir uma variável latente (SCHUMACKER E LOMAX, 1996).

Analisando a Figura 10, percebe-se também que o construto endógeno Dimensões Ambiente Interno do Grupo de Inovação é representado por ordem de maior impacto pelas dimensões Processo em (0,96) e Resultado (,71). Assim o impacto do construto da Cultura Organizacional sobre as Dimensões Internas do Grupo de Inovação é de (,64). Para Schein (1984), a cultura organizacional acontece por meio de vivências, experiências e realizações, que com o passar do tempo se tornaram a forma certa de fazer as coisas.

Portanto, a organização estudada possuiu uma forte congruência cultural, voltada para o coletivismo e para uma menor distância do poder (BATES *et al.*, 1995). Com isso, o construto exógeno Cultura Organizacional impacta positivamente em (,64) sobre o construto endógeno Dimensões Internas do grupo de Inovação.

Esses resultados corroboram com os encontrados pelos seguintes autores: Scarpin (2012) que testou a hipótese em uma empresa do setor metal mecânico, no qual resultou com uma carga de (,55), sendo que as dimensões internas mais impactadas foram Liderança (,66), Processo (,61) e Relacionamento interno (,56). Em seguida, Torres (2014) testou em uma empresa de desenvolvimento de software, no qual resultou com uma carga de (,435), contudo houve mais dimensões impactadas como Lideranças (,67), Relacionamento interno (,73), Processo (,80), Autonomia (,82) e Recursos (,77). Por fim, Depine e Machado (2015) avaliaram em uma empresa Multinacional, no qual resultou com uma carga de (,94), e as dimensões internas mais impactadas foram Relacionamento Interno (,84), Liderança (,71), Processos (,50) e Recursos (,40).

Assim sendo, é possível inferir por meio dos resultados que ocorre uma concordância com estudos anteriores a respeito da influência da Cultura organizacional sobre os ambientes internos de inovação, entretanto, cada organização destaca de maneira particular o conjunto de dimensões internas que são impactados pela cultura de acordo com o momento cultural vivido pela organização.

### **4.3.2 Influência das dimensões de cultura organizacional sobre as dimensões do ambiente externo dos grupos de inovação**

A seguir, pretende-se avaliar a influência das dimensões da Cultura organizacional sobre as dimensões Externas do grupo de inovação, buscando confirmar a segunda hipótese proposta no estudo. Na Figura 10 é possível observar que construto exógeno Ambiente Externo do grupo de inovação é composto pelas dimensões Formalização e Efetividade do Relacionamento as quais explicam o construto com coeficientes de (,72) e (0,84), respectivamente. A Cultura organizacional influencia em (,64) as Dimensões Externas do grupo de Inovação. Dessa forma, afirmando haver impacto positivo do construto exógeno Cultura Organizacional sobre o construto endógeno Dimensões Externas ao grupo de Inovação.

Por meio de uma cultura congruente que procura minimizar a distância do poder e promover o coletivismo (BATES et al, 1995), a organização pesquisada mostra que os colaboradores percebem que as parcerias firmadas com outras equipes para o desenvolvimento da ideia são importantes e valem a pena (VAN DE VEN E CHU, 1989; MACHADO E CARVALHO, 2011).

Esses resultados corroboram com os mesmos autores que já haviam avaliado as inovações internas. Scarpin (2012) com uma carga de (,47), sendo que as dimensões externas mais impactadas foram Efetividade de Relacionamento - Parceria (,73), Efetividade no Relacionamento - Comprometimento (,49) e Relacionamento interno - Adaptabilidade (,28). Em seguida Torres (2014) com uma carga de (,383), sendo que as dimensões impactadas foram Dependência de Recursos (,87), Formalização (,86) e Efetividade no Relacionamento (,83). Por fim, Depine e Machado (2015) com uma carga de (,81) e as dimensões internas mais impactadas foram Efetividade - Satisfação (,81), Formalização (,64) e Efetividade - Conflitos (,60).

Portanto, é possível inferir por meio dos resultados que ocorre influência da Cultura organizacional sobre os ambientes externos de inovação. Entretanto, cada organização também destaca de maneira particular o conjunto de dimensões externas que são impactados pela cultura de acordo com o momento cultural vivido pela organização.

### **4.3.2 Influência das dimensões de cultura organizacional no desempenho organizacional**

Neste momento, pretende-se avaliar a influência da dimensão da Cultura organizacional sobre o Desempenho organizacional, buscando confirmar a terceira hipótese proposta no estudo. Na Figura 10 é possível observar que construto exógeno Desempenho Organizacional é composto pelas afirmações 14.0 – Fidelização dos clientes; 14.1 – Crescimento das vendas; 14.2 – Rentabilidade da empresa; 14.3 – Retorno sobre investimento, as quais explicam o construto com coeficientes de ( $,70$ ), ( $,85$ ), ( $,84$ ) e ( $,67$ ), respectivamente. A Cultura organizacional influencia em ( $,46$ ) o desempenho organizacional. Dessa forma, é possível afirmar haver impacto positivo do construto exógeno Cultura Organizacional sobre o construto endógeno de Desempenho Organizacional.

Sackmann (2011) argumentam que o desempenho organizacional é resultante dos diferentes tipos de cultura e da intensidade da força cultural apresentados pela empresa. Assim sendo, a cultura pode ter consequências positivas sobre o desempenho individual e organizacional (NAOR et al., 2014; BROADBENT e LAUGHLIN, 2009).

Estudos anteriores como o de López, Peón e Ordás (2005), García-Morale, Lloréns-Montes e Verdú-Jover (2007) e Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) foram realizados para medir o impacto da cultura do aprendizado organizacional e inovação sobre o desempenho organizacional utilizando o método de equação estrutural e ambos mostraram impacto positivo. Outros estudos como de Gunday *et al* (2011) apresentaram carga ( $,53$ ), Bolívar-Ramos, García-Morales e García-Sánchez (2012) com carga ( $,19$ ) e Camisón e Villar-Lopez (2012) com carga ( $,23$ ) também tiveram impacto positivo da cultura organizacional voltada à inovação sobre o desempenho da organização.

Ainda Rosenbusch, Brinckmann e Bausch (2011) encontraram relação positiva na dimensão cultura organizacional moderando o impacto da inovação sobre o desempenho organizacional. Por fim o estudo Zheng, Yang e Mclean (2010) testaram o impacto da cultura organizacional através valores, normas e artefatos sobre a eficiência organizacional como metas de desempenho financeiro, por meio do modelo de equação estrutural utilizando o *software* Lisrel e também apresentou impacto positivo com carga ( $0,29$ ).

