UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GIOVANA FERNANDA DIONISIO

**Análise dos elementos que compõem a cultura de inovação: um estudo
teórico**

São Carlos

2019

GIOVANA FERNANDA DIONISIO

**Análise dos elementos que compõem a cultura de inovação: um estudo
teórico**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Ciências do Programa de Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo.

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Lillian do Nascimento Gambi.

São Carlos

2019

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTA TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

D592a Dionísio, Giovana Fernanda
Análise dos elementos que compõem a cultura de
inovação: um estudo teórico / Giovana Fernanda
Dionísio; orientador Mateus Cecílio Gerolamo;
coorientadora Lillian do Nascimento Gambi. São Carlos,
2019.

Dissertação (Mestrado) - Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de
Concentração em Processos e Gestão de Operações --
Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de
São Paulo, 2019.

1. Cultura da Inovação. 2. Elementos. 3.
Inovação. 4. Cultura Organizacional. I. Título.

Eduardo Graziosi Silva - CRB - 8/8907

FOLHA DE JULGAMENTO

Condição: Engenheiro **GIOVANA FERNANDA DIONISIO.**

Título da dissertação: "Análise dos elementos que compõem a cultura de inovação: um estudo teórico."

Data da defesa: 05/11/2019

Comissão Julgadora:

Resultado:

Prof. Dr. **Mateus Cecilio Gerolamo**

(Orientador)

(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

APROVADO

Prof. Dr. **Nelson Guedes de Alcântara**

(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

APROVADO

Prof. Dr. **Gilberto Tadeu Shinyashiki**

[Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/FEA/RP-USP]

APROVADO

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção:

Prof. Dr. **Marcelo Seido Nagano**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:

Prof. Titular **Murilo Araujo Romero**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que por quaisquer motivos fizeram parte deste momento comigo, em especial:

Primeiramente à Deus por iluminar e guiar meus passos;

Aos meus orientadores, Profa. Lillian e Prof. Mateus, pela orientação, paciência e suporte durante todo o trabalho;

Aos professores Gilberto e Nelson pelas contribuições nas bancas de qualificação e defesa;

Aos estudantes de iniciação científica, Cristhian, Giuliane e Wágner, que durante esse tempo foram meus parceiros;

Aos meus pais, Ezidio e Vanda, pelo amor, carinho e apoio eterno;

À minha irmã, Giuliana, pelo amor e carinho e pela compreensão em todos os meus momentos;

À minha família pelas mensagens de suporte e reuniões calorosas;

Aos colegas de laboratório por dividirem as mesmas ansiedades e angústias a base de muito café e porcaria;

Aos amigos que fiz nesta jornada por me apoiarem, consolarem e por todas as risadas e boas conversas;

À minha amiga Liliane que há mais de uma década caminha comigo neste mundo da ciência;

Aos professores e funcionários do Departamento de Engenharia de Produção da EESC-USP pelo suporte;

À Braile Biomédica pelo aprendizado e bons momentos;

À CAPES pelo apoio financeiro durante a pesquisa.

“Fazer uma bibliografia significa procurar aquilo de que não se conhece ainda a existência. O bom investigador é aquele que é capaz de entrar numa biblioteca sem ter a mínima ideia sobre um tema e sair de lá sabendo um pouco mais sobre ele.” (ECO, 2007, p. 77)

RESUMO

DIONISIO, Giovana Fernanda. **Análise dos elementos que compõem a cultura de inovação: um estudo teórico.** 2019. 133f. Dissertação – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

A inovação é um processo gerenciável que depende da cultura organizacional para se manter. A cultura organizacional é o padrão de comportamentos que determina como as coisas são feitas e pode ser compreendida e analisada por seus componentes. Para manter a inovação no centro da cultura, comportamentos, rotinas, processos e perfil de pessoas são pautados na inovação. No entanto, a cultura de inovação não possui uma definição única, assim como inovação, o que possibilita ser entendida por seus elementos. Esta pesquisa tem como objetivo analisar os elementos que compõem a cultura de inovação. Para isto, foi necessário identificar, relacionar e classificar esses elementos. O método de pesquisa utilizado para atingir os objetivos foi revisão exploratória da literatura e análise de conteúdo dos conceitos selecionados. Por meio da análise de conteúdo e com a geração de relações entre os conceitos, aqui chamados de elementos, foram identificados 28 elementos da cultura de inovação. Os elementos da cultura de inovação podem contribuir com a mudança cultural por destacar os inibidores e as resistências da inovação. Da mesma maneira, contribuem ajudam a preencher lacunas deixadas pela alta gestão. Mesmo que não de maneira única, os elementos podem descrever a cultura de inovação, quando agrupados e alinhados com a cultura organizacional primária. Esta pesquisa traz uma contribuição teórica para o conceito cultura de inovação, pois traz uma síntese da teoria abordando o ‘como’ descrever e analisar a cultura de inovação. Além disso, o conteúdo que serve de fonte para pesquisas e ensino para aqueles que buscam mais conhecimento em gestão da inovação e gestão de mudanças.

Palavras-chave: Cultura de Inovação; Elementos; Inovação; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

DIONISIO, Giovana Fernanda. Analysis of the elements that build the innovation culture: a theoretical study. 2019. 133f. Dissertation – São Carlos School of Engineering, University of São Paulo, São Carlos, 2019.

Innovation is a manageable process that depends on organizational culture to sustain itself. Organizational culture is the pattern of behavior that determines how things are done and can be understood and analyzed by its components. To keep innovation at the center of culture, behaviors, routines, processes, and people profiles are based on innovation. However, the innovation culture does not have a single definition, as well as innovation, which makes it possible to be understood by its elements. This research aims to analyze the elements that build the innovation culture. For this, it was necessary to identify, relate, and classify these elements. The research method used to achieve the objectives was an exploratory literature review and content analysis of the selected concepts. Through content analysis and the generation of relationships between the concepts, here called elements, 28 elements of the innovation culture were identified. Elements of the innovation culture can contribute to cultural change by highlighting the inhibitors and resistances of innovation. Likewise, they help fill in the gaps left by top management. Even if not uniquely, the elements can describe the innovation culture when grouped and aligned with the primary organizational culture. This research makes a theoretical contribution to the concept of innovation culture, as it brings a synthesis of the theory addressing the 'how' to describe and analyze the innovation culture. Besides, these results serve as a source for research and teaching for those seeking more knowledge in innovation management and change management.

Keywords: Innovation Culture; Elements; Innovation; Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Barreiras para inovação	19
Figura 2 – A “Cebola”: Manifestação de cultura nos diferentes níveis de profundidade	29
Figura 3 – Etapas do método da pesquisa	39
Figura 4 – Etapas de identificação dos elementos da cultura de inovação	41
Figura 5 – Etapas do método indutivo na construção dos conceitos dos elementos.....	43
Figura 6 – Mapa das relações entre os elementos da cultura de inovação	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de definições de formas culturais.....	33
Quadro 2 – Lista de relações diretas e indiretas entre os elementos da cultura de inovação.....	43
Quadro 3 – Lista de referências consideradas para a construção dos elementos	47
Quadro 4 – Agrupamento de elementos complementares	49
Quadro 5 – Elementos da cultura de inovação.....	50
Quadro 6 – Quadro comparativo das classificações dos elementos da cultura de inovação	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Contextualização e justificativa da pesquisa	19
1.2 Objetivo e contribuição da pesquisa.....	22
1.3 Visão geral do método e estrutura do texto	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 Inovação	25
2.2 Cultura organizacional	27
2.2.1 Componentes invisíveis	29
2.2.2 Componentes visíveis	30
2.3 Cultura de inovação	34
2.4 Síntese de literatura	36
3 MÉTODO DE PESQUISA	39
3.1 Levantamento e seleção das referências.....	39
3.2 Identificação dos elementos.....	40
3.3 Relação entre os elementos e suas descrições	42
3.4 Classificação dos elementos.....	44
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	47
4.1 Elementos da cultura de inovação	48
4.2 Descrição dos elementos da cultura de inovação.....	50
4.2.1 Adaptabilidade	51
4.2.2 Ambiente inovador.....	52
4.2.3 Aprendizagem organizacional.....	53
4.2.4 Assumir riscos.....	54
4.2.5 Autonomia.....	55
4.2.6 Capacidade de inovação.....	57
4.2.7 Colaboração	58
4.2.8 Comportamento inovador	60
4.2.9 Compreensão global.....	61
4.2.10 Comunicação.....	62
4.2.11 Confiança	64

4.2.12 Criatividade	65
4.2.13 Equipes	66
4.3.14 Estratégia de inovação	66
4.2.15 Estrutura organizacional	67
4.2.16 Experimentação	68
4.2.17 Flexibilidade	69
4.2.18 Incentivos	70
4.2.19 Influência da inovação	71
4.2.20 Integração	72
4.2.21 Liderança inovadora	72
4.2.22 Modelo de negócios.....	73
4.2.23 Orientação para ação	74
4.2.24 Orientação para clientes.....	75
4.2.25 Processo de inovação.....	75
4.2.26 Propensão à inovação	76
4.2.27 Recursos organizacionais	77
4.2.28 Tomada de decisão	78
4.3 Relações entre os elementos da cultura de inovação	79
4.4 Classificação dos elementos da cultura de inovação	81
4.4.1 Categoria valores	81
4.4.2 Categoria práticas organizacionais	82
4.4.3 Validação da classificação dos elementos	83
4.5 Site Cultura iN	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
REFERÊNCIAS	91
Apêndice A – Quadro de consolidação dos conceitos e termos identificados na literatura em elementos.....	99
Apêndice B – Verificação dos elementos no software <i>WordStat</i> via frequência dos elementos na literatura selecionada	103
Apêndice C – Validação com pares do agrupamento dos elementos da cultura de inovação	105
Apêndice D - Verificação dos elementos agrupados no software <i>WordStat</i> via frequência dos elementos a literatura selecionada	114
Apêndice E – Lista de relações determinadas para os elementos da cultura de inovação	115

Apêndice F - Descrição detalhada dos elementos que foram incorporados em outros elementos.....	121
Apêndice G - Descrição dos elementos que foram desconsiderados após a priorização	130
Apêndice H – Formulário Google para validação por pares da classificação dos elementos na cultura de inovação	131

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e justificativa da pesquisa

Uma das razões pelas quais muitas organizações são cautelosas em aumentar sua capacidade inovadora é que a inovação representa um desafio aparentemente complexo para os executivos que devem iniciar e dirigir as mudanças que a inovação exige (VILÁ, 2010). Além disso, promover a inovação se torna difícil quando esbarra em valores culturais fortemente sustentados pela organização (ROGERS, 2003).

