



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**MANUEL FERNANDES NETO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E AMBIENTE PROPÍCIO AO  
DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO  
DE SERVIÇOS**

Florianópolis (SC)  
2019

**MANUEL FERNANDES NETO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E AMBIENTE PROPÍCIO AO  
DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO  
DE SERVIÇOS**

Dissertação de Mestrado entregue ao  
Curso de Mestrado em Administração da  
Universidade do Sul de Santa Catarina  
(UNISUL) como requisito à obtenção do  
grau de Mestre em Administração de  
Empresas.

Orientadora: Prof. Denise Del Prá Netto Machado, Dra.

Florianópolis (SC)

F41      Fernandes Neto, Manuel, 1977-  
Cultura organizacional e ambiente propício ao desenvolvimento de  
inovações em uma organização de serviços / Manuel Fernandes Neto. –  
2019.  
117 f. : il. color.; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-  
graduação em Administração.  
Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Denise Del Prá Netto Machado

1. Cultura organizacional. 2. Desenvolvimento organizacional. 3.  
Administração de empresas. I. Machado, Denise Del Prá Netto, 1961-. II.  
Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.4063

**MANUEL FERNANDES NETO**

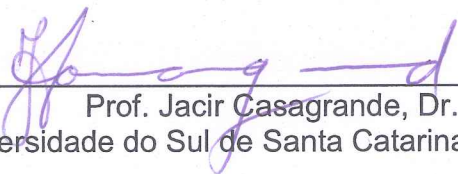
**CULTURA ORGANIZACIONAL E AMBIENTE PROPÍCIO AO  
DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES:  
UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

Esta Dissertação de Mestrado foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de agosto de 2019.



Presidente e orientadora: Prof. Denise Del Prá Netto Machado, Dra.  
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL



Prof. Jacir Casagrande, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL



Prof. Simone Sehnem, Dra.  
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL



Membro externo: Prof. Luciano Castro de Carvalho, Dr.  
Universidade Regional de Blumenau – FURB

Dedico este estudo ao meu filho Miguel Pallottino Fernandes, que, mesmo sem entender, foi fundamental para que eu alcançasse este objetivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISUL, que com seu corpo docente e administrativo me confiou a oportunidade de fazer parte do importante legado que a instituição tem deixando aos seus alunos.

A minha esposa Carla Pallottino Fernandes, pelo apoio e, acima de tudo, por compreender a minha ausência no percurso dessa caminhada.

Ao meu amigo Jefferson Virgílio, pelas valiosas contribuições de seus conhecimentos, fundamentais para a execução desta pesquisa.

Um especial agradecimento à minha orientadora Prof. Dra. Denise Del Prá Netto Machado, pelos ensinamentos, orientações e, sobretudo, pelo seu direcionamento, fundamentais para a conclusão desta pesquisa.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UNISUL, por me ajudarem a entender que não somos donos do saber e sim fazemos parte da construção do conhecimento; em especial, ao Prof. Jacir Casagrande, pelo apoio e incentivo dados para ingressar no programa de pós-graduação.

Ao Prof. Dr. Sandro Vieira, pelas contribuições dadas ao longo do programa.

Muitíssimo obrigado ao gerente de Recursos Humanos, bem como aos gerentes e colaboradores da empresa pesquisada, por abrirem as portas e acreditarem na importância deste trabalho. Sem tal participação, este estudo não seria viabilizado.

Agradeço também aos professores participantes da banca: Prof. Dra. Simone Sehnem, Prof. Dr. Jacir Casagrande e Prof. Dr. Luciano Castro de Carvalho pelo tempo, dedicação e contribuições valiosas despendidas na avaliação deste estudo.

Não menos importante, eu sou grato à CAPES por oferecer uma bolsa de Mestrado durante todo o período do curso de Mestrado.

Por fim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“A gente escolhe o que quer  
ser na vida. Ser grande é uma  
escolha. Basta acreditar.”

Abílio Diniz

## RESUMO

Esta pesquisa compreende a inovação como o resultado por meio do qual são desenvolvidas novas práticas, produtos e serviços. Estes produtos, serviços e práticas podem gerar resultados que, ao serem inovados, buscam atender as demandas do mercado. Este estudo, desse modo, dialoga com os estudos recentes que tratam sobre a presença de um ambiente propício à inovação, respeitando e sendo orientado por perspectivas teóricas que foram construídas por autores clássicos deste campo de pesquisa, como Geert Hofstede e Edgar Schein. Além disso, esta pesquisa inclui o setor de venda varejista como objeto de análise enquanto ambiente propício para o desenvolvimento de inovações. Para alcançar o objetivo de analisar a influência das dimensões culturais sobre os aspectos externos e internos ao desenvolvimento de inovações em uma rede de supermercado varejista, foi realizada a pesquisa junto a uma das unidades da rede de vendas a varejo selecionada, sendo distribuído um modelo de questionário, desenvolvido por Machado, Carvalho e Heinzmann (2012), a todos os seus empregados. De um total de 312 empregados, 258 respondentes preencheram o questionário, sendo que os dados obtidos foram avaliados por meio de modelagem de equações estruturais (MEE) após a tabulação em *softwares* de análise estatística – respectivamente, o Microsoft Excel, o SPSS e o Stata. O modelo de pesquisa é classificado em quantitativo descritivo, transversal e se baseia no modelo de Machado, Carvalho e Heinzmann (2012). Como resultado desta pesquisa, foi identificado que os empregados percebem a cultura da organização analisada como tendo um alto nível de coletivismo, alta congruência cultural e uma pequena distância de poder. A combinação dessas características favorece um ambiente que pode ser descrito como um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. Nesse sentido, o trabalho em equipe e as trocas entre diferentes setores e empregados são também percebidos como algo positivo e presente, enquanto parte do processo de desenvolvimento de inovações na empresa analisada. Como conclusão, é possível afirmar que existe influência da cultura organizacional sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações na empresa analisada.

**Palavras-chave:** Cultural organizacional. Inovação. Ambiente de inovação.

## **ABSTRACT**

Innovation is understood in this research as the result by which new practices, products, and services are developed. Such products, services, and practices can generate results that, when innovated, try to meet the demands of the market. This study, therefore, engages with recent studies that deal with the presence of an environment favorable to innovation, respecting and being guided by theoretical perspectives built by classical authors in this field of study, as Geert Hofstede and Edgar Schein. In addition, this study included the retail sector as object of analysis as a favorable environment for the development of innovations. To achieve the objective of analyzing the relationship between the cultural dimensions on the external and internal aspects of the innovation development in a retail supermarket chain, the research was conducted in one of the units of the selected retail chain, where a questionnaire, designed by Machado, Carvalho, and Heinzmann (2012), was distributed to all employees. From a total of 312 employees, 258 participants answered the questionnaire, and the data obtained was assessed by means of structural equation modeling (SEM) after tabulation in statistical analysis software – Microsoft Excel, SPSS, and Stata, respectively. As result of this research, it was possible to identify that the employees perceive the culture of the organization analyzed as having a high level of collectivism, high cultural congruency, and a small distance of power. The combination of such characteristics favors an environment that can be described as a favorable to the development of innovations. In this sense, the teamwork and the exchange between different sectors and employees are also perceived as something positive and present, as part of the process of development of innovation in the company analyzed. In conclusion, it is possible to affirm that the cultural organization exerts influence over the favorable environment for the development of innovations in the company analyzed.

**Keywords:** Cultural Organization. Innovation. Innovation Environment.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Os níveis de cultura (SCHEIN, 1984).....                                                                        | 32 |
| Figura 2 – Imagem comparativa: Competing Values Framework.....                                                             | 35 |
| Figura 3 – Mapa da distância do poder (HOFSTEDE, s/d) .....                                                                | 36 |
| Figura 4 – Mapa Individualismo <i>versus</i> Coletivismo (HOFSTEDE, s/d) .....                                             | 37 |
| Figura 5 – Evolução dos estágios do processo de inovação.....                                                              | 42 |
| Figura 6 – Estrutura adaptada de metodologia MIS .....                                                                     | 59 |
| Figura 7 – Modelo com incorporações da variável Cultura Organizacional de pesquisa.....                                    | 61 |
| Figura 8 – Modelo de hipóteses, englobando cultura organizacional e ambiente propício ao desenvolvimento de inovações..... | 62 |
| Figura 9 – Influência entre cultura organizacional e o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações .....             | 85 |
| Figura 10 – Influência entre cultura organizacional e as dimensões internas ao grupo de inovações .....                    | 87 |
| Figura 11 – Influência entre cultura organizacional e as dimensões externa ao grupo de inovações .....                     | 89 |
| Figura 12 – Influência das dimensões externas ao grupo de inovações sobre as dimensões internas ao grupo de inovação ..... | 90 |
| Figura 13 – Influência das dimensões externas do grupo de inovação sobre os resultados.....                                | 91 |
| Figura 14 – Influência entre cultura organizacional e o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações .....            | 92 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Classes de resistência (Grupos I e II).....                                                              | 24 |
| Quadro 2 – Perspectivas teóricas: Cultura Organizacional .....                                                      | 27 |
| Quadro 3 – Fatores de sucesso do processo de inovação .....                                                         | 41 |
| Quadro 4 – Treze dimensões para análise de cultura organizacional e inovação.....                                   | 49 |
| Quadro 5 – Dimensões utilizadas na coleta de dados (1) .....                                                        | 60 |
| Quadro 6 – Dimensões utilizadas na coleta de dados (2) .....                                                        | 60 |
| Quadro 7 – Faixa etária dos entrevistados.....                                                                      | 66 |
| Quadro 8 – Escolaridade dos entrevistados.....                                                                      | 66 |
| Quadro 9 – Tempo de atividade dos entrevistados na empresa .....                                                    | 67 |
| Quadro 10 – Dimensão 1: Resultados .....                                                                            | 68 |
| Quadro 11 – Dimensão 2: Processos.....                                                                              | 68 |
| Quadro 12 – Dimensão 3: Recursos .....                                                                              | 69 |
| Quadro 13 – Dimensão 4: Liderança.....                                                                              | 70 |
| Quadro 14 – Dimensão 5: Autonomia .....                                                                             | 71 |
| Quadro 15 – Dimensão 6: Relacionamento interno com o grupo de inovações.....                                        | 72 |
| Quadro 16 – Dimensão 7: Relacionamento externo com o grupo de inovações.....                                        | 73 |
| Quadro 17 – Dimensão 8: Dependência de recursos externos .....                                                      | 74 |
| Quadro 18 – Dimensão 9: Formalização .....                                                                          | 75 |
| Quadro 19 – Dimensão 10: Efetividade do relacionamento .....                                                        | 76 |
| Quadro 20 – Dimensão 11: Individualismo <i>versus</i> coletivismo.....                                              | 77 |
| Quadro 21 – Dimensão 12: Distância do poder.....                                                                    | 79 |
| Quadro 22 – Dimensão 13: Congruência cultural.....                                                                  | 80 |
| Quadro 23 – Confiabilidade das dimensões que caracterizam o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações ..... | 81 |
| Quadro 24 – Análise fatorial confirmatória .....                                                                    | 83 |
| Quadro 25 – Quadrado das correlações entre as variáveis latentes e AVE.....                                         | 84 |
| Quadro 26 – Coeficientes de caminho ( $\beta$ ) e de determinação ( $R^2$ ) .....                                   | 85 |

## SUMÁRIO

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                                             | <b>12</b> |
| 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA .....                                                       | 14        |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....                                                      | 16        |
| <b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>                                                    | <b>16</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos .....</b>                                             | <b>16</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....                                                  | 17        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                                   | <b>20</b> |
| 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....                                                      | 20        |
| <b>2.1.1 Níveis de cultura.....</b>                                                  | <b>30</b> |
| <b>2.1.2 Tipologias de cultura .....</b>                                             | <b>33</b> |
| 2.2 A INOVAÇÃO .....                                                                 | 39        |
| <b>2.2.1 Tipos de inovação .....</b>                                                 | <b>42</b> |
| <b>2.2.2 Inovação em serviços .....</b>                                              | <b>45</b> |
| 2.2.2.1 Inovação em supermercados.....                                               | 46        |
| 2.3 AMBIENTE PROPÍCIO À INOVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL .....                      | 48        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>                                           | <b>53</b> |
| 3.1 PARADIGMA DA PESQUISA.....                                                       | 53        |
| <b>3.1.1 Estratégia de pesquisa .....</b>                                            | <b>53</b> |
| <b>3.1.2 População e amostra .....</b>                                               | <b>54</b> |
| 3.2 DEFINIÇÃO DE CONSTRUÇÃO E OPERAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA.....    | 56        |
| <b>3.2.1 Cultura organizacional.....</b>                                             | <b>56</b> |
| <b>3.2.2 Inovação.....</b>                                                           | <b>57</b> |
| <b>3.2.3 Ambiente propício à inovação .....</b>                                      | <b>58</b> |
| 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....                                           | 58        |
| <b>3.3.1 Tipos.....</b>                                                              | <b>58</b> |
| <b>3.3.2 Coleta .....</b>                                                            | <b>58</b> |
| <b>3.3.3 Hipóteses .....</b>                                                         | <b>61</b> |
| <b>3.3.4 Técnica para a análise dos dados .....</b>                                  | <b>64</b> |
| <b>4 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>                                                 | <b>66</b> |
| 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.....                                                | 66        |
| <b>4.1.1 Caracterização do ambiente propício ao desenvolvimento da inovação.....</b> | <b>67</b> |

|                                                                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.1.2 Caracterização da cultura organizacional.....</b>                                                                                | <b>77</b>  |
| 4.2 CONFIABILIDADE DAS DIMENSÕES .....                                                                                                    | 81         |
| 4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA .....                                                                                                  | 82         |
| 4.4 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....                                                                                               | 84         |
| 4.5 DIAGRAMA DO MODELO DE INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL<br>SOBRE O AMBIENTE PROPÍCIO AO DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO.....           | 86         |
| <b>4.5.1 H1: A cultura organizacional tem influência positiva com as dimensões<br/>internas do grupo de inovação .....</b>                | <b>86</b>  |
| <b>4.5.2 H2: A cultura organizacional tem influência positiva com as dimensões<br/>externas ao grupo de inovação.....</b>                 | <b>88</b>  |
| <b>4.5.3 H3: as dimensões externas ao grupo de inovação tem influência positiva<br/>nas dimensões internas do grupo de inovação .....</b> | <b>90</b>  |
| <b>4.5.4 H4: As dimensões externas ao grupo de inovação tem influência positiva<br/>nos resultados.....</b>                               | <b>91</b>  |
| <b>4.5.5 H5: As dimensões internas ao grupo de inovação tem influência positiva<br/>nos resultados.....</b>                               | <b>92</b>  |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                                                                                        | <b>94</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                                                                   | <b>99</b>  |
| <b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....</b>                                                                                           | <b>107</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Na era da globalização, a competição econômica é cada vez mais acirrada, os pesquisadores e profissionais da área de negócios são constantemente provocados para darem respostas que satisfaçam as necessidades que são crescentemente urgentes. A inovação se revela nesse contexto como forma de distinção que pode permitir o desenvolvimento de vantagens competitivas perante os demais concorrentes. A inovação, que inicialmente mantinha fundamentos de ordem econômica, na atualidade mantém a orientação econômica, e se suporta principalmente no uso de novas tecnologias da informação, enquanto mantém constante a necessidade de evolução das técnicas e dos modelos tradicionais de produção.

Esta pesquisa compreende a inovação como o resultado por meio do qual são desenvolvidas novas práticas, produtos e serviços. Estes produtos, serviços e práticas podem gerar resultados que, ao serem inovados, buscam atender as demandas do mercado. Para alcançar os objetivos da pesquisa, assim, é necessário propor o diálogo com os estudos recentes sobre a presença de um ambiente propício à inovação, com base na orientação de perspectivas teóricas que foram construídas décadas atrás por autores clássicos deste campo de pesquisa, como Geert Hofstede e Edgar Schein.

A inovação pode ser realizada pela alteração do processo produtivo, reestruturação do produto ou serviço, mudança, ampliação ou direcionamento do mercado, mudança na equipe de trabalho ou em uma organização, entre outras possibilidades (CARVALHO, REIS E CAVALCANTI, 2011). A proposta, em resumo, de operar em ambiente ou lógica inovadora visa maximizar o potencial de lucro e o monopólio da empresa perante concorrentes.

Nesta pesquisa é analisada a influência da cultura no ambiente de inovação. Por meio da aplicação de questionários direcionados aos empregados, é esperada a compreensão de como os empregados enxergam a presença ou não da cultura organizacional no seu cotidiano, enquanto indivíduos constituintes da empresa estudada.

A inovação de serviços se difere da inovação de produtos. Algumas demandas específicas de clientes podem ser atendidas apenas pela oferta de serviços. Essa situação ocorre porque as características técnicas e finais de um

serviço entregue podem ser adaptadas às necessidades de um cliente – o que raramente ocorre ao entregar, por exemplo, um produto que já possui as suas características técnicas e finais definidas previamente –, exceto no caso de desenvolvimento de produtos.

Ainda que as diferenças entre a inovação de serviços e a inovação de produtos não sejam o foco da pesquisa, pontualmente, essa discussão será recuperada ao longo deste estudo. Além disso, o presente estudo utilizará a inovação em serviços, considerando que o objeto de estudo da pesquisa será uma rede de supermercados varejista de Santa Catarina.

A pesquisa busca alcançar uma compreensão sobre a pertinência da rede de vendas varejista analisada como ambiente propício à inovação. Esse diálogo é traçado de acordo com as percepções construídas acerca do crescimento recente da rede de supermercados varejista, que é o objeto de análise. Compreendemos que o avanço das teorizações sobre a cultura da inovação não acompanhou temporalmente o desenvolvimento que pode ser observado nas empresas de serviços. O espaço e o protagonismo que a cultura da inovação assumiu pode não estar sendo identificado na proporção real de sua influência nas pesquisas e nos estudos mais recentes.

Se estruturalmente a organização se caracteriza pela sua cultura organizacional, por outro lado, os seus valores podem refletir sua missão e os seus propósitos. Em não raros exemplos, as organizações são analisadas e construídas voltadas para o seu desenvolvimento, o que na atualidade pode ser percebido com base na maior ou menor relação da organização com a inovação. Em suma, possuindo ou não um ambiente operacional que seja inovador, ou que a inovação faça parte como elemento fundamental de sua cultura organizacional, é possível refletir sobre o potencial inovador em cada empresa.

Autores como Gundling (1999) nos elucidam sobre a possibilidade de relacionar a inovação com a cultura organizacional, de tal modo que ao alterarmos as percepções, os modos de ser, estar e agir dos empregados estaríamos direcionando-os para uma mais aparente ou mais discreta prática inovadora. Ao estabelecer essas medidas como parte da organização, estaremos influenciando a própria cultura organizacional.

Muito embora, seja considerado o forte papel que a cultura organizacional exerce sobre o funcionamento das organizações, esta ainda tende a ser analisada

muito mais no sentido da interpretação de suas expressões e significados (valores, crenças) do que em termos gerenciáveis (PETTIGREW, 1979). Esse aspecto é uma das discussões que tem sido foco quando se trata de estudos que relacionam a cultura com a dinâmica das mudanças nas organizações. Autores como Pettigrew (1979) e Schein (2009) nos auxiliam a perguntar: Até que ponto a cultura da organização pode ser gerenciada? É possível mudar a cultura organizacional?

A cultura organizacional pode ser apresentada como potencial influenciadora no comportamento de empregados (SCHEIN, 1984). Essa influência pode ser compreendida pelos valores que são transmitidos a cada empregado, como as normas, regras e outros comportamentos considerados adequados ou identificados com a empresa. Os valores que são transmitidos aos empregados por tal influência podem ser a prática inovadora.

Schumpeter (1961) ressalta a importância da inovação em uma organização. É importante, no entanto, não limitar a inovação para apenas um setor específico dentro de uma organização. O ideal é que a inovação seja parte da identidade da organização. Van de Ven (1990) reforça que a inovação é transformada em ações pelas pessoas que fazem parte da ordem institucional.

Alguns autores como Ahmed (1998), Kanter *et al.* (1998) e Scarpin (2012) reforçam que a participação das pessoas em um ambiente organizacional não é suficiente para produzir um ambiente inovador. É necessário que essas pessoas possuam criatividade e talento, e que a empresa lhes conceda liberdade plena para exercer essas aptidões. Esses valores vão permitir que a empresa esteja em permanente atualização e revisão de seus procedimentos e comportamentos, tornando improvável que a organização fique estacionada em processos considerados ultrapassados.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A Associação Brasileira de Supermercados nos permite demonstrar que o supermercado é caracterizado como o estabelecimento “no qual as mercadorias são expostas de modo a permitir que o comprador pegue aquele que lhe é mais conveniente, sem o auxílio de intermediários, e pague à saída do estabelecimento” (ABRAS, 1993, p.12). Nesse sentido, o supermercado surge no Brasil nos anos 1950 já como fornecedor de serviços, sendo que nos anos 1960 e 1970 promove uma

expansão por todo o Brasil e entre os anos 1970 e 1980 ocorre uma desaceleração nessa expansão. Nos anos 1980, resiste à crise econômica para, posteriormente, nos anos 1990, adequar-se à modernidade em curso. Por fim, entre o final do século XX até os dias atuais, o setor de vendas a varejo se caracterizou cada vez mais por um atendimento personalizado e individualizado, o que demandou um desenvolvimento da inovação de serviços cada vez maior (ABRAS, 1993; 2018).

Nas duas últimas décadas uma série de novas tecnologias foram sendo incorporadas ao ambiente operacional dos supermercados e as alterações que estes dispositivos promoveram neste específico tipo de setor podem estar sendo sub-representadas. As novas tecnologias agilizam pagamentos, entregas e trocas, além de automatizarem uma infinidade de atividades que anteriormente necessitavam de contra turnos ou empregados dedicados quase integralmente a atividades como reposição e controle de estoques. É neste contexto que a inovação surge como uma realidade prática no setor de supermercados.

O surgimento da inovação é dependente de uma organização que incentive ou permita o diálogo entre diferentes setores e profissionais. A troca de informações, percepções e ideias entre diferentes áreas da empresa é que permite que esse evento ocorra. Isso é dependente, ainda, de um ambiente propício à inovação que apresente uma cultura organizacional que valorize a inovação. Nesse sentido, há uma relação direta entre uma cultura organizacional que reconheça a inovação como algo positivo e o desenvolvimento de um ambiente propício à inovação. Assim, buscou-se a consulta direta para as publicações de outros autores nacionais, que nos últimos anos realizaram pesquisas nas quais é mensurada a articulação entre a construção ou a presença de inovação e a cultura organizacional. Procurou-se, na medida do possível, priorizar os autores que utilizam metodologias de análise e de pesquisa próximas ou compatíveis com a proposta metodológica aplicada a este estudo.

Um último e terceiro fator a ser comentado é que os profissionais precisam se identificar com a cultura organizacional como sendo parte de sua própria cultura. Assim, acredita-se que uma cultura que integre os empregados e que possua um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações enquanto parte de sua cultura organizacional permite uma organização mais inovadora.

A partir dessa compreensão, questiona-se: Qual a influência entre a cultura organizacional e o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações de uma rede de supermercado varejista de Santa Catarina?

Compreende-se que, a partir das respostas que possam surgir a respeito desse questionamento, seja possível para a organização ter subsídios que auxiliem uma melhor compreensão dos processos e das estratégias que permitam o pleno desenvolvimento de um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. Idealmente, esses processos e estratégias se tornariam parte da cultura organizacional da empresa. **O objeto de estudo desta pesquisa é uma rede de supermercado varejista de Santa Catarina.**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos da pesquisa estão divididos entre objetivo geral e objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a influência entre a cultura organizacional e o ambiente propício ao desenvolvimento de inovação em uma rede de supermercados varejista de Santa Catarina. Para isso, foi escolhido o modelo proposto por Machado e Carvalho (2013), que busca demonstrar o impacto da cultura organizacional no ambiente de inovação.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram delineados alguns objetivos específicos:

- i) Caracterizar a cultura organizacional e do ambiente propício ao desenvolvimento de inovações na organização pesquisada.
- ii) Avaliar a influência das dimensões da cultura organizacional sobre as dimensões internas e externas do ambiente propício ao desenvolvimento de inovações na organização pesquisada.

- iii) Analisar a influência da cultura organizacional em conjunto com as dimensões externas sobre as dimensões internas do ambiente propício ao desenvolvimento de inovações na organização pesquisada.
- iv) Avaliar a influência da cultura organizacional em conjunto com as dimensões internas sobre os resultados do ambiente propício ao desenvolvimento de inovações da organização pesquisada.
- v) Verificar a aderência do modelo de ambiente propício ao desenvolvimento de inovações de Machado e Carvalho (2013) com a inclusão das dimensões de cultura organizacional de Bates *et al.* (1995).

Para alcançar esses objetivos específicos, foram utilizadas as dimensões "Individualismo *versus* coletivismo", "Distância do poder" e "Congruência cultural". Esses conceitos são tratados no capítulo dois (referencial teórico).

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A cultura organizacional é singular para cada empresa, assim como a cultura de cada sociedade é única. Nesse sentido, a cultura da sociedade pode acabar influenciando ou definindo valores culturais individuais. Quando o indivíduo se torna um empregado, o contato entre as distintas culturas pode revelar no seu interior diferentes elementos de composição, os quais podem se tornar grandes facilitadores ou enormes barreiras para o desenvolvimento de um ambiente que seja propício à inovação (REIS; AZEVEDO, 2015).

Assim, verificar as variações culturais que são intrínsecas ao conjunto de empregados permitirá uma relação mais harmoniosa entre empresa e empregados. É necessário não apenas compreender a cultura organizacional, como averiguar a relação dessa cultura organizacional com o conceito que cada empregado carrega dentro de si.

É esperado que o profissional tenha um modo de agir que seja adequado ao ambiente de trabalho. O ambiente de trabalho, por sua vez, imprime sobre os seus empregados uma cultura organizacional, a qual aglutina o conjunto de comportamentos que seus empregados devem apresentar enquanto integrantes da empresa. A presente pesquisa se justifica pois compreendemos que, para manter um ambiente propício à inovação, é necessária a presença de empregados que

carreguem elementos culturais considerados adequados à inovação (GOMES; MACHADO; ALEGRE, 2015).

Compreende-se que a pesquisa possui justificativa prática, pois busca auxiliar na compreensão de como se relacionam os empregados de uma empresa com os valores culturais da própria empresa e os seus impactos diretos para um ambiente propício à inovação. A pesquisa propõe, assim, realizar um contraste da cultura organizacional na qual os empregados estão inseridos e quais as suas influências para o desenvolvimento de um ambiente propício à inovação.

Nesse sentido, procura-se confirmar a influência entre a cultura organizacional e o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações em uma organização no setor de serviços.

O modelo de análise segue as propostas teóricas originalmente desenhadas por Bates *et al.* (1995), que utilizam as dimensões da cultura e buscam propor uma correlação ao modelo proposto por Machado e Carvalho (2013), também metodologicamente testadas por Scarpin (2012), Depiné (2012), Neumann (2013) e Torres (2014).

Ainda, a pesquisa busca se inserir como parte dos estudos que auxiliam em uma melhor compreensão das relações entre a cultura organizacional e o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações em uma empresa do setor varejista de supermercados em Santa Catarina. A opção por Santa Catarina é dupla: em uma primeira aproximação, pela facilidade e conveniência na coleta dos dados; e, em outra, em função do polo de supermercados varejistas do qual o estado faz parte entre o eixo das regiões sul e sudeste do país.

A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2018) afirma que em 2017 o faturamento das 300 maiores empresas do setor foi de um total de R\$ 271.494 bilhões, representando uma alta de 1,3% em relação ao ano anterior. No mesmo ano, o setor de supermercados atingiu a marca de R\$ 327 bilhões de faturamento se considerarmos todas as redes, e não apenas as 300 maiores. O valor é próximo a toda a cifra do setor de autosserviços, que corresponde, em 2017, a R\$ 353 bilhões. Esses números compõem 5,4% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Analisando a variação entre 2007 e 2016 no setor de comércio, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) nos informa que os supermercados e hipermercados saltaram de uma terceira posição (9,4% do faturamento do setor em 2007) para a primeira posição (12,4% do faturamento do

setor em 2016). Esses números reforçam a importância de pesquisas que estejam direcionadas a analisar o impacto da cultura organizacional e da inovação como incentivadores de desenvolvimento econômico dentro do setor de supermercados.

Parte da relevância desta pesquisa é sugerida pela influência que a cultura da organização tem e pode construir com o que é compreendido como um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. Entender como os empregados se posicionam enquanto partes da cultura organizacional em uma organização pode fazer toda a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização.

A identificação de um ambiente propício para o desenvolvimento de inovações pode envolver um processo longo e complexo. A pesquisa buscou estender o campo de conhecimento que analisa os ambientes propícios ao desenvolvimento de inovação em um setor que não possui grande bibliografia publicada nesse contexto. Em um segundo plano, a pesquisa permite fazer comparações com outros estudos já desenvolvidos sobre o assunto em Santa Catarina, por outros autores que também analisaram ambientes propícios ao desenvolvimento de inovação no estado, seja em empresas especializadas no atendimento em serviços, seja em empresas que possuem o produto como foco.

A empresa aqui analisada foi selecionada por duas características: i) é uma rede varejista e possui estrutura organizada e funcional, contando com logística interna e externa completamente desenvolvida, além de possuir sessenta anos de experiência enquanto empresa no ramo do setor de serviços; ii) pela facilidade de acesso e contato prévios realizados com as partes responsáveis pela rede varejista em mais de uma unidade, o que aceleraria o processo de aproximação e de autorizações para a pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta do capítulo é construir uma revisão de literatura sobre os estudos relativos à cultura organizacional que possuem diálogo com a inovação. Não é a proposta do presente trabalho esgotar a bibliografia sobre o tema, mas permitir se situar no estado da arte atualmente em desenvolvimento.