Desta maneira, pode-se concluir que existe uma influência favorável da cultura organizacional sobre o desempenho organizacional. Entretanto, recomenda-se desenvolver outros estudos descritivos como este, em outros setores da economia, para que o modelo seja comprovado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações procuram se perpetuar em meio às gerações estruturando a governança corporativa em prol de uma cultura organizacional que esteja engajada a enfrentar os desafios impostos pelo cenário econômico mundial, buscando um modelo tecnológico e de gestão que resulte em um desempenho organizacional superior.

Um aspecto que faz parte deste contexto e permeia há décadas como diferencial competitivo sustentando o desempenho das organizações, é o modelo inovativo empregado pelas organizações, que retrata como a cultura organizacional mantém os ambientes internos e externos da inovação. Assim quando uma organização procura moldar sua cultura organizacional em prol da criatividade e inovação, na sua essência, procura influenciar seus colaboradores em busca de um ritual que torne a organização mais eficiente, ou seja, com maior desempenho.

Logo, esta pesquisa procurou identificar como a cultura organizacional, sendo medida como uma variável independente pode influenciar os ambientes internos e externos de inovação, bem como, o desempenho organizacional em uma organização do setor Têxtil. Para identificar e atingir este objetivo foram levantados quatro objetivos específicos. O primeiro buscou descrever as dimensões dos ambientes de inovação, cultura organizacional e desempenho organizacional percebidos pelos colaboradores.

Como resultado, pode-se verificar por meio da análise descritiva, que existe compromisso com os processos de inovação definidos com alto nível de lealdade por parte de seus colaboradores com os grupos de inovação, no qual dispõe de moderada autonomia por seus liderados na solução de problemas, por meio da troca de ideias em grupo facilitando a tomada de decisões. Em que crenças e valores são compartilhados e os valores pessoais dos colaboradores se assemelham aos da organização, principalmente do orgulho em fazer parte da organização.

Dentre as 14 dimensões pesquisadas as que se mostraram mais presentes na análise descritiva, foram: D1 – Resultados, D2 – Processos, D6 – Relacionamento interno do grupo de inovação, D11 – Coletivismo, D12 – Baixa Distância do Poder e D13 – Congruência Cultural. As dimensões que apresentaram afirmações menos percebidas pelos funcionários na análise descritiva, foram: D3 – Recursos, D4 – Liderança, D5 – Autonomia, D7 – Relacionamento externo ao grupo de inovação, D8 – Dependência de recursos externos, D9 – Formalização, D10 – Efetividade no relacionamento e D14 – Desempenho Organizacional.

Quanto aos resultados que os colaboradores percebem das inovações tanto para a

organização como para si próprio, é possível inferir que a organização possui um ambiente processual que permite o surgimento de inovações mesmo indicando que o alinhamento esteja em um nível gerencial.

Os recursos materiais e financeiros, por sua vez, não aparecem como necessários para concepção das ideias, possivelmente em decorrência da organização já contar com os ativos para elaboração das ideias, não havendo necessidade de investimentos.

Quanto à liderança, os colaboradores reconhecem como facilitadora para o processo inovativo. A liberdade de expressão, compartilhamento e reconhecimento das ideias no processo de inovação é um fator importante tendo em vista na cultura organizacional artefatos visíveis que estimulem tais rituais entre as lideranças e seus liderados. Entretanto, apontou que técnicos novos na organização podem não perceber o reconhecimento à inovação por parte de seus líderes.

A autonomia, por sua vez, foi percebida como algo intrínseco no dia a dia dos colaboradores gestores, contudo, houve alta discordância pela equipe técnica caso a tomada de decisão envolva recursos financeiros, o que pode apontar que a organização não estimula o compartilhamento de informações de forma aberta da equipe gerencial à técnica quando envolve valores financeiros. Quanto maior for o compartilhamento de informações para todos os colaboradores envolvidos com a inovação, maior será o engajamento e envolvimento com a ideia e consequente resultado.

Já as dimensões que medem os ambientes de inovação (interno e externo), conforme a resposta dos colaboradores observa-se que há um ambiente que permite a colaboração entre os membros do grupo. No entanto, quando avaliado o relacionamento externo ao grupo, as respostas foram muito dispersas. Havendo discordância quanto à dependência de recursos externos para realização do trabalho, porém existindo a necessidade de apoio a recursos externos, logo, leva a indícios de uma inovação fechada.

Em consonância, a formalização e a efetividade do relacionamento de forma geral possuem concordância. Entretanto, existe discordância em relação à formalização da documentação demonstrando que existe pouca importância em documentar os processos com parceiros externos.

Já a dependência de recursos externos, percebe-se que os colaboradores necessitam de ajuda de outras pessoas externas para o desenvolvimento da ideia, no que tange melhores práticas e troca de experiências, entretanto, observa-se que as equipes tem dificuldades de realizar as atividades fora do grupo ou que outro grupo faça a sua atividade.

Tratando-se dos aspectos da cultura organizacional, observou-se que a organização é

mais coletivista do que individualista. Portanto, preconiza a cultura do Clã, do coletivismo, como papéis e responsabilidades amplos, solução de problemas pensando na solução coletiva, de processo, reconhecimento e premiações do time (Bates *et al*, 1995).

Quanto a distância do poder, a organização conta com menor distância do poder, indicando que as lideranças estão próximas dos seus liderados oferecendo apoio aos grupos que desenvolvem as inovações.

Em relação à congruência cultural, observou-se que a organização possui altos índices de concordância, indicando que os colaboradores compartilham de valores e crenças, que embasa a estrutura e as estratégias organizacionais.

Por fim quanto à percepção dos colaboradores ao desempenho organizacional, observou-se um grau moderado de concordância, o que aponta que grande parte dos colaboradores desconhece ou procura não tomar conhecimento sobre o desempenho da organização. As atitudes dos colaboradores em buscar conhecimento e entendimento quanto ao desempenho organizacional tem uma maior contribuição para a eficácia organizacional (ZHENG, YANG E MCLEAN, 2010).

Como segundo e terceiro objetivos específicos foram verificadas a influência da cultura organizacional sobre as dimensões do ambiente interno e externo dos grupos de inovação.

A pesquisa demonstrou, por meio dos seus resultados, que uma organização com uma cultura do Clã impacta positivamente a percepção do ambiente de desenvolvimento de inovações. Os resultados do presente estudo corroboram com hipótese de estudos anteriores de Machado (2004), Machado, Carvalho e Heinzmann (2012), Machado e Carvalho (2013), Scarpin (2012), Depiné (2012), Neumann (2013) e Torres (2014) relacionados ao impacto da cultura organizacional e ambientes próprios ao desenvolvimento de inovações.