A pesquisa do *Innovator Leader* de 2018 com 270 executivos de inovação, estratégia e P&D (Figura 1) apresenta as principais barreiras para as organizações inovarem e ‘Questões Culturais’ possuem um papel de destaque, sendo a segunda barreira mais citada pelos respondentes, reforçando o que foi afirmado por Rogers (2003). Os respondentes deram como justificativa para a colocação de ‘Questões Culturais’ o desconforto em assumir os riscos significativos de falhar (INNOVATION LEADER; KPMG, 2018).

Figura 1 – Barreiras para inovação

Fonte: Traduzido de *Innovation Leader* e KPMG (2018).

Inovar implica transformar novas ideias em resultados tangíveis. A criação de ideias não é inovação, é preciso ter um objetivo para essa ideia (VILÁ, 2010). Inovação não é criatividade (MORRIS, 2011; GUN, 2019), porque “criatividade é a imaginação aplicada para resolver um problema”. Também não é a melhoria contínua que organizações fazem, pois, a inovação traz uma mudança significativa, um novo direcionamento (VILÁ, 2010).

Inovação é um termo com muitos significados (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009; CROSSAN; APAYDIN, 2010; ZHANG; SALMADOR, 2018). Mesmo que sejam similares as definições existentes, ainda são muitas e suas variações levam a situações de dependência de um contexto (ZHANG; SALMADOR, 2018). Aqui, inovação é considerada um processo (CROSSAN; APAYDIN, 2010), um trabalho real que tem uma função corporativa e pode ser gerenciável (DRUCKER, 2002). Na prática, a inovação envolve tanto o gerenciamento de projetos específicos para as inovações como a promoção de uma cultura organizacional que encoraje e facilite a inovação (ROWLEY, 2011).

Sabendo que a inovação é holística (AHMED, 1998), a gestão da inovação se liga à práticas inovadoras que requerem, não apenas capacidades técnicas aprofundadas e especializadas, mas também capacidades gerenciáveis e organizacionais (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006, p. 52). Entre elas está a cultura, que permeia toda a organização levando a organização para um ciclo virtuoso de melhores habilidades, resultados e conhecimentos (HOGAN; COOTE, 2014). “É senso comum que a cultura organizacional é a chave para o sucesso da inovação” (BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013, p. 763–764).

Neste contexto, a cultura organizacional e a estratégia são pilares de desenvolvimento das organizações, principalmente quando o objeto é inovação (JARUZELSKI; KATZENBACH, 2012). Cultura organizacional é a percepção que os membros da organização têm de certo e errado em suas ações (SCHEIN, 1984) enquanto estratégia é o que mostra as direções, o melhor posicionamento para competir (KATZENBACH; THOMAS; ANDERSON, 2018). Portanto, a cultura organizacional precisa ser vista como parte essencial da inovação, pois é com ela que o fluxo de entrega de inovação será constante e a mantém ativa (MORRIS, 2011; TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

Tanto Schein (1984) quanto Pisano (2019) afirmam que as mudanças culturais são difíceis e podem gerar resistências. As culturas organizacionais são como contratos sociais que especificam as regras de associação. Quando os líderes decidem mudar a cultura de uma organização, eles estão, de certo modo, quebrando esse contrato (PISANO, 2019).

Uma maneira de mudar a cultura da organização é identificar os elementos que a compõem e como eles apoiam ou inibem a organização (DOMBROWSKI et al., 2007) em suas estratégias e objetivos, principalmente para a inovação (INNOVATION LEADER;

KPMG, 2018). Entende-se como elementos as partes individuais que compõem algo, especialmente as partes que podem ser separadas ou anexadas¹.

Muitos executivos descrevem a cultura de inovação como: “tolerância ao fracasso, disposição para experimentar, segurança psicológica, altamente colaborativa e não hierárquica” (PISANO, 2019, p. 65). Contudo, para tolerância ao fracasso é preciso intolerância à incompetência, a vontade de experimentar requer disciplina, para ter segurança psicológica é preciso conforto com franqueza brutal, a colaboração deve ser equilibrada com uma responsabilidade individual e a estrutura plana exige uma liderança forte (PISANO, 2019).

Uma cultura de inovação é precursora crucial para os tipos de comportamentos inovadores que podem sustentar as organizações e promover a renovação organizacional. As organizações são construções sociais e físicas e, portanto, uma compreensão da cultura organizacional pode ajudar a moldar o processo de inovação e desempenho da empresa (HOGAN; COOTE, 2014).

Cultura de inovação tem definições insuficientes e complexas (JUCEVICIUS, 2010) ou o que é apresentado são conceitos multifacetados que dependem do objetivo de investigação (SPERBER, 2017). A cultura de inovação é considerada paradoxal (PISANO, 2019). Este paradoxo está no dilema da estabilidade e da mudança, herdado da inovação, (JUCEVICIUS, 2010; TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011) e nas características contraditórias para se sustentar a cultura de inovação (PISANO, 2019), como já citado anteriormente. Levando isto em consideração, os elementos que a compõem também são diversos. Portanto, trazer objetividade e direcionamento aos conceitos² (SHARIFIRAD; ATAIEI, 2012) é crucial para entender não só o que são os elementos, assim como o que é a cultura de inovação.

As organizações podem promover uma cultura favorável à inovação, mudando a forma como a organização opera, incorporando claramente os objetivos que busca (VILÁ, 2010) e estabilizar novas formas de trabalho (SCHEIN, 2002). O começo da mudança se dá no que é mais fácil de identificar, inclusive por externos à organização, até que se alcance os valores mais internos (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). No entanto, todas as partes da cultura de uma organização só se tornam válidas quando aprendidas pelos membros

¹ Fonte:

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=elements&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=00000000>.

² Conceito: uma ideia abstrata ou geral inferida ou derivada de instâncias específicas. Fonte:

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=concept&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=>

(DEAL; KENNEDY, 1982). É a liderança quem inicia e dá suporte a esse processo, que vai do ensinar como se comportar e agir até ensinar aos novos membros como trabalhar (SCHEIN, 1984).

Considerando que (1) é crucial entender o que pode inibir a cultura de inovação (DOMBROWSKI *et al.*, 2007); (2) não há uma definição clara e objetiva para cultura de inovação (SPERBER, 2017); (3) mudança vs. estabilidade (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011) e características contraditórias precisam estar alinhadas (PISANO, 2019); (4) culturas podem ser mudadas por suas partes visíveis (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010); e (5) as pessoas só saberão o que fazer e como se comportar após serem ensinadas (DEAL; KENNEDY, 1982), então identificar na literatura os diversos elementos que fazem parte de uma cultura que fomenta a inovação e estudá-los, torna-se a motivação deste trabalho.

1.2 Objetivo e contribuição da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é **analisar os elementos que compõem a cultura de inovação**.

Para atender o objetivo geral foram determinados alguns objetivos específicos que vão entregar:

- a) Identificação dos elementos relacionados à cultura de inovação;
- b) Classificação dos elementos que compõem a cultura de inovação;
- c) Determinação das relações entre os elementos que compõem a cultura de inovação.

Uma contribuição teórica que agrega valor ao desenvolvimento da teoria, deve abordar a lógica que fundamenta o conteúdo dos fatores abordados e as possíveis mudanças que o relacionamento dos mesmos pode sofrer (WHETTEN, 1989). Dessa maneira, apresentar os elementos e as suas relações têm valor no desenvolvimento da teoria da cultura de inovação.

É esperado que este trabalho apresente a síntese dos componentes da cultura de inovação, os elementos, de maneira a facilitar sua identificação nas organizações e entendimento do tema. Além de contribuir com conhecimento para a gestão de conhecimento de organizações inovadoras, pesquisadores e especialistas em inovação. Também é esperado que a disponibilização do resultado desta pesquisa em um site permita acessibilidade e visibilidade ao tema da cultura de inovação em todos os tipos de organizações e públicos.

1.3 Visão geral do método e estrutura do texto

A pesquisa foi realizada em duas partes: a identificação dos elementos e a análise individual e coletiva deles. Basicamente, usou-se a revisão de literatura e a análise de conteúdo. A revisão de literatura tem como finalidade buscar os conceitos para a determinação dos elementos. E a análise de conteúdo, pelo método indutivo, tem como finalidade entender o que são elementos dentre os conceitos levantados, organizá-los coerentemente e, por fim, determinar as relações possíveis entre eles.

