

## AMPLIANDO O CONHECIMENTO SOBRE A INTENÇÃO PARA A INOVAÇÃO: UM MODELO BASEADO EM GESTÃO

### EXPANDING KNOWLEDGE ABOUT THE INTENTION FOR INNOVATION: A MANAGEMENT-BASED MODEL

**Bárbara Monteiro Bivar de Oliveira**

UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo

[barbara.bivar@unifesp.br](mailto:barbara.bivar@unifesp.br)

**Alcides Barrichello**

UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo

[alcidesbarrichel@uol.com.br](mailto:alcidesbarrichel@uol.com.br)

**Rogério Scabim Morano**

UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo

[r.morano@unifesp.br](mailto:r.morano@unifesp.br)

**Submissão:** 30/10/2023

**Aprovação:** 10/09/2024

#### RESUMO

Diversas empresas procuram desenvolver uma cultura organizacional orientada para inovação, dado que a enxergam como um diferencial competitivo para alavancarem seus produtos e serviços no longo prazo. Inspirar as equipes a pensarem de forma diferente e encontrar soluções disruptivas para alcançar suas metas internas leva tempo e exige metodologia para conduzir a rotina de trabalho. Logo, as empresas que adotam certas práticas de gestão e conseguem se destacar no contexto do atual mercado corporativo, merecem ser analisadas cuidadosamente. Esta pesquisa tem como foco as práticas de gestão que podem impactar positivamente a cultura organizacional, aumentando a orientação para inovação das companhias. A partir da literatura revisada, desenvolveu-se um modelo teórico e foi aplicado um questionário junto aos colaboradores de diversas empresas brasileiras, visando identificar quais variáveis de gestão exercem maior influência na orientação para inovação. Através da validação estatística por modelagem de equações estruturais, foi possível comprovar que 67% da orientação para inovação é explicada pelas práticas de gestão: Gestão do Conhecimento, Gestão de Pessoas e Políticas de RH.

**Palavras-chave:** Inovação. Competitividade. Práticas de gestão. Orientação para inovação

#### ABSTRACT

Several companies seek to develop an organizational culture focused on innovation, as they see it as a competitive differentiator to leverage their products and services in the long term. Inspiring teams to think differently and find disruptive solutions to achieve their international goals takes time and requires a methodology to conduct a work routine. Therefore, companies that adopt certain management practices and stand out in the context of the current corporate market deserve

to be obtained carefully. This research focuses on management practices that can positively impact organizational culture, increasing companies' innovation orientation. Based on the reviewed literature, his research developed a theoretical model and applied a questionnaire to employees of several Brazilian companies, identifying which management variables exert the greatest influence on innovation orientation. Through statistical validation using structural equations, it was possible to prove that 67% of the intention for innovation is explained by management practices: Knowledge Management, People Management and HR Policies.

**Keywords:** Innovation. Competitiveness. Management practices. Culture of innovation

## 1. Introdução

A cultura de uma empresa consiste em um conjunto de valores e comportamentos que norteiam e estimulam os membros de uma organização, podendo impactar diretamente o engajamento e produtividade dos envolvidos. As práticas de gestão são amplamente utilizadas pelas lideranças para mobilizar e inspirar as equipes a pensarem de forma diferente e encontrar soluções disruptivas para alcançar suas metas (FELDMANN *et al.*, 2019). Portanto, identificar quais delas são mais efetivas na orientação para inovação poderá apoiar as companhias na condução de seus desafios de negócios.

A partir do século XVIII, Adam Smith traz o conceito "a mão invisível do mercado" que orientaria a economia e que até hoje controla e molda os ambientes corporativos gerando competitividade (GHEMAWAT, 2002). Diversos autores já analisaram que a capacidade de inovar é um aspecto que contribui para tornar uma companhia mais competitiva e lucrativa, e, portanto, é uma característica fundamental para as empresas obterem vantagem competitiva sobre seus concorrentes, impulsionando um ciclo virtuoso para o desenvolvimento das nações (SCHUMPETER, 1982; PORTER, 1980; FELDMANN *et al.*, 2019).

Diante da ênfase desta pesquisa nas inovações organizacionais e considerando o contexto empresarial, é possível afirmar que a inovação consiste no desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e sistemas, a partir de atividades, recursos e comportamentos da companhia (QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015; JASKYTE; DRESSLER, 2004). É vasta a quantidade de pesquisas que concluem que a inovação impulsiona as organizações, gerando efeitos positivos (CHATZOGLU; CHATZOUCES, 2018).

Assim, o objetivo dessa pesquisa é identificar quais variáveis relacionadas à gestão influenciam a orientação para inovação. Elaborou-se um modelo teórico baseado na literatura, que foi validado por meio da aplicação de um questionário e modelagem de equações estruturais. A pesquisa almeja aprofundar o conhecimento sobre as variáveis que podem gerar impacto positivo na produtividade e competitividade das companhias que implementam ações para ampliar a orientação para inovação.

A importância da pesquisa é justificada por auxiliar no desenvolvimento do tema práticas de gestão e cultura de inovação (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2016). Além disso, é esperado, pela validação do modelo teórico proposto, que as empresas possam orientar ajustes em sua cultura, estimulando o aumento da inovação em relação aos concorrentes (DAXHAMMER *et al.*, 2019).

O presente trabalho está organizado em seis seções, a saber: introdução, revisão da literatura, modelo teórico, metodologia, análise e discussão de resultados e conclusão.

## 2. Revisão da literatura

A partir da segunda revolução industrial, o planejamento estratégico das companhias passou a ganhar maior relevância (BUTTNER; MORANO, 2013), e diante dos avanços tecnológicos que foram intensificados, diversas escolas de negócios foram fundadas nos Estados Unidos incentivando um novo conceito de gestão que promovia a ideia de capacitar os gestores para atuar estrategicamente e não somente como bons administradores (GHEMAWAT, 2002). As ações de inovação feitas pelas empresas, que podem ser geradas a partir de um acúmulo de ideias ou de um grande avanço tecnológico, são considerados os principais vetores para obter vantagem competitiva (PORTER, 1990).