Como quarto e último objetivo específico deste estudo, foi verificar a influência das dimensões da cultura organizacional no desempenho organizacional. O estudo demonstrou que a cultura organizacional impacta positivamente o desempenho organizacional. Adicionalmente, o estudo evidenciou que o modelo proposto com a inclusão das dimensões relacionadas à cultura organizacional e desempenho são aderentes ao modelo já estudado.

Estudos anteriores afirmam que a inovação tem afetado positivamente o desempenho em ambientes hostis, de mercado difícil, concorrido, no qual a capacidade de inovar permitirá responder mais rapidamente os desafios impostos (WRIGHT, PALMER E PERKINS, 2005; BROWN E EISNENHARD, 1995). Logo, desenvolver uma cultura organizacional que observe questões inovativas é fundamental para ter desempenho em momentos difíceis.

Assim, é possível afirmar que as inovações são fruto de ideias, que são implantadas com êxito, uma vez que a organização tenha um ambiente propício para desenvolvimento de inovações internas e externas. Entretanto, para tal é fundamental que a empresa procure desenvolver sua cultura organizacional vigente estimulando um ambiente propício a inovações. Bem como, engajem seus colaboradores em buscar entendimento a respeito do desempenho corrente da organização, fomentando um ambiente colaborativo entre o surgimento da ideia e a transformação em resultado tangível ou a inovação propriamente dita.

### **5.1. CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES.**

Como contribuição científica, este estudo procura apoiar pesquisadores que se dedicam ao estudo da relação entre cultura organizacional, inovação e desempenho organizacional, dentro de uma abordagem quantitativa. O resultado do modelo proposto, além de confirmar em mais um ambiente econômico a relação positiva entre cultura organizacional e ambientes de inovação, trouxe uma nova abordagem que é a relação positiva entre a cultura organizacional e o desempenho organizacional. Obviamente que sugere-se que estes resultados sejam replicados em estudos futuros.

Em contrapartida, a contribuição deste trabalho para o setor Têxtil foi buscar entender a relação da cultura organizacional e o desempenho por meio da adoção de um processo inovativo, culminando no desenvolvimento de novas estratégias organizacionais a partir destas reflexões para o setor. Sabe-se que a cultura organizacional é fomentada por meio de um processo evolutivo, bem como, da construção de processos internos e externos à organização pelos colaboradores.

Para a organização estudada o presente estudo serve de reflexão do status atual, que demonstrou com maior intensidade a relação entre a cultura organizacional e os ambientes internos e externos, que por sua vez mostraram aspectos a serem trabalhados como falta de autonomia por parte dos grupos técnicos, necessidade de uma liderança mais presente no apoio a criação de ideias, não reprimindo os resultados e estimulando o ambiente propício ao surgimento de inovações bem como sua formalização.

Este diagnóstico pode apoiar no entendimento de uma proposta futura que ajude no alcance dos resultados, que se traduz na busca de desempenho superior e que estimule os colaboradores a entenderem a importância de inovar em colaboração e da importância do conhecimento quanto aos resultados da organização.

Como limitação de pesquisa é possível citar o corte transversal e a aplicação desta pesquisa a um único objeto de estudo e número limitado de respondentes. Ainda, o fato de a

amostra da pesquisa não ser probabilística. Pode-se citar como limitação que a utilização de um questionário auto preenchido implicar no viés do respondente quanto às informações relatadas. Outro viés refere-se ao entendimento dos itens do questionário, sendo natural que os respondentes apresentem entendimento dúbio em relação a determinadas assertivas do questionário.

Cita-se ainda como limitação da pesquisa os vieses de interpretação do próprio pesquisador. Quanto às limitações metodológicas, pode-se considerar a abordagem quantitativa utilizada para pesquisas sobre cultura organizacional, uma vez que autores defendem a abordagem qualitativa.

Como recomendação, destaca-se a aplicação deste modelo em outras organizações Têxteis a fim de estabelecer possíveis comparações. Bem como, testar o impacto em outros estudos da aplicação da dimensão cultura organizacional sobre a dimensão desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

ABIT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Indústria têxtil e de confecção Brasileira**. Brasília: 2013. Disponível em: [http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha\\_rtcc.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha_rtcc.pdf). Acesso em 30 maio 2016.

ABIT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Agenda de prioridades Têxtil e Confecção 2015 a 2018**. São Paulo: 2015. Disponível em: [http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda\\_site.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf). Acesso em 18 fevereiro 2017.

AFUAH, A. **Innovation Management: strategies, implementation, and profits**. New York: Oxford University Press. 390p. 2003.

AHMED, P. K. Benchmarking innovation best practice. **Benchmarking for Quality Management & Technology**, v. 5, n. 1, p. 45-58, 1998a.

\_\_\_\_\_. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998b.

AIKEN, M.; HAGE, J. Organizational Alienation: A Comparative Analysis. **American Sociological Review**, v. 31, p. 497-507, 1966.

ALCADIPANI, R.; CRUBELATTE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **RAE - Revista Eletrônica de Administração**. São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.

AUW, E. Human capital, capabilities & competitive advantage. **International Review of Business Research Papers**, Berwick, v. 5, n. 5, p. 25-36, 2009.

BAGOZZI, R. P., & YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 16(1), p. 74-94. 1988.

BALESTRIN, A. Criação de conhecimento organizacional: teorizações do campo de estudo. **Organização & Sociedade**, v. 14, n. 40 p., 2007.

BALKIN, D. B., MARKMAN, G. D., GOMEZ-MEJIA, L. R.. Is CEO pay in high-technology firms related to innovation? **Academy of Management Journal**. 43(6), p. 1118-1129, 2000.

BALTHAZARD, P. A.; COOKE, R. A. Organizational culture and knowledge management success: assessing the behavior-performance continuum. **Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2004.

BALTHAZARD, P. A.; COOKE, R. A.; POTTER, R. E. Dysfunctional culture, dysfunctional organization: capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 8, p. 709-732, 2006.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. **Journal of Market-focused**

**Management**, v. 5, n. 1, p. 5-23, 2002.

BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? **Strategic Management Journal**, v. 10, n. S1, p. 107-124, 1989.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2012.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELLOS, M. A. DE; ANDREASSI, T.; SIMANTOB, M. A.; ÁLVARES, A. C. T.; NOBRE-FILHO, W.; MACHADO, D. D. P. N.; GUARAGNA, E. V. DA C. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

BARBIERI, J. C.; ALVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Gestão de ideias para inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BAREGHEH, J. R. A.; SAMBROOK, S. Towards an innovation-type mapping tool, **Management Decision**, Vol. 49, Iss 1, p. 73–86, 2011.