No Capítulo 1 foram apresentados o contexto e a justificativa para a pesquisa. A cultura de inovação, assim como a inovação, é um conceito multifacetado que está em crescimento com a necessidade de mudanças. O estudo dos elementos da cultura de inovação podem ser uma nova abordagem de contribuir com a teoria da cultura de inovação. Também foram apresentadas as temáticas que serão discutidas neste texto: Inovação, Cultura Organizacional e Cultura de Inovação.

No Capítulo 2 estão os conceitos teóricos explorados pela revisão literatura trazendo a base para o desenvolvimento da pesquisa. Serão apresentados os principais conceitos de inovação; os principais conceitos de cultura organizacional e seus componentes; e por fim, a cultura de inovação com vários conceitos e a motivação para explorar os elementos da mesma.

No Capítulo 3 tem-se a estrutura metodológica que foi utilizada para realizar esta pesquisa. Em linhas gerais, usou-se a revisão de literatura exploratório para identificação dos elementos e a análise de conteúdo para estudar os elementos que compõem a cultura de inovação e suas inter-relações.

No Capítulo 4 são apresentados os resultados e discussões da pesquisa: os 28 elementos; a descrição de cada um dos elementos e as suas relações; e a classificação na cultura de inovação.

No Capítulo 5 estão as considerações finais da pesquisa onde são abordadas as principais conclusões em relação aos objetivos apresentados e as considerações iniciais da pesquisa, as limitações da pesquisa e as sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo da revisão de literatura é resumir o estado da arte do assunto estudado. Por meio de trabalhos anteriores ou recentes é possível identificar o que é relevante para a pesquisa (ROWLEY; SLACK, 2004).

Serão apresentados aqui os conceitos que dão sustentação para a pesquisa. Primeiramente Inovação, pois é crucial apresentar ao leitor qual é o viés que esta pesquisa assume. Muito é abordado de inovação, contudo, é sua parte intangível que se faz presente aqui.

Em segundo, tem-se a Cultura Organizacional. Em sua revisão buscou-se apresentar o que é a cultura organizacional; por que ela é importante; e como identificá-la, mostrando como ela é a área de sustentação para a pesquisa.

A Cultura de Inovação é o principal elo entre as duas teorias anteriores (Inovação e Cultura Organizacional). Por ser uma área com muitas abordagens, expor essa abrangência e a importância de estruturar os conceitos de maneira clara foi o foco da revisão.

2.1 Inovação

“Inovação não é algo simplesmente novo. É algo novo que traz resultados para a empresa” (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016, p. 19). A inovação também já foi entendida como “uma boa ideia bem executada”, porém existem inúmeros exemplos de boas ideias que nunca ganharam força pela má execução, algumas nunca atingem o mercado ou se tornam estoque obsoleto (BROWN; KATZ, 2009, p. 64). Contudo, as ideias são as matérias-primas que podem se tornar inovações, o que acontece como resultado de um processo de inovação (MORRIS, 2011). Então, uma definição funcional da inovação seria: inovação = ideias + implementação (BESSANT, 2009).

Em outras palavras, a inovação é o processo de explorar uma nova ideia com sucesso, transformá-la em valor ainda não percebido pela sociedade (MORRIS, 2011; SCHERER; CARLOMAGNO, 2016; GUN, 2019), como retorno financeiro, um novo negócio, impacto na sociedade local ou mudanças no comportamento dos consumidores (econômico, social ou ambiental) (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

A inovação é um trabalho real, pode e deve ser gerenciado como qualquer outra função corporativa (DRUCKER, 2002), um processo gerencial que aplica ferramentas e permite gerenciar riscos e oportunidades (MORRIS; MA; WU, 2014). No entanto, um

pequeno número de organizações possui a perícia na execução do processo de inovação (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016), pois é processo difícil de administrar (CHESBROUGH, 2003). Esta capacidade de gerir a inovação está relacionada com o fato de que as práticas inovadoras não só requerem capacidades tecnológicas profundas e especializadas, mas também capacidades gerenciais e organizacionais (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006), como a cultura de inovação que permeia toda a sua organização, levando a um ciclo virtuoso de melhores habilidades, resultados e conhecimentos (MORRIS; MA; WU, 2014).

“As pessoas são o núcleo de qualquer processo de inovação. Suas ideias, preocupações e desejos dão forma à busca de novas ideias e as incontáveis decisões a serem tomadas no processo de transformar essas ideias em valor. Consequentemente, gerir a inovação é em grande parte um processo de gestão de pessoas, e também a gestão dos princípios e práticas segundo as quais o seu trabalho está organizado. Isso exige uma grande quantidade de pensamento, planejamento e preparação” (MORRIS, 2011, p. 59).

Na prática, a inovação envolve tanto o gerenciamento de projetos específicos para as inovações como a promoção de uma cultura que encoraje e facilite a inovação (ROWLEY, 2011). Toda organização precisa pensar em permanecer eficiente e ao mesmo tempo, pensar na mudança do que funciona hoje (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). Sendo assim, a capacidade de inovação vem de um sistema da inovação que envolve processos coerentes, estruturas interdependentes que dizem como solucionar problemas, sintetiza ideias em conceitos viáveis e seleciona os projetos a serem desenvolvidos (PISANO, 2015).

Não importa o quão louvável sejam as práticas de inovação se não houver um modelo para unir as partes da organização que estejam sintonizadas com a inovação que ela faz. O ponto é que qualquer processo que afete significativamente investimentos, incentivos ou mentalidades deve ser reestruturado para a inovação, é preciso de um processo de inovação (HAMEL; TENNANT, 2015). Um processo de inovação trata de como a organização gera novas ideias, como as avalia, experimenta e seleciona em qual investir, e cada fase tem práticas e ferramentas adaptadas para o jeito de inovar de cada organização (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

O processo de inovação traz diversas possibilidades e oportunidades e, consequentemente, as incertezas. Entra aí o desafio das tomadas de decisões de inovação, pois não há como antecipar se uma inovação funcionará. Obter mais segurança nas tomadas de decisão vem da aprendizagem ao longo do projeto de inovação. É possível aprender a calcular os riscos e diminuir as prováveis perdas no caminho (TIDD; BESSANT, 2009).

As etapas mais difundidas de um processo de inovação são: (1) geração de ideias e oportunidades; (2) desenvolvimento de conceitos; (3) experimentação; e (4) implementação (ROWLEY, 2011; SCHERER; CARLOMAGNO, 2016). As etapas de geração de ideias e a experimentação precisam de mais atenção. A criatividade, a tolerância ao erro, a flexibilidade, a capacidade de aprendizagem e a liderança são fundamentos que precisam fazer parte da rotina do processo. Percebe-se então que a cultura da organização irá influenciar diretamente o processo como todo (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006).

Cultura organizacional e estratégia são pilares de desenvolvimento das organizações, principalmente quando o objeto é inovação (JARUZELSKI; KATZENBACH, 2012). A cultura organizacional precisa ser vista como parte essencial da inovação, pois é com ela que o processo de inovação se mantém ativo (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). Então, uma organização inovadora tem uma estrutura que dá suporte à inovação e ao seu conjunto de componentes, permitindo assim que a inovação prospere e se dissemine (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

2.2 Cultura organizacional

Hofstede *et al.* (1990) trazem características gerais que podem ser observadas por pesquisadores: a cultura organizacional é (1) holística, como um todo e não soma de partes; (2) historicamente determinada, refletindo a história da organização; (3) relacionada a conceitos antropológicos, como os símbolos e ritos; (4) socialmente construída, criada e mantida por um grupo que forma a organização; (5) *soft*³; e (6) difícil de mudar.

Para Schein (1984) cultura pode ser entendida como uma divisão de significados que faz os membros de um grupo interpretar e/ou agir em seu ambiente e a cultura organizacional pode ser definida por como é aprendida, difundida e mudada:

“A cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (SCHEIN, 1984, p. 3).

³ *Soft*: usado para evidências não prontamente passíveis de verificação ou refutação experimental. Fonte: <http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=soft&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=00000000>.

A cultura organizacional exerce uma grande influência em toda a organização, em como as pessoas se vestem, se comportam em uma reunião e até quem é promovido. De certa forma, todas as pessoas sabem o que é cultura organizacional, pois é a sua vida corporativa, mas não conseguem defini-la com facilidade. ‘A maneira como fazemos as coisas por aqui’ como foi dito por Marvin Bower, diretor geral da McKinsey & Company, definiu de maneira informal cultura organizacional (DEAL; KENNEDY, 1982, p. 4). Sendo assim, de maneira prática, “a cultura é o padrão autossustentável de comportamento que determina como as coisas são feitas” (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016, p. 1).

É pela cultura organizacional que podemos diferenciar uma organização de outra. Isto porque há certas condições que produzem hábitos, um sistema com tendências permanentes e transferíveis (HOFSTEDE, 2001). A cultura de uma organização, no entanto, não é restrita aos seus membros. Ela se expande aos *stakeholders*⁴ e todos que interagem com a organização (como clientes, fornecedores, categoria de negócio, vizinhos, autoridades e governo). Portanto, a cultura é entendida como válida para aqueles que dividem o mesmo contexto, independente de qual contexto seja (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Alguns aspectos da cultura organizacional, como o comportamento individual e as normas do grupo, são muito visíveis. ‘Fazer horas-extras’, ‘vestir-se de forma conservadora’ ou ‘sorrir ao atender os clientes’ são componentes da cultura que são fáceis de observar (DENISON; NEALE, 1999). Outros já são mais difíceis de notar, uma vez que representam os pressupostos (valores e crenças) invisíveis (SCHEIN, 1984).