Esse processo de ideação é facilitado quando já existe algum conhecimento prévio, ou seja, o desempenho da aprendizagem é maior quando o objeto de aprendizagem está relacionado ao que já é conhecido pelos colaboradores da companhia. Portanto, é recomendado que as empresas sigam evoluindo sua capacidade de organizar e explorar novas informações, criando

um equilíbrio entre a sobreposição de conhecimento e a diversidade de conhecimento para que as empresas se mantenham inovadoras e com maior capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Outro aspecto bem interessante explorado por Porter (1990) são as “pressões para inovação”, ou seja, as companhias que se desafiam a atender clientes mais exigentes ou atender necessidades mais complexas vão alcançar a competitividade internacional ao invés de simplesmente sobreviver no cenário local. Essa mentalidade que busca pela produtividade e eficiência constante, deve ser norteada pela liderança e embasada pela educação dos países, energizando as companhias a inovarem continuamente.

Considerando que existe uma interdependência entre o ensino, a inovação e a competitividade das nações, é extremamente necessário investir na qualidade e na gestão do sistema educacional para então alcançar impactos na inovação e competitividade de um país (BARRICHELLO *et al*, 2020). O Fórum Econômico Mundial publica regularmente o Relatório de Competitividade Global (GCR), no qual destaca os aspectos que influenciam na produtividade e prosperidade dos países. Feldmann *et al* (2019) evidenciaram, a partir de dados extraídos do GCR, o papel das melhores práticas de gestão como fator mediador entre a inovação e a competitividade global.

Porter (1990) destacou que as práticas de gestão são responsáveis pela evolução das empresas, e, portanto, deveriam aumentar sua capacidade de inovação. Levando em consideração o contexto de diversos países, pode-se concluir que as empresas que executam melhores práticas de gestão no dia a dia são fortemente associadas com melhor desempenho nos seguintes aspectos: são maiores, mais produtivas, crescem mais rápido e têm taxas de sobrevivência mais altas. Bloom e Van Reenen (2010) destacam três macro indicadores que podem ser utilizados para mensurar as práticas de gerenciamento: 1) monitoramento: o quão bem as empresas monitoram o que acontece dentro da companhia e usam isso para a melhoria contínua; 2) metas: as empresas definem os alvos certos, mensuram os resultados e tomam as medidas adequadas; 3) incentivos: empresas que promovem os colaboradores com base no desempenho, visando manter seus melhores funcionários ativos (BLOOM; VAN REENEN, 2010).

As práticas de gestão podem ter um impacto sobre a cultura organizacional, assim como a cultura dominante da empresa pode influenciar as políticas de gestão dos recursos humanos da companhia (MORANO; BARRICHELLO; JACOMOSSI, 2016). Um dos pesquisadores pioneiros em abordar o tema da cultura organizacional foi Schein (1984), que a definiu formalmente como: “a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas”. Algumas pesquisas analisam a cultura organizacional como um fator que pode estimular ou restringir a inovação, afetando o desempenho das empresas (SZCZEPAŃSKA, 2015). Portanto, as companhias podem apresentar culturas organizacionais com maior ou menor inclinação para inovação (ABDI; SENIN, 2014), e existem elementos da cultura organizacional que podem incentivar o desenvolvimento de inovações (MACHADO; DE VASCONCELLOS, 2007).

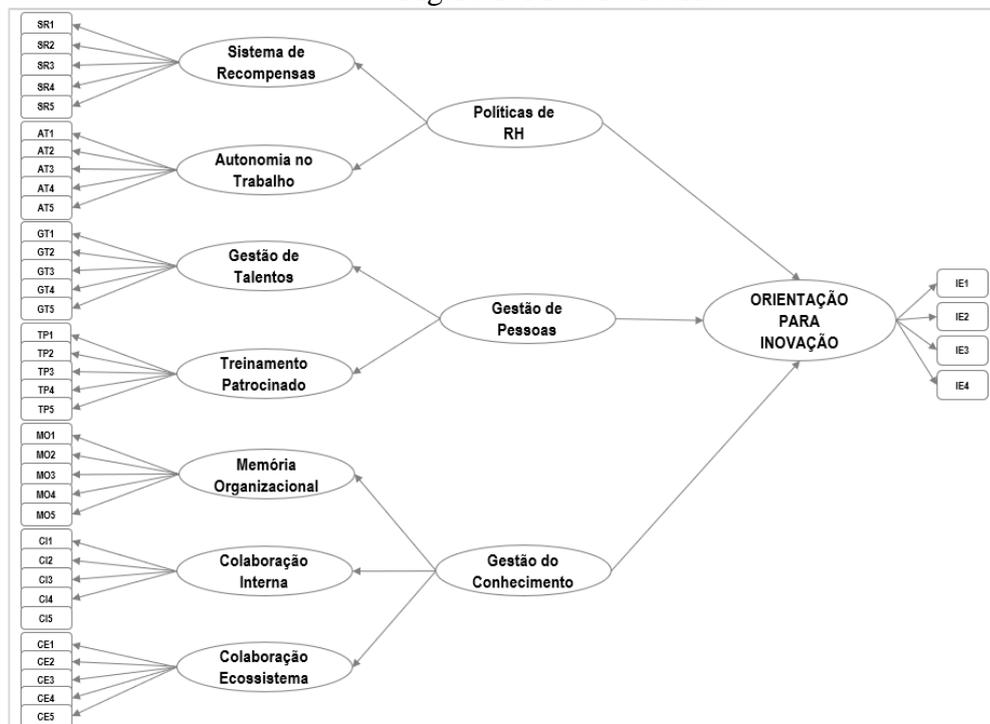
Chatzoglou e Chatzoudes (2018) apresentam a cultura organizacional como uma dimensão em seu framework conceitual, responsável por definir o ambiente onde as demais dimensões poderão gerar inovação. Em seguida referenciam diversos estudos que afirmam que a cultura tem um efeito significativo na inovação da companhia. Yun *et al* (2020) recomendam que as empresas analisem os elementos de sua cultura atual com os tipos de inovação que foram gerados recentemente, visando adequar as características de sua cultura, aumentando a orientação para inovação conforme desejado.

A partir da revisão literatura (utilizando a técnica de revisão sistemática da literatura), com ênfase nas práticas de gestão no âmbito tático, foi verificado que a cultura organizacional é influenciada por diversos aspectos, que foram desdobrados em sete dimensões que são sumarizados em três principais: (i) Políticas de RH, (ii) Gestão de Pessoas e (iii) Gestão do Conhecimento. Com isso, propõe-se as seguintes hipóteses de pesquisa: H1 as políticas de RH influenciam positivamente a orientação para inovação da companhia; H2 a gestão de pessoas influencia positivamente a orientação para inovação da companhia; H3 a gestão do conhecimento influencia positivamente a orientação para inovação da companhia.