BARNEY, J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v.11, n.3, p. 656-665, 1986.

BARNU, F. **The true nature of innovation**: why it calls into question the foundations of business. Paris: Lavoisier, 2010.

BARRETT, Peter; SEXTON, Martin. Innovation in Small, Project-Based Construction Firms. **British Journal of Management**, n. 17, p. 331-346. 2006.

BARZOTTO, L. C. **O Ambiente da Inovação em Instituição Hospitalar**. 2008. 153 f. - Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2008.

BASS, B. When planning for others. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n.2, p.151-72, 1971.

BATES, K. A.; AMUNDSON, S. D.; SCHROEDER, R. G.; MORRIS, W. T. The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. **Management Science**, v. 41, n. 10, p. 1565-1580, 1995.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. **The managerial grid**. Houston, Texas: Gulf, 1964.

BOLÍVAR-RAMOS, M.T., GARCÍA-MORALES V. J., GARCÍA-SÁNCHEZ, E. Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. **Journal of Engineering & Technology Management**, 29, no. 3, p. 331–57, 2012.

BOLWIJN, P. T.; KUMPE, T. About facts, fiction and forces in human resource management. **Human Systems Management**, v. 15, n. 3, p. 161-172, 1996.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São

Paulo: Pioneira, 1997.

BROADBENT, J.; LAUGHLIN, R. Performance management systems: A conceptual model. **Management Accounting Research**, 20, p. 283–295, 2009.

BONINI, L. A.; SBRAGIA, R.. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, jan./jun., São Paulo. 2011.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product development: Past research, present findings, and future directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.

BURKE, R. J. Method of resolving superior-subordinate conflict: the constructive use of subordinate differences and disagreements. **Organizational behavior and human performance**, n. 5, v. 4, p. 393-411, 1970.

CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**. v. 67. p. 2891-2902. 2012.

CAMPOS, L. B. P.; CAMPOS, R. J. **Análise multi-casos da gestão da inovação em empresas de pequeno porte**. Revista Pretexto, jan./mar. 2013, Belo Horizonte.

CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004.

CARVALHO, L. C. **Ambiente de inovação: análise multidimensional em uma organização do setor metal-mecânico**. 2010. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB. Blumenau. 2010.

CARVALHO, A.; FERREIRA, M. A. T.; SILVA, S. M. **Definição de temas tecnológicos para pesquisa e desenvolvimento**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008, Brasília. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CARVALHO, L. C.; MACHADO, D. D. N. **Ambiente de Inovação: Análise Multidimensional em uma Organização do Setor Metal-Mecânico**. In: ANAIS SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2010, São Paulo.

CASTRO, J.M.; BASQUES, P.V. Mudança e inovação organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, São Paulo, v.7, n.1, p.71-95, 2006.

CHESBROUGH, Henry. **Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Tradução: Luiz Claudio de Queiroz Faria. Revisão técnica: Jonas Cardona Venturini. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHESBROUGH, H.; CROWTHER, A. K. Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. **R&D Management**, p. 229-236, 2006.

CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organizational learning capability among the workforce. **International Journal of Manpower**. 28 (3), p. 224–242. 2007.

CHRISTENSEN, C.; CRAIG, T.; HART, S. The great disruption. **Foreign Affairs**, p. 80-95, 2001.

CHURCHIL JR., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**. v. 16, p. 64-73, 1979.

COFFEY, R.E.; COOK, C.W.; HUNSAKER, P.L. **Management and Organizational Behavior**. Irwin: McGraw-Hill, 1994.

COOMBS, R.; HULL, R. Knowledge management practices and path-dependency in innovation. **Research Policy**, v. 27, n. 3, p 237-253, 1998.

COUTINHO, P. L. A.; LONGANEZI, T.; BOMTEMPO, J. ; PEREIRA, F. M. A. **Construindo um sistema de gestão da inovação tecnológica: Atividades, estruturas e métricas**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24, 2006, Gramado. Anais. Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORNEJO, María Cañamares; MUÑOZ, Emilio Ruiz. Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. **Pensamiento Iberoamericano**, n. 5, v. 2, p. 121-139, 2010.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar. 2009.

COUTINHO, P.; BOMTEMPO, J.V. Inovações de produto em uma empresa petroquímica. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, São Paulo, edição 57, v.13, n.3, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1155- 1191, 2010.

DAMANPOUR, F.; SZABAT, K. A.; EVAN, W. M. The relationship between types of innovation and organizational performance. **Journal of Management studies**, v. 26, n. 6, p. 587-602, 1989.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**. v. 34, n.3, p. 555-590, 1991.

DANTAS, J. **Gestão da inovação**. Lisboa: Vida Economica, 2001.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Adissom-Wesbey, 1982.

DENISON, D.R.; MISHRA, A.K., Toward a theory of organisational culture and effectiveness. **Organisation Science**, v. 6, n. 2, p. 204-23, 1995.

DEPINÉ, Maiky. **A influência da cultura sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações**. 2012. 93 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012. Disponível em: <[http://www.bc.furb.br/docs/DS/2012/350632\\_1\\_1.pdf](http://www.bc.furb.br/docs/DS/2012/350632_1_1.pdf)>. Acesso em: 3 jul. 2016.

DEPINÉ, M.; MACHADO, D. D. P. N. Ambiente Favorável ao Desenvolvimento de Inovações: A Cultura pode exercer Influência? **Revista do ICSA – Gestão e Desenvolvimento**, v. 12, n. 1, p. 33-49, 2015.

DEWAR, R. D.; DUTTON, J. E. The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. **Management science**, v. 32, n. 11, p. 1422-1433, 1986.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Reestruturação produtiva em Santa Catarina: um olhar sobre o setor têxtil, Estudo Regional DIEESE**, Florianópolis, n.4, jun. 2003.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, 2008.

DOUGHERTY, D. Organizando para a inovação. In: Caldas, S, M., Fachin, R., & Fischer, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.3. p. 337-360, 2004.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003. 151 p.

DOMBROWSKI, C.; KIM, J. Y.; DESOUZA, K. C.; BRAGANZA, A.; PAPAGARI, S.; BALOH, P.; JHA, S. Elements of Innovative Cultures. **Knowledge and Process Management**, v. 14, n. 3, p. 190–202, 2007.