Logo, “a cultura possui dois componentes básicos: (1) sua substância, ou as redes de significados contidos em suas ideologias, normas e valores; e (2) suas formas, ou as práticas pelas quais esses significados são expressos, afirmados e comunicados aos membros” (TRICE; BEYER, 1984, p. 654). Sabe-se que a cultura são padrões de comportamentos que determinam como as coisas são feitas (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016), contudo não há como assumir que as pessoas saberão o que fazer e como fazer, a não ser que os ensinem, por isso se tem as maneiras de expressar a cultura (DEAL; KENNEDY, 1982).

Entender que há dois componentes da cultura (explícitos e implícitos) nos ajuda a saber como analisá-la e gerenciá-la, principalmente os componentes explícitos que podem contribuir para as mudanças necessárias na cultura (AHMED, 1998). Na Figura 2, criada por

⁴ *Stakeholder*: uma pessoa com interesse ou preocupação em algo, especialmente um negócio. Fonte: <https://translate.google.com.br/#view=home&op=translate&sl=en&tl=pt&text=stakeholder>.

Hofstede *et al.* (1990) expõe-se que no centro da cultura estão os valores, implícitos e invisíveis, e nas camadas externas o que é visivelmente manifestado pelos membros da organização, ritos, heróis e símbolos. A figura recebe o nome de ‘Cebola’, pois também é composta por camadas. Os símbolos, heróis e ritos foram agrupados sob o termo ‘práticas’, pois estes são visíveis para um observador externo, mas seu significado cultural, no entanto, é abstrato, já que está relacionado às interpretações e aos significados dessas práticas na organização (HOFSTEDE *et al.*, 1990).

Figura 2 – A “Cebola”: Manifestação de cultura nos diferentes níveis de profundidade

Fonte: Traduzida e adaptada de Hofstede *et al.* (1990).

2.2.1 Componentes invisíveis

No centro da cultura estão os valores (valores manifestados, os de fato são vividos pela organização, e não aqueles declarados), as crenças, as normas e as premissas que salientem e determinam o padrão observado de comportamentos (AHMED, 1998). Numa visão de negócios, porém similar, “os valores são o alicerce de qualquer cultura corporativa” (DEAL; KENNEDY, 1982, p. 21), são como a essência da organização, fornecem o direcionamento e diretrizes para o comportamento dos funcionários. Estes valores compartilhados definem o caráter fundamental da organização assim como ela é diferenciada das demais, a sua identidade e estão intimamente ligados ao conceito básico do negócio. Para os funcionários transmite a sensação de parte do todo, aumentando a ligação entre eles e a organização (DEAL; KENNEDY, 1982).

Em linhas gerais, o campo dos valores pode ser dividido em (1) valores máximos, não obrigatórios, tomados por concessão, para os quais o termo ‘pressuposto’ é mais apropriado; e (2) valores discutidos, abertos, defendidos, para os quais o termo ‘valores’ é mais útil

(SCHEIN, 1984). Os pressupostos geralmente são inconscientes e são eles que realmente determinam “como os membros do grupo percebem, pensam e sentem” (SCHEIN, 1984, p. 3). Equivalente aos valores implícitos no *software of the mind*⁵ de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010).

Os pressupostos não são reconhecidos a menos que sejam contestados por hipóteses incompatíveis ou contraditórias (CAMERON; QUINN, 2011). Quando um membro se recusa a discutir algo ou acha determinada ação insana reconhece-se que há pressupostos (SCHEIN, 1984). Qualquer situação diferente do que o grupo que divide as pressuposições básicas está acostumado, gera desconforto, má interpretação e dúvida de comportamentos. Por isso, o poder da cultura ocorre através do fato de que os pressupostos são compartilhados e, portanto, reforçados mutuamente (SCHEIN, 2010). Dos pressupostos emergem contratos e normas. Estas são as regras e procedimentos que regem a interação humana. As políticas nas organizações, por exemplo, emergem de pressupostos sobre como certificar o desempenho bem-sucedido, como coordenar o trabalho e recompensar os funcionários (CAMERON; QUINN, 2011).

Para Schein (1984) os valores são uma das maneiras para entender como as pessoas se comportam de tal forma, mas estes são difíceis de serem observados diretamente. Algumas vezes é necessário análise de artefatos e documentos juntamente com entrevistas de membros chave na organização. Mesmo assim, pode-se só perceber apenas os valores manifestados ou adotados da cultura.

2.2.2 Componentes visíveis

Nos estudos de Cameron e Quinn (2011) a manifestação mais óbvia da cultura é o comportamento explícito dos membros, pois mostra como as pessoas interagem, o quanto de si se entregam para a organização e como respondem às atividades e inovações. Os artefatos são ainda mais observáveis e abertos. Os artefatos são representados pelos edifícios, as roupas, os tamanhos ou formas dos escritórios e os arranjos dos móveis. Eles também são exemplificados por logotipos, temas, declarações de missão, metas formais e os tipos de reconhecimento que as organizações usam.

⁵ *Software of the mind*: analogia feita pelos autores com programas de computador; referem-se aos padrões de pensamento, sentimento e ação. Fonte: Hofstede, Hofstede e Minkov (2010).

Na mesma interpretação está Schein (2010) que diz que os artefatos estão na superfície da cultura, pois inclui os fenômenos que se pode ver, ouvir e sentir, quando a cultura é apresentada. Nesta maneira de ver a cultura está como a organização funciona (organograma, reuniões, roupas, conversas, procedimentos e normas, etc.) e como ela é manifestada (membros reconhecidos, mitos e histórias, festas e encontros, etc.).

O ponto mais importante levantado sobre esse nível da cultura é que pode ser fácil de observar, mas é muito difícil de decifrar. As pirâmides egípcias e maias são monumentos conhecidos por todos, mas o sentido em suas culturas foi distinto, para os egípcios eram tumbas e túmulos e para os maias templos e sepulturas. Melhor dizendo, os observadores podem descrever o que veem e sentem, mas não podem reconstruir o significado para aquele grupo (SCHEIN, 2010).

A tentativa de inferir o sentido mais profundo de formas culturais carrega sentimentos e reações de quem as avaliam, e estimar os significados leva ao próximo nível de análise cultural (SCHEIN, 2010).

“Os ritos são um conjunto de atividades relativamente elaboradas, dramáticas e planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais em um evento, que é realizado através de interações sociais, geralmente em benefício de uma audiência” (TRICE; BEYER, 1984, p. 655). Deal e Kennedy (1982) afirmam, na mesma linha, que cada rito é um mito que simboliza uma crença central à cultura e quando não há essa conexão. Os ritos se tornam apenas hábitos que transmitem uma falsa sensação de segurança e certeza (DEAL; KENNEDY, 1982).

Os exemplos compreendem formas de cumprimentar e respeitar pessoas, bem como as cerimônias sociais e religiosas, reuniões, também a linguagem utilizada em textos e conversas e até discursos e apresentações (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Reuniões anuais da MaryKay, o bater do sino a cada venda realizada, trote na iniciação das universidades ou rito de iniciação do exército e até a foto do funcionário do mês na parede do McDonald's são ritos organizacionais que deixam visíveis os valores que são importantes para aquele grupo (DEAL; KENNEDY, 1982).

A cerimônia é uma prática que engloba vários ritos em uma única ocasião ou evento (TRICE; BEYER, 1984), sendo então, algo extraordinário, diferente dos ritos que podem ser considerados garantidos devido a sua frequência (DEAL; KENNEDY, 1982). Em geral são momentos de celebração de marcos particulares que enaltecem heróis e consagram símbolos. Facilmente relacionado com eventos de premiação dos melhores funcionários como as convenções da MaryKay ou o churrasco de final de ano da empresa. As cerimônias colocam

a cultura em destaque e fornecem experiências que são lembradas pelos funcionários. Quando bem gerenciadas mantêm vivos os valores e pressupostos da organização (DEAL; KENNEDY, 1982).

Por carregarem dramas sociais com papéis bem-sucedidos, às vezes com uma frequência requerida e que carregam um conjunto de comportamentos, os ritos organizacionais são eventos deliberadamente planejados, cuidadosamente gerenciados (TRICE; BEYER, 1984).

“Se os valores são a alma da cultura, os heróis personificam esses valores e simbolizam a força da organização” (DEAL; KENNEDY, 1982). Pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, os heróis são o modelo de comportamento (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010), demonstram o ideal de sucesso e se tornam inquestionáveis (DEAL; KENNEDY, 1982). Há também os heróis fictícios reconhecidos por valores e modelos de comportamento por todo mundo, Batman, Pantera Negra, Superman, Capitão América (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

De acordo com Deal e Kennedy (1982) independentemente se um herói ‘nascer’ como Henry Ford ou ‘ser feito’ pela organização como Jack Welch, eles devem reforçar os valores básicos da cultura e são importantes por que fazem o sucesso tangível e humano, fornecem modelos a serem seguidos, simbolizam a organização para os externos, preservam o que torna a empresa especial, determinam um padrão de desempenho e mantêm funcionários motivados.