### 3. Modelo Teórico

O modelo teórico (representado na figura 1) é composto por sete dimensões, e para mensurá-las foi desenvolvido o questionário composto por assertivas relacionadas às práticas de gestão que foram identificadas na literatura.

Figura 1. Modelo Teórico



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Visando ampliar a compreensão do modelo proposto, as sete dimensões são detalhadas a seguir (tabela 1):

Tabela 1 – Construtos e dimensões do modelo proposto

Constructo	Dimensão	Descrição	Referências
Políticas do RH	Sistema de recompensas	Políticas corporativas que destinam recursos financeiros aos colaboradores procurando incentivar comportamentos que aumentam a inovação corporativa.	DENISON; MISHRA, 1995; KERR; SLOCUM, 2005; BLOOM; VAN REENEN, 2010; GODOY; PEÇANHA,

			2009; MARTINS; TERBLANCHE, 2003
Políticas do RH	Autonomia no trabalho	Políticas que incentivam a autonomia dos colaboradores e flexibilidade no estilo de trabalho, como, por exemplo, mudança de horário ou escolher as áreas da empresa que despertam seu interesse.	PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011; MARTINS; NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2016; ACEBO; VILTARD, 2018
Gestão de pessoas	Gestão dos talentos	Ações que busquem estender a permanência dos talentos na companhia, por exemplo: sucessão de cargos ou desenvolvimento de talentos.	AFSAR; BADIR; KHAN, 2015; ALI; ALI, 2020; MOUSTAGHFIR; EL FATIHI; BENOUARREK, 2020
Gestão de pessoas	Treinamento patrocinado	Aprovação de orçamento (budget específico) voltado para capacitação dos colaboradores da empresa, garantindo a disponibilidade durante a carga horária de trabalho para sua realização.	ACEBO; VILTARD, 2018; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; MALIK, PEREIRA, BUDHWAR, 2018
Gestão do conhecimento	Memória organizacional	Conjunto e informações essenciais da companhia, sendo composta por: documentação escrita, as informações armazenadas em bancos de dados eletrônicos, os procedimentos organizacionais documentados.	LIAO <i>et al.</i> , 2012; DONATE; DE PABLO, 2015; KHOSRAVI; NEWTON; REZVANI, 2019; FINDIKLI; YOZGAT; ROFCANIN, 2015
Gestão do conhecimento	Colaboração interna	Desenvolvimento de conduta de compartilhamento de informações, conhecimentos, ideias, tecnologias etc. entre os colaboradores.	BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014; MACHADO <i>et al.</i> , 2013; MORAES <i>et al.</i> , 2017; ACEBO; VILTARD, 2018
Gestão do conhecimento	Colaboração com ecossistema	Promoção da inovação aberta, através da troca de informações com parceiros externos buscando solucionar problemas ou criar produtos/serviços rentáveis.	BARBOSA <i>et al.</i> , 2021; DONATE; DE PABLO, 2015; MOYA <i>et al.</i> , 2019; BRAVO; HERRERA, 2009
Orientação para Inovação		Criação/melhoria de produtos, serviços ou processos gerando benefício para sociedade (com uso prático, impacto social ou	CHATZOGLOU; CHATZOUCES, 2017; DOBNI, 2008; MARTINS; PORTER,

financeiro, podendo ser de forma disruptiva ou incremental).

1990; COHEN; LEVINTHAL, 1990; SCHUMPETER, 1934

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

#### 4. Metodologia

A metodologia utilizada nesta pesquisa é classificada como sendo de natureza quantitativa, pois envolve a aplicação de *survey* e análise multivariada de dados, e descritiva, por procurar validar a literatura pesquisada confirmando as relações de causa e efeito existentes no modelo proposto (VERGARA; PECI, 2003).

Visando testar as hipóteses, foi dividida em quatro etapas: **(i) revisão da literatura:** aplicação do protocolo de RSL (revisão sistemática da literatura) com apoio da ferramenta Parsifal, visando investigar as práticas de gestão que estão presentes nas companhias com intenção de inovar; **(ii) desenvolvimento do modelo teórico e instrumento de coleta:** a partir da literatura, foi elaborado um modelo teórico com as dimensões (constructos de primeira ordem) das práticas de gestão (constructos de segunda ordem) que podem influenciar a orientação para inovação das companhias. Para medir cada constructo do modelo teórico, foi elaborado um conjunto de afirmações para compor um questionário fechado e com escala tipo Likert de sete pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente) (VIEIRA; DALMORO, 2008). O questionário foi submetido a validação de face com especialistas, visando garantir a assertividade dos termos usados em relação ao que se desejava medir, antes do envio para colaboradores de empresas brasileiras; **(iii) aplicação do instrumento de coleta:** o questionário foi enviado para um conjunto de colaboradores de empresas brasileiras. Os participantes foram contactados diretamente por meio de correio eletrônico e redes sociais corporativas; **(iv) análise dos resultados:** a análise dos resultados obtidos foi feita com uso de softwares estatísticos através de estatística descritiva (SPSS - IBM Statistics 22.0) e modelagem de equações estruturais (SmartPLS 3.0), visando validar as relações entre as variáveis.

A aplicação do questionário engloba: diversas empresas brasileiras; colaboradores que ocupem o cargo de gestor e possuam mais de seis meses de experiência na companhia; e analistas (júnior, pleno e sênior) que atuam nas áreas de negócio relacionadas ao core business da companhia. Não foram considerados na amostra os funcionários de outras áreas de negócio e colaboradores que atuem com serviços gerais (limpeza, segurança, copa e recepção).

A partir da tabela de constructos e itens (tabela 1), que apresenta de forma resumida as referências que foram selecionadas ao longo da RSL para definição dos constructos e dimensões, e do modelo teórico elaborado (figura 1), desenvolveu-se o questionário com as afirmações que são detalhados na tabela 2. Para cada dimensão foram adaptados no mínimo três afirmações para garantir a confiabilidade da escala.