As discussões acadêmicas sobre o que é a cultura organizacional e como a sua plena compreensão pode auxiliar no gerenciamento empresarial foram iniciadas ainda nos anos 1980. Autores como Schein (1984) são enfáticos em destacar que as organizações replicam as estruturas sociais que existem em seu exterior. Tal como a sociedade não é apenas um emaranhado de sujeitos sociais que se situam isoladamente em seu interior, os trabalhadores de uma organização não podem ser avessos ao que compreendemos como a cultura organizacional.

Para Schein (1984), a cultura organizacional reflete a imagem da organização, seus valores, crenças e até a sua função na sociedade. Modos de agir e de reagir, de se organizar e de se transformar, fazem parte da cultura organizacional. Um empregado não será parte da empresa de maneira plena se não se situar enquanto parte ativa e participante, e esse evento somente passa a ocorrer quando o empregado se identifica com a cultura organizacional.

O presente capítulo está organizado em três partes. A primeira destas partes apresenta um breve levantamento sobre a produção acadêmica do clássico ao contemporâneo a respeito do que compreendemos como cultura organizacional. Em um segundo momento, serão recuperadas as percepções sobre a inovação em um ambiente corporativo. E, por fim, a influência da inovação na cultura organizacional.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes de o termo cultura surgir nos estudos sobre organizações corporativas, ele foi um tema recorrente durante décadas nas ciências sociais. A própria definição do termo cultura permeou longas discussões de antropólogos e sociólogos por muito tempo. Um dos primeiros levantamentos de definições do termo cultura foi feito por Kroeber e Kluckhohn (1952), os quais encontraram mais de 160 definições distintas para a palavra cultura. Passados quase setenta anos, os antropólogos ainda não possuem um consenso sobre o termo.

O termo cultura surge no Século XIX como uma derivação do alemão *Kultur*, remetendo às características de um grupo social. Características como crenças, valores, normas e regras, que definem o comportamento e o pensamento de um grupo social (KROEBER; KLUCKHOHN, 1952). Para Schein (2009), a palavra cultura refere-se às práticas e ao clima que as organizações vivenciam para compreender as pessoas.

Para Trompennars (1993), a cultura é subconsciente, no sentido de que ninguém trata de verbalizá-la, mas ela cria as raízes da ação. Isso fez com que um antropólogo a comparasse a um *iceberg*, cuja maior parte, a implícita, encontra-se submersa. De acordo com Geertz (1973), a cultura é o meio através do qual as pessoas comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento sobre as atitudes perante a vida. A cultura seria, para Geertz, uma teia de significados em termos dos quais os homens interpretam suas experiências e orientam as suas ações.

Smircich (1983), Ouchi e Wilkins (1985) nos alertam que os estudos sobre a cultura, ou os que se baseiam nela para construir as suas reflexões, acabam por dividir a cultura em diferentes tópicos de pesquisa. A cultura organizacional surge como uma dessas abordagens.

Schein (1984, p. 3) define a cultura organizacional nos seguintes termos:

A cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração externa, e que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas, e dessa forma poderem ser ensinadas a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura organizacional permite analisar uma organização como um conjunto de interações entre pessoas, que possui certa capacidade de construir, definir, alterar e substituir os seus elementos culturais. Autores como Schein (1984) e Smircich (1983) nos permitem construir perspectivas que analisam a cultura organizacional como parte de uma estrutura social que mantém seus integrantes conectados, dependentes e relacionais entre si. Nesse sentido, a cultura organizacional não é para esses autores apenas uma forma de pensar ou um modo de se comportar, pois também possui em seus reflexos mais materializados e tangíveis, que compreendem desde a logomarca de uma empresa até a sua cor

característica, ou, em alguns casos, podendo ser representada pela figura de um líder ou pelo sobrenome que a empresa carrega.

A cultura organizacional preenche os espaços entre o que é formalmente esperado e o que de fato ocorre. A cultura expressa e explica, portanto, o modo como os membros direcionam o seu dia no trabalho, as suas formas de comunicação e as suas ações, bem como as regras, práticas e costumes que orientam a vida da organização (HATCH, 1997; SCHEIN, 2009; TSENG, 2010).

Nos anos 1970 e 1980 inúmeros autores recuperaram influências teóricas do passado, construindo análises por contrastes internacionais. Esses autores foram os primeiros a utilizar o termo cultura organizacional de maneira ampla. Nomes como Pettigrew, Ouchi, Hofstede, Waterman, Schein, Smircich e Wilkins são todos frutos dessa geração.

Esses autores se baseiam nas produções comparatistas dos anos 1920, 1930 e 1940 – principalmente, produzidas nos Estados Unidos – e naquelas produzidas sobre a identidade nacional em diversos contextos para tecer comparações entre análises e modos de operação de grandes companhias asiáticas (principalmente, japonesas) com organizações consideradas por eles como modernas, europeias ou ocidentais. Com o desenvolver das primeiras pesquisas, não demorou para que os autores passassem a incluir percepções e alegações sobre características tidas como nacionais nas empresas analisadas (OUCHI; WILKINS, 1985).

Os primeiros estudos sobre cultura organizacional surgiram na década de 1950, porém foi a partir dos anos 1980 que o tema ganhou forte notoriedade na academia, quando os pesquisadores perceberam que a cultura organizacional é uma forte influenciadora do comportamento das organizações, de grupos e de indivíduos, interferindo diretamente na gestão interna das empresas, bem como no modo como se relacionam e reagem às pressões externas e internas (PETTIGREW, 1979; HOFSTEDE, 1980; DEAL; KENNEDY, 1982; OUCHI, 1982; PETERS; WATERMAN, 1982; SCHEIN, 1984). Para Hofstede (1991, p. 34), “as culturas organizacionais ou de empresas têm constituído um tópico da moda desde o início da década de 1980”.

Há um consenso entre os autores de que o interesse na cultura organizacional foi despertado pelos índices superiores de produtividade das

empresas japonesas frente às norte-americanas (OUCHI; WILKINS, 1985; HOFSTEDE, 1986; FLEURY, 1987; FREITAS, 1991; SCHULTZ, 1994). O que ainda não se conseguiu foi definir um único significado para ela, pois, conforme pesquisas foram sendo realizadas, conceitos foram formulados e ampliados, gerando, inclusive, confusões e ambiguidades (HATCH, 1997).

Barbosa (2009, p. 10) define cultura organizacional como "[...] valores, crenças e símbolos [que] impactavam no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nos processos de mudança organizacional [...]", permitindo a distinção da cultura corporativa, que para a autora (2009, p. 30) estaria melhor representada como "[...] um conjunto de pessoas com o objetivo de governo [...], refere-se aos valores explicitados pelos segmentos gerenciais e administrativos mais altos das organizações [...], na medida em que os valores mencionados dizem respeito ao que os segmentos hierarquicamente superiores da organização [compreendem]."

Schoenmakers (2012) concentra a análise sobre o processo de construção da cognição e interpretação do mundo ao tentar conceituar a cultura. Barale e Santos (2017) por sua vez atualizam as noções clássicas construídas por cientistas sociais nas últimas décadas.

Enquanto Trompenaars (1993), Aktouf (2001), Schein (2004) e Barbosa (2009) concentram as suas propostas de definição de cultura sobre o modo como a organização influencia diretamente no comportamento dos empregados, autores como Schoenmakers (2012) e Barale e Santos (2017) propõem que na verdade os modos de pensar e de interpretar dos empregados é que são influenciados pela cultura. O primeiro grupo de autores poderia ser identificado como funcionalista enquanto o segundo seria identificado como interpretativista.

É possível mapear as percepções de alguns autores acerca da terminologia cultura organizacional, conforme mostra o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Classes de resistência (Grupos I e II)

| <b>Conceito</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Autor</b>           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| A cultura é o acúmulo de inventários, materiais, normas e padrões comportamentais, representações psicológico-mentais, além de práticas sociais, variando conforme gênero e geração.                                                                                                                 | Barale e Santos (2017) |
| Processo de produção de sentidos envolvido e controlado por relações de poder inseridas em relações sociais ou institucionais que definem as percepções e o sistema cognitivo de interpretação de signos e símbolos.                                                                                 | Schoenmakers (2012)    |
| A cultura organizacional é um conjunto de comportamentos que afetam os empregados de uma organização, assim como a economia da empresa e seus processos de funcionamento interno e externo.                                                                                                          | Barbosa (2009)         |
| A cultura organizacional são os modos que o coletivo criou, aprendeu ou desenvolveu para superar as dificuldades que encontrou. Esses modos são eficientes o suficiente para passarem a ser parte da identidade ou do funcionamento da empresa em tal nível que são ensinados para novos empregados. | Schein (2004)          |
| A cultura organizacional é o conjunto de elementos que estruturam os modos como os indivíduos de uma organização se relacionam, o modo como agem e as interpretações e pensamentos que surgem sobre estes relacionamentos, essas ações e seus significados.                                          | Aktouf (2001)          |
| A cultura organizacional é o que pode ser observado como o acúmulo de aprendizado que a empresa desenvolveu ao vencer dificuldades do passado e passaram a ser parte da identidade e do pensamento da empresa.                                                                                       | Trompenaars (1993)     |
| A cultura organizacional é o conjunto de comportamentos, ações, valores e pensamentos que permitem distinguir quem faz parte da organização de quem não faz parte da organização.                                                                                                                    | Hofstede (1991)        |
| A cultura organizacional é um reflexo do que a empresa busca ser, mas pode ser o que a empresa já é.                                                                                                                                                                                                 | Smircich (1983)        |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Hofstede (1983) argumentou que até os anos 1950 e 1960, ao menos nos Estados Unidos e na Europa, a crença dominante em questões de cultura organizacional era de que existia uma espécie de convergência entre práticas de gerência nos diversos países do mundo, o que levaria a uma espécie de “universalidade das práticas de gerência”, e que se existissem diferenças nas práticas locais, era, então, momento de mudar tais práticas para adequar a cultura organizacional de um país à cultura daqueles países mais bem-sucedidos. Isso

aparentemente traria aos países que adotassem essas práticas maiores chances de serem tão bem-sucedidos como esses países de referência.

Tal abordagem de cultura organizacional dominante nessa época, por si só, não considerava o fator da influência da cultura local desses países em seu ambiente organizacional, fenômeno este que seria mais aprofundado com trabalhos já existentes, como o de Pettigrew (1979), Hofstede (1980) e Smircich (1983), e posteriores, como os de Schein (1984; 1988; 1996), sendo ainda complementados pelos modelos de cultura organizacional tais como o Competing Values Framework, de Cameron e Quinn (1999; 2006).

Como informado anteriormente, a imagem da empresa pode ser representada por uma logomarca ou cor característica, mas também pode ser atrelada à figura de um empreendedor, ou de um líder nato. A personalidade desse líder pode, em alguns casos, ser transportada para ideais que são impressos como parte da empresa. Hofstede (1980) nos informa sobre como inúmeros elementos, tais como valores pessoais, crenças ou mesmo modos de comunicação, são ressignificados e aplicados como parte da cultura organizacional.

Para Schein (1984), a cultura construída e sustentada em certo grupo pode ter os seus alicerces nos fundadores da empresa e/ou nos primeiros líderes. Essas pessoas desenhariam as principais crenças e valores que caracterizem a empresa. Com o amadurecimento do grupo, novas experiências podem ser adquiridas, revelando capacidades ampliadas na resolução de conflitos internos ou externos à organização. Essa situação acaba por alterar as crenças e os valores para formatos levemente disformes dos originais, ainda que essas alterações sejam realizadas em passos lentos e graduais. Assim, os comportamentos são atualizados e confirmados pela experiência.

Se não há consenso entre os teóricos da cultura sobre uma definição, no entanto, há algum consenso sobre como ela é transmitida e porque ela sobrevive. Como regra geral, os atuais possuidores e mantenedores da cultura a transmitem para os novos membros. Se em uma sociedade tradicional essa transmissão é feita por meio de rituais típicos como o batismo, o casamento e os ritos funerários, em uma empresa são perceptíveis os reconhecimentos pessoais, as dinâmicas, as contratações, os uniformes, as datas e os eventos coletivos, além das regras de convivência e o modo de trabalho. Se essa cultura não for transmitida diretamente pelo ensino, será obtida muito provavelmente por imitação (FLEURY; FISCHER,

1996). Para Schein (1984) e Pettigrew (1979), a vivência na cultura da empresa acaba sendo o modo que ao mesmo tempo permite aos empregados se integrarem enquanto parte do grupo, e auxiliam na resolução de conflitos e na manutenção da cultura organizacional.

Para alguns teóricos da cultura organizacional, que se sustentam nas percepções interpretativistas de Geertz (1973), a cultura organizacional seria organizada em múltiplos níveis de significação e de percepção. Como um *iceberg*, que quanto mais ao fundo menos visível será, e quanto maior for a sua sustentação para se estabilizar, mais resistente será a danos externos (TROMPENAARS, 1993).

Quanto mais superior, mais exposta a alterações provocadas por elementos externos, mais visível e menos responsável pela sustentação do *iceberg*. Popularmente é conhecida como a ponta do *iceberg*. Para entender a cultura de uma empresa, é necessário ir fundo, até a sua base de sustentação, que será interiorizada e possivelmente oculta (TROMPENAARS, 1993; SCHEIN, 2010).

Alguns autores (SCHEIN, 1984; HATCH, 1993; TRICE; BEYER, 1984) desenvolvem ou recuperam elementos da antropologia simbólica e os reconfiguram para serem aplicados à análise da cultura organizacional. Se para Geertz (1973) a cultura é uma rede de significados, com signos e significantes, para estes autores a cultura organizacional possui artefatos, valores e pressupostos básicos. Parte destes autores mantém, inclusive, algumas noções derivadas de Geertz em suas análises, como a importância dos símbolos e da capacidade ou possibilidade de interpretação dos significados.

Trice e Beyer (1984), inclusive, realizam levantamentos de categorias utilizadas na análise interpretativista de Geertz, como ritual, mito e gesto para melhor compreender as organizações. A abordagem interpretativista da cultura como sinônimo de um conjunto de padrões simbólicos, coletivos e compartilhados ao longo do tempo corresponde à representação das perspectivas teóricas da antropologia (BARBOSA, 2009).

Pettigrew (1979) explora bem essa característica ao analisar o papel do simbolismo como criador de culturas organizacionais, ao definir cultura organizacional em relação a conceitos de simbolismo de linguagem, identificando a importância de objetos, atos, relacionamentos e construções linguísticas que suscitem emoções e levem indivíduos dentro de uma organização a tomar ação. Cohen (1974) enfatiza a importância de rituais como formas de se obter a coesão

entre empregados no ambiente de uma organização, com o objetivo de garantir a obediência a superiores hierárquicos em nome da eficiência no mercado.

Além dessas classificações, a cultura organizacional ainda pode ser analisada sobre três diferentes abordagens, que são denominadas funcionalista, racionalista e simbólica. A análise funcionalista está presente em autores como Schein (1984). A perspectiva denominada racionalista pode ser identificada em Deal e Kennedy (1982), além de Peters e Waterman (1982). Por fim, a perspectiva simbólica é visível nos trabalhos de Trice e Beyer (1984) e Aktouf (2001). As diferenças entre as três abordagens podem ser vistas no Quadro 2:

Quadro 2 – Perspectivas teóricas: Cultura Organizacional

| <b>Perspectiva Teórica</b> | <b>Cultura Organizacional</b>                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Funcionalista              | A cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de valores que são comuns para um grupo de pessoas e que permite a esse grupo uma adaptação e melhor utilização do ambiente onde se encontra. |
| Racionalista               | A cultura organizacional pode ser compreendida como um instrumento que permite a uma organização atingir maiores e melhores resultados.                                                                       |
| Simbólica                  | A cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de símbolos e os seus significados.                                                                                                           |

Fonte: Adaptado de Schultz (1994, p. 14).

Para Smircich (1983), as definições de cultura decorrem das formas como se entende o sentido e o papel dessa dimensão no contexto organizacional. Fazendo uso de um recurso metafórico, a autora aponta o tema em duas grandes perspectivas teóricas: cultura como algo que a organização “tem”, estudada como uma variável organizacional, passível de ser observada de fora, levando em consideração os ambientes externos e internos que, em conjunto, definem o modo de ser e de agir da organização, privilegiado pelos funcionalistas, por meio de métodos quantitativos (HOFSTEDE, 1983; O'REILLY III; CHATMAN; CALDWELL, 1991; BATES *et al.*, 1995; POTHUKUCHI *et al.*, 2002; MACHADO, 2004; MACHADO; VASCONCELLOS, 2007); e a cultura como algo que a organização “é”, postura defendida pelos interpretativistas, segundo a qual o interesse é decifrar a cultura, analisando-a pelos aspectos ideacionais e considerando-a como um modelo

simbólico de relacionamentos e significados (crenças, valores) constituídos nos processos contínuos de interação entre os membros (TRICE; BEYER, 1984; FLEURY, 1987; FROST *et al.*, 1991; HATCH, 1997; AKTOUF, 2001).

De acordo com o tópico de pesquisa, tanto a interpretação funcionalista como a racionalista ou a simbólica podem ser utilizadas. Como nesta pesquisa o objetivo principal é verificar o impacto da cultura organizacional no ambiente propício ao desenvolvimento de inovações, optou-se por analisá-la como parte da própria organização. Essa perspectiva é também observada em Burrell e Morgan (1979) ou Deal e Kennedy (1982).

Um dos conceitos de cultura organizacional estudados por Smircich (1983), o de cultura como metáfora de raiz, usada para conceituar a organização, acrescenta uma dimensão cognitiva à questão do papel do simbolismo nas relações entre cultura organizacional e liderança, segundo o qual as organizações devem ser compreendidas como culturas.

Isso contribui para que a cultura organizacional seja encarada como consistente de conhecimentos ou significados compartilhados, o que, no caso em questão, refere-se às histórias, experiências, rituais internalizados por empregados e às visões de mundo dos gerentes e líderes de empresas, que podem ser influenciados ou não pelos efeitos do ambiente à sua volta, pelas características da competição com outras empresas e até mesmo pelas visões de mundo dos líderes que venham a assumir seus postos de comando no futuro (SMIRCICH, 1983).

Nesse contexto, os valores da cultura organizacional – ou seja, seus rituais, suas histórias e as formas pelas quais a empresa sempre agiu – podem vir a ser questionados, debatidos, revistos e adaptados conforme seja necessário para adequar a estrutura organizacional, tanto em seu ambiente externo como interno.

Em síntese, as organizações são compostas por indivíduos que revelam os seus valores pessoais. Cada vez que um ou mais empregados ingressam em uma empresa, seus valores pessoais são confrontados com os valores da organização, e um dos modos mais eficazes de ser aceito pelo grupo é justamente adequando os seus valores aos valores que são impostos pelos demais. Os valores que são impostos ao novo empregado são oriundos de eventos, confrontos e soluções que previamente o grupo vivenciou. Esse conjunto de práticas, memórias e experiências é compreendido pelo coletivo como a maneira correta de se comportar (Schein, 1984).

Assim, é possível afirmar que a cultura organizacional reflete o estado de espírito da organização. Permite, inclusive, compreender as distâncias entre a teoria e a prática vivida na empresa, indicando se a estratégia que está sendo adotada pela gerência possui maior ou menor relação com o que é vivido pelos empregados, sendo possível compreender a cultura organizacional como uma espécie de "cola social" ou "normativa" que une os empregados da empresa no mesmo conjunto de valores, crenças e comportamentos sociais (HATCH, 1997; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; SMIRCICH, 1983).

Essa percepção é visível no pensamento de outros autores, como Trompenaars (1993, p. 25), que sugere a organização do significado como "[...] as interações costumeiras dentro das comunidades [que] assumem formas e estruturas familiares [...], estruturas que são impostas às situações que as pessoas enfrentam e não são determinadas pela situação em si."

As leituras mais recentes sobre a definição de cultura organizacional frequentemente utilizam definições de autores clássicos para propor modelos do que compreendem como cultura da inovação. Estão disponíveis em autores como Dobni (2008), Bravo-Ibarra e Herrera (2009). Outras propostas analisam os diferentes elementos e estruturas utilizados para a construção de conceitos de cultura organizacional, como pode ser visto em Çakar e Ertürk (2010) e em Bruno-Faria e Fonseca (2014).

Após a aplicação de questionários que buscavam medir a cultura organizacional em empresas, Dobni (2008) encontrou em sua pesquisa sete fatores que o autor considera os elementos principais da estrutura que compõe a inovação cultural: "propensão à inovação", grupo constituinte organizacional, aprendizagem organizacional, criatividade e capacitação, orientação para o mercado, orientação para o valor e contexto de implementação. Em uma pesquisa exploratória, Bravo-Ibarra e Herrera (2008) sugerem um conjunto de boas práticas que otimizariam a estrutura necessária para o desenvolvimento de uma cultura organizacional para a inovação. Essas boas práticas estão organizadas em quatro grandes grupos: capital humano, liderança, estruturas e sistemas, e, por fim, a cultura organizativa.

Na pesquisa de Çakar e Ertürk (2010) são realizadas algumas comparações entre pequenas e médias empresas sobre a presença ou não de uma maior cultura da inovação. As comparações são realizadas influenciadas, principalmente, pelas dimensões apresentadas por Geert Hofstede em trabalhos anteriores.

Além disso, alguns autores se orientam para identificar o que permite o salto de uma cultura organizacional para uma cultura de inovação, como o exposto em Steele e Murray (2004) e em Ismail e Abdmajid (2007). Esse tipo de construção favorece o pleno desenvolvimento dentro das organizações de estruturas culturais que as tornam propícias para a inovação.

Petrakis, Kostis e Valsamis (2015) discutem em sua pesquisa as articulações entre a cultura organizacional e competitividade como estratégias e políticas de longa duração. Os autores contextualizam a proposta enfatizando a recessão econômica recente que atingiu o continente europeu.

Por fim, há a produção de bibliografias mais densas, publicadas no formato de livros, como a proposta de Horibe (2016), que promove um passo a passo da implementação de uma cultura organizacional de inovação em um ambiente corporativo.

Concluindo esta seção com uma revisão de literatura sobre a cultura organizacional, a próxima seção apresentará os autores que orientam as percepções nesta dissertação sobre os níveis de cultura.

### **2.1.1 Níveis de cultura**

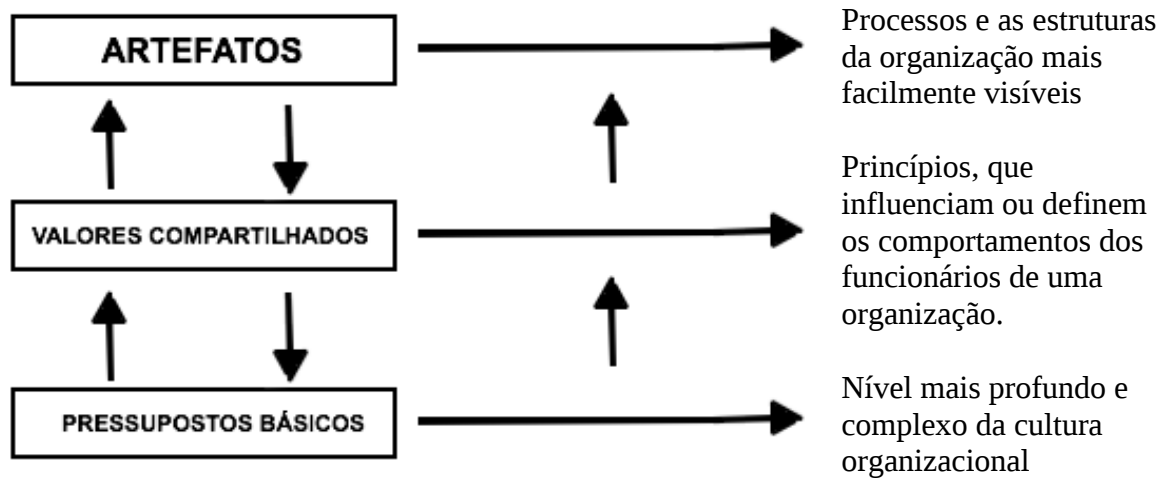
Beyer e Trice (1984), Fleury e Fischer (1996), Scarpin (2012) e Neumann (2013), entre outros autores, permitem construir as percepções sobre como a cultura pode ser organizada e compreendida em diferentes níveis. Os autores argumentam que a cultura possui uma camada mais tangível, que inclui mitos, rituais, gestos e artefatos. Fleury e Fischer (1996) defendem que os ritos permitem revelar a cultura de uma organização. Os autores sugerem seis tipos diferentes de ritos, que incluiriam a expressão gestual, a linguagem e rituais comportamentais. Esses ritos possuem consequências práticas expressivas na organização. Os autores sugerem seis diferentes ritos:

- *Ritos de confirmação*: ocorrem nos reforços e confirmações das identidades da empresa, de sua cultura e dos empregados. Por exemplo, em apresentações públicas e reuniões.

- *Ritos de degradação*: ocorrem em momentos quando alguém deixa de fazer parte da organização. O exemplo mais comum é pelo desligamento do empregado.
- *Ritos de integração*: ocorrem nos eventos internos, fechados e de reconhecimento que são organizados pela empresa. O exemplo mais comum são as festas e comemorações realizadas pela empresa. Também pode ser identificado na entrega de presentes e condecorações.
- *Ritos de passagem*: ocorrem em momentos de transição ou aceite de novos membros. Por exemplo, nas admissões, nos treinamentos e nas promoções de empregados.
- *Ritos de redução*: ocorrem nas tentativas de controle ou redução de danos e conflitos internos. Por exemplo, nas articulações entre diferentes setores ou departamentos. Pode ocorrer com ou sem auxílio de equipes especializadas, como os recursos humanos.
- *Ritos de reprodução*: ocorrem como parte da construção e revisão do desenvolvimento da organização e de sua cultura. Por exemplo, nas equipes de relações públicas e de resgate e memória da empresa.

Alguns autores, como Schein (1984), sugerem que a cultura organizacional possui níveis culturais. Schein defende que existem três níveis: o nível dos artefatos visíveis, o nível dos valores comportamentais compartilhados e o nível dos pressupostos básicos. Esses diferentes níveis culturais seriam a essência da cultura e podem ser identificados na figura a seguir (SCHEIN, 1984), conforme mostra a Figura 1:

Figura 1 – Os níveis de cultura (SCHEIN, 1984)



Fonte: Schein (1984).

Os três níveis serão mais bem desenvolvidos nos parágrafos a seguir:

- *Artefatos visíveis*: compreendem os processos e as estruturas da organização que são mais facilmente visíveis, como, por exemplo, toda a iconografia da empresa (símbolos, logos, cores, arquitetura, uniformes etc.). Manuais de procedimentos, cartas abertas e outros documentos instrutivos também podem ser considerados como artefatos visíveis (SCARPIN, 2012). Ainda que seja o nível mais facilmente observável, pode ser, segundo Schein (1984), Fleury e Fischer (1996) e Neumann (2013) bastante complexa a sua interpretação. Esses autores afirmam que a estrutura e seus componentes podem ser identificados, mas a lógica por trás de suas relações e funcionamento pode não ser distinguível de seus membros.
- *Valores comportamentais compartilhados*: são todos os princípios, as crenças, as normas e as regras que influenciam ou definem os comportamentos dos empregados de uma organização. Esses comportamentos são absorvidos e reproduzidos por todos os membros de uma organização e são o melhor espelho individualizado da cultura organizacional. Esse nível só pode ser compreendido após a plena compreensão dos pressupostos básicos.

- *Pressupostos básicos*: é a relação com o ambiente, que pode remeter para o próprio espaço físico, para o instinto humano ou até para o princípio das relações humanas. Schein (1984) defende que não é possível interferir ou compreender a cultura organizacional se não houver compreensão sobre esse nível. Segundo Schein, esse nível pode ser inconsciente e, para o autor, representa o coração da organização – o que ocasiona pensamentos e percepções sobre o mundo pouco controláveis pelos próprios sujeitos.

No entanto, todos os três níveis podem ser estudados, independentemente da dimensão, área ou localização de uma organização. É sugerido que a compreensão tenha início pelos pressupostos básicos, para posteriormente avançar para os níveis mais superficiais de representação da cultura.