De fácil disseminação, os símbolos podem ser palavras (idiomas específicos e gírias), gestos, imagens ou objetos e ainda incluem a maneira de se vestir, símbolos de status e até bandeiras (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010), porém precisam possuir um significado particular reconhecido por um grupo (TRICE; BEYER, 1984). As pirâmides egípcias e maias são monumentos conhecidos por todos, mas o sentido em suas culturas foi distinto, para os egípcios eram tumbas e túmulos e para os maias templos e sepulturas. Melhor dizendo, os observadores podem descrever o que veem e sentem, mas não podem reconstruir o significado para aquele grupo (SCHEIN, 2010).

Símbolos são uma forma cultural comumente copiada que pode ter novos surgindo e antigos desaparecendo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Dependem do que é gerenciado pela organização, nada é criado aleatoriamente, tudo está relacionado com o valor que se quer transmitir (DEAL; KENNEDY, 1982).

Outras formas visíveis da cultura que também são gerenciadas pelas organizações são apresentadas por e estão dispostos no Quadro 1.

Quadro 1 – Lista de definições de formas culturais

Mito	Uma narrativa dramática de eventos imaginados geralmente usados para explicar origens ou transformações de algo. Além disso, uma crença inquestionável sobre os benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são suportados por fatos demonstrados.
Saga	Uma narrativa histórica que descreve as realizações únicas de um grupo e seus líderes, em termos heroicos.
Lenda	Uma narrativa transmitida de algum evento maravilhoso que se baseia na história, mas foi embelezada com detalhes de ficção.
História	Uma narrativa baseada em eventos verdadeiros, muitas vezes uma combinação de verdade e ficção.
Contos Populares	Uma narrativa completamente ficcional.
Linguagem	Uma forma particular ou forma em que os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados uns aos outros.
Gesto	Movimentos de partes do corpo usadas para expressar significados.
Configuração Física	As coisas que cercam as pessoas fisicamente e fornecem-lhes estímulos sensoriais imediatos à medida que realizam atividades culturalmente expressivas.
Artefato	Objetos materiais fabricados por pessoas para facilitar atividades culturalmente expressivas.

Fonte: Traduzido e adaptado de Beyer e Trice (1987), pg. 655.

A cultura são padrões de comportamentos que determinam como as coisas são feitas (KATZENBACH; OELSCHLEGEL; THOMAS, 2016), que são ensinados aos membros internos e externos (DEAL; KENNEDY, 1982; SCHEIN, 1984). A cultura organizacional é um conjunto de condições produzem hábitos, um sistema com tendências permanentes e transferíveis, e assim, podemos diferenciar as organizações (HOFSTEDE, 2001). Segundo Jucevicius (2010) para ser inovadora uma organização tem a inovação no centro de sua cultura, ou seja, tem seus comportamentos, rotinas, processos e perfil de pessoas pautados na inovação. Portanto, a cultura de inovação é crucial para os tipos de comportamentos inovadores que podem sustentar as organizações, assim como pode ajudar a moldar o processo de inovação e desempenho da empresa (HOGAN; COOTE, 2014).

2.3 Cultura de inovação

Uma definição de cultura de inovação bastante disseminada na literatura é a apresentada por Dobni (2008) (SHARIFIRAD; ATAEI, 2012; RAO; WEINTRAUB, 2013; ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016; DANKS; RAO; ALLEN, 2017; SPERBER, 2017; ROFFEEI; YUSOP; KAMARULZAMAN, 2018):

“Uma cultura de inovação foi definida como um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovadora, a infraestrutura para apoiar a inovação, comportamentos operacionais necessários para influenciar o mercado e orientação de valor, e o ambiente para implementar inovação” (DOBNI, 2008, p. 540).

No entanto, trabalhos anteriores de cultura de inovação (AHMED, 1998; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; LEAVY, 2005; DOMBROWSKI et al., 2007; HOGAN; COOTE, 2014) não trouxeram definições precisas ou claras para cultura de inovação. E ainda Ahmed (1998, p.32) afirma que “a pergunta o que é cultura de inovação é pertinente, mas ainda complexa,” isto porque o conceito de cultura por si já traz uma complexidade e é a tentativa de entender uma sociedade. Semelhante, para Sharifirad e Ataei (2012) tanto cultura organizacional quanto cultura de inovação são conceitos vagos e com amplas definições, por isso eles utilizam um conceito específico (definição de Dobni (2008)) que se mostrou um limitante ao seu trabalho.

A falta de uma definição está de acordo a afirmação de Janiunaite e Petraite (2010), de que a cultura de inovação é um daqueles conceitos muito utilizados, mas raramente definidos e ainda é preciso estudar mais sobre o tema. As autoras trazem alguns conceitos como o de Heidenreich (2001) que diz que a cultura inovadora é como um modo relativamente estável de reflexão, comportamento e organização social que ocorre com base em valores corporativos (HEIDENREICH (2001) *apud* JANIUNAITE; PETRAITE, 2010)⁶. A cultura da inovação como a totalidade dos valores culturais únicos, que são característicos de toda sociedade e organização, bem como possibilita atividades inovadoras específicas para essa formação social (JUCEVICIUS, 2007). Em geral, a cultura inovadora da organização pode ser entendida como a totalidade das características da cultura organizacional que possibilita a atividade inovadora (JANIUNAITE; PETRAITE, 2010).

A maioria dos especialistas e investigadores não definiu a cultura de inovação como um conceito único, mas concentraram-se em descrever as principais dimensões ou fatores que contribuem para uma cultura de inovação, da mesma maneira que Dobni (2008) com sua

⁶ Heidenreich, M (2001). Innovation und Kultur in europaeischer Perspektive, FS ‘European Integration and Global Society’, Paper, University of Bamberg.

definição multifacetada (DANKS; RAO; ALLEN, 2017). Similar a Dobni (2008), Rao e Weintraub (2013) afirmam que a cultura de inovação é composta por seis blocos de construção: recursos, processos, valores, comportamento, clima e sucesso. Sendo recursos, processo e sucesso mais fáceis de quantificar, pois estão voltados para a inovação e valores, comportamento e clima são direcionados às pessoas, por isso mais difíceis de quantificar (RAO; WEINTRAUB, 2013).

- **Recursos** são todas as ferramentas físicas ou não, disponíveis para o trabalho (pessoas, sistemas e projetos). Os recursos organizacionais compreendem principalmente: recursos materiais, recursos humanos, recursos financeiros e outros intangíveis, como tempo e conhecimento. Destas, as pessoas são as mais críticas, porque têm um impacto poderoso nos valores e clima da organização (RAO; WEINTRAUB, 2013);
- **Processos** são os caminhos que as inovações seguem à medida que são desenvolvidas. Estes podem incluir o familiar “funil de inovação” usado para capturar e peneirar ideias ou sistemas de estágio para revisar e priorizar projetos e protótipos (RAO; WEINTRAUB, 2013);
- Os **valores** direcionam as prioridades e as decisões, refletidas em como a empresa gasta tempo e dinheiro. Empresas realmente inovadoras gastam generosamente em ser empreendedoras, promovendo a criatividade e incentivando o aprendizado contínuo. Os valores de uma empresa são menos o que os líderes dizem ou escrevem nos relatórios anuais do que os que fazem e investem. Os valores se manifestam em como as pessoas se comportam e gastam seu tempo, mais do que em como elas falam (RAO; WEINTRAUB, 2013);
- **Comportamento** é como a pessoa atua em uma organização. Quanto de disposição o capital humano possui, o comprometimento e o foco e também o quanto é permitido fazer o diferente ou o que está fora da rotina (RAO; WEINTRAUB, 2013);
- **Clima** é o teor da vida no local de trabalho (intensidade, necessidades, recompensa, etc.) e o sentimento dos indivíduos de uma organização em relação à organização. Um clima inovador cultiva engajamento e entusiasmo, desafia as pessoas a assumir riscos em um ambiente seguro, estimula o aprendizado e estimula o pensamento independente (RAO; WEINTRAUB, 2013);
- **Sucesso** é a forma que uma organização lida com o sucesso de uma inovação ou com uma falha no processo de inovar. O sucesso de uma inovação é expresso em três fatores: sucesso externo, sucesso empresarial e sucesso pessoal. Em termos mais

gerais, o sucesso reforça os valores, comportamentos e processos da empresa, que, por sua vez, impulsionam muitas ações e decisões subsequentes: quem será recompensado, quais pessoas serão contratadas e quais projetos prosseguirão (RAO; WEINTRAUB, 2013).

Por fim, Sperber (2017) afirma que a cultura de inovação está baseada em (1) inclusão formal de orientação sobre inovações; (2) um clima de inovação; (3) incentivos e alocação de recompensa; (4) integração no processo de decisão; (5) comunicação hierárquica cruzada e (6) estilo de comunicação.

Em linhas gerais, os autores trazem para o conceito de cultura de inovação o escopo que querem analisar (SPERBER, 2017). O que trazem são diferentes definições e/ou conceitos, contudo muitas características são similares, complementares ou repetidas e já trazidas neste texto. Como exemplo:

- a) comportamentos que possam criar uma cultura de inovação: colaboração, mensurar e reconhecer, agilidade, assumir riscos, equilíbrio entre excelência e inovação (SHELTON, 2016);
- b) ideias óbvias para consultores: investir, atrair talentos, o desenvolvimento de ideias, a criação de produtos e a adoção pelo consumidor (ISHAK, 2017);
- c) características da cultura de inovação: “tolerância ao fracasso, disposição para experimentar, segurança psicológica, altamente colaborativa e não hierárquica” (PISANO, 2019, p. 65).

Seguindo então o mesmo entendimento dos autores supracitados, esta pesquisa também se pauta na característica multidimensional da cultura de inovação para explorar os elementos que a compõem.