Tabela 2 - Afirmações do questionário da pesquisa

Constructo	Dimensão	Sigla	Afirmação
Políticas do RH	Sistema de recompensas	SR1	Na empresa em que trabalho sei que serei avaliado e recompensado de acordo com meu desempenho.
Políticas do RH	Sistema de recompensas	SR2	Na empresa em que trabalho, as metas são periodicamente definidas para os colaboradores, e os resultados são mensurados para definir bonificações e promoções.
Políticas do RH	Sistema de	SR3	Na empresa em que trabalho, frequentemente são

RH	recompensas		concedidos aos colaboradores alguns benefícios não previstos em lei.
Políticas do RH	Sistema de recompensas	SR4	Meus superiores possuem aversão a riscos, logo os erros que cometo no meu dia a dia de trabalho são ponderados em minha avaliação, podendo reduzir minhas bonificações.
Políticas do RH	Sistema de recompensas	SR5	A qualidade das entregas atreladas a minhas metas pode impactar minha participação nos lucros da empresa.
Políticas do RH	Autonomia no trabalho	AT1	A empresa em que trabalho orienta os colaboradores a atingir resultados ao invés de pensar em cumprir uma carga horária.
Políticas do RH	Autonomia no trabalho	AT2	No meu dia a dia sinto que tenho alto grau de autonomia para tomar decisões e liberdade para trabalhar novas ideias.
Políticas do RH	Autonomia no trabalho	AT3	Na empresa em que trabalho, o plano estratégico é tolerante a erros e incertezas, assim posso corrigir rotas e rever prioridades e demandas quando necessário.
Políticas do RH	Autonomia no trabalho	AT4	Meus superiores obedecem a hierarquia organizacional de forma rígida, deixando a tomada de decisão mais burocráticas e a condução dos processos mais lentos.
Políticas do RH	Autonomia no trabalho	AT5	Alguns protocolos e rotinas em meu dia a dia tornam minha rotina pouco flexível, portanto há pouco espaço para momentos de troca entre a equipe
Gestão de pessoas	Gestão dos talentos	GT1	A empresa em que trabalho permite que eu mude de área, visando garantir a continuidade de minha evolução na carreira.
Gestão de pessoas	Gestão dos talentos	GT2	Na empresa em que trabalho há um plano de desenvolvimento para os colaboradores por meio de rotinas de acompanhamento e mentoria de liderados para apoio ao Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).
Gestão de pessoas	Gestão dos talentos	GT3	Na empresa em que trabalho não existe um processo de planejamento de sucessão dos cargos de liderança.
Gestão de pessoas	Gestão dos talentos	GT4	Meus superiores não parecem preocupados genuinamente com a minha evolução na carreira
Gestão de pessoas	Gestão dos talentos	GT5	Durante o momento de minha avaliação de desempenho posso sinalizar que tenho interesse em outras áreas da empresa ou em atuar em outras funções
Gestão de pessoas	Treinamento patrocinado	TP1	A empresa em que trabalho disponibiliza treinamentos, tanto técnicos quanto comportamentais, visando garantir a evolução dos colaboradores.
Gestão de pessoas	Treinamento patrocinado	TP2	Minha carga-horária de trabalho atual não permite que eu dedique tempo no meu dia a dia para aprofundar meus conhecimentos e continuar evoluindo.
Gestão de pessoas	Treinamento patrocinado	TP3	Na empresa em que trabalho há incentivos para a realização de treinamentos, certificações, cursos e outros tipos de aprimoramento profissional.
Gestão de	Treinamento	TP4	Meus superiores não incentivam a busca pelo

peçoas	patrocinado		conhecimento e realização de cursos complementares
Gestão de peçoas	Treinamento patrocinado	TP5	O orçamento das áreas da empresa em que trabalho prevê recurso específico para educação corporativa dos colaboradores (i.e., treinamentos, certificações, feiras de conhecimento, cursos, entre outros).
Gestão do conhecimento	Memória organizacional	MO1	Na empresa em que trabalho, o conhecimento adquirido nos projetos e rotinas são organizados de forma fácil para ser encontrado e compartilhado.
Gestão do conhecimento	Memória organizacional	MO2	Na empresa em que trabalho, os procedimentos organizacionais são documentados e o conhecimento tácito adquirido pelos colaboradores é armazenado regularmente
Gestão do conhecimento	Memória organizacional	MO3	Na empresa em que trabalho, os colaboradores são orientados a registrar e compartilhar as mudanças e melhorias nos processos e nas rotinas do dia a dia de trabalho.
Gestão do conhecimento	Memória organizacional	MO4	Meus superiores não incentivam a troca de conhecimento com outras áreas da empresa pois consideram todas as nossas documentações confidenciais.
Gestão do conhecimento	Memória organizacional	MO5	Na empresa em que trabalho, o histórico dos projetos, processos e políticas pode ser obtido facilmente, quando necessário.
Gestão do conhecimento	Colaboração interna	CI1	No momento da avaliação de desempenho, a empresa em que trabalho incentiva e reconhece atitudes de compartilhamento de conhecimento entre as áreas durante as rotinas e atividades de trabalho.
Gestão do conhecimento	Colaboração interna	CI2	Na empresa em que trabalho existe uma rotina entre colaboradores para compartilhar percepções de seus comportamentos e atitudes no trabalho (por meio de reuniões de troca de feedbacks)
Gestão do conhecimento	Colaboração interna	CI3	Na empresa em que trabalho temos metas compartilhadas entre as áreas, dando clareza sobre as estratégias de negócio e inspirando os colaboradores a desenvolverem uma visão de futuro da organização.
Gestão do conhecimento	Colaboração interna	CI4	Meus superiores não possuem um bom relacionamento com as áreas vizinhas, tornando mais difícil obter informações importantes.
Gestão do conhecimento	Colaboração interna	CI5	Regularmente sou acionado por colaboradores de outras áreas para contribuir com projetos da companhia
Gestão do conhecimento	Colaboração com ecossistema	CE1	Na empresa em que trabalho valorizamos parcerias externas, buscamos manter uma comunidade técnica atuante e em conexão com o ecossistema.
Gestão do conhecimento	Colaboração com ecossistema	CE2	A empresa em que trabalho incentiva a inovação aberta, de tal forma que posso disponibilizar e obter novos conhecimentos externos.
Gestão do conhecimento	Colaboração com ecossistema	CE3	Na empresa em que trabalho, o processo de troca de conhecimento com atores externos  instável e com muita burocracia.