### 2.1.2 Tipologias de cultura

Quando ocorre a necessidade de analisar a cultura sobre diferentes dimensões, são utilizadas as tipologias de cultura. As tipologias são uma opção que facilitam a interpretação da cultura organizacional (ANKRAH; LANGFORD, 2005). Handy (1978) apresenta quatro distintas categorias de culturas organizacionais: cultura de papéis, cultura da pessoa, cultura do poder e cultura da tarefa. Essas quatro categorias serão apresentadas individualmente a seguir:

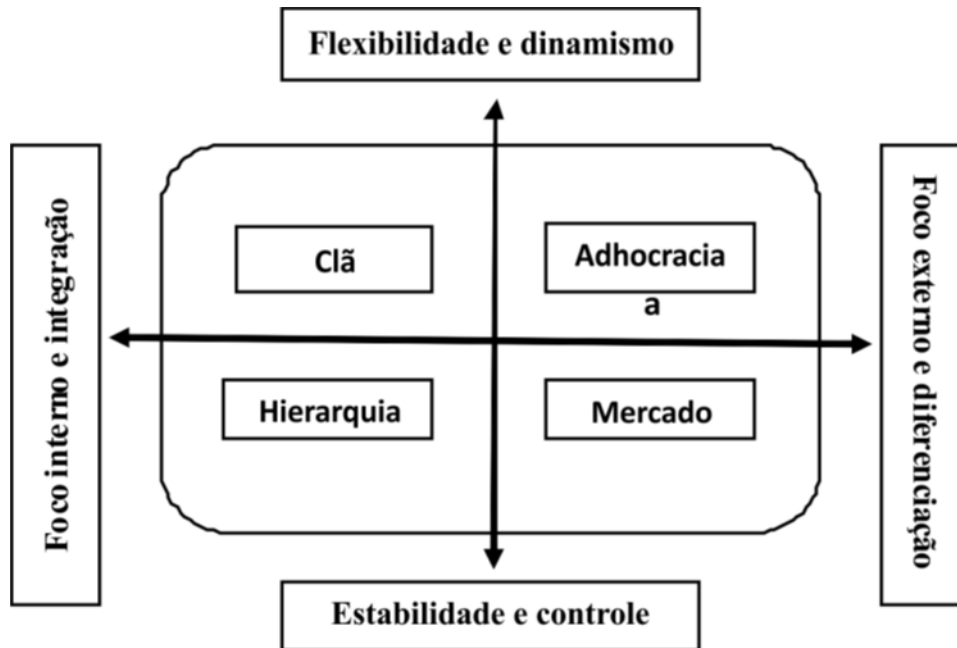
- **Cultura de papéis**: costuma ser identificada como dotada de viés burocrático. Esse caráter é devido a sua maior lógica e razão. Ao definir os múltiplos papéis em uma cultura organizacional, é desenhada uma estrutura de funções (papéis) que se organizam hierarquicamente (HANDY, 1978). Segundo Handy (1978), esse tipo de estrutura é muito resistente às alterações em sua cultura organizacional. As instituições públicas e governamentais talvez sejam o melhor exemplo desse tipo de cultura organizacional na atualidade.
- **Cultura da pessoa**: valoriza as ações e características do indivíduo. As ações dentro da organização são definidas e orientadas pelos aspectos e pelos interesses pessoais. A hierarquia é baixa ou pouco

perceptível, não sendo comum em grandes empresas. Frequentemente visível em empresas em início de composição ou desenvolvimento (HANDY, 1978). Atualmente, podemos citar as *startups* como o melhor exemplo desse tipo de cultura.

- **Cultura do poder:** possui um núcleo central de formação e concentração de poder. Esse poder e capacidade de influência são distribuídos de maneira radial, como uma teia de aranha. É priorizada a disputa pelo poder, com frequente tomada de decisão que assume riscos e despreza questões de segurança. Dadas as características desse tipo de cultura, são possíveis tomadas de decisões pouco racionais e até ilógicas, em que prevalece a decisão de quem possui maior poder ou capacidade de influência (HANDY, 1978; FREITAS, 1991).
- **Cultura da tarefa:** caracterizada por equipes dinâmicas. Frequentemente, é organizada por projetos, clientes ou demandas específicas. Apresenta alta volatilidade na estruturação das equipes. Os recursos humanos, financeiros e materiais são organizados de acordo com a tarefa que deve ser resolvida (HANDY, 1978).

Outros autores, como Cameron e Quinn (1999), podem organizar a cultura organizacional por outras categorias. Cameron e Quinn sugerem duas dimensões. Na primeira dimensão de análise, a cultura é organizada pela maior ou menor efetividade, estando de um lado a flexibilidade e o dinamismo, e de outro, a estabilidade, o controle e a ordem. Essa dimensão seria responsável pela maior ou menor abertura para inovações, assim como para a manutenção de normas e padrões mais conservadores. A segunda dimensão que é apresentada por Cameron e Quinn (1999) se distingue entre orientação interna e externa. A primeira prioriza a integração entre os empregados da organização e a segunda é direcionada para a competição entre eles.

Figura 2 – Imagem comparativa: Competing Values Framework



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (1999).

Conforme pode ser observado na Figura 2, a **cultura clã** caracteriza tanto a identificação dos empregados entre si como a orientação da empresa, que é interna. A **cultura adhocrática** é desenhada voltada para fora da empresa e valoriza a inovação e a liberdade. A **cultura hierárquica** mantém a estabilidade da orientação interna. E a **cultura de mercado** se direciona para fora da organização e defende maior liberdade visando maior competitividade (CAMERON; QUINN, 1999).

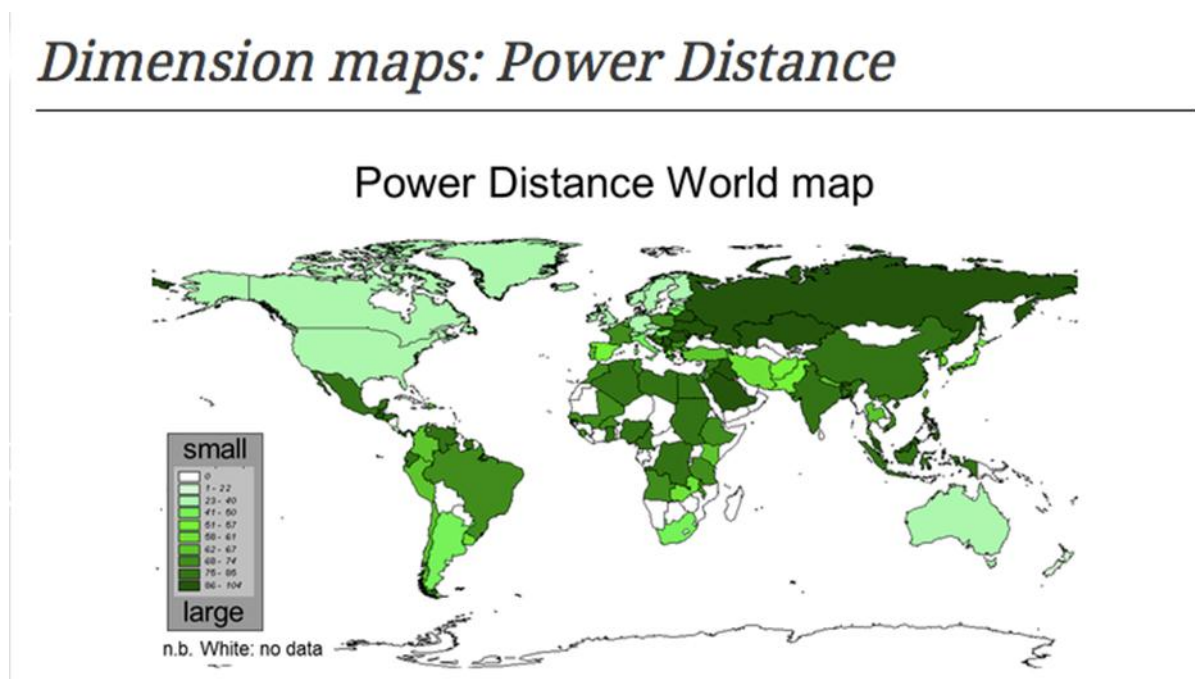
Hofstede (1983) menciona a questão de como as práticas organizacionais das empresas são influenciadas pelo ambiente cultural dos países nos quais estão sediadas ou quando se expandem para mercados em outros países, pelas culturas destes países em que elas se estabelecem. O autor descreve essa situação ao discutir como quatro “dimensões” descritas por ele – individualismo *versus* coletivismo, distância do poder alta ou baixa, aversão forte ou fraca à incerteza e masculinidade *versus* feminilidade – influenciam a cultura organizacional em vários países e qual o impacto dessas quatro dimensões nas percepções das organizações e empresas.

Hofstede (1980; 1991) é outro autor que caracteriza a cultura organizacional em diferentes dimensões. O autor sugere quatro divisões que, segundo ele, funcionam de maneira independente, sendo elas a distância do poder, a relação

entre o individualismo e o coletivismo, as disputas entre a masculinidade e a feminilidade e a aversão às incertezas.

Dois importantes sistemas de oposição utilizados na análise de Hofstede são as relações entre o individualismo e o coletivismo, e o que o autor compreende como a distância do poder. O autor busca realizar uma análise global na qual sugere que as culturas predominantes em vários países permitem identificá-los em diferentes níveis desses sistemas de oposição. Para a distância do poder:

Figura 3 – Mapa da distância do poder (HOFSTEDE, s/d)



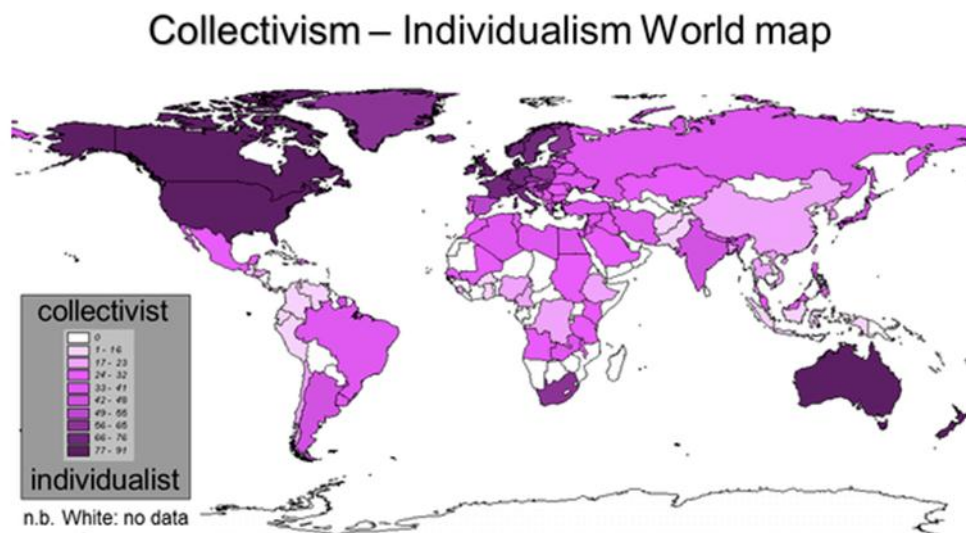
Fonte: Hofstede (s/d).

A **distância do poder** é caracterizada pela maior ou menor distância entre os empregados da alta hierarquia com aqueles empregados com menos capacidade de poder e influência. Para Hofstede (1991), o principal é compreender como as organizações gerenciam as desigualdades entre os diferentes níveis, setores e principalmente indivíduos da empresa. Quanto maior a desigualdade de poder (maior distância), menor é a mobilidade de seus empregados e menor é a sua capacidade de tomar decisões de maneira independente ou sem supervisão ou autorização.

Uma segunda dimensão analisada por Hofstede (1991) remete às relações entre o **individualismo e o coletivismo**. Quanto mais individualista for uma organização, maior é a capacidade dos indivíduos de se afirmarem perante o

coletivo. Quanto maior for o nível de coletivismo, menor é a capacidade de ação e decisão individual de seus participantes. Uma organização coletivista pode utilizar grupos dinâmicos para enaltecer e valorizar capacidades de indivíduos. A avaliação tende a ser em equipe, e não individual. Na organização que preza pelo individualismo, a avaliação será individualizada. Hofstede (2018) também produziu um mapa global para as relações entre o individualismo e o coletivismo, que pode ser observado na Figura 4:

Figura 4 – Mapa Individualismo *versus* Coletivismo (HOFSTEDE, s/d)



Fonte: Hofstede (s/d).

Para Hofstede (1983), a terceira dimensão, que descreve a questão da **aversão à incerteza**, lida com a maneira com a qual as pessoas enfrentam riscos. Em se tratando das organizações, o que se mede é a capacidade de assumir riscos e enfrentar as incertezas do futuro, sendo a aversão forte à incerteza o ambiente em que a segurança e a estabilidade são priorizadas face à incerteza que caracteriza o futuro em si, o que motiva parte dos líderes a criarem regras, regulamentos, códigos de conduta e recursos similares em uma tentativa de legislar e regular o ambiente e a vida dos indivíduos ao redor de si, com pouca motivação para tomar riscos ou aceitar opiniões diferentes.

E a aversão fraca à incerteza pode ser caracterizada como o ambiente em que existe uma maior motivação em enfrentar riscos, baseada na concepção de que

o futuro é incerto, mas que a melhor forma de lidar com situações incertas é enfrentá-las sem medo de temer as consequências de atitudes e decisões a serem tomadas, avaliando qual é a melhor decisão a tomar em caso de enfrentar as situações que surgirem no caminho.

E, por fim, a quarta dimensão, que descreve a questão da **masculinidade versus feminilidade**, examina a divisão de tarefas entre os sexos, sendo que no caso das organizações, foca-se na questão da predominância de valores masculinos ou femininos na cultura organizacional. Nesse contexto, a divisão de tarefas se caracteriza entre a predominância da masculinidade, que enfatiza valores como assertividade e dominância, e da feminilidade, que enfatiza valores como respeito, cooperação, tolerância, entre outros.

Cada uma dessas quatro dimensões tem um efeito diferente na definição de que rumo irá tomar a cultura organizacional, e junto com isso a maneira pela qual a organização ou empresa irá agir ao lidar com as culturas de países pelos quais venha efetuar expansões (HOFSTEDE, 1983).

Bates *et al.* (1995) analisam a cultura organizacional em três dimensões: as duas já apresentadas por Hofstede (1983) no parágrafo anterior – individualismo *versus* coletivismo e a distância do poder – e uma terceira, denominada como congruência cultural.

Para Bates *et al.* (1995), a **congruência cultural** identifica o grau de auto-identificação, ou homogeneidade que os diversos integrantes e os múltiplos setores numa organização podem apresentar. Inclui, principalmente, as crenças gerais sobre os valores da empresa que devem ser respeitados e reproduzidos. Os autores permitem duas grandes escalas para analisar essa dimensão: **lealdade e filosofia**.

A **lealdade** indica quanto um indivíduo se identifica e valoriza as características culturais da organização. A **filosofia** indica a capacidade dos próprios empregados em compreenderem os valores e as crenças inerentes à organização. Quanto maior for a congruência cultural, maior será a identificação dos empregados como parte da empresa, ao mesmo tempo em que maior será a percepção destes de uma unidade cultural que identifica a organização.

Neste trabalho de dissertação aplicaremos essas dimensões na análise do constructo teórico de cultura.

## 2.2 A INOVAÇÃO

A palavra inovação possui origem no latim *innovo* e *innovare*. Remete a tornar algo novo, renovar algo existente, incluir alguma novidade, tornar algo mais aprimorado. Nesse sentido, a palavra inovação possui em seu cerne a menção para revigorar ou visitar algo que já existe, de maneira a torná-lo melhor ou mais atrativo (VASCONCELLOS, 2003).

Petroski (2008) e Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) diferenciam o conceito de inovação do conceito de invenção. A invenção está associada com a criação de um novo procedimento, serviço ou produto, enquanto a inovação ocorre quando há efetiva implementação da invenção, de modo que gere valor, resultando em desenvolvimento econômico ou social. Assim, a inovação pode constituir uma vantagem estratégica perante os concorrentes. A inovação é definida por uma equação: "*Inovação = ideia + implementação de ações + resultado*" (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 25).

A ideia também é defendida por Schumpeter (1982), sobretudo quando o autor afirma que ao unir novos processos com novos bens e métodos nem sempre o retorno acarretará uma inovação. O autor alerta que uma invenção que não alcance a prática não deve ser considerada economicamente relevante, portanto, não é uma inovação. A aplicação de uma invenção melhorada, ou aperfeiçoada requer técnicas e conhecimentos que não são os mesmos utilizados para desenvolvê-la. Uma determinada função pode ser responsável pela invenção e pela inovação, mas isso não é predeterminado, e sim desenvolvido. Por exemplo, um administrador de empresas pode se revelar um ótimo inventor enquanto é um ótimo capitalista, mas não é algo natural, e sim por competência e coincidência (SCHUMPETER, 1982).

A inovação se tornou uma categoria de análise e de importância estratégica principalmente após a influência dos participantes do Minnesota Innovation Research Program (MIRP). Segundo Van de Ven e Angle (1990), esses pesquisadores apresentam a inovação como o desenvolvimento ou exibição de algo que seja caracterizado pela inclusão de novos processos produtivos, novas tecnologias de produção, novas organizações internas na empresa, entre outros.

Van de Ven e Poole (1990, p. 313) definem os interesses por trás da criação do MIRP como voltados

[...] para desenvolver e testar uma teoria de processo de inovação que explique como e por que as inovações se desenvolvem ao longo do tempo e que caminhos de desenvolvimento podem levar ao sucesso ou fracasso de diferentes tipos de inovações [...].

Para Schumpeter (1964), a inovação está intrinsecamente relacionada com a produção de ideias. O autor defende que ainda que careçam de ineditismo, as ideias devem permitir algum aperfeiçoamento para produtos ou serviços, o que inevitavelmente permitirá para a empresa atingir melhores resultados. Schumpeter (1961) também defende que não é possível o pleno desenvolvimento econômico em uma economia capitalista se não houver prática constante de inovação. O autor define que a atualização constante de práticas e de bens produzidos, seja pelo uso de novas matérias-primas ou pelo uso de novas técnicas, produzirá maiores retornos financeiros.

Schumpeter (1961) constrói um conceito que nomeia como "destruição criativa", que, em síntese, defende que em um sistema capitalista de produção e consumo, a inovação envolve um constante e permanente processo de "destruição criativa". Essa destruição criativa produzirá os "novos bens e consumo, os novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria" (SCHUMPETER, 1961, p. 110).

Rothwell (1994) ao analisar os desenvolvimentos históricos da inovação na indústria mapeia cinco grandes momentos. Em um primeiro momento entre os anos 1950 e 1960, no período em que a indústria se recuperou após o término da Segunda Guerra Mundial. Em um segundo momento nas décadas imediatamente seguintes, entre os anos 1960 e 1970, pela continuidade do forte crescimento industrial que seguia os rumos do período anterior, porém cada vez mais confrontado com uma presente competitividade em expansão. Nos anos 1980, já sob influência de algumas limitações de ordem econômica, as empresas passaram a reduzir gastos e a otimizar seus modos de produção. A inovação surge, então, como fator de destaque e de economia. Alguns desses fatores foram identificados pelo autor (ROTHWELL, 1994, p. 10):

Quadro 3 – Fatores de sucesso do processo de inovação

| Fatores na execução do projeto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Fatores de nível corporativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma boa comunicação interna e externa: acessando <i>know-how</i> externo.</li> <li>- Tratar a inovação como uma tarefa de toda a empresa: a coordenação interfuncional efetiva – bom equilíbrio de funções.</li> <li>- Implementar um planejamento cuidadoso e procedimentos de controle do projeto.</li> <li>- Eficiência no trabalho de desenvolvimento e produção com alta qualidade.</li> <li>- Forte orientação para o mercado: ênfase na satisfação das necessidades dos usuários.</li> <li>- Proporcionar uma assistência técnica e não poupar serviços para os clientes.</li> <li>- Produtos campeões, eficazes e tecnologicamente avançados.</li> <li>- Alta qualidade, gestão de mente aberta: compromisso com o desenvolvimento do capital humano.</li> <li>- Atingir as sinergias entre projetos e aprendizagem entre os projetos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisso da alta gestão e suporte visível para a inovação.</li> <li>- Estratégia corporativa de longo prazo com a estratégia de tecnologia associada.</li> <li>- Compromisso de longo prazo para grandes projetos (dinheiro paciente).</li> <li>- Flexibilidade empresarial e capacidade de resposta à mudança.</li> <li>- Menor aversão ao risco pela alta gestão.</li> <li>- Cultura que aceita a inovação e o empreendedorismo.</li> </ul> |

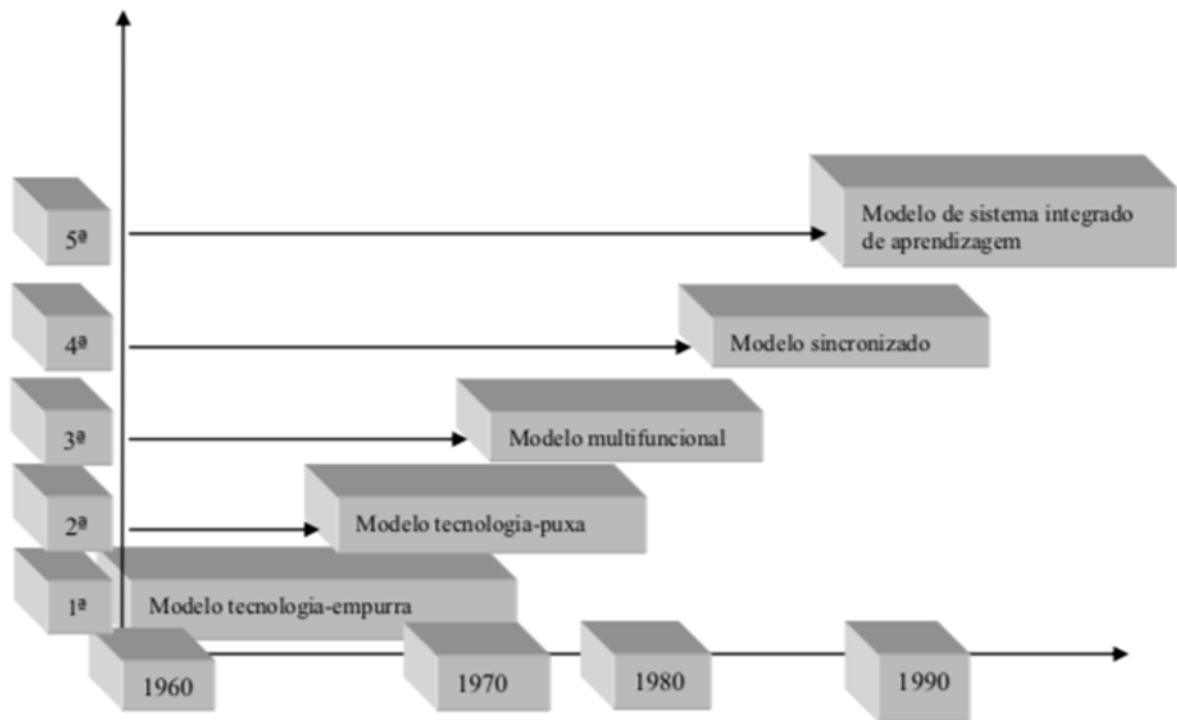
Fonte: Rothwell (1994, p. 10).

Entre os anos 1980 e 1990 surgiu um período que Rothwell (1994) identificou como a quarta geração. O autor destaca que metodologias como o *just-in-time* se desenvolvem na busca por um modelo de desenvolvimento que encurtasse o tempo de produção. Alguns desses modelos são, segundo Rothwell (1994), característicos pela posse de atividades do processo produtivo, sendo realizadas em modo simultâneo ou paralelo. Esse modelo reduz ou elimina o modo de produção em série, característico de outros períodos da história.

A partir dos anos 1990, a globalização força a produção de produtos e serviços orientados e identificados com o cliente, em um mercado cada vez mais competitivo e cada vez mais impaciente com o tempo. O mercado se volta para um mercado que possui caráter de entrega imediatista, com produtos descartáveis ou substituíveis e com clientes cada vez mais exigentes e particulares. É nesse período que a informática e o uso pesado de tecnologia da informação passam a ser rotina e estrutura básica nos processos de pesquisa e desenvolvimento (ROTHWELL, 1994). Para sobreviver de maneira competitiva em um sistema capitalista, onde há forte demanda por novos produtos e por novos serviços, é preciso inovar constantemente.

A evolução temporal dos modelos principais que foram utilizados ao longo dos anos 1960, 1970, 1980 e 1990 está visualmente apresentada na Figura 5:

Figura 5 – Evolução dos estágios do processo de inovação



Fonte: Adaptado de Rothwell (1992) *apud* Ahmed (1998).

Cabe, ainda, a posição de alguns autores, como Mendes (2002), que argumenta sobre o viés de estudo e pesquisa inter e multidisciplinar que competem para o desenvolvimento da inovação. O autor lista pelo menos quatro horizontes: i) Tecnológico; ii) Sociológico; iii) Organizacional; iv) Psicologia social.

Com base nestes pressupostos, esta pesquisa busca se orientar pelo conceito de inovação como fundamental no processo de desenvolvimento de novas práticas e produtos, e de novos modelos de processos de gestão e de negócios (DAMANPOUR, 1991).

Concluída a apresentação dos níveis de cultura, a próxima seção apresentará os tipos de inovação.

### 2.2.1 Tipos de inovação

Schumpeter (1982) defende que a produção de novos serviços e de novos produtos pode ser positiva enquanto fator de crescimento para a sociedade. O autor ressalta que para este crescimento se apresentar como desenvolvimento econômico, esses novos serviços ou novos produtos precisam possuir novos valores

agregados a si. Esses novos valores podem ser atribuídos pelo desenvolvimento de novas combinações em diferentes momentos do processo produtivo ou de distribuição de um produto ou serviço. Esse conjunto de novas combinações é o que iremos analisar a respeito da nomenclatura de *inovação*.

O Manual de Oslo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1997) é um instrumento que permite caracterizar a inovação por pelo menos três categorias principais: quanto ao tipo de natureza (produtos e processos); quanto ao impacto atingido (modificações radicais ou sutis quanto à tecnologia anterior); quanto ao seu grau de novidade (para a empresa, para o mercado ou para o mundo). Damanpour (1991) sugere outras três categorias não tão distantes: mercado empreendedor ou conservador; natureza pública ou privada; com ou sem fins lucrativos.

Damanpour (1991), Tidd *et al.* (1997), Plonski (2005), entre outros autores, diferenciam a inovação entre inovação radical e inovação incremental. A inovação radical demanda um avanço tecnológico ou um novo conhecimento, muito além do existente, incluindo produtos e serviços que nem mesmo existem. Já a inovação incremental aparece pelo desenvolvimento contínuo de conhecimentos prévios, que agem alterando serviços ou produtos já existentes.

Para Cangonina *et al.* (2004) diferencia duas formas de inovação que nomeia como **inovação interna** e **inovação externa**. A primeira inovação está relacionada a todos os processos que permitem maior integração e identificação dos empregados ao ambiente produtivo e principalmente à organização, enquanto a inovação externa está voltada para instituições e agentes externos que permitem o desenvolvimento interno de inovação pelo contato e articulação que é produzido com o ambiente externo. Essa pesquisa está focada em compreender as relações entre a cultura organizacional e o ambiente de inovação. Como a cultura organizacional é um elemento interno das organizações, o trabalho deve ser compreendido como voltado para análise da inovação interna.

Van de Ven, Angle e Poole (2000), além de Damanpour, Szabat e Evan (1989), assim como Afuah (1999) definem outras duas categorias: inovações tecnológicas e inovações administrativas. A primeira delas estaria voltada para os processos produtivos, os bens e serviços que são produzidos ou desenvolvidos. A

seguinte remete à estrutura organizacional, assim como às suas regras de organização, gestão e hierarquia.

Schumpeter (1982) defende que a inovação pode ser categorizada entre cinco diferentes tipos: a) Inclusão de um novo produto, ou distinção de um produto já existente; b) Inclusão ou adaptação de nova técnica produtiva, não havendo necessidade de um desenvolvimento científico recente; c) Entrada ou exploração de um nicho de mercado específico; d) Concentração na exploração de uma matéria-prima ou de um fornecedor importante; e) Revisão da estrutura organizacional interna da empresa ou de um setor primordial.

Scarpin (2012) e Neumann (2013), ao revisarem a proposta de Schumpeter, argumentam que as tipologias identificadas sobre a inovação podem ser organizadas em cinco grandes grupos de análise: Produtos ou serviços; Processos de produção; Estruturas organizacionais; Pessoas; Mercados. Cada uma destas tipologias é desenvolvida a seguir:

- **Produtos ou serviços:** pode ser identificada também como inovação tecnológica ou inovação técnica. É caracterizada pela apresentação, desenvolvimento ou dependência de novos produtos ou novos serviços. A proposta é que com a introdução de novos produtos ou novos serviços ocorra maior rentabilidade ou protagonismo em seu nicho de mercado.
- **Processos de produção:** este tipo de tipologia de inovação remete para as alterações na própria organização interna da empresa. Podem ser alterações de sistemas informáticos, processos operacionais, equipamentos que revolucionem procedimentos da cadeia de produção ou mesmo a introdução de novas matérias-primas. Essa inovação deve tornar a empresa distintiva das concorrentes e fornecer vantagem competitiva.
- **Estruturas organizacionais:** pode ser identificada como inovação administrativa. Remete às mudanças que redefinem modelos de hierarquia internos entre os empregados, redistribuição de tarefas, funções ou posições. Em alguns contextos pode remeter a revisões nos modelos de comunicação interna ou mesmo do sistema de progressão salarial e de carreira.

- **Pessoas:** é caracterizada pela inovação junto às pessoas que compõem uma empresa. Pode ser realizada de duas maneiras principais, de maneira simultânea ou complementar entre si: por i) renovação da equipe, frequentemente sendo caracterizada pela demissão ou pela contratação de novos empregados; ii) renovação dos modelos comportamentais dos empregados, normalmente efetuada pela utilização de oficinas, treinamentos, cursos internos ou parcerias de formação e educação.
- **Mercados:** pode ser encontrada e identificada como inovação na posição. É caracterizada por inovar aspectos comerciais de visibilidade pública da empresa. Inclui as questões de *marketing*, a influência e o reconhecimento da identidade e da marca da empresa, assim como a presença ou utilização de promoções, preços, clientes e nichos de mercado, geográficos ou populacionais.