2.4 Síntese de literatura

- Inovação é um processo gerenciável que depende da cultura organizacional para se manter: a inovação é um processo gerencial (MORRIS; MA; WU, 2014; SCHERER; CARLOMAGNO, 2016) que, por meio da transformação de ideias, tenta atender as necessidades dos clientes (GUN, 2019; SCHERER; CARLOMAGNO, 2016) esperando um resultado financeiro, social ou ambiental (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016). Para atender este processo precisa-se tanto das capacidades técnicas quanto das gerenciais e organizacionais (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006). Quando a inovação é o objetivo da organização,

a estratégia e a cultura organizacional estão alinhadas como pilares de sustentação do processo (JARUZELSKI; KATZENBACH, 2012). Quando a cultura organizacional é entendida como essencial para a inovação, se torna um processo sustentável e contínuo (MORRIS, 2011; TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

- A cultura organizacional pode ser compreendida e analisada por seus componentes: cultura organizacional é o conjunto de significados que faz os membros de um grupo interpretar e/ou agir em seu ambiente (SCHEIN, 1984). A cultura organizacional possui dois componentes: a substância (valores, crenças, premissas, ideologias, invisíveis) e as formas (as práticas pelas quais esses significados são expressos, afirmados e comunicados aos membros) (TRICE; BEYER, 1984). Os componentes invisíveis são entendidos como o alicerce para a cultura, sua essência, que fornecem o direcionamento para os comportamentos e criam a identidade da organização (DEAL; KENNEDY, 1982). Já os visíveis são como a organização funciona (organograma, reuniões, roupas, conversas, procedimentos e normas, etc.) e como a cultura da organização é expressada (membros reconhecidos, mitos e histórias, festas e encontros, etc.) (SCHEIN, 2010).
- A cultura de inovação não possui uma definição única: especialistas não utilizam uma definição única de cultura de inovação, eles se atêm aos fatores que contribuem para a inovação (DANKS; RAO; ALLEN, 2017). As várias formas de defini-la se devem ao contexto da organização e ao modo de interpretá-la (SPERBER, 2017). A cultura de inovação pode ser entendida como o conjunto das características da cultura organizacional que fomenta a inovação (JANIUNAITE; PETRAITE, 2010). Ela é decisiva para direcionar os tipos de comportamentos necessários para inovação, assim como moldar o processo e garantir o desempenho positivo (HOGAN; COOTE, 2014). Entender como os elementos da cultura apoiam ou inibem a inovação contribui para consolidar a inovação no centro da organização (DOMBROWSKI *et al.*, 2007).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo geral **analisar os elementos que fazem parte da cultura de inovação**, pois o conceito de cultura de inovação é multifacetado e há necessidade de direcionar o contexto para melhor entender a cultura que fomenta a inovação (SPERBER, 2017). Sendo assim, foram utilizadas quatro etapas como método de pesquisa (Figura 3):

- Levantamento e seleção das referências;
- Identificação dos elementos que compõem a cultura de inovação;
- Determinação das relações e descrições dos elementos;
- Classificação dos elementos para a cultura de inovação.

Figura 3 – Etapas do método da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora.

3.1 Levantamento e seleção das referências

O levantamento realizado foi uma busca exploratória na literatura de cultura de inovação. Principalmente para abranger as diferenças entre os conceitos de cultura de inovação e identificar os elementos. Levando em consideração ainda que a revisão de literatura busca: (1) construir uma compreensão dos conceitos teóricos e terminologia; e (2) facilitar a construção de uma bibliografia ou lista das fontes que foram consultadas (ROWLEY; SLACK, 2004).

A principal base para a pesquisa foram os artigos científicos devido ao rigor já empregado, contudo, não se podem descartar publicações de consultorias e livros, pois devido à virtualização dos conteúdos, muito se é divulgado antes de compor um artigo científico (ROWLEY; SLACK, 2004).

Como este trabalho almeja contribuir para a teoria da cultura de inovação, espera-se um estudo com uma perspectiva teórica sólida, pois não aborda superficialmente o tema. Ainda, considera as distintas abordagens da cultura de inovação providas da revisão de literatura (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Como critério de seleção ficou determinado que **os materiais que apresentassem o conceito de cultura de inovação em partes ou por componentes** seriam considerados nesta pesquisa. Os trabalhos de Dombrowski *et. al* (2007) intitulado '*Elements of Innovation Cultures*', Dobni (2006) intitulado '*The innovation blueprint*' e de Martins e Terblanche (2003) intitulado '*Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*' são exemplos do que foi considerado para a identificação dos elementos. Também foram incluídas as referências com as definições de cultura de inovação. Em outras palavras, esse material é a base para a Análise de Conteúdo que foi desenvolvida neste trabalho e estão apresentados no Quadro 3.

3.2 Identificação dos elementos

Para analisar e classificar os conceitos trazidos da literatura usou-se o método da análise de conteúdo. A análise de conteúdo como método de pesquisa é um meio sistemático e objetivo de descrever e quantificar os fenômenos que permite ao pesquisador testar questões teóricas para melhorar a compreensão dos dados. O objetivo é alcançar uma descrição condensada e ampla do fenômeno, e o resultado da análise são conceitos ou categorias que descrevem o fenômeno. Geralmente, o propósito desses conceitos ou categorias é construir um modelo, sistema conceitual, mapa conceitual ou categorias (CAVANAGH, 1997).

Através da análise de conteúdo, é possível separar palavras em categorias menores relacionadas ao conteúdo, levando em conta que, quando classificados nas mesmas categorias, palavras, frases e similares compartilham o mesmo significado (CAVANAGH, 1997). A categorização é usada para simplificar os dados brutos e é uma operação de classificação de informações constitutivas de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de componentes sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão das características comuns destes componentes (BARDIN, 2016).

O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas: por exemplo, todos os temas que significam a adaptabilidade, ficam agrupados no elemento

«adaptabilidade», enquanto que os que significam incentivos ficam agrupados sob o elemento «incentivos»); sintático (os verbos, os adjetivos); léxico (classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinónimos e dos sentidos próximos); e expressivo (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem) (BARDIN, 2016).

Seguindo o que Bardin (2016) afirma, a classificação se dá em duas etapas: (1) inventário (isolar os elementos) e (2) classificação (procurar ou impor uma ordem). Para todos os elementos apresentados nesta pesquisa, foi realizado o proposto por Bardin (2016). As categorias levantadas aqui (elementos) são pela análise semântica dos conceitos e termos encontrados na literatura. Na Figura 4 tem-se um esquema do processo seguido para a identificação dos elementos. O resultado da identificação dos elementos está detalhado no item 4.1 e no Apêndice A.

Figura 4 – Etapas de identificação dos elementos da cultura de inovação

Fonte: Elaborada pela autora.

Para verificar se a identificação está coerente com material selecionado, foi feita a verificação via software de análise de conteúdo, *WordStat 8*⁷ e o resultado está no Apêndice B. A partir desta informação, foi possível verificar que é nem todos os elementos encontrados são primordiais dentro da cultura de inovação. Dessa forma, esta frequência foi utilizada para delimitar a priorização dos elementos.

Durante a análise dos 47 elementos ficou claro que existe relações entre eles, assim como, a complementariedade de alguns elementos. Por isso, foi realizado o agrupamento de elementos que foram considerados complementares. Este agrupamento tomou como base o critério semântico já utilizado na identificação dos elementos juntamente a forte característica de complementar outro. Podendo afirmar então, que ‘este elemento mais complementa outro do que é um elemento em si’.

⁷ *WordStat* é um software de análise de conteúdo e mineração de texto.

O agrupamento dos elementos foi verificado pelos pares no grupo de pesquisa, ou seja, pessoas que estão desenvolvendo pesquisa em cultura de inovação que pudessem afirmar a veracidade dos agrupamentos. Esta etapa foi feita online via Formulário Google e está apresentada no Apêndice C. O perfil dos respondentes é estudantes de pós graduação em nível de mestrado e doutorado do programa de Engenharia de Produção, estudantes de graduação em Engenharia⁸ com projetos de Iniciação Científica e os professores orientadores da pesquisadora deste trabalho. Todos atuam em projetos de Gestão da Mudança e Inovação.

Este novo agrupamento foi verificado via *WordStart*, com o intuito de priorizar os elementos e o resultado está no Apêndice D. O Quadro 5, então traz o agrupamento final e apresenta 28 elementos para a cultura de inovação, já considerando a priorização dos elementos pela frequência encontrada no software.

3.3 Relação entre os elementos e suas descrições

A etapa de descrever os elementos só foi possível por causa das inter-relações determinadas na análise do material selecionado. Quando os conceitos são unidos num mapa maior de possíveis relações e o processo para isto é o método indutivo (SITWALA, 2014). O objetivo da indução conceitual é explicar um fenômeno através das relações observadas entre os elementos do sistema. Ou seja, não é apenas descrever o fenômeno, mas também explicar como ele ocorre (MEREDITH, 1993).

O método indutivo vem da observação dos conceitos que leva à proposta de conhecimento sobre o fenômeno (CHALMERS, 1999). O método indutivo é comumente aplicado à pesquisa em negócios, porque os estudos nessa área geralmente surgem de observações da realidade. Ao observar os fatos, o pesquisador começa a construir conjecturas que podem contribuir tanto para a solução de um problema prático quanto para apoiar novas teorias (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2016).

O método indutivo pode seguir alguns passos, que foram usados no desenvolvimento dos conceitos dos elementos da cultura de inovação (Figura 5) (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2016).