Gestão do conhecimento	Colaboração com ecossistema	CE4	Meus superiores são patrocinadores/participantes de projetos da companhia que buscam colaboração com o ecossistema (ambiente interno e externo)
Gestão do conhecimento	Colaboração com ecossistema	CE5	Raramente participamos de eventos de colaboração como <i>hackathons</i> ou programas de inovação aberta.
Orientação para Inovação		OI1	A empresa em que trabalho investe financeiramente em projetos inovadores que possam gerar novas oportunidades de negócio, como programas de transformação, P&D, treinamentos, incentivo a processos de ideação.
Orientação para Inovação		OI2	Na empresa em que trabalho, as ideias inovadoras são valorizadas e destacadas com premiações, reconhecimento e incentivos financeiros.
Orientação para Inovação		OI3	No meu dia a dia de trabalho a inovação é abordada com frequência, de forma estimulante para os colaboradores.
Orientação para Inovação		OI4	Na empresa em que trabalho acreditamos que a diversidade pode potencializar a inovação, logo buscamos criar times com habilidades complementares e respeitamos as diferenças
Orientação para Inovação		OI5	Meus superiores não estimulam a inovação porque possuem baixa tolerância a riscos e evitam colaboração entre os times

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

## 5. Apresentação, análise e discussão dos resultados

O questionário da pesquisa foi divulgado ao longo de 2 meses, através de correio eletrônico, grupos de mensagens e rede social corporativa LinkedIn. A estratégia utilizada foi acionar individualmente os colaboradores que se adequam ao perfil buscado (detalhado no capítulo 4) para ampliar a amostra de dados com empresas de diversos setores. Ao fim deste período, foram obtidas 230 respostas válidas ao questionário que foram analisados via SmartPLS (WONG, 2013).

A caracterização da amostra é detalhada nas tabelas 3, 4 e 5, mostrando o perfil dos respondentes (idade, setor e área que trabalha).

Tabela 3 – Caracterização da Amostra – Idade dos respondentes

Idade	Frequência	Porcentagem
20 - 35 anos	153	67%
36 - 45 anos	49	21%
46 - 55 anos	16	7%
56 - 65 anos	7	3%
66 - 75 anos	5	2%
Total	230	100%

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Foi observado que 67% dos respondentes têm entre 20 e 35 anos, indicando que, possivelmente, responderam a partir da experiência obtida no início de suas carreiras corporativas.

Tabela 4 – Caracterização da Amostra – Setor Empresarial

Setor	Frequência	Porcentagem
Segundo Setor <sup>2</sup>	209	91%
Terceiro Setor <sup>3</sup>	13	6%
Primeiro Setor <sup>1</sup>	8	3%
Total	230	100%

<sup>1</sup> - Primeiro Setor: Governo dos Estados

<sup>2</sup> - Segundo Setor: Organizações com fins lucrativos

<sup>3</sup> - Terceiro Setor: Organizações sem fins lucrativos

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Tabela 5 – Caracterização da Amostra – Cargos / Atribuição

Cargo / Atribuição	Frequência	Porcentagem
Analista (júnior/pleno/sênior)	100	43%
Gerente / Diretor	50	22%
Coordenador / Supervisor	37	16%
Especialista	12	5%
Estagiário(a) / Trainee	10	4%
Vice-presidente/ Presidente / C-level	7	3%
Docente / Processor / Pesquisador	6	3%
Servidor Público	1	0%
Empreendedor Autônomo / Proprietário	7	3%
Total	230	100%

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Considerando as tabelas 4 e 5, pode-se observar que mais de 90% da amostra é formada por quem trabalha atualmente no segundo setor (empresas privadas com fins lucrativos), ocupando cargos variados, o que indica variabilidade da amostra proporcionando à pesquisa perspectivas diversas.

Visando assegurar a confiabilidade e validade dos instrumentos de coleta usados, foram realizadas análises prévias à execução do modelo de relações entre variáveis propriamente dito: (i) análise fatorial exploratória e (ii) análise fatorial confirmatória.

Desta forma foi possível garantir que cargas fatoriais estão adequadas, ou seja, o grau de correspondência entre as variáveis mensuráveis (assertivas do questionário) e o fator (constructo). Hair *et al* (2009) destaca a importância da análise de carregamento cruzado para identificar se cada variável está associada a um único fator ou se há ocorrência de uma variável ter cargas fatoriais relevantes ligadas a mais de um construto.

Ao longo da análise foram identificadas algumas questões que não apresentaram aderência mínima aceitável e, portanto, foram removidas dos testes finais de modelagem de equações estruturais (HAIR *et al*, 2009).

Através da tabela 6 observa-se que todos os itens carregados em seus respectivos construtos apresentaram cargas fatoriais maiores do que suas cargas em outros fatores, atendendo assim a validade discriminante das escalas pelo método de carregamento cruzado (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014).

Tabela 6 – Carregamento Cruzado

Sigla	Auto. Trab.	Colab. Eco	Colab. Int.	Gest. Talent.	Inov.	Mem. Org.	Sist. Recomp.	Trein. Patr.
AT1	0,736	0,406	0,582	0,533	0,437	0,359	0,509	0,385
AT2	0,753	0,571	0,519	0,515	0,546	0,434	0,389	0,412
AT3	0,722	0,493	0,567	0,555	0,531	0,441	0,390	0,402
AT4	0,702	0,427	0,470	0,425	0,291	0,341	0,288	0,232
CE1	0,470	0,840	0,531	0,466	0,595	0,517	0,400	0,456
CE2	0,558	0,797	0,510	0,485	0,683	0,500	0,404	0,510
CE3	0,570	0,710	0,489	0,528	0,427	0,380	0,361	0,339
CE4	0,485	0,825	0,572	0,588	0,671	0,474	0,546	0,464
CI1	0,620	0,578	0,845	0,677	0,627	0,576	0,631	0,572
CI2	0,550	0,513	0,812	0,589	0,593	0,580	0,571	0,452
CI3	0,601	0,524	0,808	0,618	0,570	0,522	0,614	0,384
CI4	0,466	0,377	0,534	0,470	0,254	0,316	0,271	0,276
GT1	0,531	0,506	0,613	0,824	0,563	0,386	0,597	0,526
GT2	0,499	0,492	0,581	0,721	0,603	0,549	0,589	0,555
GT4	0,549	0,508	0,597	0,746	0,470	0,412	0,424	0,503
GT5	0,597	0,506	0,627	0,810	0,486	0,451	0,559	0,424
IE1	0,423	0,562	0,483	0,528	0,773	0,486	0,462	0,540
IE3	0,531	0,666	0,549	0,461	0,796	0,545	0,454	0,387
IE4	0,565	0,582	0,580	0,583	0,768	0,514	0,437	0,514
MO1	0,482	0,553	0,554	0,449	0,578	0,854	0,389	0,431
MO2	0,400	0,443	0,518	0,466	0,540	0,834	0,455	0,480
MO3	0,518	0,493	0,639	0,587	0,552	0,781	0,451	0,504
MO5	0,358	0,440	0,475	0,384	0,460	0,804	0,335	0,475
SR1	0,579	0,550	0,661	0,663	0,593	0,469	0,825	0,534
SR2	0,377	0,385	0,566	0,554	0,508	0,427	0,839	0,409
SR3	0,367	0,395	0,442	0,416	0,460	0,386	0,605	0,314
SR5	0,338	0,312	0,485	0,490	0,365	0,241	0,790	0,286
TP1	0,378	0,429	0,495	0,592	0,541	0,502	0,521	0,841
TP3	0,467	0,463	0,465	0,513	0,540	0,485	0,396	0,858
TP4	0,385	0,359	0,389	0,441	0,268	0,311	0,222	0,566
TP5	0,307	0,472	0,392	0,441	0,484	0,455	0,401	0,784