### 2.2.2 Inovação em serviços

A inovação em serviços se desenvolve suportada pela valorização do tecnicismo nas organizações. Isidoro *et al.* (2010) e Hauknes (1996) argumentam como a inovação em serviços pode inclusive superar os aspectos tecnológicos de sua geração ao relacionar o ambiente produtivo com as características específicas do setor de serviços (como a menor presença de materialidade). Esses autores também defendem uma relação mais forte entre quem entrega o serviço com os consumidores.

O destaque e a importância sobre a menor presença de materialidade nos serviços pode ser evidenciado ao se comparar os serviços com os produtos (TIGRE, 2006; KON, 1999). Frequentemente, os serviços não possuem capacidade de armazenamento, e não são raras as circunstâncias em que os serviços são desenvolvidos, entregues ou produzidos durante o contato imediato com o cliente, literalmente no momento de consumo (TIGRE, 2006). O autor salienta que com o avançar das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) alguns serviços passam a poder ser estocados ou reservados.

Gallouj e Weinstein (1997) afirmam que as inovações em serviços podem ser consideradas como atividades com tempo de maturação ou desenvolvimento

substancialmente menor (incrementais) ou maiores (características radicais), e que inclusive podem ser identificadas como ausentes de conhecimento científico dedicado para ocorrer. Os autores afirmam que essas percepções geram narrativas sobre a limitada formação de seus executantes, assim como de uma sugerida baixa produtividade quando comparada com a indústria de produtos.

Howells (2000) e Zarifian (2001) argumentam que a produção de serviço demanda competências e atividades muito distantes daquelas que são necessárias para produzir um produto. Os autores argumentam que a produção em serviços possui necessidades mais alargadas e mais complexas que aquelas reservadas à produção de bens materiais.

Tigre (2006) enumera o que se espera de uma inovação em serviços: i) Maior flexibilidade às demandas dos clientes; ii) Maior comunicação entre provedor e cliente; iii) Serviço com maior confiança na entrega; iv) Maior velocidade na entrega; v) Atendimento pleno de regulações, normas e convenções de segurança; vi) Maior produtividade; vii) Maior produtividade. O autor sustenta que outras articulações são necessárias em nível organizacional para atender a essas questões.

Vargas e Zawislak (2006) avaliam que as análises sobre o setor de serviços permitem separar as abordagens em dois grandes grupos: i) A primeira delas sugere uma perspectiva mais homogênea, relacionando empresas e setores que em outras análises estariam com mais distinções identificadas entre si – desde modo, as especificidades entre diferentes empresas são pouco perceptíveis em uma análise maior; ii) O outro conjunto enaltece as diferenças de ordens locais, culturais, ou mesmo geográficas e institucionais entre diferentes organizações, permitindo identificar as particularidades de cada empresa ou setor ao realizar o contraste com outra.

Compreende-se neste trabalho que o setor de vendas a varejo supermercadista está mais próximo ao segundo conjunto de análises.

#### 2.2.2.1 Inovação em supermercados

A produção científica que disserta sobre a inovação em serviços no setor varejista é limitada, e ainda restrita para a discussão envolvendo especificamente as redes de supermercados. Nesse sentido, a proposta de revisão de literatura versa

sobre autores que permitam construir uma aproximação mínima, partindo de percepções em áreas de análise próximas.

A exceção seria para Tether e Metcalfe (2004) que, ao analisarem três tipos de empresas, pesquisam redes de supermercados na Europa, realizando uma análise comparativa entre supermercados na Suécia e na Inglaterra na terceira e última parte de seu trabalho. Tether e Metcalfe (2004) sugerem que as inovações em serviço em supermercado possuem algumas distinções pouco perceptíveis em outras redes varejistas, como, por exemplo, a automação nos processos de venda sem um vendedor dedicado. A pesquisa dos autores busca, em síntese, tentar compreender sobre as dificuldades do setor supermercadista em expandir sua rede para o mercado internacional, e qual seria a importância ou presença da inovação em serviços nesse processo.

Kunz (1998) lista uma série de serviços em sua obra, e talvez o denominado "autoserviço" possa ser identificado como referente mais adequado aos supermercados. Há o horário de funcionamento, a utilização de caixas de pagamentos, a possibilidade de entregas e diversas funções realizadas especificamente por empregados.

Parente e Barki (2014) destacam que uma das características fundamentais desse tipo de setor de serviço remete aos constantes investimentos em treinamento e capacitação de empregados, visando destaque perante a concorrência. Esse tipo de capacitação pode ser complementado com formações acadêmicas visando à produção de compradores de estoque, gerentes de loja ou unidade tendo grande relevância para o setor de varejo dos supermercados.

Para Sharma e Levy (1995) são oito as características que permitem distinção no setor de vendas a varejo onde estão incluídas as redes de supermercados:

- i) Aparência individual e pessoal dos empregados;
- ii) Adaptabilidade a mudanças;
- iii) Atitudes e comprometimentos individuais;
- iv) Conhecimentos técnicos e experiência profissional;
- v) Capacidades de comunicação plenas;
- vi) Personalidade ajustável ao perfil do varejo;

- vii) Saber ouvir;
- viii) Similaridade entre os empregados.

Este breve levantamento busca dar uma orientação para aproximações entre o ambiente propício à inovação e a cultura organizacional no setor de vendas a varejo, especificamente para as redes de supermercados.

## 2.3 AMBIENTE PROPÍCIO À INOVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura e o clima organizacional possuem elementos que permitem a geração de vantagens competitivas e até a promoção de uma organização inovadora. Os elementos são as capacidades e habilidades de gerenciamento; o controle e a cultura organizacional; e por fim, os novos produtos e o desenvolvimento de processos (KNOX, 2002).

Knox (2002) sugere que os empregados possuem participação ativa neste processo ao utilizarem os seus conhecimentos e as suas capacidades individuais. Assim, os empregados devem ser estimulados pela liderança da organização para atuarem na proposição de ideias inovadoras ao trabalharem em equipe.

No ano de 1982 executivos, pesquisadores, gerentes e empresários de Minnesota realizaram reuniões para mapear problemas e questões que poderiam afetar as suas organizações ao longo dos próximos dez anos no que remete à inovação (VAN DE VEN; ANGLE, 1989).

Após as reuniões se tornou perceptível a necessidade por estudos interdisciplinares para responder essas questões. Assim, em 1989 surge o programa Minnesota Innovation Research Program - MIRP (VAN DE VEN; ANGLE, 1989). O grupo de trabalho deste programa construiu um questionário que ficou conhecido como Minnesota Innovation Survey – MIS, e que era orientado por cinco conceitos principais: contexto, ideias, pessoas, resultados e transações.

A última parte deste capítulo se ampara nas perspectivas de Bruno-Faria e Fonseca (2014), que dissertam sobre medidas para a análise de cultura da inovação em uma empresa, assim como nas concepções de Machado e Torres (2015) e de Machado, Carvalho e Heinzmann (2012), que analisam o desenvolvimento e a

absorção da inovação na cultura organizacional em diferentes contextos empresariais.

O Quadro 4 sintetiza o modelo que é a síntese para análise nesta pesquisa:

Quadro 4 – Treze dimensões para análise de cultura organizacional e inovação

| Grupo                                   | Dimensão |                                             | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|----------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resultados                              | D1       | Resultados                                  | Grau com que as pessoas percebem que a inovação atendeu às expectativas individuais e da empresa em termos de processo e resultados. Quanto maior a percepção da efetividade da inovação, maior a percepção de um ambiente inovador.                                                               |
| Dimensões internas ao grupo de inovação | D2       | Processo                                    | Refere-se à facilidade de entendimento dos processos necessários ao desenvolvimento da inovação, compreendendo regras bem definidas e procedimentos padronizados. Quanto mais compreensível for o processo, mais favorável o ambiente será para o surgimento de inovações.                         |
|                                         | D3       | Recursos                                    | Refere-se à quantidade de recursos disponíveis para o desenvolvimento de inovações. Níveis moderados de recursos estão positivamente relacionados ao sucesso da inovação.                                                                                                                          |
|                                         | D4       | Liderança                                   | Corresponde à percepção de incentivo do comportamento inovador e de um ambiente livre de punições quando uma ideia falha estimula os indivíduos a gerarem novas ideias e aprenderem com os próprios erros. Quanto maior a percepção da dimensão Liderança, maior sucesso no resultado da inovação. |
|                                         | D5       | Autonomia                                   | Os participantes sentem-se parte do processo e com isso expõem suas ideias e opiniões no intuito de ajudar no processo decisório referente à inovação. Quanto mais envolvidos os participantes estiverem no processo, maiores as chances de obterem sucesso na inovação.                           |
|                                         | D6       | 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. Quanto maior a sinergia do grupo de inovação, maior a probabilidade de sucesso na inovação.                                                                                                 |
|                                         | D7       | Relacionamento externo ao grupo de inovação | Refere-se ao grau de interação do grupo de inovação com outros grupos da empresa a fim de buscar auxílio para o desenvolvimento de inovações e benefícios mútuos.                                                                                                                                  |
| Dimensões externas ao grupo de inovação | D8       | 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.                                                                                                                                                    |
|                                         | D9       | Formalização                                | Grau com que os relacionamentos com outros grupos são verbalizados ou documentados.                                                                                                                                                                                                                |
|                                         | D10      | Efetividade                                 | Grau com que os indivíduos percebem que o relacionamento com grupos externos vale a pena e satisfaz aos objetivos propostos e o grau de responsabilidade e comprometimento com a inovação.                                                                                                         |
| Cultura organizacional                  | D11      | Individualismo versus coletivismo           | Grau com que os indivíduos percebem as práticas que representam o individualismo ou coletivismo na organização.                                                                                                                                                                                    |
|                                         | D12      | Distância de poder                          | Grau de desigualdade nas relações de poder dentro de uma organização.                                                                                                                                                                                                                              |
|                                         | D13      | Congruência cultural                        | Grau que representa a homogeneidade entre os membros e grupos dentro da organização.                                                                                                                                                                                                               |

Fonte: Adaptado de Bates *et al.* (1995) e Machado e Carvalho (2013).

Machado e Torres (2015, p. 16) sugerem que empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) possuem um ambiente que é propício ao desenvolvimento de inovação. Os autores enfatizam as características da inovação nesse tipo de cultura organizacional nos seguintes termos:

As inovações são resultado de ideias, que implantadas com sucesso, geram resultados que possibilitam às organizações alcançar maior competitividade. Mas para que isso aconteça, os ambientes onde são geradas as inovações precisam ter características específicas, indicadas neste trabalho. Muitas destas características transpassam as fronteiras dos grupos de inovações, são elementos que permeiam toda organização por meio da cultura organizacional. A cultura se manifesta em seus artefatos que são criados pelo cotidiano das pessoas que trabalham e se socializam na organização. Empresas inovadoras possuem ambientes que comportam o propósito de inovar e também uma cultura organizacional que reforçam esse propósito por meio de incentivo à liberdade, criatividade, menor aversão ao risco e autonomia.

Ao longo da construção deste capítulo, outras bibliografias foram consultadas, visando alargar o espectro de percepção sobre as relações entre a inovação e a cultura organizacional. Essas pesquisas são apresentadas de maneira sumarizada nos parágrafos a seguir.

A maior parte das pesquisas que foram consultadas se concentra em apresentar a cultura organizacional como encorajadora e motivadora de aspectos que frequentemente estão ligados à presença ou ao desenvolvimento da inovação. As pesquisas de Ali Taha, Sirková e Ferencová (2016), Bessi (2015), Gomes, Machado e Alegre (2015), Young, Dinwoodie e Kwak (2014), Freitas *et al.* (2014), Bichueti *et al.* (2013), Machado *et al.* (2013), Morschel *et al.* (2013), Machado, Carvalho e Heinzmann (2012), Chih, Huang e Yang (2011) e Tian *et al.* (2018) buscam revelar as influências e os casos de sucesso no aceite ou implementação da inovação, frequentemente fazendo uso de estudos de caso ou de análises comparativas.

Ali Taha *et al.* (2016), por exemplo, argumentam que há associações entre todos os pares de variáveis que foram pesquisadas por eles, com as associações mais fortes sendo as entre a segurança psicológica no local de trabalho e a vontade dos empregados de criar novas ideias. Os mesmos autores também afirmam que há fortes associações entre as relações interpessoais no trabalho e a criatividade individual de cada empregado.

A importância e a participação de líderes na construção da cultura organizacional podem ser vistas em trabalhos como o de Dorow *et al.* (2015), Ahmad, Ryan e Fantazy (2012) ou de Barreto *et al.* (2012). Os líderes apresentados podem revelar características de maior ou de menor aceite pelos elementos da inovação na cultura organizacional.

Barreto *et al.* (2012) afirmam em seu estudo que foram encontradas correlações bastante negativas entre as dimensões de gerenciamento por exceção e a cultura inovativa, além das dimensões de consideração individualizada e cultura hierárquica. Nesse sentido, ambientes propícios à inovação dificilmente vão se sustentar em empresas altamente hierarquizadas.

São raros os autores que se limitam em apenas realizar levantamentos bibliográficos, como as pesquisas de Fernandes *et al.* (2015); Bruno-Faria e Fonseca (2014) ou de Bertone, Carvalho e Cunha (2010), que, em suma, promovem análises sobre as relações entre a cultura organizacional e a inovação.

Se Giroletti, Lima e Patah (2012) propõem uma proposta de revisão educacional que permeia a cultura organizacional – principalmente, a inovação –, Bartel e Garud (2008) surgem com uma proposta de manutenção e construção de uma memória da organização, como prática que permite acelerado aceite para a inovação dentro da cultura organizacional.

A proposta de Bartel e Garud (2008) não se distancia muito das propostas de Reis e Azevedo (2015), Tseng (2010), Pecujlija *et al.* (2010), Ferreira, Fandiño, Segre e Nascimento (2009) e Balsano *et al.* (2008) que concentram as suas pesquisas em tentar compreender como funcionam os processos de fabricação de culturas organizacionais, apresentando e contrapondo as suas disfuncionalidades com a autenticidade, por exemplo.

Balsano *et al.* (2008) concluíram que a informação obtida na ferramenta de avaliação que analisaram pode permitir aos gerentes entender os fatores estimulantes de inovação dentro de suas empresas e guiar a criação de uma cultura de valores de inovação mais efetiva. Desse modo, a cultura organizacional pode ser direcionada para se tornar mais ou menos influenciadora de um ambiente propício à inovação.

Por fim, autores como Sharifirad e Ataei (2012), Cheung, Wong e Wu (2011), Naranjo-Valencia, Jiménez e Sanz-Valle (2011), Prajogo, McDermott (2011), Zilber *et al.* (2008) promovem a leitura e a construção de estudos de caso, na qual buscam observar, mensurar e estimar a presença ou não da inovação, além de suas relações com a cultura organizacional.

Tian *et al.* (2018) buscam compreender como a cultura pode influenciar a inovação, promovendo uma revisão de literatura atualizada sobre o tema. Os autores analisam as principais publicações que relacionam a cultura e a inovação nos últimos quarenta anos.

No que remete à presença ou não de ambientes propícios à inovação e à cultura organizacional, Depiné (2012) e Neumann (2013) encontraram valores superiores aos 70% junto aos respondentes da pesquisa em seus estudos. Torres (2014), por sua vez, obteve respostas positivas de mais de 80% dos empregados entrevistados. Esses autores confirmam a hipótese de que o ambiente propício à inovação e a cultura organizacional são uma tendência em curso.

Depiné (2012) e Neumann (2013) concluem em suas pesquisas que as organizações analisadas, uma empresa e um corpo de bombeiros voluntários, possuem culturas próprias com ambientes voltados à inovação. Em cada caso, a cultura é percebida por seus empregados como inovadora. Tanto Neumann como Depiné defendem que existe uma influência favorável da cultura organizacional sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações no grupo pesquisado.

O estudo de Torres (2014) demonstra que as empresas de TIC são sutilmente mais aderentes a uma cultura organizacional de inovação do que empresas de outros setores. O autor argumenta que esse tipo de empresa está mais propício às adaptações que podem ser necessárias para otimizar a presença de um ambiente propício à inovação.

Assim, ao combinar as percepções desses autores em uma análise mais estruturada, espera-se ser possível mapear a situação da organização, traçar um plano de ação e confirmar quão desenvolvido está o ambiente propício à inovação na empresa pesquisada. Consoante ao caso pode ser inclusive sugerido um plano de ação para incentivar a inovação dentro da organização ou identificar sobre a sua impossibilidade de maneira antecipada.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa para o levantamento e para a análise dos dados referentes ao trabalho a ser realizado.

#### 3.1 PARADIGMA DA PESQUISA

O paradigma da pesquisa é funcionalista, corrente teórica que pode ser compreendida pelos princípios listados por Minayo (2010, p. 91-92), ao se apropriar das propostas teóricas de Bronislaw Malinowski, Talcott Parsons e Robert Merton:

- a) As sociedades são totalidades que se constituem como organismos vivos. [...] Compõem-se como sistemas com subsistemas onde cada parte se integra no todo, produzindo equilíbrio, estabilidade e sendo possível de ajustes.
- b) [...] "Desvios" e "disfunções" fazem parte da concepção do sistema que, por meio dos mecanismos próprios de controle, tendem a absorvê-los, produzindo integração. Esta é a tendência viva do sistema.
- c) A integração se consegue pelo consenso, por meio de crenças, valores e normas compartilhados socialmente pelos subsistemas que interagem constantemente e se reforçam mutuamente.
- d) [...] O sistema social tem em si a tendência à conservação e à reprodução, por isso as inovações, as invenções e as tensões se direcionam para a revitalização do sistema e são absorvidas em seu interior. [...].

Ao propor avançar sobre este paradigma com a realização desta pesquisa, busca-se a sustentação numa construção teórica explicativa funcionalista, na qual se sugere, por exemplo, que mesmo com a chegada ou absorção de inovações e invenções, há uma tendência a revitalização do sistema, e não a sua destruição. Adaptando essa percepção para o que compreendemos como um ambiente propício à inovação, é esperado que a presença de inovação revigore o que é entendido como cultura organizacional, mantendo os valores e as práticas tradicionais, em novas configurações, mas ainda presas e conectadas às práticas originais.

##### 3.1.1 Estratégia de pesquisa

Foi aplicada uma abordagem quantitativa. A proposta visa responder questões como quando, quem e quanto (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Quanto ao enfoque, é descritivo, pois o estudo descreve o assunto, podendo envolver a relação de interação entre duas ou mais variáveis, aqui representadas pela cultura da organização, pela inovação e pelo ambiente propício ao desenvolvimento de inovação. Hair *et al.* (2009) afirmam que o estudo descritivo permite mensurar as características descritivas de dada questão de pesquisa.

O estudo é considerado explicativo ou causal, pois visa identificar o que determina, quais são as causas e o que contribui para a ocorrência dos fenômenos analisados. No caso específico desta pesquisa, foi averiguada a influência da cultura no ambiente de inovação, demonstrando a causalidade entre esses dois construtos teóricos. Além disso, quanto ao horizonte temporal, é identificado como transversal porque analisa um recorte de tempo específico (COOPER; SCHINDLER, 2016).

O levantamento de dados é construído pela aplicação de questionários diretamente junto aos informantes. O objetivo é analisar as características que podem ser mensuradas junto ao campo de estudo em um intervalo de tempo limitado e com coleta de dados primários.

### **3.1.2 População e amostra**

A população total trabalhando na empresa é composta de 6 mil empregados distribuídos nas mais de 15 lojas que estão espalhados por toda a região sul do Brasil. A população é constituída por uma unidade, com 312 empregados selecionados para responder ao questionário. Eles foram selecionados por conveniência geográfica e de localização de acesso, abrangendo todos os empregados da respectiva unidade. Nesses termos, foram aplicados os questionários para todos os 312 empregados, sendo que 54 questionários tiveram de ser descartados em diferentes momentos da pesquisa por estarem incompletos ou rasurados. A amostra por conveniência obteve grau de significância e erro amostral calculados com base em Barbetta (2001):

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$$

Em que:

$N$  = tamanho da população;

$E_0$  = erro amostral tolerável;

$n_0$  = primeira aproximação do tamanho amostral;

$n$  = tamanho da amostra.

Considerando o erro amostral tolerável de 3%;

$$n_0 = 1 / (E_0)^2$$

$$n_0 = 1 / (0,03)^2$$

$$n_0 = 1 / 0,0009$$

$$n_0 = 1.111,11$$

Cálculo da amostra

$$n = (N * n_0) / (N + n_0)$$

$$n = (312 * 1111,11) / (312 + 1111,11)$$

$$n = (346.666,32) / (1423,11)$$

$$n = 243,597$$

$$n = 244.$$

Assim, a amostra utilizada nesta pesquisa considerou um erro amostral de 3,0% e um grau de significância de 99,0%, resultado em uma amostra mínima de 244 elementos. Foram utilizados 258 (duzentos e cinquenta e oito) questionários validos, sendo que de 312 respondentes 54 questionários foram invalidados por erros de preenchimento. Conforme Hair Jr. et al. (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”.

Hair *et al.* (2009) sugerem um tamanho amostral ideal de 200 elementos mínimos. Considerando que a pesquisa utiliza 258 questionários, o valor está acima do mínimo proposto pelo autor.

Na pesquisa, as análises que foram utilizadas se orientam pela modelagem de equações estruturais (MEE) para verificar a influência de uma variável sobre

outras. Essa modelagem é um conjunto de procedimentos de estatística que visam compreender as relações de influência entre múltiplas variáveis, verificando a estrutura de inter-relações que são obtidas por meio de equações, como a regressão múltipla (HAIR *et al*, 2009).

A MEE necessita de uma amostra maior em comparação a outras técnicas de análise de variáveis. É possível que pequenas amostras não sejam plenamente confiáveis. Nesse sentido, é considerado um total de 258 questionários aplicados com sucesso junto aos empregados.

Como a pesquisa possui 49 perguntas para apenas 13 dimensões, essa situação é plena para esta pesquisa. Pela dificuldade em coletar informações e dados com grandes amostras, torna-se uma questão essencial delimitar o tamanho ideal da amostra que seja viável metodologicamente e confiável para a análise. Amostras maiores frequentemente apresentam resultados mais estáveis, que permitem a replicação das pesquisas (HAIR *et al.*, 2009).

A modelagem de equações estruturais será melhor desenvolvida e recuperada no capítulo 4, quando será tratado sobre a análise de dados especificamente.

### 3.2 DEFINIÇÃO DE CONSTRUÇÃO E OPERAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA

A seguir será apresentada a definição de construção e operação das categorias de análise desta pesquisa.

#### 3.2.1 Cultura organizacional

**Definição constitutiva:** Foram consideradas três dimensões da cultura organizacional de Bates *et al.* (1995): "Individualismo *versus* coletivismo", "distância do poder" e "congruência cultural". Hofstede (1983) define que o individualismo *versus* coletivismo é estabelecido pelo nível de relacionamento social que é mantido entre um indivíduo e os demais em dada sociedade ou organização. Distância do poder é uma forma de medir quanto os membros menos poderosos em uma sociedade aceitam e esperam a distribuição desigual existente, estando diretamente

relacionada com a maneira encontrada pelas diferentes sociedades em lidar com as questões de desigualdade entre os indivíduos. Congruência cultural refere-se à homogeneidade entre os vários membros e subgrupos em respeito à norma cultural existente na organização ou sociedade. A congruência cultural é medida por duas escalas. A lealdade e a filosofia. A lealdade mede se as pessoas percebem que seus valores são semelhantes aos da organização – se apreciam trabalhar para a organização e se sentem orgulho da organização. Um nível de lealdade é indicativo de um alto nível de valores compartilhados, enquanto a filosofia mede o grau em que os indivíduos acreditam existir um conjunto de crenças que incorporam a sabedoria organizacional presente. Uma forte filosofia organizacional significa a presença de uma cultura distinta e homogênea (BATES *et al.*, 1995).

**Definição operacional:** Foi identificada a cultura organizacional por meio da análise das três dimensões listadas acima. Durante a aplicação do questionário, foi identificada em 10 questões a variável individualismo *versus* coletivismo. A variável congruência cultural pode ser medida em 5 questões e a variável distância do poder aparece em 6 questões. O questionário possui 17 perguntas fechadas com respostas em uma escala tipo Likert de 7 pontos, que procura mensurar a construção da compreensão de cultura organizacional. Nessa escala, o valor 1 corresponde a discordo totalmente e o valor 7 corresponde a concordo totalmente. As questões estão inclusas no Apêndice.

### 3.2.2 Inovação

**Definição constitutiva:** na dissertação é compreendido que a inovação é a aplicação de um conhecimento para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço que atenda específicas demandas ou anseios de clientes ou consumidores (PETROSKI, 2008; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Pode ser compreendida pela equação: ideia + ação = resultado.

**Definição operacional:** Foi solicitado para cada empregado que descreva uma ideia que tenha sido implantada pela empresa e que foi sugerida por ele. Será mensurado a partir da percepção dos empregados, mediante perguntas abertas que versam sobre os temas relacionados à inovação.

### 3.2.3 Ambiente propício à inovação

**Definição constitutiva:** compreende-se o processo de inovação como aquele no qual ocorre o desenvolvimento e a posterior implementação de novas ideias dentro de um ambiente organizacional ao longo do tempo (MACHADO; TORRES, 2015).

**Definição operacional:** durante a aplicação do questionário, foi identificada em 18 questões a variável individualismo *versus* coletivismo. A variável congruência cultural pode ser medida em 8 questões e a variável distância do poder aparece em 15 questões. O questionário possui 32 perguntas fechadas com respostas em uma escala tipo Likert de 7 pontos, que procura mensurar a construção da inovação. Nessa escala, o valor 1 corresponde a discordo totalmente e o valor 7 corresponde a concordo totalmente. As questões estão inclusas no Apêndice.

## 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Nos tópicos a seguir serão detalhados os procedimentos utilizados para a coleta de dados desta pesquisa.

### 3.3.1 Tipos

Os dados foram coletados pela utilização de questionários. O questionário foi adaptado do trabalho desenvolvido por Machado e Carvalho (2013) e Machado, Carvalho e Heinzmann (2012).

### 3.3.2 Coleta

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário composto por 49 questões fechadas e também por uma questão aberta. Esse conjunto de questões constrói o modelo para análise do ambiente propício ao desenvolvimento de inovações e o impacto que a cultura organizacional exerce sobre o respectivo ambiente. O modelo pode ser verificado na Figura 7. Essas 49 questões estão divididas em dois grupos: um primeiro com 32 questões, que se refere à ambiente de inovação, e um segundo com 17 questões relacionadas à

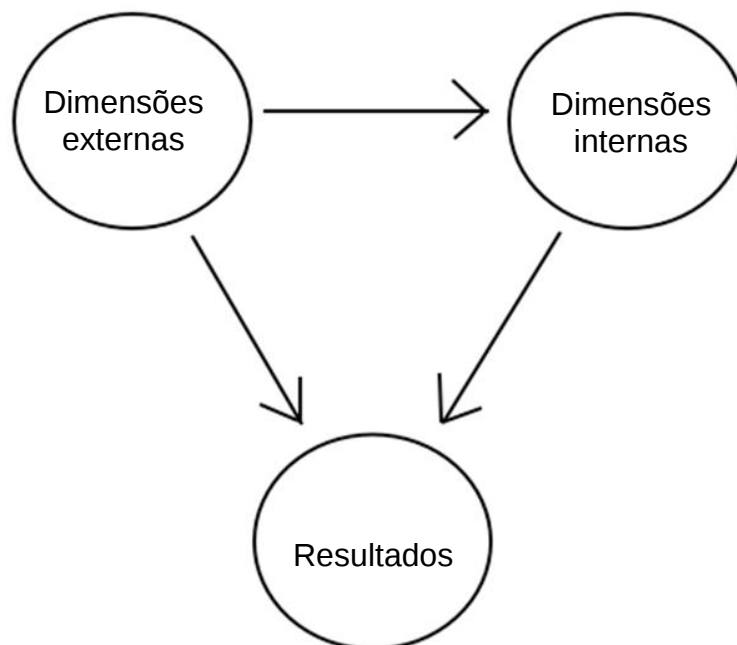
cultura organizacional. O questionário foi aplicado para os empregados da empresa analisada.

O conjunto formado por treze dimensões segue uma organização distribuída entre dimensões internas e externas ao grupo de inovação. O modelo é baseado numa construção do MIRP, apresentada no parágrafo acima, e já testado por Machado (2004), Scarpin (2012), Depiné (2012), Neumann (2013) e Torres (2014), tendo sido anteriormente aprimorado por Machado e Carvalho (2013) e Machado, Carvalho e Heinzmann (2012).

Inicialmente, o MIRP desenvolveu um questionário que passou a ser reconhecido pelo nome de Minnesota Innovation Survey (MIS), que foi testado originalmente para a realidade brasileira por Machado (2004), Vicenti (2006), Barzotto (2008) e Carvalho (2010). Esse questionário, por meio de estudos (MACHADO; CARVALHO, 2013), revisou a construção teórica e identificou a possibilidade de concatenar as 29 dimensões de Van de Ven e Angle (1989) em apenas 10 dimensões. Tais dimensões são separadas entre dimensões internas, externas e resultados.

A organização e a influência entre estas dimensões podem ser observadas na Figura 6:

Figura 6 – Estrutura adaptada de metodologia MIS



Fonte: Adaptado de Van de Ven (1989).