DOSCIATTI, K. R. Z. R.; BORTOLUZZI, S. C.; SANTOS, G. D. **Gestão de inovação. Análise bibliométrica e de conteúdo de artigos científicos**. In: ADM - CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2015, Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa, ADM, 2015.

FIESC. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Indústria Têxtil e do Vestuário de SC**. 2014. Disponível em: <[http://fiesc.com.br/sites/default/files/medias/25\\_set\\_sc\\_dados\\_2014\\_em\\_baixa\\_para\\_site.pdf](http://fiesc.com.br/sites/default/files/medias/25_set_sc_dados_2014_em_baixa_para_site.pdf)> Acesso em: 30 maio 2016.

FILLEY, Alan C.; HOUSE, Robert J.; KERR, Stephen. **Managerial process and organizational behavior**. 2nded. Glenview, IL: Scott Foresman, 1976.

FLORIANI, R. **Identificação de inovações e seus reflexos nos índices de rentabilidade de empresas brasileiras de capital aberto**. 2009. Dissertação (Mestrado), Universidade Regional de Blumenau, 2009.

FLORIANI, R.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Análise comparativa da evidenciação de aspectos de inovações em empresas construtoras e multisetoriais. **Journal of Information Systems and Technology Management**, 7(3), p. 693-712. 2010.

FLORIANI, R.; BEUREN, I. M.; MACHADO, D. D. P. N., Processo de inovação em empresas brasileiras de capital aberto. In: **RAI. Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v.6, n.4, p.783-802, 2013.

FONTANINI, J. I. C.; CARVALHO, H. G. de. **As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes em um ambiente industrial - um estudo de caso**. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25, Porto Alegre, 2005. Anais... Rio de Janeiro: ENEGEP, 2005, p. 1-13.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FULD, L. **The New competitor intelligence: The complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors**. New York: Wiley John & Sons, 1994.

GALLI, E. B. **Building social capital in a multibusiness firm: lessons from a case study**. Wiesbaden: Gabler, 2011.

GAVIRA, M. O.; FERRO, A. F. P.; ROHRICH, S. S.; QUADROS, R. Gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, v. 8, n. 1. p. 77-107, 2007.

GARCÍA-MORALES, V.J.; LLORÉNS-MONTESAND, F.J., VERDÚ-JOVER, A.J. Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. **Technovation**, 27(9), p. 547-568, 2007.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, 33 p., 1999.

GEERTZ, C. **The interpretation of cultures: Selected essays**. New York: Basic books, 1973.

GEORGOPOULOS, B. S.; MANN, F. C. **The community general hospital**. MacMillan: New York, 1962.

GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño en la empresa**. Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España, 2000.

GOMES, G. **Cultura de inovação e sua influência no desempenho em inovação de produtos na indústria têxtil de Santa Catarina**. 2013. 298f. Tese (Doutorado em Ciências

Contábeis e Administração), Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2013.

GU, F.; LI, J. Q., Disclosure of innovation activities by high-technology firms. **Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics**, 10(2), p. 143-172, 2003.

GUNDAY, G., ULUSOY, G., KILIC K., ALPKAN L. Effects of Innovation Types on Firm Performance, **International Journal of Production Economics**, 133, p. 662-676, 2011.

GUNDLING, E. **The 3M Way to innovation: balancing people and profit**. New York: Vintage Books, 1999.

GREGORY, B. T.; HARRIS, S. G.; ARMENAKIS, A. A.; SHOOK, C. L. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 7, p. 673-679, 2009.

GREVE, H. R. A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. **Academy of Management Journal**, 46(6), p. 685-702, 2003.

GROSS, N.; GIACQUINTA, J.; BERNSTEIN, M. **Implementation organizational innovations**. New York: Basic Books, 1971.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v.60, n.2, p.159-70, Apr. 1975.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**: Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, R.; ANDRIANI, P. Managing knowledge associated with innovation. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 2, p. 145-152, 2003.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HARGADON A.; SUTTON R, I. Como construir uma fábrica de inovação. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. O valor da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, p.63-83. 2005.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **Academy of management review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

\_\_\_\_\_. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 2, p. 75-89, 1983.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

HOHOLM, T.; OLSON, P. I. The contrary forces of innovation: A conceptual model for studying networked innovation processes, **Industrial Marketing Management**, Issue 2, v. 41, p. 344-356. 2012

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 4, p. 449-462, 2000.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 4, p. 408-417, 2011.

KANTER, R. M.; KAO, J. J.; WIERSEMA, F. D. **Inovação: pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid**. São Paulo: Negócio, 194 p. 1998.

KANTNER, R. M. **The change masters**. New York: Simon and Schuster, 1983.

KANUNGO, S.; SADAVARTI, S.; SRINIVAS, Y. Relating it strategy and organizational culture: an empirical study of public sector units in India. **Journal of Strategic Information Systems**. v. 10, p. 29-57, 2001.

KELLEY, T.; LITTMAN, J. **As 10 Faces da Inovação: Estratégias para turbinas a criatividade**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KENNY, B.; REEDY, E. The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation. **The Irish Journal of Management**, v. 1, p. 119-42, jan., 2006.

KIMBERLY, J. Managerial Innovation. In: Nystrom, P.; Starbuck, W. (Org.). **Handbook of organizational design**, Oxford: Oxford University Press, v. 1, p. 84-104, 1981.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organisation. Corporate Governance: **The International Journal of Business in Society**, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.

KOUFTEROS, X. A.; NAHM, A. Y.; CHENG, T. C. E; LAIC, K. H. An empirical assessment of a nomological network of organizational design constructs: from culture to structure to pull production to performance. **International Journal Production and Economics**, v. 106, p. 468-492, 2007.

KUMPE, T.; BOLWIJN, P. T. Toward the innovative firm challenge for R&D management. **Research-Technology Management**, v. 37, n. 1, p. 38-44, 1994.

LAWRENCE, P.; DYER, P. **Renewing American industry**. New York: Free Press, 1983.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.12, n.1, p.1-47, June 1967.

LEITE, L.F.; DUTRA, L.E.D.; ANTUNES, A.M.S. Desenvolvimento tecnológico na indústria do petróleo: O ambiente organizacional e seus aspectos habilitadores e

inibidores da inovação. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v.41, n.3, p.301-314. 2006.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. **Journal of knowledge management**, v. 8, n. 6, p. 93-104, 2004.

LUNENBURG, Fred. C. Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. **National Forum of Education Administration and Supervision Journal**, v. 29, n. 4, 2011.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 185p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2004.

MACHADO, D. D. P. N. Organizações inovadoras: Estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 2, p. 05-28, 2007.