Legenda: "Auto. Trab.": Autonomia Trabalho, "Colab. Eco.": Colaboração Ecosistema, "Colab. Int.": Colaboração Interna, "Gest. Talent.": Gestão Talentos, "Inov.": Orientação para Inovação, "Mem. Org.": Memória Organizacional, "Sist. Recomp.": Sistemas Recompensa, "Trein. Patr.": Treinamento Patrocinado  
 Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Tabela 7– AVE (validade convergente) e CC (confiabilidade composta)

Constructos	Validade Convergente (AVE)	Confiabilidade Composta (CC)
Autonomia Trabalho	0,531	0,819
Colaboração Ecosistema	0,632	0,872
Colaboração Interna	0,578	0,842
Gestão Talentos	0,603	0,858
Inovação	0,607	0,861
Memória Organizacional	0,670	0,890

Sistemas Recompensa	0,594	0,852
Treinamento Patrocinado	0,595	0,852

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Byrne (2010) propôs observar se duas métricas estão apropriadas dentro dos parâmetros a seguir: AVE (validade convergente) > 0,5; CC (confiabilidade composta) > 0,7. Conforme a Tabela 7 apresenta, todas as variáveis de primeiro grau estão dentro desses critérios. Logo pode-se considerar que as variáveis atendem às diretrizes propostas pela literatura.

Por fim, a Tabela 8 diz respeito à validade discriminante das escalas, pelo método Fornell-Larcker, comparando-se a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) com a correlação de Pearson entre as escalas usadas para representar os construtos; se a correlação for menor do que a raiz quadrada da AVE haverá validade discriminante (FORNELL; LARCKER,1981).

Tabela 8– Validade discriminante dos construtos

Constructo	Auto. Trab.	Colab. Eco	Colab. Int.	Gest. Talent.	Inov.	Mem. Org.	Sist. Recomp.	Trein. Patr.
Auto. Trab.	0,729							
Colab. Eco	0,651	0,795						
Colab. Int.	0,737	0,662	0,760					
Gest. Talent.	0,700	0,648	0,779	0,777				
Inov.	0,626	0,754	0,697	0,685	0,779			
Mem. Org.	0,541	0,592	0,670	0,578	0,653	0,819		
Sist. Recomp.	0,549	0,540	0,709	0,701	0,632	0,499	0,770	
Trein. Patr.	0,497	0,560	0,567	0,648	0,608	0,577	0,512	0,771

Legenda: “Auto. Trab.”: Autonomia Trabalho, “Colab. Eco.”: Colaboração Ecossistema, “Colab. Int.”: Colaboração Interna”, “Gest. Talent.”: Gestão Talentos, “Inov.”: Orientação para Inovação, “Mem. Org.”: Memória Organizacional, “Sist. Recomp.”: Sistemas Recompensa, “Trein. Patr.”: Treinamento Patrocinado”

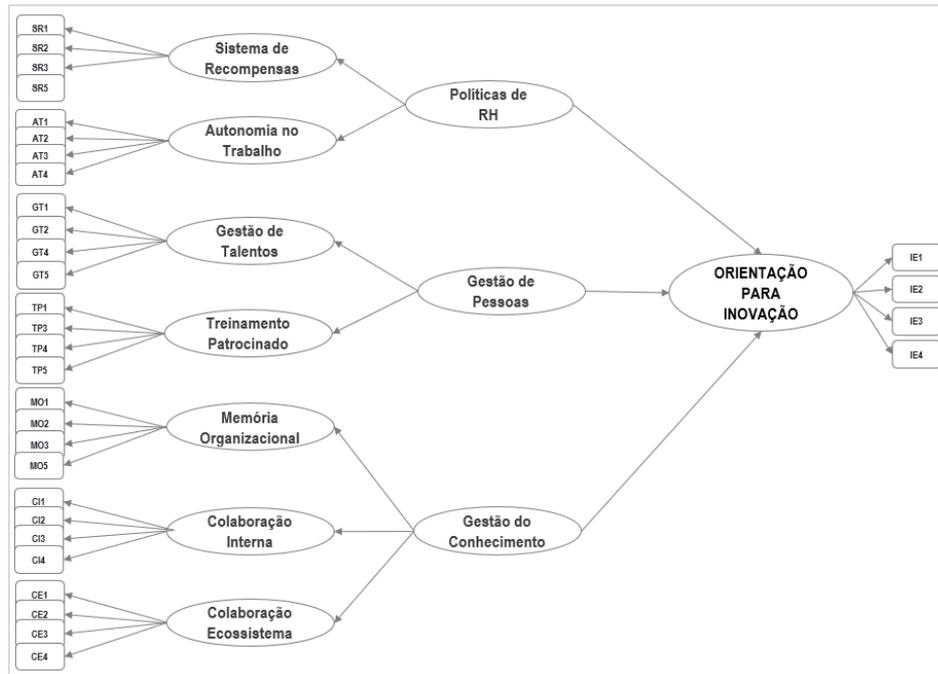
Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Apenas as escalas de três constructos (Autonomia Trabalho, Colaboração Interna e Gestão de Talentos) não atenderam a esse critério. Porém, como essa diferença ocorreu na segunda casa decimal, ele não foi verificado pelo método de carregamento cruzado. Todas as demais escalas respeitaram a validade discriminante, sendo consideradas dentro de um nível aceitável para execução do modelo de relações.