Esses três conjuntos de dimensões são representativas de dez dimensões mais específicas, como já informado. As dez dimensões podem ser observadas no Quadro 5:

Quadro 5 – Dimensões utilizadas na coleta de dados (1)

| <b>Grupos</b>                           | <b>Dimensões</b> |                                             |
|-----------------------------------------|------------------|---------------------------------------------|
| Resultados                              | D1               | Resultados                                  |
| Dimensões internas ao grupo de inovação | D2               | Processos                                   |
|                                         | D3               | Recursos                                    |
|                                         | D4               | Liderança                                   |
|                                         | D5               | Autonomia                                   |
|                                         | D6               | Relacionamento Interno do grupo de inovação |
|                                         | D7               | Relacionamento Externo ao grupo de inovação |
| Dimensões externas ao grupo de inovação | D8               | Dependência de Recursos Externos            |
|                                         | D9               | Formalização                                |
|                                         | D10              | Efetividade do Relacionamento               |

Fonte: Adaptado de Machado, Carvalho e Heinzmann (2012).

Essas dimensões serão complementadas na análise com outras três, apresentadas no Quadro 6 a seguir:

Quadro 6 – Dimensões utilizadas na coleta de dados (2)

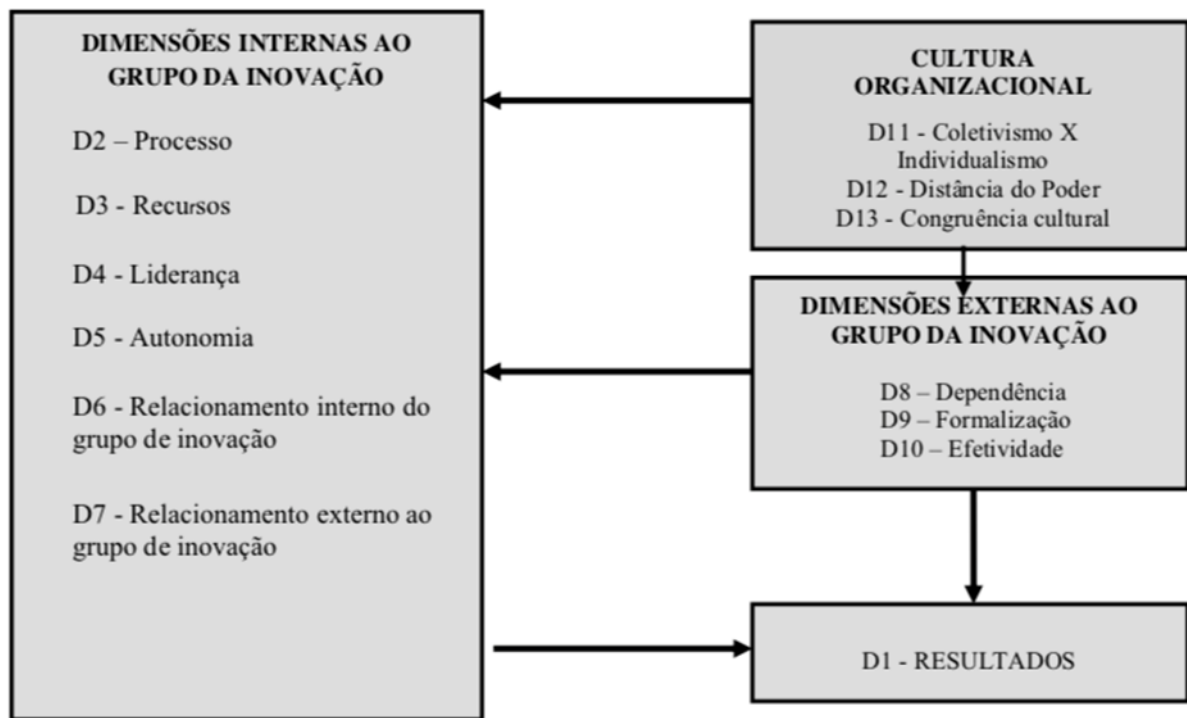
| <b>Grupo</b>           | <b>Dimensões</b> |                                          |
|------------------------|------------------|------------------------------------------|
| Cultura organizacional | D11              | Individualismo <i>versus</i> coletivismo |
|                        | D12              | Distância do poder                       |
|                        | D13              | Congruência cultural                     |

Fonte: Adaptado de Bates *et al.* (1995).

O modelo busca comprovar, ou não, o impacto da cultura organizacional sobre as dimensões internas e externas de um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações pertencente a uma organização varejista de Santa Catarina.

Esse conjunto de treze dimensões se relaciona conforme um modelo estrutural já desenvolvido por Machado, Carvalho e Heinzmann (2012). O modelo está proposto na Figura 7:

Figura 7 – Modelo com incorporações da variável Cultura Organizacional de pesquisa



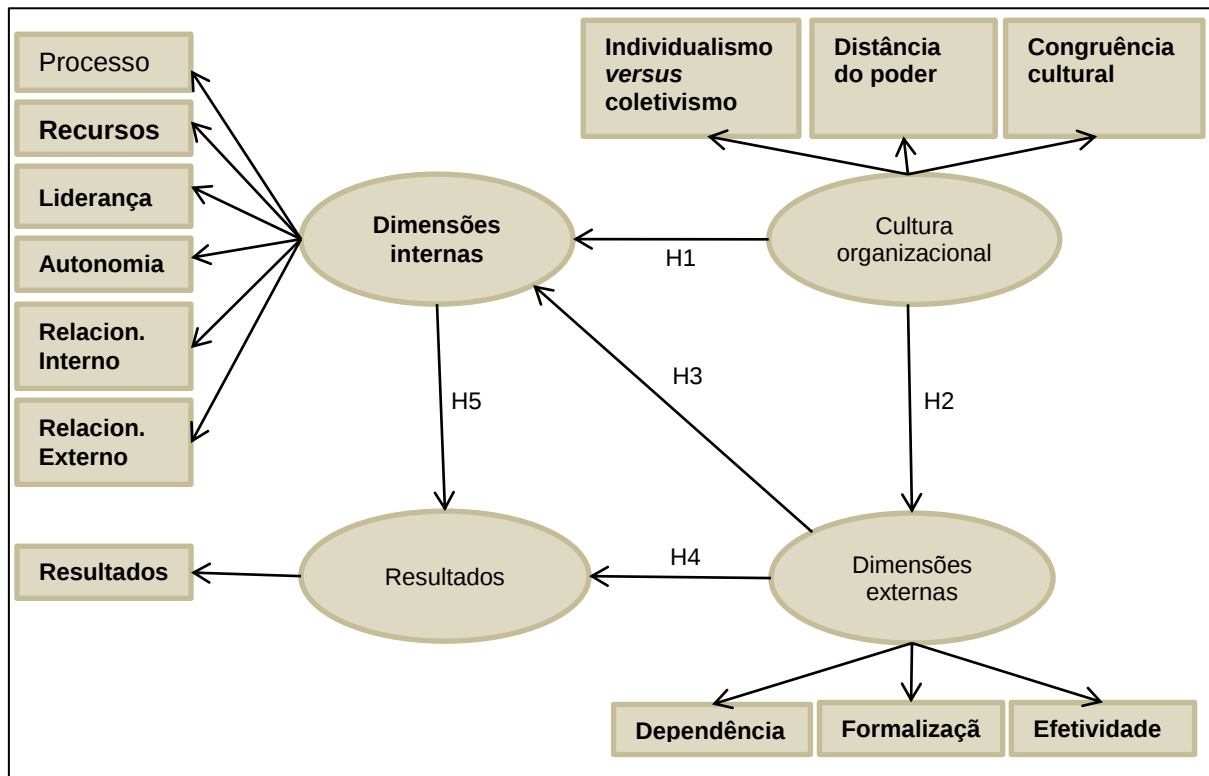
Fonte: Machado, Carvalho e Heinzmann (2012).

Esse modelo sugere que a cultura organizacional pode influenciar no comportamento e na ação das dimensões internas e externas de um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações.

### 3.3.3 Hipóteses

Assim, considerando a Figura 8, serão testadas cinco hipóteses:

Figura 8 – Modelo de hipóteses, englobando cultura organizacional e ambiente propício ao desenvolvimento de inovações



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

i) H1: a cultura organizacional tem influência positiva com as dimensões internas do grupo de inovação.

Bates *et al.* (1995), em diálogo com Hofstede (1991) sugerem influências das dimensões da cultura organizacional sobre as pessoas que estão envolvidas com a inovação. Esses grupos, nesta pesquisa, são reconhecidos pela participação que caracteriza o que foi definido como as dimensões internas do modelo testado. As dimensões de Hofstede (1991) são: “coletivismo *versus* individualismo”, “distância do poder” e “congruência cultural”. Já Bates *et al.* (1995) têm a capacidade de influenciar esses grupos, ressaltando-se que o coletivismo, em detrimento do individualismo, influencia positivamente a inovação. Na mesma direção, a menor distância do poder e uma maior congruência cultural tendem a formar grupos mais coesos para a inovação, interferindo positivamente na mesma. Assim, a primeira hipótese desta pesquisa sugere que há uma influência articulada entre a cultura organizacional com as dimensões internas do grupo de inovação. A pesquisa visa comprovar se a cultura organizacional pode influenciar as dimensões internas do

grupo de inovação. Pela dificuldade de isolar a influência da cultura organizacional sobre as dimensões internas do grupo de inovação, além das conclusões que podem ser observadas em outras pesquisas, é sugerida a segunda hipótese (H2):

ii) H2: a cultura organizacional tem influência positiva com as dimensões externas ao grupo de inovação.

De modo similar ao apresentado na Hipótese 1 (H1), Bates *et al.* (1995) e Hofstede (1991) defendem que as dimensões da cultura organizacional podem impactar sobre os grupos que fazem parte da organização e que interagem com as pessoas envolvidas com processos inovadores. Assim como na H1, empregados com visões de mundo mais coletivistas, com percepções de baixa distância do poder e com valores de cultura mais congruentes tendem a se sentirem parte de um “time”, mesmo fazendo parte de outras áreas da organização. Em termos próximos à H1, a pesquisa sugere que há também uma influência entre a cultura organizacional com as dimensões externas ao grupo de inovação. Ao término da pesquisa, é esperado comprovar se a cultura organizacional pode influenciar as dimensões externas ao grupo de inovação. A segunda hipótese (H2) não é capaz de responder de modo pleno sobre os alcances da influência da cultura organizacional, o que nos leva a propor uma terceira hipótese:

iii) H3: as dimensões externas ao grupo de inovação tem influência positiva com as dimensões internas do grupo de inovação.

Além das hipóteses anteriores, suportadas teoricamente por Hofstede (1991), há ainda a sugestão de que as dimensões internas podem influenciar o grupo das dimensões externas. Nesses termos há um nível adicional de influência nas dimensões internas do grupo de inovação que é oriundo das dimensões externas. As dimensões internas seriam afetadas pela influência das dimensões externas ao grupo de inovação. É necessária uma análise que revele as relações entre as dimensões externas com os resultados, e, portanto, é construída uma hipótese 4 (H4):

iv) H4: as dimensões externas ao grupo de inovação tem influência positiva nos resultados.

As dimensões externas ao grupo de inovação podem agir nos resultados. Em complemento à hipótese anterior, as dimensões externas podem agir diretamente

nos resultados. Nesses termos, a pesquisa sugere que os resultados recebem a influência das dimensões externas ao grupo de inovação. A pesquisa visa confirmar se esta influência é perceptível nos resultados. Porém, essa análise seria incompleta por não considerar o impacto das dimensões internas nos resultados, o que nos levou à quinta e última hipótese (H5).

v) H5: as dimensões internas ao grupo de inovação tem influência positiva nos resultados.

Por fim, as dimensões internas ao ambiente propício ao desenvolvimento de inovações podem impactar nos resultados. Essa hipótese sugere que assim como as dimensões externas ao grupo de inovação, as dimensões internas ao grupo de inovação também podem influenciar nos resultados.

### **3.3.4 Técnica para a análise dos dados**

Os dados coletados foram analisados utilizando uma técnica de análise fatorial confirmatória do *software* SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Os dados foram obtidos pela aplicação de questionários para 258 empregados que responderam, cada um, 49 perguntas fechadas e uma pergunta aberta – tudo tabulado em uma planilha do *software* Microsoft Excel.

Para confirmar a confiabilidade das respostas foi utilizado o teste de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach, com valores superiores a 0,60. Esse indicador analisa a convergência entre as respostas, ou seja, quanto menor a dispersão de dados, maior a confiabilidade das respostas (HAIR *et al.*, 2009).

Por fim, informa-se que os dados obtidos pela aplicação de questionários e considerados confiáveis pelo alfa de Cronbach foram tabulados e apresentados pela utilização de gráficos, quadros, tabelas entre outros modos de organização da informação, a fim de demonstrar a relação e a frequência entre as treze dimensões analisadas. Essa análise é suportada pela noção de análise multivariada, que para Hair *et al.* (2009, p. 21) é definida como a "análise de múltiplas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações".

Uma síntese dos resultados finais da análise feita pelo *software* Stata encontra-se como Apêndice ao final desta dissertação.



## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados foram inicialmente analisados por meio de estatística descritiva, objetivando construir uma análise sobre o comportamento de cada uma das dimensões utilizadas nesta pesquisa. Em um segundo momento, foi utilizada a técnica estatística denominada de modelagem de equações estruturais (MEE), buscando analisar as relações mensuráveis entre as diferentes variáveis que compõem o modelo.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Uma primeira análise foi realizada sobre as características dos entrevistados, iniciando pela distribuição da faixa etária do corpo de entrevistados. Os dados estão apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Faixa etária dos entrevistados

| <b>Faixa etária</b> | <b>Percentual</b> |
|---------------------|-------------------|
| Menores de 18 anos  | 5,4 %             |
| De 18 a 25 anos     | 35,3 %            |
| De 26 a 30 anos     | 20,2 %            |
| De 31 a 40 anos     | 23,6 %            |
| De 41 a 50 anos     | 8,9 %             |
| Acima de 50 anos    | 6,6 %             |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

É possível constatar que a maior parte dos entrevistados é jovem. Mais de 40% dos entrevistados possui até 25 anos de idade. Uma minoria é relativa a entrevistados mais velhos, sendo que os entrevistados com mais de 40 anos de idade correspondem a pouco mais de 15% do total de entrevistados.

O Quadro 8 apresenta a distribuição da escolaridade dos entrevistados.

Quadro 8 – Escolaridade dos entrevistados

| <b>Escolaridade</b> | <b>Percentual</b> |
|---------------------|-------------------|
| Primário            | 5 %               |
| Primeiro grau       | 21,7 %            |
| Segundo grau        | 60,5 %            |
| Graduação           | 11,6 %            |
| Pós-graduação       | 1,2 %             |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

É possível constatar que a maior parte dos entrevistados possui, no mínimo, o segundo grau de formação escolar. Mais de 70% dos entrevistados possuem o ensino médio ou uma formação superior. Apenas 5% dos entrevistados possuem o ensino primário.

O Quadro 9 apresenta os dados sobre há quanto tempo cada entrevistado faz parte da empresa analisada.

Quadro 9 – Tempo de atividade dos entrevistados na empresa

| <b>Tempo na empresa</b> | <b>Percentual</b> |
|-------------------------|-------------------|
| Até 1 ano na empresa    | 35,7 %            |
| De 1 a 2 anos           | 15,1 %            |
| De 2 a 4 anos           | 15,1 %            |
| De 4 a 6 anos           | 19,4 %            |
| De 6 a 8 anos           | 11,2%             |
| Acima de 8 anos         | 3,5 %             |

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos entrevistados trabalha há menos de um ano na empresa, correspondendo a quase 36% dos empregados. Metade dos entrevistados trabalha entre um e seis anos na empresa. Por fim, menos de 15% dos empregados entrevistados trabalham há mais de 6 anos na empresa.

Além disso, a maior parte dos empregados trabalha na função de caixa, e nos setores de reposição, entrega e controle de estoques. Essa situação é refletida na pergunta que foi entregue aos entrevistados a respeito de uma inovação que tenham participado.

As inovações sugeridas, presenciadas, conhecidas e lembradas pelos entrevistados se referem principalmente aos aspectos de organização e distribuição de itens, ofertas ou setores no estabelecimento. A maior parte das inovações mencionadas sugerem melhoria no atendimento, maior velocidade ou facilidade para os clientes.

#### **4.1.1 Caracterização do ambiente propício ao desenvolvimento da inovação**

Concluída a caracterização de quem respondeu o questionário, foi realizada a avaliação das frequências das questões referentes a cada uma das dimensões, no

que remete ao ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. Essas informações estão apresentadas nos quadros a seguir.

Quadro 10 – Dimensão 1: Resultados

| Indicadores |                                                                                     | Frequência em % |     |     |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|-----|------|------|------|------|--------------|--------------|
|             |                                                                                     | 1               | 2   | 3   | 4    | 5    | 6    | 7    |              |              |
| 1           | O resultado final desta ideia me deixou satisfeito.                                 | 8,1             | 1,6 | 3,9 | 10,1 | 35,3 | 18,2 | 22,9 | 13,6 %       | 76,4 %       |
| 2           | O progresso pessoal que obtive por meio desta ideia me deixou satisfeito.           | 7,4             | 2,3 | 5,4 | 10,1 | 33,3 | 23,3 | 18,2 | 15,1 %       | 74,8 %       |
| 3           | Os benefícios que a empresa obteve, gerados por essa ideia, me deixaram satisfeito. | 7,0             | 2,7 | 2,3 | 15,1 | 27,9 | 18,6 | 26,4 | 12,0 %       | 72,9 %       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Analisando a dimensão de resultados, é possível observar o grau de satisfação dos empregados, que é percebido sobre a implantação da ideia sugerida. Ao observar as três questões, identificamos valores de concordância superiores a 70% das respostas. O percentual de discordância, por sua vez, oscila entre 12% e 15%, representando uma baixa percepção de insatisfação.

Machado e Carvalho (2011) afirmam que quanto maior for a percepção da efetividade da inovação, que é medida pela Dimensão 1 (Resultados), maior é a percepção do ambiente como inovador. Considerando o exposto por esses autores, e os valores disponíveis No Quadro 10, é possível confirmar que os empregados dessa instituição reconhecem o seu ambiente de trabalho como com um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações.

No Quadro 11 será apresentada a segunda dimensão, referente aos processos.

Quadro 11 – Dimensão 2: Processos

| Indicadores |                                                                                           | Frequência em % |     |     |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|-----|------|------|------|------|--------------|--------------|
|             |                                                                                           | 1               | 2   | 3   | 4    | 5    | 6    | 7    |              |              |
| 4           | Os passos corretos e necessários para executar a ideia foram divulgados com antecedência. | 6,2             | 7,0 | 5,8 | 19,0 | 29,8 | 18,6 | 13,6 | 19,0 %       | 62,0 %       |
| 5           | Eu sabia quais tarefas eu precisaria realizar para desenvolver a ideia.                   | 5,4             | 1,6 | 4,7 | 10,9 | 32,9 | 23,3 | 21,3 | 11,6 %       | 77,5 %       |
| 6           | Existiam regras, manuais ou procedimentos que                                             | 3,1             | 6,2 | 8,5 | 20,5 | 33,7 | 10,9 | 17,1 | 17,8 %       | 61,6 %       |

| Indicadores |                                                                                                           | Frequência em % |     |     |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|-----|------|------|------|------|--------------|--------------|
|             | indicavam como o trabalho deveria ser desenvolvido por mim.                                               |                 |     |     |      |      |      |      |              |              |
| 7           | Durante a fase de desenvolvimento da ideia, foi percebido apoio de pessoas importantes para sua execução. | 4,7             | 3,9 | 3,9 | 13,6 | 32,9 | 15,9 | 25,2 | 12,4 %       | 74,0 %       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A segunda dimensão, que é referente aos processos, mensura qual o nível de clareza ou conhecimento prévio sobre os processos que os empregados possuem no que remete à implementação de ideias ou inovações. Ela permite medir se os processos da empresa estão suficientemente descritos e direcionados para permitir um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações.

Essa dimensão também está medida com um nível de concordância considerado alto. As suas questões possuem concordância variando de 61% a 77%, enquanto a discordância nas mesmas questões varia de 11% a 19%.

Ainda que os valores sejam inferiores aos da primeira dimensão, é perceptível que há informação suficiente para a execução e implantação de ideias pelos empregados dessa rede varejista. Publicações como as de Van de Ven, Angle e Poole (2000), além das de Van de Ven e Poole (1990), destacam a importância de conhecimento prévio dos procedimentos e processos relacionados à implementação de uma ideia inovadora. Esses autores, entre outros, sugerem que quanto maior for a compreensão dos processos por parte dos empregados, mais favorável ao desenvolvimento de inovações será o ambiente.

No Quadro 12 está apresentada a Dimensão 3, que analisa a percepção dos empregados sobre os recursos.

Quadro 12 – Dimensão 3: Recursos

| Indicadores |                                                                                  | Frequência em % |     |     |      |      |     |      | Discordância | Concordância |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|-----|------|------|-----|------|--------------|--------------|
|             |                                                                                  | 1               | 2   | 3   | 4    | 5    | 6   | 7    |              |              |
| 8           | Para a realização da ideia, precisei solicitar recursos financeiros.             | 21,3            | 8,1 | 6,6 | 13,2 | 29,5 | 7,4 | 14,0 | 36,0 %       | 50,8 %       |
| 9           | Para a realização da ideia, precisei solicitar materiais, espaço e equipamentos. | 11,2            | 7,4 | 3,1 | 13,2 | 38,8 | 9,7 | 16,7 | 21,7 %       | 65,1 %       |
| 10          | Para a realização da ideia, precisei                                             | 10,1            | 3,9 | 5,4 | 10,5 | 32,9 | 9,7 | 27,5 | 19,4 %       | 70,2 %       |

| Indicadores |                                                         | Frequência em % |     |     |     |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|---------------------------------------------------------|-----------------|-----|-----|-----|------|------|------|--------------|--------------|
|             | solicitar atenção da gerência.                          |                 |     |     |     |      |      |      |              |              |
| 11          | Para a realização da ideia, precisei solicitar pessoas. | 6,6             | 2,7 | 1,9 | 9,3 | 34,5 | 15,1 | 29,8 | 11,2 %       | 79,5 %       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Essa dimensão se limita a analisar a disponibilidade e a quantidade de recursos a que os empregados possuem acesso na necessidade de execução de uma ideia de inovação.

É perceptível que os valores de concordância ainda são superiores do que os valores de discordância, como nas dimensões anteriormente analisadas. Os percentuais variam entre 50% e 79% de concordância e entre 11% e 36% de discordância. Esses valores sugerem que, conforme a necessidade de recursos financeiros, humanos e materiais surgir, há disponibilidade para os empregados durante a execução de suas ideias.

Machado *et al.* (2013) destacam o modo como o acesso aos meios necessários para a efetivação da ideia são característicos de um ambiente que seja propício ao desenvolvimento de inovações.

No Quadro 13 será apresentada a Dimensão 4, que reflete as variáveis relacionadas à liderança.

Quadro 13 – Dimensão 4: Liderança

| Indicadores |                                                                                                                          | Frequência em % |     |      |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|------|------|------|------|------|--------------|--------------|
|             |                                                                                                                          | 1               | 2   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |              |              |
| 12          | As pessoas não são repreendidas ou criticadas quando não atingem os objetivos definidos no desenvolvimento da ideia.     | 15,5            | 6,2 | 8,1  | 19,0 | 25,2 | 14,7 | 11,2 | 29,8 %       | 51,2 %       |
| 13          | As pessoas que lideram a execução de uma nova ideia se preocupam com o bom relacionamento do grupo.                      | 4,3             | 1,6 | 4,3  | 21,7 | 33,3 | 15,9 | 19,0 | 10,1 %       | 68,2 %       |
| 14          | A empresa valoriza as pessoas que tentam fazer algo diferente para melhorar o processo mesmo quando há erros ocasionais. | 12,0            | 1,9 | 10,1 | 19,4 | 27,5 | 14,3 | 14,7 | 24,0 %       | 56,6 %       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A Dimensão 4 apresenta as percepções dos empregados sobre a liderança no ambiente de trabalho. Essa dimensão permite mensurar o modo como eles percebem as reações das chefias imediatas na execução de ideias de inovação, com diferentes níveis de sucesso. Ainda que sejam superiores a 50% das respostas, os valores de concordância são medianos, variando entre 51% e 68%. Os valores de discordância variam entre os 10% e os 29%.

Esses valores de concordância e discordância indicam que há uma preocupação dos empregados sobre as reações de suas chefias após a sugestão ou execução de uma ideia de inovação. Os empregados também possuem boa percepção sobre seus líderes no que se refere à manutenção de um bom relacionamento coletivo.

Ahmed (1998), Schein (2009), Barreto e Kishore (2012), além de Ahmad Tipu, Ryan e Fantazy (2012), em suas pesquisas sobre a relação entre liderança e ambientes propícios à inovação, sugerem que a liderança possui um papel importante no processo de construção e manutenção de um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. Esses autores, entre outros, afirmam que esta dimensão pode incentivar o comprometimento dos empregados desde que a cultura organizacional apresente comportamentos e normas que estimulem a aceitação de assumir riscos enquanto se desenvolve a inovação.

No Quadro 14 está apresentada a dimensão da autonomia.

Quadro 14 – Dimensão 5: Autonomia

| Indicadores |                                                                                                                                                 | Frequência em % |     |      |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|------|------|------|------|------|--------------|--------------|
|             |                                                                                                                                                 | 1               | 2   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |              |              |
| 15          | Eu pude opinar, participar ou dar palpites sobre a necessidade de chamar pessoas de outras áreas para ajudar no desenvolvimento desta inovação. | 9,7             | 4,3 | 10,9 | 13,2 | 31,0 | 13,6 | 17,4 | 24,8 %       | 62,0 %       |
| 16          | Eu participei, opinei ou ajudei a definir os recursos financeiros que seriam utilizados para o desenvolvimento da ideia.                        | 20,5            | 7,0 | 8,5  | 17,8 | 21,7 | 13,2 | 11,2 | 36,0 %       | 46,1 %       |

| Indicadores |                                                                                         | Frequência em % |     |     |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|-----|------|------|------|------|--------------|--------------|
| 17          | No dia a dia do trabalho sinto-me à vontade para falar o que penso sobre minhas ideias. | 12,0            | 5,0 | 7,8 | 16,7 | 28,7 | 14,7 | 15,1 | 24,8 %       | 58,5 %       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A Dimensão 5 reflete a capacidade e a abertura que é percebida pelos empregados em colaborar com as suas ideias e opiniões com o objetivo de fomentar o processo de construção de inovação no seu ambiente de trabalho.

Os valores percebidos para as variáveis que contribuem para a dimensão da autonomia sugerem que os valores são mais moderados que os observados em outras dimensões. A concordância atingiu valores mínimos e máximos respectivamente de 46% e 62%, enquanto a discordância apresentou limites de 24% e 36%, superando os valores apresentados nas dimensões anteriores.

Autores como Ahmed (1998) e Pettigrew (1979) são enfáticos ao informar que a autonomia é um dos elementos constitutivos do ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. Esses autores defendem que uma maior autonomia propiciará maior agilidade na implantação de inovações, além de maior rapidez na percepção de seus resultados.

No Quadro 15 está apresentado o relacionamento interno com o grupo de inovações.

Quadro 15 – Dimensão 6: Relacionamento interno com o grupo de inovações

| Indicadores |                                                                                                                   | Frequência em % |      |      |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|--------------|--------------|
|             |                                                                                                                   | 1               | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |              |              |
| 18          | Frequentemente eu era comunicado por outras pessoas sobre problemas ocorridos no processo da inovação.            | 15,5            | 12,4 | 13,6 | 19,0 | 20,5 | 8,5  | 10,5 | 41,5 %       | 39,5 %       |
| 19          | Quando tenho alguma ideia sou incentivado a trabalhar em parceria com outras pessoas.                             | 10,5            | 3,9  | 17,1 | 13,2 | 29,5 | 10,9 | 15,1 | 31,4 %       | 55,4 %       |
| 20          | Os desentendimentos ocorridos no desenvolvimento de uma ideia são considerados importantes e logo são resolvidos. | 7,0             | 4,3  | 9,7  | 16,3 | 42,6 | 8,9  | 11,2 | 20,9 %       | 62,8 %       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Essa dimensão busca apresentar a sinergia existente entre os integrantes no grupo de inovação, sendo ainda considerados os aspectos referentes à interação e ao consenso, além das possibilidades de contenção de conflitos.

Os valores encontrados são modestos, mas ainda na faixa do tolerável, sendo que em uma das variáveis foi observada uma divisão clara e proporcional entre a discordância e a concordância. A concordância apresentou os valores de 39,5%, 55,4% e 62,8%, enquanto a discordância apresentou os valores de 20,9%, 31,4% e 41,5%.

Machado *et al.* (2013) sugerem que para alcançar a inovação é necessário que o relacionamento interno com o grupo de inovações seja pleno e compreendido pelo conjunto de empregados da organização. Nesse sentido, afirmam os autores que são necessárias estratégias específicas para a maior cooperação e vinculação entre os empregados, para que as mudanças provocadas pelas ideias de inovação sejam mantidas de maneira longínqua ou permanente.

No Quadro 16 está apresentada a Dimensão 7, que trata do relacionamento externo ao grupo de inovações.

Quadro 16 – Dimensão 7: Relacionamento externo com o grupo de inovações

| Indicadores |                                                                                                                                               | Frequência em % |     |      |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|------|------|------|------|------|--------------|--------------|
|             |                                                                                                                                               | 1               | 2   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |              |              |
| 21          | Os trabalhos realizados em parceria com outros grupos poderão ser utilizados no desenvolvimento de novas ideias.                              | 0,0             | 5,8 | 11,2 | 12,0 | 43,0 | 11,2 | 16,7 | 17,1 %       | 70,9 %       |
| 22          | Não houve discussões nem desentendimento entre as pessoas envolvidas na execução da ideia.                                                    | 7,0             | 7,4 | 7,4  | 20,5 | 29,5 | 11,6 | 16,7 | 21,7 %       | 57,8 %       |
| 23          | Houve o apoio de pessoas qualificadas de outras áreas da organização, que ajudaram no processo de desenvolvimento ou implantação da inovação. | 8,9             | 8,5 | 5,8  | 12,4 | 35,7 | 11,2 | 17,4 | 23,3 %       | 64,3 %       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A Dimensão 7, que apresenta o relacionamento externo ao grupo de inovações, busca perceber como os empregados de diferentes áreas ou setores percebem as interações que promovem enquanto grupos de inovações.