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, C. E. Cultural Typologies and Organizational Environment: a conceptual analysis. **Latin American Business Review**. v. 9 n. 1, p. 1-32, 2008.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: proposição de um modelo de análise organizacional**. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Editora da ANPAD, 2011.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: proposição de um modelo de análise organizacional. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 592-607, 2013.

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C.; HEINZMANN, L. M. **Ambiente Favorável ao desenvolvimento de inovações: integração de duas perspectivas de análise**. In: XXVI Simpósio de gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD (SGIT), 2010, Vitória. Anais... Rio de Janeiro: Editora da ANPAD, 2010. v. 1. p. 1-17.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.4, p.715-729, out./nov./dez. 2012

MACHADO, D. D. P. N.; HEINZMANN, L. M.; LOESCH, C. **Estratégia de produção e cultura organizacional: podem estar inter-relacionadas?** XIII Seminário Latino-iberoamericano de Gestión Tecnológica. Cartagena, Colômbia, 2009.

MACHADO, D. D. P. N.; LEHMANN, C. A.; ARAUJO, B. Organização e cultura de inovação: elementos concretos e fatores percebidos. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, p.152-168, mai/ago. 2008.

MACHER, J. T.; RICHMAN, B. D. Organisational responses to discontinuous innovation: a case study approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 01, p. 87-114, 2004.

MAIA, C.; Santos, I. C.; SÁVIO, M. A. C.; KUBO, E. K. M. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. **Revista Capital Científico**. São Paulo, v. 12. 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MARTELL, C. Achieving high performance in library work. **Library Trends**, v. 38, n. 01, p. 73-91, 1989.

MARTÍN-DE CASTRO, G.; DELGADO-VERDE, M.; NAVAS-LÓPEZ, J.E.; CRUZ-GONZÁLEZ, J. The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v.80, n.2, p.351-363, 2013.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MARTINS, E.; MARTINS, N.; TERBLANCHE, F. An organizational culture model to stimulate creativity and innovation in a university library. **Advances in Library Administration and Organization**, v. 21, n. 4, p. 83-130, 2004.

MANSURY, M. A.; LOVE, J. H. Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. **Technovation**, 28(1-2), p. 52-62. 2008.

MARTIN, J.; FELDMAN, M. S.; HATCH, M. J.; SITKIN, S. B. The uniqueness paradox in organizational stories. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 438-453, 1983.

MARTIN-ALCAZAR, F.; ROMERO-FERNANDEZ, P.; SANCHEZ-GARDEY. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **International Journal of Human Resource Management**. v. 16, n. 5, p. 633-659. 2005.

MELLO, M. T. L. Apresentação. Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro, **Finep**, v. 6, n. 2, p. 253-279. 2007.

MCGRATH, J. E. **Groups: interaction and performance**. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

MIGUEL, L.A.P.; TEIXEIRA, M.L.M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v.13, n.1, p.36-56, 2009.

MOWDAY, R.; STEERS, R. M. The Measurement of Organizational Commitment. **J. of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-227, 1981.

MONTEIRO, P. R. R.; VEIGA, R. T. Personalidade e segmentação do mercado de moda: contrastes e perfil de jovens inovadores segundo o gênero. **Revista Pretexto**, v. 10, n. 1, p. 69-87, 2009.

MOREIRA, É. T.; STRAMAR, A. S. Modelo holístico da gestão da inovação com ênfase na cooperação, flexibilidade e adaptação. **Revista de Administração e Inovação – RAI**, v. 11, p. 193-212, 2014.

MORAN, T. J.; MESO, P. A resource based view of manufacturing strategy and implications to organizational culture and human resources. **Journal of Business & Economics Research**. v. 6, n. 11, p. 99-109, 2008.

MUZZIO, H.; **Cultura Organizacional e Perspectivas Estratégicas da Regionalidade Cultural Brasileira** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 06, 2010, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2010a. p. 1-16. 1 CD-ROM.

NAOR, M.; LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R. The globalization of operations in Eastern and Western countries: unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. **Journal of Operations Management**. v. 28, p. 194-205, 2010.

NAOR, M.; JONES, S. J.; BERNARDES, S. E., GOLDSSTEIN, M. S., SCHRODER, R., The culture-effectiveness link in performance in a manufacturing context: A resource-based perspective. **Journal of World Business** 49, p. 321-331, 2014.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. Thousand Oaks - CA: Sage, 2003.

NEUMANN, Mariana. **A influência da cultura organizacional sobre o ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: estudo em instituição de corpo de bombeiros voluntários**. 2013. 107 f, il. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2013. Disponível em: <[http://www.bc.furb.br/docs/DS/2013/356432\\_1\\_1.pdf](http://www.bc.furb.br/docs/DS/2013/356432_1_1.pdf)>. Acesso em: 3 jul. 2016.

NEVES, J. G. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: RH Editora, 2000.

NOBRE FILHO, W.; MACHADO, D. D.P.N. **Considerações sobre a metodologia adotada** in: BARBIERI, José C. organizador. Organizações Inovadoras: Estudos de casos brasileiros. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003. p. 65-76

OCDE. **Manual de Frascati: Metodologia proposta para definição de pesquisa e desenvolvimento experimental**. F-Iniciativas, 2013. Disponível em: <[http://www.ipdeletron.org.br/wwwroot/pdf-publicacoes/14/Manual\\_de\\_Frascati.pdf](http://www.ipdeletron.org.br/wwwroot/pdf-publicacoes/14/Manual_de_Frascati.pdf)> Acesso em maio 2016.

OLIVEIRA, J. F.; SILVA, E. A. **Gestão organizacional: descobrindo a chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-302.

OUCHI, W. G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, v. 25, n. 9, p. 833-848, 1979.

OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies and clans. **Administrative Science Quarterly**, p. 129-141, 1980.

OUCHI, W. G; WILKINS, A. L. Organizational culture. **Annual review of sociology**, p. 457-483, 1985.

PAROLIN, S.R.H.; ALBUQUERQUE, L.G. Gestão de pessoas para a criatividade em organizações inovativas. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, São Paulo, edição 67, v.16, n.3, 2010.

PERROW, C.B. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, v.32, n.2, p.194-208, Apr. 1967.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H.; JONES, I. **In search of excellence: Lessons from America's best-run companies**. New York: Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, p. 570-581, 1979.

\_\_\_\_\_; MASSINI, S. Innovative forms of organizing: trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s. In: \_\_\_\_\_; WHITTINGTON, R.; MELIN, L.; SANCHEZ-RUNDE, C.; BOSCH, F. A. J.; RUIGROK, W.; NUMAGAMI, T. (Org.) **Innovative forms of organizing: International perspectives**. Londres: Sage, p. 1-32, 2003.