Diante do objetivo da pesquisa de identificação das práticas de gestão (constructos definidos no modelo teórico) que influenciam a intenção para a inovação e das hipóteses desenvolvidas, a escolha da modelagem de equações estruturais é perfeitamente justificada, visto que é amplamente utilizada para medir o nível de influência de uma variável sobre a outra (HAIR *et al.*, 2009; BYRNE, 2010).

A Figura 2 mostra o resultado do modelo teórico final, após a exclusão das variáveis mensuráveis: AT5, SR4, GT3, TP2, MO4, CE5, CI5, IE5.

Figura 2. Modelo teórico final



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Os resultados do modelo estrutural com os coeficientes de caminho estimados, desvios e os valores *t* associados de cada caminho estão detalhados na Tabela 10, e indicam que todos os constructos de segunda ordem têm influência positiva e significativa sobre a Orientação para Inovação. O constructo Gestão do Conhecimento possui maior intensidade que os demais ( $\beta = 0,553$ , D.P. = 0,071,  $t = 2,200$ ), o que equivale dizer que a Gestão do Conhecimento é a prática de gestão que mais influencia positivamente a orientação para inovação nas companhias. Já os constructos Políticas de RH ( $\beta = 0,151$ , D.P. = 0,068,  $t = 2,200$ ) e Gestão de Pessoas ( $\beta = 0,171$ , D.P. = 0,075,  $t = 2,243$ ) possuem um nível de influência semelhante entre si e menor do que a Gestão do Conhecimento.

Tabela 9 – Modelo estrutural – Coeficientes de caminho

Constructos	Coeficiente de caminho	Desvio padrão	Valor <i>t</i>
Políticas de RH	0,151	0,068	2,200
Gestão de Pessoas	0,171	0,075	2,243
Gestão do Conhecimento	0,553	0,071	7,795

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Por fim, foram calculados os coeficientes de determinação  $R^2$  (0,675) e  $R^2$  ajustado (0,670), demonstrando um poder de explicação importante do modelo. Ou seja, 67% da orientação para inovação é explicada pelos constructos: Gestão do Conhecimento, Gestão de Pessoas e Políticas de RH. Os 33% restantes ficam por conta de outros constructos não estudados nesta pesquisa.

Dados todos os resultados dessa pesquisa, as hipóteses H1, H2 e H3 foram confirmadas.

O resultado do modelo apresentado corrobora a perspectiva obtida durante a revisão sistemática da literatura, onde foram identificados diversos autores que destacam a gestão do conhecimento como um fator determinante na inovação sustentável nas empresas (BRAVO-IBARRA; HERRERA, 2009; JANIUNAITE; PETRAITE, 2010; JOHANNESSEN; OLSEN, 2011).

Bravo-Ibarra e Herrera (2009) propuseram um modelo conceitual onde a capacidade de inovação está relacionada a quatro recursos presentes na cultura das empresas: (i) crescimento do conhecimento (ii) reconfiguração do conhecimento (iii) integração do conhecimento (IV) absorção do conhecimento. A partir desse modelo, os autores propuseram um conjunto de 33 boas práticas geradoras da capacidade de inovação relacionadas a cada um dos quatro recursos citados.

Johannessen e Olsen (2011) consideram a comunicação e desenvolvimento do conhecimento aspectos base para inovação. Em seu estudo, os autores analisam comportamentos que aumentam a capacidade de comunicação dos colaboradores de uma companhia, e destacam a importância de adequação dos processos orientando o desenvolvimento, transferência e integração do conhecimento. Ou seja, a inovação necessita de mecanismos de coordenação e interação que abranjam trocas de informações e conhecimento, contribuindo para evolução da memória organizacional da companhia.

Outros autores destacam a importância da capacidade de aprendizagem, comunicação e colaboração como aspectos impulsionadores da inovação, o que corrobora também com as dimensões que compõem a gestão do conhecimento do modelo proposto e testado neste estudo: treinamento patrocinado, colaboração interna e colaboração com ecossistema (MUSSIO, 2020; BRUNO-FARIA; FONSECA, 2015)

Na pesquisa realizada por Mussio (2020), o foco foi evidenciar a influência dos ecossistemas, analisando empresas que atuam dentro e fora de parques tecnológicos, para avaliar os níveis de maturidade de cultura da inovação. Dentre as variáveis que influenciam positivamente as empresas residentes no parque tecnológico avaliado, a ‘comunicação e colaboração’ é vista como aspecto que facilita o fluxo de informação e incentiva os colaboradores a se ajudarem na resolução dos desafios do dia a dia, promovendo o intercâmbio de conhecimentos. No estudo foi abordado tanto a comunicação interna (ou seja, como as áreas se comunicam de forma aberta para obter apoio na execução das atividades), assim como comunicação externa (i.e., a empresa pratica a inovação aberta, possuindo redes externas de colaboração para atividades pesquisa e inovação).

Bruno-Faria e Fonseca (2015) apresentam em sua revisão sistemática da literatura sobre medidas de cultura da inovação cerca de três pesquisas que destacam a aprendizagem como uma dimensão relevante para a inovação medida com escalas e modelos teóricos distintos (DOBNI, 2008; BRETTELL; CLEVEN, 2011; HULT; KETCHEN; ARRFELT, 2007).

Ainda dentro da abrangência do constructo Gestão do Conhecimento, existe a dimensão da aprendizagem que também é amplamente citada na literatura (QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015; CAVAGNOLI, 2011). Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015) estudaram as dimensões que compõem o que denominaram “inovatividade organizacional” (ou seja, quais aspectos influenciam o nível de inovação organizacional das companhias), e destacaram a aprendizagem, a liderança e a cultura organizacional para a promoção da inovação. Os autores consideram como ambiente de aprendizagem empresas que: (i) promovem integração diária dos colaboradores, de forma que as pessoas encontrem facilmente umas às outras e viabilizem conversas colaborativas; (ii) estimulem o aprendizado incluindo o mesmo em seus processos de negócios; e (iii) avaliem o desempenho dos colaboradores como atividade de aprendizagem, e não punitiva ou controladora.

Cavagnoli (2011) cita que a inovação reflete o processo de aprendizagem das empresas, e conseqüentemente a aprendizagem é afetada pela gestão dos recursos humanos da companhia (sistema de recompensas, políticas de RH, etc.), podendo inibir ou estimular a inovação. Os autores exploram a compreensão de como a aprendizagem no local de trabalho pode criar hábitos de comportamento de seus colaboradores, atrapalhando ou estimulando o uso de práticas de gestão que conduzem os processos inovativos. As conclusões citadas também corroboram com o modelo validado nessa pesquisa.