Os valores observados nas variáveis desta dimensão são considerados positivos e elevados, atingindo os limites mínimos e máximos de 57% e 70% para a concordância, e entre 17% e 23% para a discordância.

É possível afirmar que os empregados das diferentes áreas da empresa buscam participar ativamente das atividades de construção de ideias e se percebem enquanto partes constituintes deste processo.

Autores como Van de Ven, Angle e Poole (2000), além de Van de Ven e Poole (1990) registram que para a plena execução do processo de desenvolvimento de inovações é necessária a articulação entre diferentes setores e áreas da empresa. As novas ideias surgem das interações e transações entre diferentes departamentos de uma mesma organização por meio de um auxílio que é mútuo e compartilhado pelos seus participantes.

O Quadro 17 apresenta a Dimensão 8, que discorre sobre a dependência de recursos externos.

Quadro 17 – Dimensão 8: Dependência de recursos externos

| Indicadores |                                                                                                                                                       | Frequência em % |      |      |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|--------------|--------------|
|             |                                                                                                                                                       | 1               | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |              |              |
| 24          | Eu e meu grupo precisamos de apoio, ajuda e informações de outras pessoas ou grupos para desenvolver a ideia.                                         | 12,0            | 6,6  | 3,9  | 9,3  | 41,5 | 10,1 | 16,7 | 22,5 %       | 68,2 %       |
| 25          | 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.        | 31,8            | 12,4 | 11,2 | 7,0  | 21,3 | 7,8  | 8,5  | 55,4 %       | 37,6 %       |
| 26          | Eu e meu grupo precisamos do auxílio de outras pessoas e grupos para obtenção de recursos materiais para o desenvolvimento e implantação da inovação. | 22,9            | 8,1  | 3,5  | 14,0 | 25,6 | 11,2 | 14,7 | 34,5 %       | 51,6 %       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A Dimensão 8, representada no Quadro 17, apresenta a percepção sobre a dependência de recursos externos. Essa dimensão permite verificar a necessidade de suporte, ajuda ou informações que são prestadas por outros setores para a execução de uma ideia ou inovação.

Os valores percebidos pelos empregados possuem uma oscilação de concordância entre 37% e 68% e uma variação de discordância entre 22% e 55%. A discordância acima do valor considerado regular e a concordância abaixo do valor esperado podem estar relacionadas à pergunta, que questiona se o empregado teve uma ou mais atividades realizadas por outro empregado, e por uma limitada capacidade de compreensão da pergunta. Os valores mensurados não devem ser considerados como ruins, pois provavelmente remetem à alta responsabilidade dos empregados para as atividades que estão vinculadas ao seu cargo ou pessoa.

Van de Ven e Poole (1990) informam que a dependência entre diferentes empregados pode ser vista como algo positivo para o desenvolvimento da inovação. Os autores destacam que a dependência ou procura para recursos materiais adicionais indicam abertura para possibilidades além das convencionais.

O Quadro 18 apresenta a Dimensão 9, relativa à formalização.

Quadro 18 – Dimensão 9: Formalização

| Indicadores |                                                                                                                                                                               | Frequência em % |      |      |      |      |     |      | Discordância | Concordância |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|------|------|------|-----|------|--------------|--------------|
|             |                                                                                                                                                                               | 1               | 2    | 3    | 4    | 5    | 6   | 7    |              |              |
| 27          | Conversas e discussões entre o meu grupo e outros grupos auxiliaram no nosso relacionamento e no desenvolvimento de ideias.                                                   | 10,5            | 10,1 | 10,1 | 15,5 | 33,3 | 8,9 | 11,6 | 30,6 %       | 53,9 %       |
| 28          | Documentos e anotações foram feitos explicando como a parceria entre o meu grupo e outros grupos auxiliariam no desenvolvimento da ideia.                                     | 18,6            | 6,2  | 10,1 | 12,4 | 31,0 | 6,6 | 15,1 | 34,9 %       | 52,7 %       |
| 29          | Durante o desenvolvimento da inovação, houve uma sequência entre mim e meu grupo com as pessoas de outras áreas da instituição que também se desenvolveram com esta inovação. | 15,9            | 7,4  | 9,3  | 12,8 | 34,9 | 8,1 | 11,6 | 32,6 %       | 54,7 %       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O Quadro 18 apresenta os valores constituintes da dimensão 9, que remete para os aspectos de formalização. Esta dimensão visa mensurar o grau de formalização das tarefas que podem impactar em maior ou menor capacidade de inovação.

A concordância varia entre os 52% e 54%, enquanto a discordância varia entre 30% e 34%. Ainda que os valores de discordância estejam levemente acima do esperado, os valores de concordância são superiores a 50% e indicam que há alta concordância em todos os aspectos constituintes dessa dimensão. Esses valores confirmam a percepção dos empregados sobre a necessidade de comunicação oral e escrita com certo nível e padrão de formalização.

Van de Ven e Poole (2000) atestam que quanto melhor for o processo de documentação dos processos de inovação e de suas etapas, melhores serão os resultados. Os autores destacam que os integrantes do MIRP são consensuais sobre a importância da formalização de relações por utilização de comunicações orais e por textos escritos. De certa forma, é valorizado o registro das comunicações. O próximo quadro apresenta a dimensão sobre a efetividade no relacionamento.

Quadro 19 – Dimensão 10: Efetividade do relacionamento

| Indicadores |                                                                                                                                       | Frequência em % |     |      |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|------|------|------|------|------|--------------|--------------|
|             |                                                                                                                                       | 1               | 2   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |              |              |
| 30          | Sinto-me satisfeito com as parcerias firmadas no desenvolvimento da ideia.                                                            | 7,8             | 5,0 | 6,6  | 20,5 | 37,2 | 8,1  | 14,7 | 19,4 %       | 60,1 %       |
| 31          | Os compromissos assumidos por outros grupos foram cumpridos no desenvolvimento da ideia.                                              | 12,4            | 7,0 | 5,8  | 18,6 | 31,8 | 11,2 | 13,2 | 25,2 %       | 56,2 %       |
| 32          | Eu e meu grupo conseguimos alterar facilmente, quando necessário, o trabalho de outros grupos envolvidos no desenvolvimento da ideia. | 8,5             | 8,1 | 15,5 | 19,8 | 26,7 | 6,6  | 14,7 | 32,2 %       | 48,1 %       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A Dimensão 10 representa como os grupos de inovação que participam em processos de inovação compreendem as parcerias, trocas e intercâmbios

produzidos durante a execução de ideias ou inovação com outros setores da empresa.

Os percentuais de concordância para essa dimensão variam entre 48% e 60%, enquanto os percentuais de discordância oscilam entre 19% e 32%. Esses valores indicam que há alta percepção sobre as potencialidades das relações de trocas e parcerias que são realizadas durante os processos de inovação. Essas parcerias e trocas ocorrem entre o grupo de inovação e outros grupos da organização.

Neumann (2013) e Scarpin (2012) sugerem que são necessários diferentes agentes em diferentes espaços para oportunizar um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. As trocas entre esses agentes são estimulantes para o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. A partir do momento em que os agentes compreendem e aceitam essas trocas como parte dos processos de inovação, a melhoria nos resultados deve ser perceptível.

#### 4.1.2 Caracterização da cultura organizacional

Neste item são apresentadas as análises sobre os percentuais observados nas questões que fazem parte das dimensões da cultura organizacional. São três dimensões, distribuídas entre três quadros. A Dimensão 11 apresenta o individualismo *versus* coletivismo.

Quadro 20 – Dimensão 11: Individualismo *versus* coletivismo

| Indicadores |                                                                            | Frequência em % |     |     |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|-----|------|------|------|------|--------------|--------------|
|             |                                                                            | 1               | 2   | 3   | 4    | 5    | 6    | 7    |              |              |
| 33          | De modo geral, todos na unidade trabalham bem em conjunto.                 | 4,7             | 6,6 | 9,7 | 20,2 | 28,7 | 14,0 | 16,3 | 20,9 %       | 58,9 %       |
| 34          | Departamentos desta unidade se comunicam uns com os outros com frequência. | 3,9             | 2,7 | 9,7 | 17,4 | 32,2 | 15,9 | 18,2 | 16,3 %       | 66,3 %       |
| 35          | As chefias encorajam seus subordinados a trabalharem em grupo.             | 6,2             | 3,1 | 6,6 | 17,8 | 29,5 | 16,3 | 20,5 | 15,9 %       | 66,3 %       |
| 36          | As chefias encorajam seus subordinados a trocarem ideias e opiniões.       | 9,3             | 3,5 | 8,9 | 17,1 | 26,0 | 15,5 | 19,8 | 21,7 %       | 61,2 %       |

| Indicadores |                                                                                                                                              | Frequência em % |     |     |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|-----|------|------|------|------|--------------|--------------|
| 37          | As promoções implicam na participação e experiência do grupo na empresa.                                                                     | 12,0            | 4,3 | 7,0 | 17,8 | 27,9 | 12,8 | 18,2 | 23,3 %       | 58,9 %       |
| 38          | Qualidade da participação da equipe é uma parte significativa na avaliação do desempenho da chefia.                                          | 2,7             | 2,3 | 7,8 | 13,2 | 33,7 | 16,3 | 24,0 | 12,8 %       | 74,0 %       |
| 39          | Nossa unidade forma equipes que possam resolver problemas.                                                                                   | 5,8             | 5,0 | 7,8 | 12,8 | 30,2 | 17,1 | 21,3 | 18,6 %       | 68,6 %       |
| 40          | Nos últimos três anos, muitos problemas foram resolvidos por meio das equipes de trabalho que estavam envolvidas diretamente com o problema. | 7,0             | 4,7 | 9,3 | 16,7 | 27,1 | 15,5 | 19,8 | 20,9 %       | 62,4 %       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A Dimensão 11 apresenta as percepções dos empregados da empresa analisadas em função das relações entre o individualismo e o coletivismo. Se por um lado mensura as atividades realizadas em equipe, por outro mede as tarefas que são realizadas individualmente, além de contrapor ambos os contextos no ambiente de trabalho.

O Quadro 20 mostra, com os percentuais de concordância, que os empregados se percebem mais coletivistas que individualistas. A concordância varia entre 58% e 74%, enquanto a discordância oscila entre 12% e 23%.

Hofstede (1991), ao propor e construir a dimensão individualismo *versus* coletivismo, sugere como a cultura coletivista favorece a gestão de grandes grupos de empregados, enquanto as características do individualismo são enaltecidas pelas oportunidades de treinamento direcionado e pelas habilidades de cada indivíduo. Essa dimensão busca relacionar os dois extremos de organização.

A Dimensão 12 se refere à distância do poder, conforme apresentado no quadro 21.

Quadro 21 – Dimensão 12: Distância do poder

| Indicadores |                                                                                       | Frequência em % |     |      |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|------|------|------|------|------|--------------|--------------|
|             |                                                                                       | 1               | 2   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |              |              |
| 41          | As chefias evitam enviar um memorando e preferem nos dizer alguma coisa pessoalmente. | 7,0             | 3,5 | 7,0  | 17,1 | 32,2 | 12,0 | 21,3 | 17,4 %       | 65,5 %       |
| 42          | Existem pessoas para dar assistência rápida quando algum problema acontece.           | 3,5             | 3,1 | 7,4  | 17,4 | 32,6 | 14,3 | 21,7 | 14,0 %       | 68,6 %       |
| 43          | Esta unidade é um bom lugar para as pessoas que gostam de tomar decisões em grupo.    | 8,5             | 4,3 | 10,9 | 14,0 | 27,5 | 12,8 | 22,1 | 23,6 %       | 62,4 %       |
| 44          | Em qualquer decisão que eu tome, tenho a aprovação antecipada do meu superior.        | 15,5            | 6,6 | 9,3  | 17,4 | 23,3 | 10,9 | 17,1 | 31,4 %       | 51,2 %       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A dimensão da distância do poder mensura a variação de influência nos processos pelos diferentes perfis de empregados, bem como até que ponto e como cada empregado pode interferir ou mudar os processos da instituição.

Os valores medidos apresentam uma concordância que varia entre 51% e 68% e uma discordância que possui limites entre 14% e 31%. Esses valores indicam uma percepção de maior concordância, indicando uma maior distância do poder. Há espaço para atuação de empregados nas camadas inferiores da empresa para propor processos de inovação, por exemplo.

Bates *et al.* (1995) informam que quanto mais sólida for a relação entre os empregados em cargos técnicos e os gestores, menor será a distância do poder. Com uma menor distância do poder há mais espaço para a tomada de decisão por todos os empregados.

Por fim, no Quadro 22 está apresentada a Dimensão 13, que se refere à congruência cultural.

Quadro 22 – Dimensão 13: Congruência cultural

| Indicadores |                                                                                                         | Frequência em % |     |     |      |      |      |      | Discordância | Concordância |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|-----|------|------|------|------|--------------|--------------|
|             |                                                                                                         | 1               | 2   | 3   | 4    | 5    | 6    | 7    |              |              |
| 45          | Eu falo da empresa para os meus amigos, como uma grande organização para trabalhar.                     | 5,0             | 2,3 | 5,0 | 12,4 | 27,5 | 19,8 | 27,9 | 12,4 %       | 75,2 %       |
| 46          | Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte desta empresa.                                         | 4,3             | 1,9 | 2,7 | 8,1  | 29,8 | 15,5 | 37,6 | 8,9 %        | 82,9 %       |
| 47          | Esta empresa realmente me inspira a dar o melhor em direção ao desempenho de meu trabalho.              | 4,7             | 3,1 | 6,2 | 9,7  | 28,7 | 13,6 | 34,1 | 14,0 %       | 76,4 %       |
| 48          | Esta unidade tem uma ideia muito clara sobre a forma como as coisas poderiam ser feitas.                | 5,0             | 0,4 | 7,4 | 11,2 | 31,4 | 14,7 | 29,8 | 12,8 %       | 76,0 %       |
| 49          | Frequentemente, o conhecimento compartilhado entre os colaboradores é gerado dentro da própria empresa. | 2,3             | 1,9 | 8,9 | 12,8 | 30,6 | 13,2 | 30,2 | 13,2 %       | 74,0 %       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A dimensão da congruência cultural se refere à homogeneidade que é percebida pelos empregados e pelas diferentes áreas de uma instituição. Sugere, ainda, a unidade entre os diferentes setores e empregados.

A concordância apresentou valores percebidos pelos empregados entre 74% e 82%, enquanto a discordância variou entre 8% e 14%. Esses valores sugerem uma boa percepção dos empregados sobre a congruência cultural em seu ambiente de trabalho. Esses valores remetem para o orgulho dos empregados e pela identificação de uma unidade cultural na empresa.

Bates *et al.* (1995) incluem a lealdade e a filosofia como elementos constituintes para verificação do grau de congruência cultural de uma organização. A lealdade permite verificar a aceitação e a reprodução dos valores da empresa pelos seus empregados. Por sua vez, a filosofia permite revelar a percepção e a compreensão dos empregados sobre as crenças e os valores culturais da organização.

## 4.2 CONFIABILIDADE DAS DIMENSÕES

A análise da frequência de ocorrência dos valores em cada variável de cada dimensão da inovação e da cultura organizacional permite mensurar como as dimensões são compreendidas pelos empregados da empresa analisada.

Para verificar a confiabilidade das respostas nas dimensões analisadas, Hair *et al.* (2005) informam que o Alfa de Cronbach deve ser superior ou igual a um índice numérico. Esse índice numérico é calculado segundo o indicado por Hair *et al.* (2005) e sugere que o valor mínimo deve ser 0,7, sendo 1 o valor máximo em termos de fidedignidade das respostas. Outros autores, como Malhotra (2001), podem sugerir valores mínimos superiores a 0,6, utilizando cálculos propostos por Hair *et al.* (2005). O Quadro 23 apresenta uma síntese do Alfa de Cronbach para as dimensões analisadas nesta pesquisa:

Quadro 23 – Confiabilidade das dimensões que caracterizam o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações

| Grupo                                   |     | Dimensão                                     | Percepção | Alfa de Cronbach |
|-----------------------------------------|-----|----------------------------------------------|-----------|------------------|
| Resultados                              | D1  | Resultados                                   | Sim       | 0,896            |
| Dimensões internas ao grupo de inovação | D2  | Processos                                    | Sim       | 0,821            |
|                                         | D3  | Recursos                                     | Sim       | 0,847            |
|                                         | D4  | Liderança                                    | Sim       | 0,607            |
|                                         | D5  | Autonomia                                    | Sim       | 0,722            |
|                                         | D6  | Relacionamento interno do grupo de inovações | Sim       | 0,692            |
|                                         | D7  | Relacionamento externo ao grupo de inovações | Sim       | 0,712            |
| Dimensões externas ao grupo de inovação | D8  | Dependência de recursos externos             | Sim       | 0,668            |
|                                         | D9  | Formalização                                 | Sim       | 0,727            |
|                                         | D10 | Efetividade no relacionamento                | Sim       | 0,882            |
| Cultura organizacional                  | D11 | Individualismo versus coletivismo            | Sim       | 0,924            |
|                                         | D12 | Distância do poder                           | Sim       | 0,798            |
|                                         | D13 | Congruência cultural                         | Sim       | 0,930            |
| Confiabilidade geral                    |     |                                              | Sim       | 0,952            |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As dimensões D4, D6 e D8 apresentaram valores no Alfa de Cronbach inferiores a 0,7, mas superiores a 0,6. As demais dimensões (D1, D2, D3, D5, D7, D9, D10, D11, D12 e D13) apresentam valores superiores a 0,7. Segundo Malhotra (2001), os valores de todas as dimensões podem ser considerados confiáveis e, por

esse motivo, serão utilizadas todas as dimensões nas etapas finais de análise desta pesquisa.

#### 4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Após a análise fatorial exploratória e a confirmação da confiabilidade das escalas utilizadas até esta fase por meio do alfa de Cronbach, foram estabelecidos scores para cada uma das dimensões medidas pelas escalas. Para isso se usou a média dos valores apontados pelos respondentes para as questões componentes de cada dimensão (DISTEFANO; ZHU; MÎNDRILĂ, 2009), passando em seguida para a análise fatorial confirmatória.

Na análise fatorial confirmatória, a estimação do modelo de mensuração envolvendo as variáveis Cultura Organizacional (dimensões Individualismo vs. Coletivismo, Distância do Poder e Congruência Cultural), Dimensões Externas ao Grupo de Inovação (dimensões Dependência de Recursos Externos, Formalização e Efetividade do Relacionamento), Dimensões Internas ao Grupo de Inovação (dimensões Processos, Recursos, Liderança, Autonomia, Relacionamento Interno do Grupo de Inovação e Relacionamento Externo do Grupo de Inovação) e Resultados foi feita pelo método da máxima verossimilhança (BYRNE, 2010; MARÔCO, 2014).

Para essas mesmas variáveis, no que diz respeito à normalidade, estudos mostram que mesmo dados sem uma distribuição normal podem ser aceitáveis desde que as medidas de curtose ( $Ku$ ) e assimetria ( $Sk$ ) univariadas de cada dimensão se aproximem de zero e não sejam superiores, em módulo, a 2 e 7, respectivamente (MARÔCO, 2014). Os resultados dos testes de normalidade univariada realizados, medida por meio dos parâmetros de assimetria ( $[-1,026 : -0,058]$ ) e curtose ( $[-0,766 : 0,635]$ ), indicaram que nenhuma das variáveis apresentou  $|Sk| > 2$  e  $|Ku| > 7$ , não havendo, portanto, violação extrema da normalidade.

O modelo de mensuração, após a avaliação dos pressupostos de normalidade, apresentou bons índices de qualidade de ajustamento (BYRNE, 2010; MARÔCO, 2014), a saber:  $\chi^2 = 314,580_{(81)}$ ,  $p < 0,001$ ,  $\chi^2/gf = 3,884$ ,  $NFI = 0,903$ ,  $PNFI = 0,697$ ,  $IFI = 0,926$ ,  $TLI = 0,904$ ,  $CFI = 0,926$ . As correlações encontradas entre as dimensões das variáveis foram incorporadas ao

modelo, melhorando seu *fit*, não comprometendo as análises realizadas (BYRNE, 2010).

O quadro 24 apresenta as cargas fatoriais de cada item do modelo de mensuração (validade fatorial). Além disso, apresenta o índice de confiabilidade composta (CR) e a variância média extraída (AVE – validade convergente).

Quadro 24 – Análise fatorial confirmatória

| Variável                                | Dimensão                                                                            | Carga fatorial | AVE   | CR    |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|
| Dimensões Internas ao Grupo de Inovação | Processos                                                                           | 0.863          | 0.619 | 0.906 |
|                                         | Recursos                                                                            | 0.653          |       |       |
|                                         | Liderança                                                                           | 0.718          |       |       |
|                                         | Autonomia                                                                           | 0.814          |       |       |
|                                         | Relacionamento Interno do Grupo de Inovação                                         | 0.782          |       |       |
|                                         | Relacionamento Externo ao Grupo de Inovação                                         | 0.868          |       |       |
| Dimensões Externas ao Grupo de Inovação | Dependência de Recursos Externos                                                    | 0.783          | 0.676 | 0.862 |
|                                         | Formalização                                                                        | 0.817          |       |       |
|                                         | Efetividade do Relacionamento                                                       | 0.864          |       |       |
| Cultura Organizacional                  | Individualismo versus coletivismo                                                   | 0.943          | 0.816 | 0.930 |
|                                         | Distância do poder                                                                  | 0.909          |       |       |
|                                         | Congruência cultural                                                                | 0.855          |       |       |
| Resultados                              | O resultado final desta ideia me deixou satisfeito.                                 | 0.852          | 0.746 | 0.898 |
|                                         | O progresso pessoal que obtive por meio desta ideia me deixou satisfeito.           | 0.909          |       |       |
|                                         | Os benefícios que a empresa obteve, gerados por essa ideia, me deixaram satisfeito. | 0.829          |       |       |

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados de confiabilidade composta (CR) mostraram valores acima do recomendado (0,7), da mesma forma que os valores de variância média extraída (AVE) ficaram acima do limite sugerido (0,5) (BYRNE, 2010; MARÔCO, 2014). Assim, os itens que compõem as variáveis Dimensões Internas ao Grupo de Inovação, Dimensões Externas ao Grupo de Inovação, Cultura organizacional e Resultados atenderam aos requisitos de validade fatorial, confiabilidade composta e validade convergente (BYRNE, 2010; MARÔCO, 2014).

Seguindo o procedimento sugerido por Fornell e Larcker (1981), a validade discriminante das escalas foi medida pela comparação entre AVE (variância média extraída) e o quadrado das correlações de Pearson das variáveis latentes, devendo ter valor maior que este. A tabela Y apresenta estes dados nos quais se pode notar que todos os quadrados das correlações são inferiores aos valores de AVE, exceto os de Dimensões Internas ao Grupo de Inovação e Dimensões Externas ao Grupo de Inovação quando comparados a seus respectivos AVE. Tais valores não foram considerados discrepantes a ponto de invalidar o prosseguimento do estudo.

Quadro 25 – Quadrado das correlações entre as variáveis latentes e AVE

|                                         | Dimensões Internas ao Grupo de Inovação | Resultados   | Cultura Organizacional | Dimensões Externas ao Grupo de Inovação |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|--------------|------------------------|-----------------------------------------|
| Dimensões Internas ao Grupo de Inovação | <b>0.619</b>                            |              |                        |                                         |
| Resultados                              | 0.520                                   | <b>0.746</b> |                        |                                         |
| Cultura Organizacional                  | 0.494                                   | 0.259        | <b>0.816</b>           |                                         |
| Dimensões Externas ao Grupo de Inovação | 0.726                                   | 0.308        | 0.373                  | <b>0.676</b>                            |

Nota: Os valores de AVE calculados estão em negrito e na diagonal; os demais valores são o quadrado das correlações.

Fonte: Elaborado pelo autor

As escalas atenderam aos requisitos de validade fatorial, confiabilidade composta, validade convergente e validade discriminante (BYRNE, 2010; MARÔCO, 2014), tornando-as válidas para o estudo realizado.

#### 4.4 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Após os achados na análise do modelo de mensuração, se realizou a análise do modelo estrutural para teste e validação do modelo teórico proposto.

O modelo teórico apresentou boa qualidade de ajustamento (chi-quadrado = 314,598<sub>(82)</sub>,  $p < 0.001$ , chi-quadrado/gl = 3,837, NFI = 0.903, PNFI = 0.705, IFI = 0.927, TLI = 0.904, CFI = 0.926) e os coeficientes de regressão para as relações entre as variáveis foram, em sua maioria, significantes (tabela Z), sendo apenas a

relação de influência das Dimensões Externas ao Grupo de Inovação sobre os Resultados como não significante.

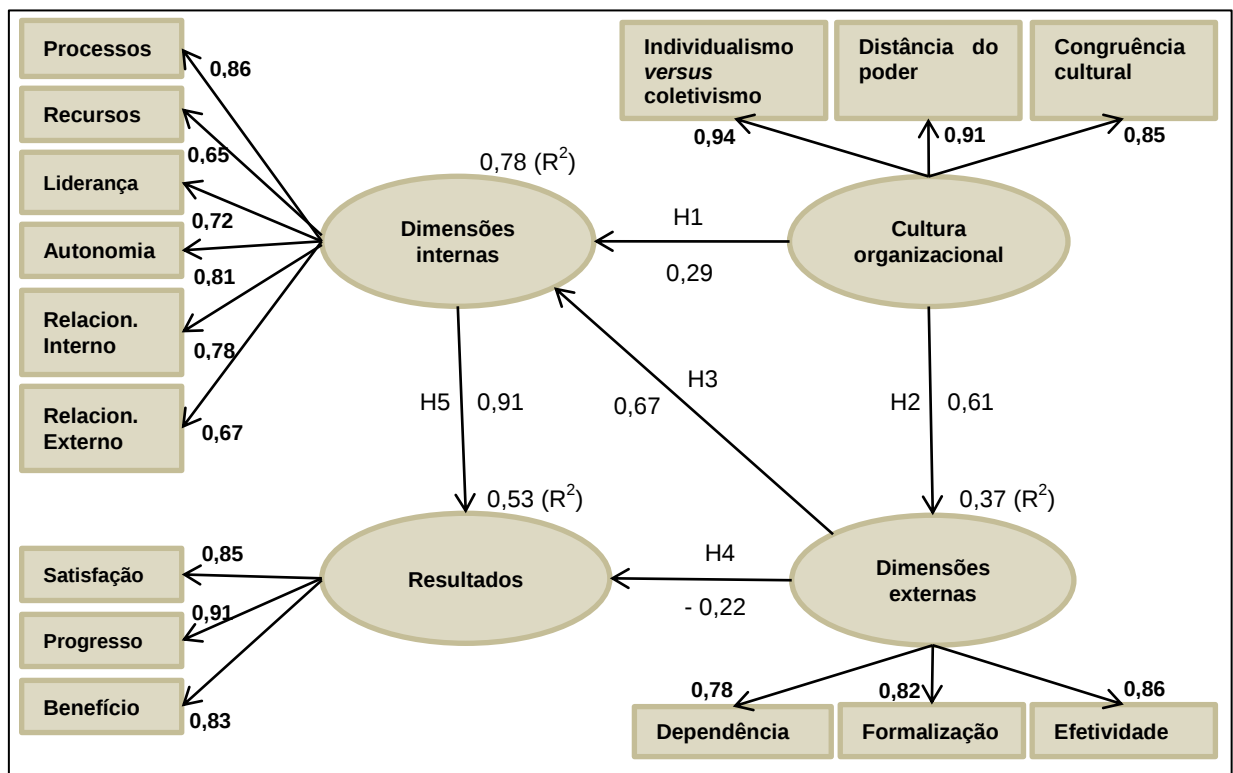
Quadro 26 – Coeficientes de caminho ( $\beta$ ) e de determinação ( $R^2$ )

| Caminhos e variáveis                                                                          | Coeficientes<br>$\beta$ | Coeficientes<br>$R^2$ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Cultura Organizacional $\rightarrow$ Dimensões Internas ao Grupo de Inovação                  | 0,292***                |                       |
| Cultura Organizacional $\rightarrow$ Dimensões Externas ao Grupo de Inovação                  | 0,610***                |                       |
| Dimensões Externas ao Grupo de Inovação $\rightarrow$ Dimensões Internas ao Grupo de Inovação | 0,674***                |                       |
| Dimensões Externas ao Grupo de Inovação $\rightarrow$ Resultados                              | -0,219 <sup>NS</sup>    |                       |
| Dimensões Internas ao Grupo de Inovação $\rightarrow$ Resultados                              | 0,908***                |                       |
| Dimensões Externas ao Grupo de Inovação                                                       |                         | 0,373                 |
| Dimensões Internas ao Grupo de Inovação                                                       |                         | 0,780                 |
| Resultados                                                                                    |                         | 0,534                 |

\*\*\*  $p < 0,001$  <sup>NS</sup> Não Significante

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 9 – Influência entre cultura organizacional e o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações



Fonte: Dados da pesquisa (recorte). Elaborada pelo autor (2019)

A Figura 9 ilustra o diagrama que representa as relações das dimensões e construtos considerados nesta análise. As regras consideradas na elaboração desse diagrama nos permitem considerar relações e correlações simples entre os diferentes construtos para estimar as relações entre duas variáveis. Nesse sentido, a cultura organizacional é considerada um construto exógeno enquanto os demais construtos são considerados endógenos.