PHEYSEY, D. C. **Corporations Cultures: Types and Transformations**. London: Routledge, 1993.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. The new frontier of experience innovation. **MIT Sloan management review**, v. 44, n. 4, p. 12-18, 2003.

PRICE, J. L.; MUELLER, C. H. **Handbook of Organizational Measurement**. Marshfield. MA: Pitman, 1986.

PRESSMAN, S.; WILDAVSKY, H. **Implementation**. Berkeley: University of California Press, 1973.

QUADROS, R. **Aprendendo a inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2008.

RANGEL, A. S.; SILVA, M. M.; COSTA, B. K. Competitividade da indústria têxtil brasileira. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 151-174, 2010.

READ, W. H. Managing the knowledge-based organization: five principles every manager can use. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 8, n. 3, p. 223-233, 1996.

RECH, S. R. **Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção**. 2006. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2006.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior: Concepts, controversies and applications**. 7 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

ROGERS, E. M. Evolution: Diffusion of innovations. In: **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**. p. 4982-4986. 2001.

ROSENBUSCH N, BRINCKMANN J, BAUSCH A. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. **Journal of Business Venturing**. 26(4). p. 441–57, 2011.

ROTHWELL, R. Towards the fifth-generation innovation process. **International Marketing Review**, v. 11, n. 1, p. 7-31, 1994.

ROWLEY, J.; BAREGHEH, A.; SAMBROOK, S. Towards an innovation-type mapping tool. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 73-86, 2011.

SACKMANN, Sonja A. Culture and performance. See Ashkanasy et al. **The Handbook of organizational culture and climate**. p. 188–224, 2011.

SAFFOLD, G. S. Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond 'Strong' Culture, **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 546-558. 1988

SARKAR, Soumodip. **Empreendedorismo e inovação**. Lisboa: Escolar Editora, 2010.

SALIM, J.J. **Palestra Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional**, In: 68ª Semana da EQ/UFRJ, Rio de Janeiro. Agosto. 2001.

SANTOS, D.M.; SANTOS, M.M. A atividade de foresight e a União Européia (EU). **Parcerias Estratégicas**, n. 17, p. 165-192, 2003.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75, 2011.

SCARPIN, M. R. S. **O impacto da cultura sobre ambiente propício ao desenvolvimento de inovações**. 2012. 110 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012. Disponível em: <[http://www.bc.furb.br/docs/DS/2012/350659\\_1\\_1.PDF](http://www.bc.furb.br/docs/DS/2012/350659_1_1.PDF)>. Acesso em: 5 jun. 2016.

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

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture**. American Psychological Association, 1990.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Inc, 1992.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: John Willey & Sons, 2004.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHNEIDER, B.; HANGES, P. J.; SMITH, B.; SALVAGGIO, A. N. Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 836-851, 2003.

SCHOENINGER, A.; PACINI, E. P.; CASAGRANDA, A.; C. **Influência da cultura organizacional no processo de inovação: Estudo de caso em uma indústria moveleira de Portugal**. In: ANAIS IV SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE. 2015. São Paulo.

SCHUMACKER, R. E., LOMAX, R. G. A beginner's guide to structural equation modeling. New Jersey, **Lawrence Erlbaum**, 286p. 1996.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Círculo do Livro, 1964.

SCHUSTER, F.E. **The Proven Connection between People and Profits**. New York: Wiley, 1986.

SEBRAE. SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SANTA CATARINA. **Santa Catarina em Números: Têxtil e Confecção**. Florianópolis: Sebrae/SC, 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/texti-e-confeccao.pdf>>. Acesso em: 5 de junho de 2016.

SHULL, F.A.; DELBECQ, A.L.; CUMMINGS, L.L. **Organizational decision making**. New York: McGraw-Hill, 1970.

SILVA F. L. A; QUEIROZ, S. N. **Indústria têxtil: avaliação empírica do emprego formal em Santa Catarina vis-à-vis o Ceará – 1998/2008**. IV.: ENCONTRO DE ECONOMIA CATARINENSE. Anais... Criciúma: Unesc, 2010.

SILVA, D. O.; BAGNO, B. R.; SALERNO, M. S. **Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura**. Revista Production, São Paulo. 2014.

SINTEX. SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE FIAÇÃO, TECELAGEM E DO VESTUÁRIO DE BLUMENAU. **Indústria Têxtil de Santa Catarina, Perspectivas e Desafios para o Crescimento**. Blumenau: 2015. Disponível em: <[http://www.sintex.org.br/arquivos/249\\_ap\\_sintex-2015\\_final.pdf](http://www.sintex.org.br/arquivos/249_ap_sintex-2015_final.pdf)>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2017.

SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; ENZ, C. A. Innovation orientation outcomes: The good

and the bad. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 10, p. 1133-1141, 2006.

SKERLAVAJ, M., DIMOVSKI, V. Organizational learning and performance in two national cultures: A multi-group structural equation modeling approach. **Knowledge management and organizational learning**. p. 321-366. Nova Iorque: Springer, 2009.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, p. 339-358, 1983.

SODA, G. The management of firms' alliance network positioning: Implications for innovation. **European Management Journal**, v. 29, n. 5, p. 377-388, 2011.

SOUZA, J. C.; FARIA, M. F. B. **Processo de inovação no contexto organizacional**: uma análise de facilitadores e dificultadores. *Brazilian Business Review*, Vitória. 2013.

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações: Os desafios da forma de Gestão**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 399 p. 2005.

STRATMAN, J. K.; ROTH, A.V. Enterprise Resource Planning (ERP) competence constructs: Two-stage Multi-item scale development and validation. **Decision Science**. v. 3, n. 4, 2002.

HOHOLM, T.; OLSEN, P. I. The contrary forces of innovation: A conceptual model for studying networked innovation processes, **Industrial Marketing Management**, v. 41, Issue 2, p. 344-356. 2012

TAYLOR, J. C.; BOWERS, D. B. Survey of Organizations: A Machine Scored Standardized Questionnaire Instrument. **Institute for Social Research**, University of Michigan: Ann Arbor, MI, 1972.

TERRA, J. C. C.; RUNBACH, C. V.; BARROSO, A. **Gestão de portfólio**: o desafio do alinhamento estratégico. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). *Inovação quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva, 2007. 272p.