⁸ Engenharia Aeronáutica, Mecânica e de Produção da EESC-USP.

Figura 5 – Etapas do método indutivo na construção dos conceitos dos elementos

Fonte: Adaptada de Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2016), p. 18.

As relações são interpretações do conteúdo referente aos elementos, então são derivadas do método indutivo e utilizou-se uma lista de relações proposta por Dey (2013) para criar o conjunto de relações apresentados aqui (Quadro 2). Como exemplo, a ‘adaptabilidade’ **promove** a ‘tomada de decisão’ e o ‘ambiente inovador’ **desenvolve** a ‘adaptabilidade’.

Quadro 2 – Lista de relações diretas e indiretas entre os elementos da cultura de inovação

Relação			
X Afeta Y	X Contribui para Y	X Influencia Y	X Reforça Y
X Ajuda Y	X Controla Y	X Mede Y	X Reflete em Y
X Ajusta Y	X Define Y	X Melhora Y	X Se relaciona com Y
X Aparece em Y	X Desenvolve Y	X Pertence a Y	X Suporta Y
X Assemelha a Y	X Direciona Y	X Possibilita Y	X Usa Y
X Aumenta Y	X Estimula Y	X Precisa de Y	
X Auxilia Y	X Explica Y	X Promove Y	
X Começa com Y	X Faz parte de Y	X Se baseia em Y	

Fonte: Adaptado de Dey (2013).

As relações determinadas neste trabalho estão no Apêndice E. Para montar o mapa das relações entre os elementos foram considerados 2 critérios de força sendo a **quantidade de vez que a relação aparece**, como exemplo: ‘Ambiente inovador’ influencia ‘Comportamento inovador’ e ‘Ambiente inovador’ promove ‘Comportamento inovador’, a relação foi identificada 2 vezes gerando uma relação nível média:

- Nível forte: 3 e 4 vezes;
- Nível médio: 1 e 2 vezes.

Já notório que os elementos são inter-relacionados, sendo assim, a relação mais baixa será a média. O mapa de relações entre os 28 elementos da cultura de inovação está na Figura 6.

3.4 Classificação dos elementos

Uma classificação foi identificada como necessária, devido à grande quantidade de dados (elementos) identificados. Entendeu-se que organizá-los poderia melhor contribuir para o entendimento da cultura de inovação. “Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento, é a parte comum existente entre eles” (BARDIN, 2011, p. 148).

Para Dey (1993), categorizar não é simplesmente reunir observações semelhantes, os dados são classificados por ‘pertencerem’ àquele grupo específico. Isto já é a implicação da comparação entre esses dados e outras observações de não ‘pertencerem’ à mesma categoria. Ao formular categorias por análise de conteúdo indutivo, o pesquisador toma uma decisão, por meio de interpretação das informações que ele tem sobre quais componentes colocar na mesma categoria (DEY, 1993).

O propósito de criar e definir categorias são prover melhor entendimento de um fenômeno, melhor o entendimento, gerar conhecimento (CAVANAGH, 1997) e unificar os conceitos da literatura (BARDIN, 2016). Tendo isto em mente, duas categorias foram identificadas e provindas da teoria de cultura organizacional (apresentada aqui no item 2.2): Valores e Práticas Organizacionais. Cada categoria está mais bem detalhada no item 4.4 deste texto.

Categoria Valores contém os elementos que possuem as seguintes características:

- são elementos direcionadores de comportamento e *mindset*;
- são elementos que se mostram como base para outros elementos;
- são elementos que delimitam as ações e atividades na organização;
- são os elementos que podem ser percebidos, mas difíceis de serem identificados isoladamente por estarem difundidos pela organização;
- são os elementos que podem ser usados para os membros delimitarem o certo e o errado (AHMED, 1998; CAMERON; QUINN, 2011; DEAL; KENNEDY, 1982; SCHEIN, 1984).

Categoria Práticas Organizacionais contém os elementos que possuem as seguintes características:

- são elementos que podem ser usados para descrever a organização;
- são elementos ligados a rotina e as atividades dos membros;
- são elementos que podemos identificar os valores da organização;
- são elementos facilmente identificados por externos;

- são elementos que podem ser mudados, se necessário (HOFSTEDE, 1998; KOSTOVA, 1999; VERBEKE, 2000; KARAHANNA; EVARISTO; SRITE, 2005).

Para manter e verificar a classificação dos elementos, uma validação foi feita com pares que fazem parte do grupo de pesquisa que este trabalho está inserido. Foi utilizado o Formulários Google e pedido que eles classificassem os 28 elementos nas duas categorias. Também foi permitido classificar em outra categoria sugerida por eles para entender novas possibilidades não abordadas aqui, que está no Apêndice H. O resultado desta validação está discutido no item 4.4.3 deste trabalho. O perfil dos respondentes foi o mesmo da validação do agrupamento, estudantes de graduação, mestrado e doutorado e os orientadores da pesquisadora deste projeto. Todos pertencem ao grupo de pesquisa em projetos de Gestão da Mudança e Inovação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo estão os resultados encontrados durante a pesquisa, assim como as discussões que estes promoveram. É importante ressaltar que a revisão feita para levantar os elementos foi exploratória, mas com o objetivo de identificar os elementos que fazem parte da cultura de inovação. O Quadro 3 mostra a composição de literatura que atendeu ao critério de apresentar elementos que compõem a cultura de inovação e a inclusão daqueles que trazem definições ou conceitos da cultura de inovação.

Quadro 3 – Lista de referências consideradas para a construção dos elementos

Autor	Tipo de referência	Nº de citações Web of Science	Nº de citações Scopus
Ahmed (1998)	Artigo de revista	-	293
Alm e Jönsson (2014)	Dissertação	-	-
Amabile e Khaire (2008)	Artigo de revista	103	163
Andriopoulos (2001)	Artigo de revista	-	147
Dobni (2006)	Artigo de revista	-	38
Dobni (2008)	Artigo de revista	-	145
Dombrowski et al. (2007)	Artigo de revista	-	46
Hogan e Coote (2014)	Artigo de revista	113	143
Hurley e Hult (1998)	Artigo de revista	1512	1838
Martins e Terblanche (2003)	Artigo de revista	-	600
McLaughlin (2016)	Artigo de revista	-	-
McLaughlin, Bessant e Smart (2008)	Artigo de revista	37	42
Pisano (2019)	Artigo de revista	-	2
Rao e Weintraub (2013)	Artigo de revista	23	-
Roffeei, Kamarulsaman e Yusop (2016)	Artigo de congresso	2	-
Roffeei, Yusop e Kamarulzaman (2018)	Artigo de revista	-	-
Shane, Venkatarman e Macmillian (1995)	Artigo de revista	169	217
Sharifirad e Ataei (2012)	Artigo de revista	30	35
Sperber (2017)	Artigo de revista	-	1

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 Elementos da cultura de inovação

Conforme afirmado anteriormente de que há similaridade, complementação e até repetição nos conceitos para cultura de inovação, a literatura apresenta elementos que podem ser unidos e compor a cultura de inovação. Os termos levantados para elementos são igualmente amplos:

- blocos construtivos (RAO; WEINTRAUB, 2013);
- constructos de inovação (SHARIFIRAD; ATAELI, 2012);
- determinantes chaves (MARTINS; TERBLANCHE, 2003);
- dimensões (ALM; JÖNSSON, 2014; DOBNI, 2008; HOGAN; COOTE, 2014; ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016);
- elementos (DOMBROWSKI *et al.*, 2007);
- fatores chaves (SPERBER, 2017);
- normais culturais (AHMED, 1998);
- quadrantes (DOBNI, 2006);
- temas emergentes (MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008; MCLAUGHLIN, 2016).

Contudo, em sua essência, apresentam o significado de parte importantes que compõem a cultura de inovação. Relembrando que elementos assume aqui a definição de partes individuais que compõem algo, especialmente as partes que podem ser separadas ou anexadas. Todos os conceitos e termos retirados da literatura que têm seu significado semelhante (semântica) foram agrupados para um elemento. Aqui, os termos ‘assumir riscos’, ‘correr riscos’ e ‘tomada de riscos’ têm o mesmo significado, portanto, estão no elemento Assumir riscos. O Apêndice A apresenta a consolidação dos conceitos e termos que assumem as características semelhantes e podem ser chamados de elementos da cultura de inovação. A partir da literatura obtiveram-se 157 conceitos que geraram 47 elementos.

O resultado determinado pela verificação via software que está no Apêndice B mostrou que foi coerente assumir 47 elementos. Contudo, a baixa frequência de alguns elementos junto com a grande quantidade de elementos, nos diz que é importante priorizá-los. Dessa maneira, poderá ser possível dizer as organizações quais elementos olhar elas podem começar a investigar.

Um ponto que se fez claro, pensando em priorização, foi a complementariedade de alguns elementos. Este ponto transcende as inter-relações que os elementos apresentam, pois está diretamente ligado ao entendimento e construção de cada um deles. Elementos como

ritos, linguagem e histórias conseguiram assumir consistência quando agrupados com o elemento comunicação. Outro exemplo é o elemento **valores** complementa o elemento **influência da inovação**, pois ‘os valores e crenças que influenciam no comportamento das pessoas no contexto da inovação’ é a descrição de influência da inovação.