## 6. Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo desenvolver um modelo teórico como uma ferramenta que visa apoiar as empresas destacando quais são as práticas de gestão que influenciam a orientação para inovação. Os resultados obtidos contribuem para o amadurecimento da compreensão sobre as práticas de gestão que estimulam a inovação, proporcionando avanço na discussão sobre o tema da inovação corporativa. O modelo teórico proposto e validado por meio de modelagem de equações estruturais, tornam claras as relações causais entre as práticas de gestão avaliadas e a orientação para inovar de uma companhia. A compreensão da relação de causa e efeito entre os constructos poderá nortear gestores a respeito de quais aspectos explorar, otimizando foco e recursos a serem empregados.

Foi possível verificar que 67% da orientação para inovação é explicada pela gestão do conhecimento, gestão de pessoas e políticas de RH. Pesquisas futuras podem explorar outros constructos não estudados neste trabalho.

A quantidade de constructos pode ser ampliada, expandindo o modelo teórico proposto e possibilitando a identificação de novas relações causais da orientação para inovação. Por fim, pesquisas futuras poderão contribuir com novas descobertas, considerando que terão como apoio o presente estudo que explorou os conceitos de inovação e identificou as variáveis que influenciam positivamente a orientação para inovação.

## REFERÊNCIAS

- ABDI, K.; SENIN, A. A. Investigation on the impact of organizational culture on organization innovation. **Journal of Management Policies and Practices**, v. 2, n. 2, p. 1-10, 2014.
- AFSAR, B.; BADIR, Y.; KHAN, M. M. Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 26, n. 2, p. 105-116, 2015.
- ALI, A.; ALI, S. I. Antecedents of the propensity to learn management practices and their impacts on firm outcomes in emerging markets: A Bayesian Model Averaging approach. **International Business Review**, v. 29, n. 4, p. 101706, 2020.
- BARBOSA, A. *et al.* Configurations of project management practices to enhance the performance of open innovation R&D projects. **International Journal of Project Management**, v. 39, n. 2, p. 128-138, 2021.
- BARRICHELLO, A. *et al.* The importance of education in the context of innovation and competitiveness of nations. **International Journal of Education Economics and Development**, v. 11, n. 2, p. 204-224, 2020.
- BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Why do management practices differ across firms and countries? **Journal of Economic Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 203-24, 2010.
- BRUNO-FARIA, M.; FONSECA, M. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 372-396, 2014.
- BRUNO-FARIA, M.; DE ARAÚJO FONSECA, M. Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 30-55, 2014.
- BUTTNER, A.; MORANO, R. Vantagem competitiva através do Planejamento Estratégico: avaliação de firmas brasileiras de autopeças. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 9, n. 3, p. 25, 2013.
- CAVAGNOLI, D. A conceptual framework for innovation: An application to human resource management policies in Australia. **Management, Policy & Practice** v. 13, n. 1, p. 111-125, abr. 2011.
- CHATZOGLU, P.; CHATZOUCES, D. The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. **European Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 1, p. 44-69, 2018.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, p. 128-152, 1990.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, v. 6, n. 2, p. 204-223, 1995.

DONATE, M. J.; DE PABLO, J. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 360-370, 2015.

FELDMANN, P. R. *et al.* The relationship between Innovation and Global Competitiveness: The mediating role of Management Practices evaluated by Structural Equation Modeling. **Review of Business Management**, v. 21, n. 2, p. 195-212, 2019.

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**. United Kingdom, v. 11, n. 4, p. 539-559. 2008.

FINDIKLI, M. A.; YOZGAT, U.; ROFCANIN, Y. Examining organizational innovation and knowledge management capacity the central role of strategic human resources practices (SHRPs). **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 181, p. 377-387, 2015.

GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.

GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 29, n.1, p. 142-163, 2009

JASKYTE, K.; DRESSLER, W. W. Studying culture as an integral aggregate variable: Organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations. **Field Methods**, v. 16, n. 3, p. 265-284, 2004.

KERR, J.; SLOCUM JR, J. W. Managing corporate culture through reward systems. **Academy of Management Perspectives**, v. 19, n. 4, p. 130-138, 2005.

KHOSRAVI, P.; NEWTON, C.; REZVANI, A. Inovação em gestão: Uma revisão sistemática e meta-análise das últimas décadas de pesquisa. **European Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 694-707, 2019.

LIAO, S. *et al.* Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 1, p. 52-70, 2012.

MACHADO, D. D. P. N., GOMES, G., TRENTIN, G. N. S.; SILVA, A. Cultura de inovação: Elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **Revista de Administração e Inovação**, v.10, n. 4, p. 164-182, 2013.

MACHADO, D. D. P. N.; DE VASCONCELLOS, M. A. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **REGE - Revista de Gestão**, v. 14, n. 4, p. 15-31, 2007.

MALIK, A.; PEREIRA, V.; BUDHWAR, P. Value creation and capture through human resource management practices: Gazing through the business model lens. **Organizational Dynamics**, v. 47, n. 3, p. 180-188, 2018.

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

MORANO, R. S.; BARRICHELLO, A.; JACOMOSSI, R. R. The action of social identity on the discretionary behavior of employees: a Brazilian perspective. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 1, p. 283-305, 2016.

MOUSTAGHFIR, K.; EL FATIHI, S.; BENOUARREK, M. **Práticas de gestão de recursos humanos, orientação empreendedora e desempenho da empresa: qual é o link?** Medindo a Excelência Empresarial, 2020.

MOYA, C. A. *et al.* O processo de colaboração cliente/fornecedor em projetos de inovação – Uma revisão de literatura. In: 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). **IEEE**, 2019. p. 1-8.

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. **Revista Latino Americana de Psicologia**, v. 48, n. 1, p. 30-41, 2016.

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.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, p. 73-93, 1990.

QUANDT, C. O.; BEZERRA, C. A.; FERRARESI, A. A. Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. **Gest. Prod.**, v. 22, n. 4, p. 873-886, 2015

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

SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934). **Transaction Publishers**, v. 1, p. 244, 1982.

SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA, K. Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behavior in the innovation process. **Procedia Economics and Finance**, v. 34, p. 396-402, 2015.

VERGARA, S. C.; PECI, A. Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 10, p. 13-26, 2003.

YUN, J. J. *et al.* The culture for open innovation dynamics. **Sustainability**, v. 12, n. 12, p. 5076, 2020.