TIDD, J., BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. Chichester: John Wiley and Sons, 1997.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOLEDO, L. A.; ZILBER, M. A. An analysis of the fallacy of taking apart technology and innovation. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 211-30, 2012.

TORRES, A. S. **O impacto da cultura sobre ambiente propício ao desenvolvimento de inovações em uma empresa de tecnologia de informação**. 2014. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2014.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of management review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, p. 13-28, 1994.

TURRÓ, A.; URBANO, D.; PERIS-ORTIZ, M. Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 88, p. 360-369, 2013.

UNGER, B.; ZAGLER, M. Institutional and organizational determinants of product innovations. **Innovation**, v. 16, n. 3, 2003.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation and maintenance of interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 1, n. 1, p. 24-36, 1976.

\_\_\_\_\_. Problem solving, planning, and innovation. Part I. Test of the program planning model. **Human Relations**, n. 33, p. 711-40, 1980.

\_\_\_\_\_. Central problems in the management of innovation. **Management science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.

VAN DE VEN, A. H.; FERRY, D. L. **Measuring and assessing organizations**. New York: Wiley, 1980.

VAN DE VEN, A. H.; CHU, Y. A psychometric assessment of the Minnesota innovation survey. In: VAN DE VEN; A. H.; ANGLE, H. L.; POLLE, M. S. (Org.). **Research on the management of innovation: the Minnesota studies**, p. 55-103, 1989.

\_\_\_\_\_; ANGLE, H. L. An introduction to the Minnesota innovation research program. In: \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; POOLE, M. S. (Org.). **Research on the management of innovation**. New York: Ballinger/Harper & Row, p. 3-30, 1989.

VAN DE VEN, A. H.; POLLEY, D. E.; GARUD, R.; YENKATARAMAN, S. **The innovation journey**. Oxford University Press, 1999.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the management of innovation: The Minnesota studies**. Oxford University Press on Demand, 2000.

VAN DE VEN, Andrew H.; CHU, Yun-han; A psychometric assessment of the minnesota innovation survey. In: VAN DE VEN, Andrew H.; ANGLE, Harold L.; POOLE, Marshall Scott (Ed.). **Research on the management of innovation: The Minnesota studies**. New York: Oxford University Press, p. 55-103. 2000.

VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Introdução. In: BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, p.13-30. 2003.

VICENTI, T. **Ambiente de inovação nas empresas de software de Blumenau Santa Catarina-Brasil**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau, 2006.

VICENTI, T.; MACHADO, D.D.P.N. Ambiente de inovação em empresas de software:

estudo das diferenças entre empresa-mãe e seus spin offs. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, São Paulo, edição 65, v.16, n.1,p. 38-69, jan./abr. 2010.

VICK, T.; NAGANO, M. S.; SANTOS, F. C. A. Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 2, p. 204-219, maio/ago, 2009.

WESTRUM, R. A typology of organisational cultures. **Quality and safety in health care**, v. 13, n. suppl 2, p. 22-27, 2004.

WRIGHT, R. E; PALMER, J. C; PERKINS, D. Types of product innovations and small business performance in hostile and benign environments. **Journal of Small Business Strategy**, v. 15, n. 2, p. 33, 2005.

YAHYAGIL, M. Y. Constructing a typology of culture in organizational behavior. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 23, n. 4, p. 506-527, 2015.

ZAWISLAK, P. A. **Contribuições para uma medida geral de inovação**. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 763-771, 2010.

ZHUANG, L. Bridging the gap between technology and business strategy: a pilot study on the innovation process. **Management Decision**, v. 33, n. 8, p. 13-21, 1995.

ZHUANG, L.; WILLIAMSON, D.; CARTER, M. Innovate or liquidate-are all organisations convinced? A two-phased study into the innovation process. **Management Decision**, v. 37, n. 1, p. 57-71, 1999.

## **Apêndice 1 – Instrumento de Coleta de Dados.**

Pesquisa de Mestrado em Administração

Prezado Colaborador!

Este questionário faz parte de uma pesquisa para obter dados para a elaboração de uma dissertação de mestrado e visa avaliar a relação entre cultura, inovação e desempenho.

Saliento, que esta pesquisa tem autorização da direção da empresa para aplicação junto aos colaboradores, e que nenhuma informação será compartilhada de maneira individualizada.

Assim, gostaria que você pensasse em uma inovação da qual você participou na sua área, e respondesse o questionário abaixo. Você deverá assinalar no número que mais se aproximar com a sua opinião. Não existem respostas certas ou erradas!

Lembre-se: Inovação é igual a uma ideia colocada em ação, que gerou um resultado econômico/melhoria para a empresa.

Obrigado pela ajuda!

Abs

Klaus Siegmar Schuldt

Mestrando em Administração - FURB - 2016.

### **Responda:**

#### **Gênero? \***

- ( ) Masculino
- ( ) Feminino

#### **Qual a faixa de Idade? \***

- ( ) Menor que 20 anos
- ( ) 20 a 24 anos
- ( ) 25 a 29 anos
- ( ) 30 a 34 anos
- ( ) 35 a 39 anos
- ( ) 40 a 44 anos
- ( ) 45 a 55 anos
- ( ) acima 55 anos

#### **Qual a sua escolaridade? \***

- ( ) Ensino Básico
- ( ) Ensino Médio
- ( ) Graduado
- ( ) Pós-Graduado















**13.4 As pessoas da sua unidade tem uma ideia muito clara sobre a forma como as coisas poderiam ser feitas. \***

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**13.5 Frequentemente o conhecimento compartilhado entre os colaboradores é gerado dentro da própria empresa. \***

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Por favor, agora indique de 1 a 7 o nível de desempenho de sua organização nos últimos três anos de acordo com a sua opinião em comparação com os principais concorrentes, sendo 1 “Muito pior do que os concorrentes” e 7 “Muito melhor do que os concorrentes”:

**14.1 - Na sua avaliação como está a fidelidade dos clientes/consumidores a sua empresa nos últimos 3 anos. \***

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes	<input type="radio"/>	Muito melhor que os concorrentes						
--------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------

**14.2 - Na sua avaliação como está o crescimento das vendas da sua empresa nos últimos 3 anos. \***

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes	<input type="radio"/>	Muito melhor que os concorrentes						
--------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------

**14.3 - Na sua avaliação como está a rentabilidade da sua empresa nos últimos 3 anos. \***

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes	<input type="radio"/>	Muito melhor que os concorrentes						
--------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------

**14.4 - Na sua avaliação como está o retorno sobre o investimento (\*) da sua empresa nos últimos 3 anos. \***

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes	<input type="radio"/>	Muito melhor que os concorrentes						
--------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------