#### 4.5 DIAGRAMA DO MODELO DE INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE O AMBIENTE PROPÍCIO AO DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO

Buscando analisar a influência da cultura organizacional sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações é utilizada a modelagem de equações estruturais (MEE) como suporte metodológico.

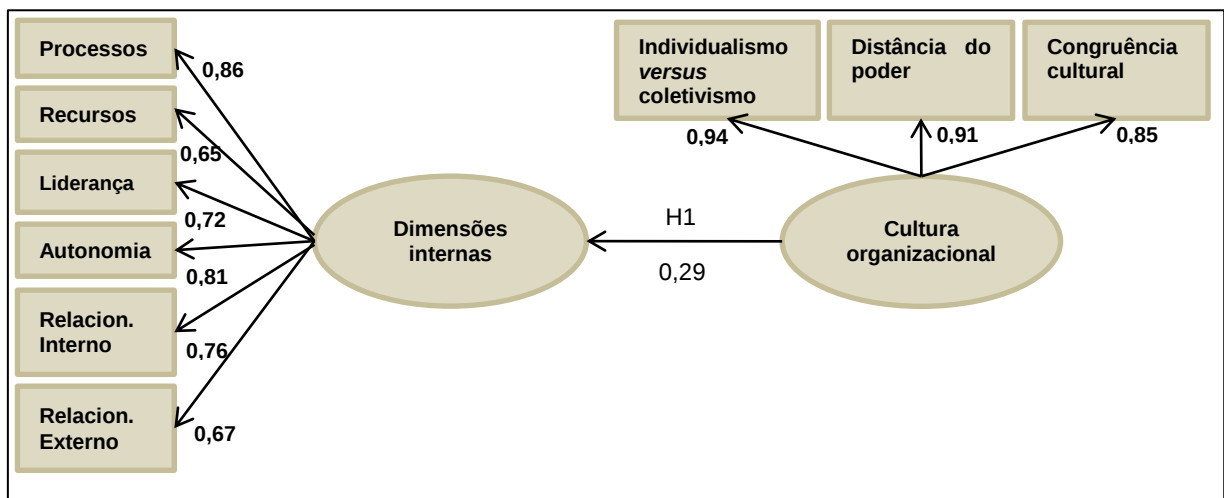
Para isso, foi simulada uma matriz, na qual se analisam todas as dimensões propostas no modelo simultaneamente, como as dimensões da cultura organizacional, as dimensões internas ao grupo da inovação, as dimensões externas ao grupo da inovação e os resultados observados na implementação da inovação.

Para Hair *et al.* (2005), o diagrama é a base para analisar como ocorrem as relações entre as dimensões. É possível calcular, ainda, a correlação simples entre duas variáveis quaisquer apenas pela soma dos caminhos de seus pontos no diagrama. Os resultados estão apresentados conforme as hipóteses desenvolvidas. Além disso, as hipóteses serão comentadas individualmente nas figuras 9, 10, 11, 12 e 13. Os resultados gerais do modelo, tais como suas estatísticas, constantes e erros de estimação são apresentados no Apêndice.

##### 4.5.1 H1: A cultura organizacional tem influência positiva com as dimensões internas do grupo de inovação

A hipótese 1 (H1) objetiva averiguar a influência da cultura organizacional sobre as dimensões internas ao grupo de inovações.

Figura 10 – Influência entre cultura organizacional e as dimensões internas ao grupo de inovações



Fonte: Dados da pesquisa (recorte). Elaborada pelo autor (2019).

Na Figura 10, é possível observar que o construto denominado como "Cultura organizacional" possui três dimensões: Individualismo *versus* coletivismo, Distância do poder e Congruência cultural, os quais sustentam o construto com carga fatorial de 0,94, 0,91 e 0,85, respectivamente. Todos os coeficientes possuem valores positivos e com um grau de significância elevado, estando, dessa forma, relacionados à cultura organizacional. Hair *et al.* (2005) afirmam que um construto com valor real de representatividade deve apresentar um valor superior a 0,5, o que é contemplado no modelo geral apresentado.

De forma similar, o construto "Dimensões internas ao grupo de inovação" possui as dimensões Processos, Recursos, Liderança, Autonomia, Relacionamento interno do grupo de inovação e Relacionamento externo do grupo de inovação com outros grupos da organização, com valores superiores ao indicado por Hair *et al.* (2005). As variáveis observadas apresentam, respectivamente, a carga fatorial de 0,86, 0,65, 0,72, 0,81, 0,78 e 0,67. Assim, também é possível afirmar que o construto é verdadeiramente representativo.

Por sua vez, a influência do construto "Cultura organizacional" sobre o construto "Dimensões internas do grupo de inovação" apresenta o valor 0,29. Dessa forma, são encontradas evidências estatisticamente significantes da influência positiva sobre as dimensões internas do grupo de inovação. Schein (2004) nos informa sobre a importância da cultura organizacional na constituição de um

ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. Para os valores aqui indicados, fica comprovada uma relação que, por vezes, apresenta aspectos de individualidade e, em outros, fortes características de coletivismo. A distância do poder existe em um valor considerado mediano, no qual há distinção hierárquica, porém que permite espaço para os empregados agirem de maneira autônoma e independente. Como nos informa Hofstede (1991), quanto menor a distância do poder, maior será o espaço para os empregados se colocarem ativamente nos processos de desenvolvimento da inovação.

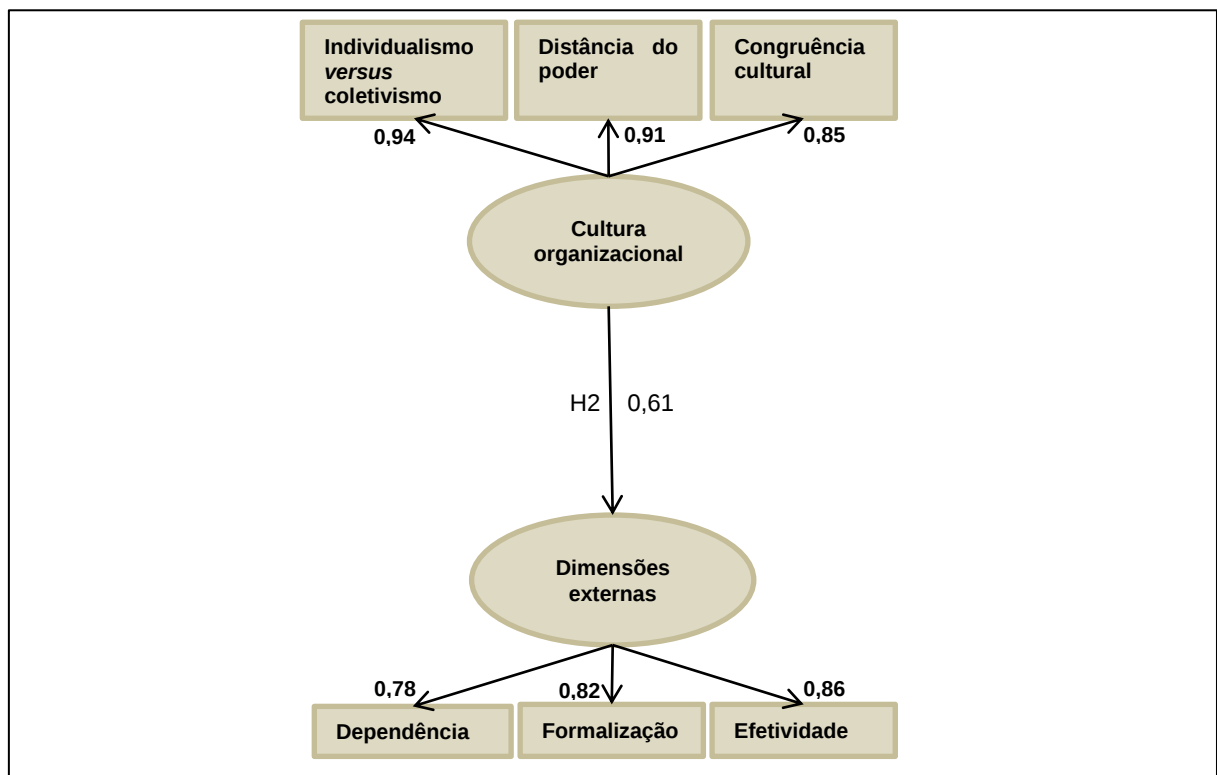
Este conjunto de características permite afirmar que as dimensões internas da inovação possuem regras estabelecidas e claras, definindo papéis e lugares, mas também procedimentos e processos. Machado e Carvalho (2011) nos lembram de que a boa documentação e o registro correto dos processos são o diferencial para o ambiente se tornar propício ao desenvolvimento de inovações. Dimensões como a liderança, os recursos e a autonomia completam a análise ao abrirem espaço para ações individuais que são incentivadas no relacionamento interno do grupo.

Assim, a hipótese 1 (H1) está confirmada, pois o construto "Cultura organizacional" possui uma influência de 0,29 sobre o construto "Dimensões internas do grupo de inovações".

#### **4.5.2 H2: A cultura organizacional tem influência positiva com as dimensões externas ao grupo de inovação**

A hipótese 2 (H2) objetiva confirmar a influência da cultura organizacional sobre as dimensões externas do grupo de inovações.

Figura 11 – Influência entre cultura organizacional e as dimensões externa ao grupo de inovações



Fonte: Dados da pesquisa (recorte). Elaborada pelo autor (2019).

A Figura 11 ilustrou as dimensões presentes no construto da "Cultura organizacional": individualismo *versus* coletivismo, distância do poder e congruência cultural com valores de carga fatorial, respectivamente, de 0,94, 0,91 e 0,85. Esses valores permitem afirmar que a cultura organizacional está sendo representada pelas dimensões componentes do construto.

O construto "Dimensões externas do grupo de inovação" é constituída por outras três dimensões: dependência de recursos, formalização e efetividade no relacionamento, tendo como carga fatorial respectivamente os valores de 0,78, 0,82 e 0,86. Esses valores permitem afirmar que as dimensões representam o construto.

Na Figura 11 está também representada a influência do construto "Cultura organizacional" sobre o construto "Dimensões externas do grupo de inovação", pelo valor de 0,61.

Autores como Machado e Carvalho (2011) permitem afirmar que esse grupo de valores indicam que a empresa analisada apresenta características com base nas quais as parcerias entre diferentes grupos são valorizadas, e, portanto, importantes

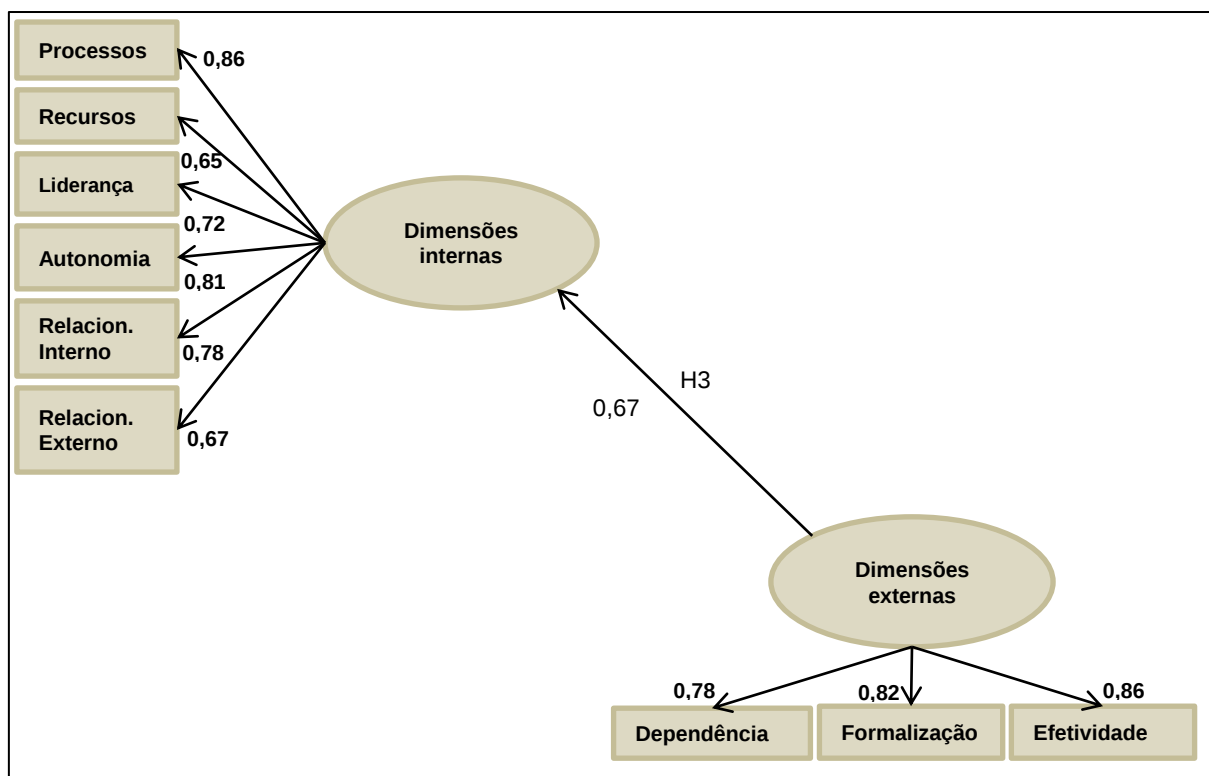
para o pleno desenvolvimento de um ambiente propício a inovações. As relações que são construídas entre os participantes de diferentes grupos podem demandar negociações que, quando concluídas, podem alterar a proposta inicial em si e propiciar mudanças ou inovações.

Nesse sentido, a hipótese 2 (H2) é aceita e verificada, e, assim, encontrou-se evidências de que há influência positiva com o valor de coeficiente de 0,61 do construto "Cultura organizacional" sobre o construto "Dimensões externas do grupo de inovação".

#### 4.5.3 H3: as dimensões externas ao grupo de inovação tem influência positiva nas dimensões internas do grupo de inovação

A hipótese 3 (H3) objetiva confirmar que as dimensões externas ao grupo de inovação tem influência positiva sobre as dimensões internas do grupo de inovação.

Figura 12 – Influência das dimensões externas ao grupo de inovações sobre as dimensões internas ao grupo de inovação



Fonte: Dados da pesquisa (recorte). Elaborada pelo autor (2019).

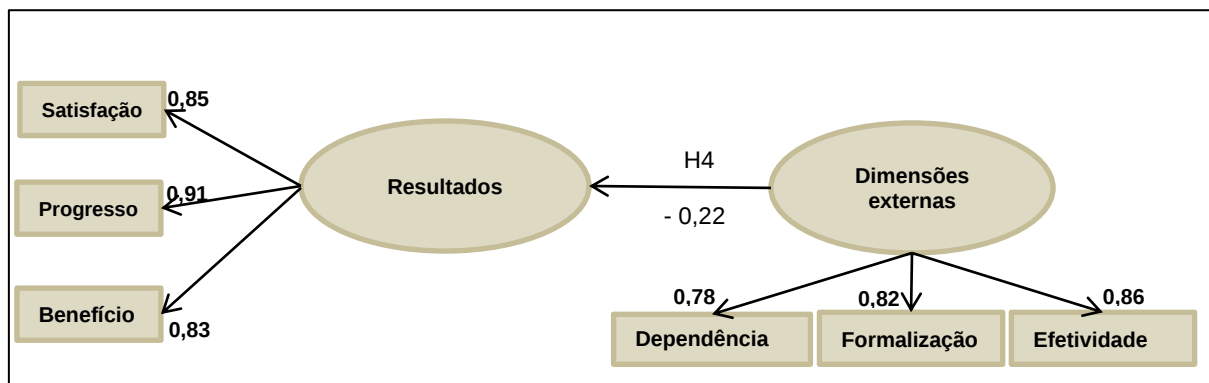
A influência do construto "Dimensões externas do grupo de inovação" sobre o construto "Dimensões internas do grupo de inovação" está representada na Figura 12.

Os valores observados possuem influência positiva sobre as dimensões internas do grupo de inovação. Nesse sentido, é possível afirmar que a hipótese 3 (H3) está confirmada na pesquisa realizada, segundo a qual o construto "Dimensões externas ao grupo de inovação" possui influência positiva sobre o construto "Dimensões internas do grupo de inovação". Conforme o ilustrado na Figura 12, a influência possui um coeficiente de 0,67.

#### 4.5.4 H4: As dimensões externas ao grupo de inovação tem influência positiva nos resultados

A hipótese 4 (H4) objetiva confirmar que as dimensões externas ao grupo de inovação tem influência positiva sobre os resultados.

Figura 13 – Influência das dimensões externas do grupo de inovação sobre os resultados



Fonte: Dados da pesquisa (recorte). Elaborada pelo autor (2019).

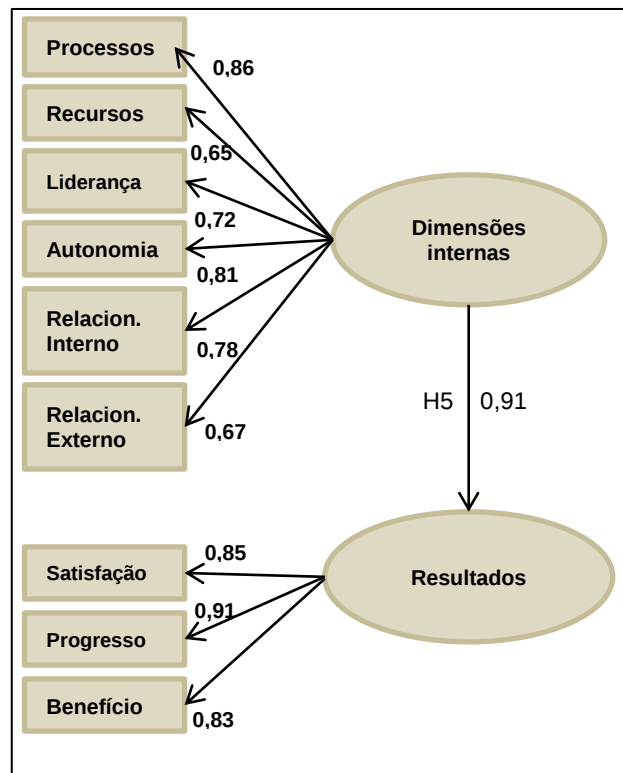
A Figura 13 apresenta o construto "Resultados" recebendo a influência do conjunto "Dimensões externas ao grupo de inovação". O construto "Resultados" é constituído por três dimensões: resultados em relação à satisfação, resultados que representam o progresso e resultados com foco nos benefícios. Essas dimensões possuem valores de carga fatorial, respectivamente, de 0,85, 0,91 e 0,83.

O construto "Dimensões externas ao grupo de inovação", apresenta uma influência de -0,22 sobre os resultados. Nesse sentido, é possível perceber que a hipótese 4 (H4) não foi confirmada. No entanto, esta hipótese não possui relevância ( $p$  valor  $> 0,05$ ).

#### 4.5.5 H5: As dimensões internas ao grupo de inovação tem influência positiva nos resultados

A hipótese 5 (H5) objetiva confirmar que as dimensões internas ao grupo de inovação tem influência positiva sobre os resultados.

Figura 14 – Influência entre cultura organizacional e o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações



Fonte: Dados da pesquisa (recorte). Elaborada pelo autor (2019).

A Figura 14 ilustrou as dimensões presentes no construto das "Dimensões internas ao grupo de inovações": processos, recursos, liderança, autonomia, relacionamento interno e relacionamento externo com valores de carga fatorial, respectivamente de 0,86, 0,65, 0,72, 0,81, 0,78 e 0,67. Esses valores permitem afirmar que as dimensões internas ao grupo de inovação influenciam positivamente nos resultados.

O construto "Resultados" é constituído por outras três dimensões: satisfação, progresso e benefícios, tendo como carga fatorial respectivamente os valores de 0,85, 0,91 e 0,83.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar se a influência da cultura organizacional sobre o ambiente é propícia ao desenvolvimento de inovações. O estudo seguiu premissas metodológicas desenvolvidas inicialmente por Van de Ven e Poole (1990), sendo adaptadas no Brasil por Machado e Carvalho (2011) e posteriormente testadas e confirmadas em Scarpin (2012), Depiné (2012) e Neumann (2013).

Para testar a metodologia de análise proposta por esses autores, foi desenvolvida uma pesquisa em uma filial de uma rede de supermercados de venda a varejo na região sul do Brasil, mais especificamente no estado de Santa Catarina.

As pesquisas anteriores de Machado e Carvalho (2011) e de Scarpin (2012) foram realizadas em organizações do setor de produção industrial metal-mecânico. Depiné (2012) utilizou a mesma metodologia em uma organização do ramo de aromas, que também possuía fins lucrativos. Por sua vez, Neumann (2013) realizou a pesquisa em uma Organização não Governamental (ONG) que presta serviço voluntário de atendimentos de emergência. Identifica-se, assim, certo contraste entre as organizações que foram alvo de análise, ainda que os resultados encontrados apontem na mesma direção.

Na presente pesquisa foram aplicados questionários para todos os 312 empregados de uma das filiais da empresa. Ainda que 54 questionários tenham tido que ser descartados por não possuírem qualidade suficiente durante o preenchimento, ao apresentarem rasuras ou estarem incompletos. O número de questionários considerados na presente pesquisa é significativo e consoante às verificações realizadas e à bibliografia consultada, sendo o resultado representativo da filial estudada apenas, não podendo ser transposto sem novas reflexões para as demais filiais desta empresa.

Para atingir o objetivo geral, foram propostos cinco objetivos específicos, sendo: i) caracterizar a cultura organizacional e o ambiente; ii) avaliar a influência das dimensões da cultura organizacional sobre as dimensões internas e externas do ambiente na organização pesquisada; iii) analisar a influência da cultura organizacional em conjunto com as dimensões externas sobre as dimensões internas na organização pesquisada; iv) avaliar a influência da cultura organizacional

em conjunto com as dimensões internas sobre os resultados da organização pesquisada; e v) verificar a aderência do modelo de ambiente propício ao desenvolvimento de inovações (MACHADO; CARVALHO, 2013) com a inclusão das dimensões de cultura organizacional de Bates *et al.* (1995).

Para o primeiro objetivo específico, a percepção dos empregados apresentou uma organização que possui características as quais podem ser classificadas como de uma organização coletivista, o que é visível ao analisarmos a dimensão 11 (D11), com reduzida distância do poder, representada pela análise da dimensão 12 (D12) e com alta congruência cultural, que é mensurável na dimensão 13 (D13). Esse conjunto de informações afirma que a organização reconhece e incentiva o trabalho coletivo e o intercâmbio entre diferentes empregados e setores. Há um incentivo pelo trabalho em equipe.

A possibilidade de participação direta na tomada de decisões é reduzida, porém existente, e os processos que garantem a sugestão de mudanças ou ideias de inovação são conhecidos e reconhecidos pelos empregados, ocasionando uma menor distância do poder. A percepção de unidade coletiva identificada pelos respondentes aos questionários sugere que há congruência cultural no interior desta organização. Os valores de filosofia e de lealdade foram identificados durante a análise, reforçando o ideal de congruência cultural. O fato de ser uma empresa de tradição e com base familiar possivelmente explica o forte valor dado à congruência cultural pelos empregados entrevistados.

Durante a pesquisa foi identificado que todas as dimensões analisadas, no que remete ao ambiente propício ao desenvolvimento de inovações, são reconhecidas pelos empregados como existentes na organização. Essas dimensões correspondem a resultados (D1), processos (D2), recursos (D3), liderança (D4), autonomia (D5), relacionamento interno ao grupo de inovação (D6), relacionamento externo ao grupo de inovação (D7), dependência de recursos externos (D8), formalização (D9) e efetividade de relacionamento (D10).

Nesse levantamento é possível concluir que há uma satisfação geral por parte dos empregados no que tange às percepções individuais e a aspectos relativos à organização. Os processos e resultados são reconhecidos pelos empregados e estão devidamente registrados e formalizados. Os recursos estão disponíveis e com limitada dependência deles. A liderança e a autonomia não entram em conflito. Além

disso, os relacionamentos internos e externos ao grupo de inovação funcionam de maneira a melhorar o desenvolvimento de inovações.

As sugestões dos empregados são compreendidas e ouvidas pelos supervisores, normalmente sendo direcionadas à melhoria na distribuição de materiais no espaço físico da loja, mas também alcançando outras formas de inovação de maneira mais pontual.

Há algum estímulo por parte das lideranças para a maior autonomia e pelo comportamento que prime pela inovação no ambiente de trabalho. Mesmo na ocorrência de falhas, as chamadas de atenção respeitam a necessidade de buscar inovações e os riscos e falhas que estão envolvidos nesse processo. Esse comportamento revela a relação saudável durante a construção de um processo de inovação.

A congruência cultural elevada, com uma baixa distância do poder e alto nível de coletivismo permitem assumir que há espaço para um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. Além disso, é identificado que há lideranças que incentivam e fomentam o bom relacionamento entre os empregados e, principalmente, o trabalho em equipe. É compreendido que há influência da cultura organizacional sobre as dimensões externas e internas do grupo de inovação no supermercado.

Ao serem percebidas as dependências por recursos externos e as relações construídas entre empregados de diferentes setores na execução de tarefas de inovação, confirma-se a influência das dimensões da cultura organizacional sobre as dimensões do ambiente externo ao grupo de inovação nesta empresa.

Quanto ao segundo objetivo específico, que objetivou avaliar a influência das dimensões da cultura organizacional sobre as dimensões internas e externas do ambiente na organização pesquisada, ficou constatada a influência positiva do conjunto composto pelas dimensões da cultura organizacional com as dimensões internas e externas sobre os resultados.

O terceiro objetivo específico, que analisa a influência da cultura organizacional em conjunto com as dimensões externas sobre as dimensões internas na organização pesquisada, confirmou a influência positiva entre esses construtos.

O quarto objetivo específico buscou avaliar a influência da cultura organizacional em conjunto com as dimensões internas sobre os resultados da organização pesquisada. Assim como os demais, este objetivo confirmou a influência positiva do conjunto formado pelas dimensões internas e a cultura organizacional sobre os resultados nesta organização.

A influência da cultura organizacional e das dimensões externas e internas do grupo de inovação sobre os resultados ficou evidente ao ser analisado o diagrama construído nesta pesquisa. Assim, os quatro primeiros objetivos foram atingidos.

Considerando o conjunto de conclusões apresentadas nos parágrafos anteriores, pode ser uma sugestão à gerência da empresa pesquisada a preparação de um material de treinamento adequado e a oferta de formação profissional direcionada para os seus empregados, especialmente sobre a inovação e a cultura organizacional, assim como o impacto positivo no desempenho da organização. No que diz respeito às influências observadas nos construtos, é sugerido o fomento para uma maior iniciativa pessoal na tomada de decisões dos empregados, visando um melhor ambiente propício ao desenvolvimento de inovações na organização.

O quinto objetivo específico remetia à verificação da aderência do modelo proposto por Machado e Carvalho (2011) nesta organização. A replicação do modelo por Scarpin (2012), Depiné (2012), Torres (2014) e Neumann (2013) mostrou aderência ao objetivo. Na organização pesquisada, por meio da modelagem de equações estruturais (MEE), verificou-se que o modelo também possui aderência em uma empresa do setor de serviços, aqui representada por uma unidade de uma rede varejista de supermercados no sul do Brasil.

Ao término desta pesquisa e concluída a análise dos resultados, é possível afirmar que a filial dessa rede de varejo que foi alvo da pesquisa possui uma cultura com ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. A cultura dessa organização é constituída por alta congruência cultural, baixa distância do poder e por ser uma organização coletivista. Há sinergia entre diferentes setores e diferentes empregados na busca por um bem maior e comum, mantendo a existência e faturamento da empresa em condições saudáveis.

É possível afirmar, ainda, que existe influência da cultura organizacional sobre as dimensões externas e internas ao grupo de inovações e destes para os resultados.

No que remete ao campo científico, é esperado que a presente pesquisa possa contribuir para o melhor entendimento entre as variáveis da cultura organizacional e do ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. Outras pesquisas quantitativas com foco na cultura organizacional ou na inovação também podem se valer dos pressupostos e das análises deste estudo.

Compreende-se que, apesar dos resultados encontrados neste estudo, é possível aprofundar pesquisas no que se refere às relações hierárquicas que repercutem na probabilidade ou não de um empregado se tornar parte ativa em um processo de inovação. Foi identificado que há espaço para sugestões e ações de inovação, mas ele é limitado e percebido apenas parcialmente pelos empregados.

Não é possível transpor estas percepções para outras unidades da mesma rede de supermercados sem a realização de ajustes ou análises comparativas adicionais. O modelo, assim como os resultados, são restritos da unidade onde foi realizada a pesquisa.

Por fim, é recomendado o desenvolvimento de outros estudos exploratórios a partir do modelo utilizado nesta pesquisa, idealmente em empresas em outras regiões geográficas, visando à possibilidade de uma análise comparativa futura. Ademais, estudos em outras empresas do setor de serviços, além de pesquisas em órgãos públicos e instituições sem fins lucrativos, podem enriquecer as percepções sobre a efetividade do modelo. A replicação em outras unidades da organização aqui pesquisada, para comparação dos resultados, também se mostra uma lacuna nos estudos e se sugere para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- ABRAS. **Supermercados: 40 anos de Brasil**. São Paulo: ABRAS. 1993.
- ABRAS. **Os números do setor**. 2019. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>. Acesso em: 13 dez. 2018.
- AFUAH, A. **La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad**. México: Oxford University Press, 1999.
- AHMAD TIPU, S. A.; RYAN, J. C.; FANTAZY, K. A. Transformational leadership in Pakistan: an examination of the relationship of transformational leadership to organizational culture and innovation propensity. **Journal of Management & Organization**, [s.l.], v. 18, n. 4, p. 461-480. 2012.
- AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, Bingley, v. 1, n. 1, p. 30-43. 1998.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas. p. 39-79. 2001.
- ALI TAHA, V.; SIRKOVA, M.; FERENCOVA, M. The impact of organizational culture on creativity and innovation. **Polish Journal of Management Studies**, Polish Journal of Management Studies, v. 14, n. 1, p. 7-17. 2016.
- ANKRAH, N. A.; LANGFORD, D. A. Architects and contractors: a comparative study of organizational cultures. **Construction Management and Economics**, [s.l.], v. 23, n. 6, p. 595-607. 2005.
- BALSANO, T. J.; GOODRICH, N. E. *et al.* Identify your innovation enablers and inhibitors. **RTM-Research Technology Management**, [s.l.], v. 51, n. 6, p. 23-33. 2008.
- BARALE, R. F.; SANTOS, B. R. Cultura organizacional: Revisão sistemática de literatura. **Revista Psicologia: Organizações e trabalho**, Florianópolis, v. 17, n. 2, p. 129-136, 2017.
- BARBOSA, L. (Coord.). **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARRETO, L. M. T. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52. 2012.
- BARTEL, C. A.; GARUD, R. The role of narratives in sustaining organizational innovation. **Organization Science**, [s.l.], v. 20, n. 1, p. 107-117. 2009.
- BATES, K. A. *et al.* The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. **Management Science**, [s.l.], v. 41, n. 10, p. 1565-1580. 1995.

BERTONE, A. L. C.; CARVALHO, M. S. L.; CUNHA, N. C. V. A inovação sob a perspectiva de imagens da organização: uma análise teórica. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 8, n. 1. 2010.

BESSI, V. G. Estudo da inovação e da cultura organizacional em indústrias de pequeno e médio porte da região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. **Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 2, p. 262-280. 2015.

BICHUETI, R. S. *et al.* A atividade inovadora em indústrias de Santa Maria/RS: um estudo multicasos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 284-312. 2013.

BRAVO-IBARRA, E. R.; HERRERA, L. Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. **Intagible Capital**, [s.l.], v. 5, n. 3, p. 301-320. 2009.

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de A. Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. **Revista de Administração e Inovação**, [s.l.], v. 11, n. 3, p. 30-55. 2014.

BURREL, G. MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: Heinemann, 1979.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. New York: Routledge, 2010.

ÇAKAR, N. D.; ERTURK, A. Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. **Journal of Small Business Management**, [s.l.], v. 48, n. 3, p. 325-359. 2010.

CARVALHO, H. G. de; REIS, D. R. de; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: UTFPR, 2011.

CHEUNG, S. O.; WONG, P. S. P.; WU, A. W. Y. Towards an organizational culture framework in construction. **International Journal of Project Management**, [s.l.], v. 29, n. 1, p. 33-44. 2011.

CHIH, W. H; HUANG, L. C; YANG, T. J. Organizational culture and performance the mediating roles of innovation capacity. **African Journal of Business Management**, [s.l.], v. 5, n. 21, p. 8500-8510. 2011.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Artmed, 2016.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, [s.l.], v. 34, n. 3, p. 555-590. 1991.

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

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Massachussets: Adissom-Wesbey, 1982.

DEPINÉ, M. **A influência da cultura sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, FURB, Blumenau, 2012.

DISTEFANO, C.; ZHU, M.; MÎNDRILĂ, D. Understanding and Using Factor Scores: Considerations for the Applied Researcher. **Practical Assessment, Research and Evaluation**, v. 14, n. 20, p. 1–11, 2009.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, [s.l.], v. 11, n. 4, p. 539-559. 2008.

DOROW, P. F. *et al.* O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediaries. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 209-225. 2015.

FERREIRA, E. C. V. *et al.* Privatização e mudanças organizacionais: um estudo de caso sobre transformação cultural e comportamental. **Cadernos EBAPE.BR.**, [s.l.], v. 8, n. 3, p. 468-491. 2009.

FERNANDES, R. F. *et al.* O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 9, n. 4, p. 54-68. 2015.

FLEURY, M. T. L. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 27, n. 7, p. 7-18. 1987.

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

FREITAS, E. C. *et al.* Cultura organizacional em questão contemporânea: um estudo de caso em empresas de economia criativa. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 147-170. 2014.

FROST, P. J. *et al.* **Reframing Organizational Culture**. Califórnia: Sage Publications, 1991.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in Services. **Research Policy**, [s.l.], v. 26, n. 1, p. 537-556. 1997.

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

GIROLETTI, D. A.; LIMA, R. J. C.; ALVES PATAH, L. Educação para a inovação. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 5, n. 3. 2012.

GOMES, G.; MACHADO, D. P. N.; ALEGRE, J. Determinantes da cultura de inovação: Estudo na Indústria Têxtil de Santa Catarina. **Brazilian Business Review**, [s.l.], p. 105-129. 2015.

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

HAIR, J. R. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

HAUKNES, J. **Innovation in the Service Economy**. Report 7/96. Oslo: STEP, 1996.

HOFSTEDE, G. Cultural differences in teaching and learning. **International Journal of Intercultural Relations**, [s.l.], v. 10, n. 3, p. 301-320. 1986.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations**: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. Geert Hofstede. Disponível em: <https://geerthofstede.com>. Acesso em: 18 dez. 2018. [s.d.].

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of international business studies**, [s.l.], v. 14, n. 2, p. 75-89. 1983.

HORIBE, Frances. **Creating the innovation culture**: Leveraging visionaries, dissenters, and other useful troublemakers in your organization. [s.l.]: VisionArts Inc, 2016.

IBGE. **Pesquisa anual de comércio (PAC) 2016**. Rio de Janeiro: IBGE. 2018.

ISIDORO, A. F. *et al.* Inovação em serviços e competências profissionais: uma análise de múltiplos casos em hospitais privados no Distrito Federal. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

ISMAIL, W. K. W; ABDMAJID, R. Framework of the culture of innovation: a revisit. **Journal Kemanusiaan**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 38-49. 2007.

KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, C. **Culture**: A critical review of concepts and definitions. Boston: Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University, 1952.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. **Corporate Governance**, Bradford, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.

KUNZ, G. I. **Merchandising**: Theory Principles and Practice. New York: Fairchild Books, 1998.

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

MACHADO, D. P. N.; CARVALHO, L. C. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: proposição de um modelo de análise organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 592-607. 2013.

MACHADO, D. P. N.; CARVALHO, L. C.; HEINZMANN, L. M. A. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 715-729. 2012.

MACHADO, D. P. N. *et al.* Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **Revista de Administração e Inovação**, [s.l.], v. 10, n. 4, p. 164-182. 2013.

MACHADO, D. P. N., VASCONCELLOS, M. A. Organizações inovadoras: Existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão**, [s.l.], v. 14, n. 1, p. 1-15. 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARÔCO, J. **Análise de Equações Estruturais**: Fundamentos teóricos, software e aplicações. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2014.

MENDES, V. L. P. S. **Inovação gerencial em serviços públicos de saúde e cidadania**. Brasília: MS, 2002.

MORSCHER, E. L. *et al.* A influência da cultura organizacional no processo de inovação: o caso da Águia sistemas de armazenagem em Ponta Grossa, Paraná. **Revista de Administração e Inovação**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 219-237. 2013.

NARANJO-VALENCIA, J. C., JIMÉNEZ, D. J.; SANZ-VALLE, R. ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 1-10. 2011.

NEUMANN, M. **A influência da cultura organizacional sobre o ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações**: estudo em instituição de corpo de bombeiros voluntários. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, FURB, Blumenau, 2013.

OLIVEIRA JUNIOR, A. B. DE *et al.* Impact of Entrepreneurial Orientation on Strategic Alliances and the Role of Top Management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 3, p. 315–329, 2016.

OUCHI, W. G. **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

- OUCHI, W. G.; WILKINS, A. L. Organizational culture. **Annual review of sociology**, [s.l.], v. 11, n. 1, p. 457-483. 1985.
- O'REILLY III, C. A., CHATMAN, J., CALDWELL, D. E. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person organization fit. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 34, n. 3, p. 487-516. 1991.
- PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014.
- PECUJLIJA, M; NERANDZIC, B. *et al.* Initiating innovation in Serbian companies' organizational cultures. **African Journal of Business Management**, [s.l.], v. 4, n. 18, p. 3957-3967. 2010.
- PETERS, T. J; WATERMAN, R. H. **In search of excellence: Lessons from America's best-run companies**. New York: Harper & Row, 1982.
- PETRAKIS, P. E. *et al.* Innovation and competitiveness: Culture as a long-term strategic instrument during the European Great Recession. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 68, n. 7, p. 1436-1438. 2015.
- PETROSKI, H. **Inovação: da ideia ao produto**. São Paulo: Edgard Blücher, 2008.
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 24, n. 4, p. 570-581. 1979.
- PLONSKI, G. A. Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 25-33. 2005.
- POTHUKUCHI, V. *et al.* National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. **Journal of International Bussiss Studies**, [s.l.], v. 33, n. 2, p. 243-265. 2002.
- PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, C. M. The relationship between multidimensional organizational culture and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 7, p. 712-735. 2011.
- REIS, G. G.; AZEVEDO, M. C. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. **RAM-Revista de Administração Mackenzie**, [s.l.], v. 16, n. 6. 2015.
- ROTHWELL, R. Towards the fifth-generation innovation process. **International marketing review**, [s.l.], v. 11, n. 1, p. 7-31. 1994.
- SCARPIN, M. R. S. **O impacto da cultura sobre ambiente propício ao desenvolvimento de inovações**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – (Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, FURB, Blumenau, 2012).
- SHARIFIRAD, M. S; ATAEL, V. Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. **Leadership & Organization Development Journal**, [s.l.], v. 33, n. 5, p. 494-517. 2012.

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

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 41, n. 2, p. 229-240. 1996.

SCHOENMAKERS, H. **The power of culture**: A short history of anthropological theory about culture and power. Netherlands: University of Groningen, 2012.

SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures**: Diagnosis and understanding. Berlin: Walter de Gruyter, 1994.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

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

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 28, n. 3, p. 339-358. 1983.

STEELE, J.; MURRAY, M. Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. **Engineering, Construction and Architectural Management**, [s.l.], v. 11, n. 5, p. 316-322. 2004.

TETHER, B. S.; METCALFE, S. Services and systems of innovation. *In*: MALERBA, F. (Editor). **Sectoral Systems of Innovation**: Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. p. 287-324.

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

TIAN, M. *et al.* How does culture influence innovation? A systematic literature review. **Management Decision**, [s.l.], v. 56, n. 5, p. 1088-1107. 2018.

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

TORRES, A. S. **O impacto da cultura sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações em uma empresa de tecnologia de informação**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, FURB, Blumenau, 2014.

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

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: Como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator. 1993.

TSENG, S. M. The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 14, n. 2, p. 269-284. 2010.

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

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program. **Organization Science**, [s.l.], v. 1, n. 3, p. 313-335. 1990.

VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. Inovação em Serviços no Paradigma da Economia do Aprendizado: a Pertinência de uma Dimensão Espacial na Abordagem dos Sistemas de Inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 139-159. 2006.

VASCONCELLOS, M. A. Introdução. *In*: BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 13-30.

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

YOUNG, J. S.; DINWOODIE, J.; DONG, W. K. The impact of innovativeness on supply chain performance: is supply chain integration a missing link? **Supply Chain Management**, [s.l.], v. 19, n. 5-6, p. 733-746. 2014.

ZILBER, M. A. *et al.* A inovação e os fatores organizacionais característicos. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 10, n. 21, p. 76-76. 2008.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Olá,

Este questionário faz parte de uma pesquisa cujos objetivos são obter dados para a elaboração de uma dissertação de mestrado na área de administração e avaliar a relação entre cultura e inovação no ambiente corporativo.

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

Antecipadamente, eu agradeço a sua cooperação.

---

Denise Del Prá Netto Machado, Dra.  
Orientadora – UNISUL

---

Manuel Fernandes Neto  
Mestrando em Administração – UNISUL  
manuel.fernandes@unisul.br

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

### Caracterização de participantes

|                                             |                                                                      |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Qual sua idade?                             |                                                                      |
| Qual sua escolaridade?                      | ( ) Primário ( ) 1º Grau ( ) 2º Grau ( ) Graduação ( ) Pós-Graduação |
| Qual o setor da empresa onde você trabalha? |                                                                      |
| Qual o seu cargo ou função?                 |                                                                      |
| Há quanto tempo trabalha nesta empresa?     |                                                                      |

Nesta pesquisa compreendemos que a "inovação" ocorre quando há efetiva implementação de alterações que gerem valor social ou econômico. Assim, a inovação pode constituir uma vantagem estratégica perante os concorrentes.

Escreva, com suas palavras, a respeito de uma ideia ou sugestão que você deu ou participou e que gerou um retorno positivo para a empresa:

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**Agora, a partir desta ideia, responda as questões abaixo:**

| Parte 1 (Inovação)                               |                                                                                                                                                |                                  |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente |                                                                                                                                                |                                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                                                | O resultado final desta ideia me deixou satisfeito                                                                                             |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2                                                | O progresso pessoal que obtive por meio desta ideia me deixou satisfeito                                                                       |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3                                                | Os benefícios que a empresa obteve, gerados por essa ideia, me deixaram satisfeito                                                             |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4                                                | Os passos corretos e necessários para executar a ideia foram divulgados com antecedência                                                       |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5                                                | Eu sabia quais tarefas eu precisaria realizar para desenvolver a ideia                                                                         |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6                                                | Existiam regras, manuais ou procedimentos que indicavam como o trabalho deveria ser desenvolvido por mim                                       |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7                                                | Durante a fase de desenvolvimento da ideia foi percebido apoio de pessoas importantes para sua execução                                        |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8                                                | Para a realização da ideia, precisei solicitar:                                                                                                | recursos financeiros             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9                                                |                                                                                                                                                | materiais, espaço e equipamentos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10                                               |                                                                                                                                                | atenção da gerência              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11                                               |                                                                                                                                                | pessoas                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12                                               | As pessoas não são repreendidas ou criticadas quando não atingem os objetivos definidos no desenvolvimento da ideia.                           |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13                                               | As pessoas que lideram a execução de uma nova ideia se preocupam com o bom relacionamento do grupo                                             |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14                                               | A empresa valoriza as pessoas que tentam fazer algo diferente para melhorar o processo, mesmo quando há erros ocasionais                       |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15                                               | Eu pude opinar, participar ou dar palpites sobre a necessidade de chamar pessoas de outras áreas para ajudar no desenvolvimento desta inovação |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16                                               | Eu participei, opinei ou ajudei a definir os recursos financeiros que seriam utilizados para o desenvolvimento da ideia                        |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17                                               | No dia a dia do trabalho, sinto-me à vontade para falar o que penso sobre minhas ideias                                                        |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18                                               | Frequentemente eu era comunicado por outras pessoas sobre problemas ocorridos no processo da inovação                                          |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19                                               | Quando tenho alguma ideia, sou incentivado a trabalhar em parceria com outras pessoas                                                          |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20                                               | Os desentendimentos ocorridos no desenvolvimento de uma ideia são considerados importantes e logo são resolvidos                               |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21                                               | Os trabalhos realizados em parceria com outros grupos poderão ser utilizados no desenvolvimento de novas ideias                                |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22                                               | Não houve discussões nem desentendimento entre as pessoas envolvidas na execução da ideia                                                      |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23                                               | Houve o apoio de pessoas qualificadas de outras áreas da organização, que ajudaram no processo de desenvolvimento ou implantação da inovação   |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24                                               | Eu e meu grupo precisamos de apoio, ajuda e informações de outras pessoas ou grupos para desenvolvermos a ideia                                |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25                                               | 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  |                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|    |                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | Eu e meu grupo precisamos do auxílio de outras pessoas e grupos para a obtenção de recursos materiais destinados ao desenvolvimento e à implantação da inovação           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27 | Conversas e discussões entre o meu grupo e outros grupos auxiliaram no nosso relacionamento e no desenvolvimento de ideias                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28 | Documentos e anotações foram feitos explicando como a parceria entre o meu grupo e outros grupos auxiliaram no desenvolvimento da ideia                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29 | Durante o desenvolvimento da inovação, houve uma sequência entre mim e meu grupo com as pessoas de outras áreas da instituição que também se envolveram com esta inovação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30 | Sinto-me satisfeito com as parcerias firmadas no desenvolvimento da ideia                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31 | Os compromissos assumidos por outros grupos foram cumpridos no desenvolvimento da ideia                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32 | Eu e meu grupo conseguimos alterar facilmente, quando necessário, o trabalho de outros grupos envolvidos no desenvolvimento da ideia                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

## Parte 2 (Cultura organizacional)

1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente

|    |                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 33 | De modo geral, todos na unidade trabalham bem em conjunto                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34 | Departamentos desta unidade se comunicam uns com os outros com frequência                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35 | As chefias encorajam seus subordinados a trabalharem em grupo                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36 | As chefias encorajam seus subordinados a trocarem ideias e opiniões                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37 | As promoções implicam na participação e experiência do grupo na empresa                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 38 | Qualidade da participação da equipe é uma parte significativa na avaliação do desempenho da chefia                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 39 | Nossa unidade forma equipes que possam resolver problemas                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 40 | Nos últimos três anos, muitos problemas foram resolvidos por meio das equipes de trabalho que estavam envolvidas diretamente com o problema | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 41 | As chefias evitam enviar um memorando e preferem nos dizer alguma coisa pessoalmente                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 42 | Existem pessoas disponíveis para dar assistência rápida quando algum problema acontece                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 43 | Esta unidade é um bom lugar para as pessoas que gostam de tomar decisões em grupo                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 44 | Em qualquer decisão que eu tome, tenho a aprovação antecipada do meu superior                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 45 | Eu falo da empresa para os meus amigos, como uma grande organização para trabalhar                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 46 | Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte desta empresa                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 47 | Esta empresa realmente me inspira a dar o melhor em direção ao desempenho de meu trabalho                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|    |                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 48 | Esta unidade tem uma ideia muito clara sobre a forma como as coisas poderiam ser feitas               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 49 | Frequentemente o conhecimento compartilhado entre os colaboradores é gerado dentro da própria empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Estimates (Group number 1 - Default model)****Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

|                |                | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|----------------|----------------|----------|------|--------|-----|-------|
| Relac_ Externo | <--- DimeInter | 1.000    |      |        |     |       |
| Relac_ Interno | <--- DimeInter | .952     | .061 | 15.485 | *** |       |
| Autonomia      | <--- DimeInter | 1.084    | .064 | 16.907 | *** |       |
| Liderança      | <--- DimeInter | .818     | .060 | 13.659 | *** |       |
| Recursos       | <--- DimeInter | .887     | .074 | 12.024 | *** |       |
| Processos      | <--- DimeInter | .971     | .052 | 18.581 | *** |       |
| ResulQ3        | <--- Results   | 1.000    |      |        |     |       |
| ResulQ2        | <--- Results   | 1.065    | .061 | 17.431 | *** |       |
| ResulQ1        | <--- Results   | 1.021    | .063 | 16.188 | *** |       |
| Congruencial   | <--- Cultura   | 1.000    |      |        |     |       |
| Distancia      | <--- Cultura   | 1.049    | .053 | 19.967 | *** |       |
| Indivi_ Coleti | <--- Cultura   | 1.059    | .050 | 21.089 | *** |       |
| Efetividade    | <--- DimeExter | 1.000    |      |        |     |       |
| Formalização   | <--- DimeExter | .919     | .062 | 14.855 | *** |       |
| Dependencia    | <--- DimeExter | .907     | .079 | 11.477 | *** |       |

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

|                |                | Estimate |
|----------------|----------------|----------|
| Relac_ Externo | <--- DimeInter | .868     |
| Relac_ Interno | <--- DimeInter | .782     |
| Autonomia      | <--- DimeInter | .814     |
| Liderança      | <--- DimeInter | .718     |
| Recursos       | <--- DimeInter | .653     |
| Processos      | <--- DimeInter | .863     |
| ResulQ3        | <--- Results   | .829     |
| ResulQ2        | <--- Results   | .909     |
| ResulQ1        | <--- Results   | .852     |
| Congruencial   | <--- Cultura   | .855     |
| Distancia      | <--- Cultura   | .909     |
| Indivi_ Coleti | <--- Cultura   | .943     |
| Efetividade    | <--- DimeExter | .864     |
| Formalização   | <--- DimeExter | .817     |
| Dependencia    | <--- DimeExter | .783     |

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

|           |                | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label |
|-----------|----------------|----------|------|-------|-----|-------|
| DimeInter | <--> Results   | 1.131    | .141 | 8.030 | *** |       |
| DimeInter | <--> Cultura   | .949     | .117 | 8.082 | *** |       |
| DimeInter | <--> DimeExter | 1.290    | .144 | 8.966 | *** |       |

|         |      |           |       |      |        |     |
|---------|------|-----------|-------|------|--------|-----|
| Results | <--> | Cultura   | .850  | .133 | 6.386  | *** |
| Results | <--> | DimeExter | 1.038 | .153 | 6.778  | *** |
| Cultura | <--> | DimeExter | .983  | .133 | 7.373  | *** |
| e2      | <--> | e6        | -.257 | .040 | -6.411 | *** |
| e2      | <--> | e4        | .254  | .058 | 4.367  | *** |
| e13     | <--> | e15       | -.495 | .081 | -6.140 | *** |

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

|                          | Estimate |
|--------------------------|----------|
| DimeInter <--> Results   | .721     |
| DimeInter <--> Cultura   | .703     |
| DimeInter <--> DimeExter | .852     |
| Results <--> Cultura     | .509     |
| Results <--> DimeExter   | .555     |
| Cultura <--> DimeExter   | .611     |
| e2 <--> e6               | -.469    |
| e2 <--> e4               | .333     |
| e13 <--> e15             | -.654    |

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

|           | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|-----------|----------|------|--------|-----|-------|
| DimeInter | 1.271    | .146 | 8.678  | *** |       |
| Results   | 1.939    | .245 | 7.916  | *** |       |
| Cultura   | 1.437    | .170 | 8.437  | *** |       |
| DimeExter | 1.805    | .223 | 8.107  | *** |       |
| e1        | .417     | .045 | 9.340  | *** |       |
| e2        | .731     | .075 | 9.797  | *** |       |
| e3        | .760     | .075 | 10.079 | *** |       |
| e4        | .799     | .076 | 10.461 | *** |       |
| e5        | 1.343    | .124 | 10.870 | *** |       |
| e6        | .410     | .046 | 8.889  | *** |       |
| e7        | .882     | .101 | 8.753  | *** |       |
| e8        | .465     | .079 | 5.866  | *** |       |
| e9        | .766     | .094 | 8.165  | *** |       |
| e10       | .530     | .057 | 9.281  | *** |       |
| e11       | .333     | .045 | 7.399  | *** |       |
| e12       | .202     | .039 | 5.240  | *** |       |
| e13       | .611     | .100 | 6.129  | *** |       |
| e14       | .758     | .085 | 8.914  | *** |       |
| e15       | .936     | .118 | 7.916  | *** |       |

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

|              | Estimate |
|--------------|----------|
| Dependencia  | .613     |
| Formalização | .668     |
| Efetividade  | .747     |

|               |      |
|---------------|------|
| Indivi_Coleti | .889 |
| Distancia     | .826 |
| Congruencial  | .730 |
| ResulQ1       | .725 |
| ResulQ2       | .825 |
| ResulQ3       | .687 |
| Processos     | .745 |
| Recursos      | .427 |
| Liderança     | .516 |
| Autonomia     | .663 |
| Relac_Interno | .612 |
| Relac_Externo | .753 |

**Estimates (Group number 1 - Default model)****Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

|                |      |           | Estimate | S.E. | C.R.   | P    | Label |
|----------------|------|-----------|----------|------|--------|------|-------|
| DimeExter      | <--- | Cultura   | .684     | .071 | 9.702  | ***  |       |
| DimeInter      | <--- | Cultura   | .274     | .049 | 5.541  | ***  |       |
| DimeInter      | <--- | DimeExter | .566     | .055 | 10.226 | ***  |       |
| Results        | <--- | DimeInter | 1.122    | .156 | 7.195  | ***  |       |
| Results        | <--- | DimeExter | -.227    | .122 | -1.857 | .063 |       |
| Relac_ Externo | <--- | DimeInter | 1.000    |      |        |      |       |
| Relac_ Interno | <--- | DimeInter | .952     | .061 | 15.478 | ***  |       |
| Autonomia      | <--- | DimeInter | 1.084    | .064 | 16.911 | ***  |       |
| Liderança      | <--- | DimeInter | .818     | .060 | 13.658 | ***  |       |
| Recursos       | <--- | DimeInter | .887     | .074 | 12.019 | ***  |       |
| Processos      | <--- | DimeInter | .971     | .052 | 18.583 | ***  |       |
| ResulQ3        | <--- | Results   | 1.000    |      |        |      |       |
| ResulQ2        | <--- | Results   | 1.065    | .061 | 17.429 | ***  |       |
| ResulQ1        | <--- | Results   | 1.021    | .063 | 16.189 | ***  |       |
| Congruencial   | <--- | Cultura   | 1.000    |      |        |      |       |
| Distancia      | <--- | Cultura   | 1.049    | .053 | 19.969 | ***  |       |
| Indivi_ Coleti | <--- | Cultura   | 1.059    | .050 | 21.086 | ***  |       |
| Efetividade    | <--- | DimeExter | 1.000    |      |        |      |       |
| Formalização   | <--- | DimeExter | .919     | .062 | 14.856 | ***  |       |
| Dependencia    | <--- | DimeExter | .907     | .079 | 11.477 | ***  |       |

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

|                |      |           | Estimate |
|----------------|------|-----------|----------|
| DimeExter      | <--- | Cultura   | .610     |
| DimeInter      | <--- | Cultura   | .292     |
| DimeInter      | <--- | DimeExter | .674     |
| Results        | <--- | DimeInter | .908     |
| Results        | <--- | DimeExter | -.219    |
| Relac_ Externo | <--- | DimeInter | .868     |
| Relac_ Interno | <--- | DimeInter | .782     |
| Autonomia      | <--- | DimeInter | .814     |
| Liderança      | <--- | DimeInter | .718     |
| Recursos       | <--- | DimeInter | .653     |
| Processos      | <--- | DimeInter | .863     |
| ResulQ3        | <--- | Results   | .829     |
| ResulQ2        | <--- | Results   | .908     |
| ResulQ1        | <--- | Results   | .852     |
| Congruencial   | <--- | Cultura   | .855     |
| Distancia      | <--- | Cultura   | .909     |
| Indivi_ Coleti | <--- | Cultura   | .943     |

|              |                |      |
|--------------|----------------|------|
| Efetividade  | <--- DimeExter | .864 |
| Formalização | <--- DimeExter | .817 |
| Dependencia  | <--- DimeExter | .783 |

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

|              | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|--------------|----------|------|--------|-----|-------|
| e2 <--> e6   | -.256    | .040 | -6.407 | *** |       |
| e2 <--> e4   | .255     | .058 | 4.380  | *** |       |
| e13 <--> e15 | -.495    | .081 | -6.139 | *** |       |

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

|              | Estimate |
|--------------|----------|
| e2 <--> e6   | -.467    |
| e2 <--> e4   | .333     |
| e13 <--> e15 | -.654    |

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

|         | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|---------|----------|------|--------|-----|-------|
| Cultura | 1.437    | .170 | 8.436  | *** |       |
| e17     | 1.132    | .151 | 7.486  | *** |       |
| e16     | .280     | .044 | 6.385  | *** |       |
| e18     | .904     | .130 | 6.940  | *** |       |
| e1      | .417     | .045 | 9.344  | *** |       |
| e2      | .732     | .075 | 9.812  | *** |       |
| e3      | .759     | .075 | 10.079 | *** |       |
| e4      | .799     | .076 | 10.465 | *** |       |
| e5      | 1.343    | .124 | 10.871 | *** |       |
| e6      | .411     | .046 | 8.905  | *** |       |
| e7      | .883     | .101 | 8.754  | *** |       |
| e8      | .466     | .079 | 5.870  | *** |       |
| e9      | .765     | .094 | 8.162  | *** |       |
| e10     | .530     | .057 | 9.281  | *** |       |
| e11     | .333     | .045 | 7.395  | *** |       |
| e12     | .202     | .039 | 5.244  | *** |       |
| e13     | .611     | .100 | 6.131  | *** |       |
| e14     | .757     | .085 | 8.913  | *** |       |
| e15     | .937     | .118 | 7.917  | *** |       |

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

|              | Estimate |
|--------------|----------|
| DimeExter    | .373     |
| DimeInter    | .780     |
| Results      | .534     |
| Dependencia  | .613     |
| Formalização | .668     |

|               |      |
|---------------|------|
| Efetividade   | .747 |
| Indivi_Coleti | .889 |
| Distancia     | .826 |
| Congruencial  | .730 |
| ResulQ1       | .725 |
| ResulQ2       | .825 |
| ResulQ3       | .687 |
| Processos     | .745 |
| Recursos      | .426 |
| Liderança     | .515 |
| Autonomia     | .663 |
| Relac_Interno | .611 |
| Relac_Externo | .753 |