De maneira a validar este agrupamento, uma validação com pares foi realizada e tem as considerações levantadas no Apêndice C. Mesmo que a maioria concordasse com o agrupamento, foi analisado cada consideração. Por causa delas, quatro alterações foram adotadas:

- Percepção não foi agrupado com Equipes;
- Incentivos não foi agrupado com Estratégia de inovação;
- Indicadores e Resultados foram agrupados em Capacidade de inovação;
- O elemento Holística teve a terminologia mudada para Compreensão global.

No Quadro 4 estão os agrupamentos assumidos aqui já considerando as alterações.

Quadro 4 – Agrupamento de elementos complementares

Elementos agrupados
Ambiente Inovador = Ambiente Inovador + Clima de inovação
Aprendizagem organizacional = Aprendizagem organizacional + Gestão do conhecimento + Lidar com erros
Autonomia = Autonomia + Empoderamento + Liberdade
Capacidade de Inovação = Capacidade de Inovação + Indicadores + Resultados
Comportamento inovador = Comportamento inovador + <i>Mindset</i> organizacional
Comunicação = Comunicação + Histórias + Linguagem + Ritos
Compreensão global = Holística + Identidade
Influência da inovação = Influência da inovação + Valores
Liderança Inovadora = Liderança Inovadora + Lidar com conflitos
Modelo de Negócios = Modelo de Negócios + Contexto externo
Orientação para ação = Orientação para ação + Auto eficácia + Proatividade

Fonte: Elaborado pela autora.

Na mesma direção de priorização, novamente foi avaliado no software a frequência dos elementos, agora considerando os agrupamentos. Aprendizagem organizacional se destaca como o elemento mais frequente, em total coerência com a inclusão da Gestão do conhecimento e Lidar com Erros. Coerente também com as afirmações de o conhecimento é a base da inovação (DOBNÍ, 2006) e erros e falhas controlados são essenciais para a gestão da inovação (PISANO, 2019).

Percepção e Intenção de inovação são os dois elementos com menores frequências. Ainda, apresentação uma diferença significativa do terceiro menos frequente (compreensão global). Por se tratar de uma priorização e a diferença entre as frequências ser maior que a própria frequência do elemento, os dois foram desconsiderados na composição final dos elementos da cultura de inovação. No Apêndice D, está o resultado geral desta avaliação.

Quadro 5 – Elementos da cultura de inovação

Elementos	
Adaptabilidade	Estrutura organizacional
Ambiente Inovador	Experimentação
Aprendizagem organizacional	Flexibilidade
Assumir Riscos	Incentivos
Autonomia	Influência da inovação
Capacidade de Inovação	Integração
Colaboração	Liderança Inovadora
Comportamento inovador	Modelo de Negócios
Compreensão global	Orientação para ação
Comunicação	Orientação para cliente
Confiança	Processo de Inovação
Criatividade	Propensão à inovação
Equipes	Recursos Organizacionais
Estratégia de Inovação	Tomada de decisão

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Descrição dos elementos da cultura de inovação

Para demonstrar as inter-relações dos elementos, o texto está com palavras destacadas em negrito, indicando-as. Podendo então, ser entendendo como um link para a descrição do outro elemento. Esta lógica é semelhante aos links de um site que redirecionam o usuário quando são clicados. Ainda, possibilita a transcrição dos resultados desta pesquisa para um site criado com esta finalidade, item 4.5.

A descrição individual dos elementos que foram agrupados e dos desconsiderados também estão nos apêndices, Apêndice F e Apêndice G, respectivamente.

4.2.1 Adaptabilidade

Adaptabilidade é a habilidade da organização de se realinhar ou auto alinhar em constância com as mudanças internas ou externas é a adaptabilidade. À medida que os ambientes de negócios mudam, **comportamentos** e ações precisam ser ajustados de acordo com o novo caminho a seguir (DOBNI, 2006). Este é o cerne do alinhamento e está presente em organizações inovadoras. Para isso, é importante que a estrutura, os processos e a gestão sejam elásticos, e não engessados (**estrutura organizacional**) (DOBNI, 2006).

Para se adaptar, uma organização deve-se ficar atento aos sinais de mudança do ambiente externo (**contexto externo**), decodificá-los e agir rapidamente para refinar ou reinventar seu **modelo de negócios** e até mesmo reformular o seu cenário de informações (REEVES; DEIMLER, 2011). A adaptabilidade é melhor alcançada por meio da iniciativa dos funcionários, pois as diretrizes simplesmente não funcionam (**mindset organizacional**). E, é a **liderança** a primeira a considerar se a cultura de sua organização está alinhada com os requisitos do ambiente competitivo (DOBNI, 2006).

Além de impactar o modelo de negócios e a gestão da organização, a adaptabilidade está relacionada com como a organização realiza **experimentos**, toleram **erros** e a sua **estratégia**, pois com o ambiente cada vez mais turbulento, os modelos de negócios, estratégias e rotinas também podem se tornar obsoletos rapidamente e imprevisivelmente. A experimentação, então, se torna mais ampla e os erros são bem-vindos, na expectativa de manter a inovação e estar um passo à frente da concorrência (REEVES; DEIMLER, 2011).

À medida que criam estruturas mais fluidas, as organizações adaptativas levam a **tomada de decisões** às linhas de frente, permitindo que as pessoas mais prováveis detectem mudanças no ambiente para responder de forma rápida e proativa. Isto porque, uma estrutura flexível e a dispersão dos direitos de decisão são poderosos estímulos para aumentar a adaptabilidade. Nesse ecossistema criado, a promoção da interação com barreiras mínimas consegue gerar a **confiança** entre os membros, permitindo que as pessoas interajam com frequência e fornecendo transparência. Portanto, é importante, criar **ambientes** que estimulem o fluxo de **conhecimento**, a diversidade, a **autonomia**, o **risco**, o compartilhamento (**colaboração**) e a **flexibilidade**, pois é nesse ambiente que a adaptação se desenvolve (REEVES; DEIMLER, 2011).

O elemento adaptabilidade pode ser percebido principalmente na estrutura organizacional e no modelo de negócios. A sua evidência em organizações mostra que ela

está preparada para adaptar as turbulências do mercado em suas rotinas. Muitas vezes é confundida com flexibilidade e de maneira geral, são elementos que precisam atuar em conjunto. É um elemento crucial para a inovação, já que contribui no comportamento das pessoas e na tomada de decisão.

4.2.2 Ambiente inovador

Toda organização tem uma dimensão espacial e a uma dimensão organizacional. As pessoas se organizam para fazer as coisas e precisam de espaço para realizá-las. O espaço assume seu significado real em virtude de como é usado. Tanto a **estrutura organizacional** quanto o espaço influenciam os padrões de **interação** entre as pessoas, que são centrais para o **processo de inovação**. Junte os dois e a **liderança** e terá uma maneira melhor e mais eficiente de inovar (ALLEN; HENN, 2007).

Inovação hoje resulta de **colaboração** e inteligência coletiva. O processo de inovação transcende os indivíduos e departamentos, com o conhecimento emergindo em várias disciplinas. Para ter sucesso no processo de inovação, requer-se uma estrutura que englobe o compartilhamento de **conhecimento** e a **comunicação** que desdobra em tempo real e o espaço que torna tudo possível. A estrutura organizacional deve ser flexível para permitir que as interações que importam e o espaço também sejam de suporte. Eles são parceiros, iguais em promover o processo de inovação e são essenciais para responder às exigências da organização (ALLEN; HENN, 2007). É um sistema que promove a disponibilidade de arranjos físicos ou ambientes que promovem a cultura de inovação (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016).

Outro elemento-chave do ambiente é o espaço compartilhado ou comum (**integração**). Este espaço traz a alta gestão para fora de seus escritórios e para a possibilidade de encontros com seus colegas e funcionários de outras partes do prédio ou de instalações de fabricação próximas (ALLEN; HENN, 2007). **Estruturas organizacionais** com menos hierarquia são valorizados como essenciais para um clima favorável à inovação, uma vez que facilitam a contribuição e a discussão de ideias em ciclos breves de **comunicação** (SPERBER, 2017).

É comum que as organizações criem espaços específicos para a inovação, onde a aventura em **experimentar** possa acontecer. E, lugares exclusivos para não ter interferência de pressupostos e práticas usuais, com a intenção de conseguir vencer as barreiras e restrições para criar fluidez na **criatividade** (DOMBROWSKI *et al.*, 2007). Muitas vezes são prédios

funcionais e espaços dedicados que influenciam as necessidades e intenções das pessoas, com o objetivo de estimular as soluções de problemas (**orientação para ação**), integração de pessoas e outras atividades sociais. Além de propiciar abertura e acessibilidade ao processo de aprendizagem (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016).

Desenvolver o espaço físico com o viés para inovação influencia a maneira como as pessoas se **comportam** (ALLEN; HENN, 2007). Em geral, ambiente assim remove os funcionários da rotina habitual de negócios e permitem que eles pensem radicalmente, livres de pressuposições e práticas usuais (**liberdade**) (DOMBROWSKI *et al.*, 2007). Na configuração menos formal de um sofá confortável ou de um café, a organização se beneficia das conversas aleatórias, do compartilhamento de ideias e da interação geral, que era muito menos provável de ter ocorrido com a antiga configuração de espaço fechado. Em um espaço aberto, acontece o encorajamento de todos os tipos de comunicação que somado com a integração de pessoas possibilitam a descentralização da **tomada de decisão** da liderança (ALLEN; HENN, 2007).

O arranjo físico quando bem integrado com a estrutura organizacional consegue criar um ambiente propício para a inovação. A tomada de decisão e a integração são elementos princípios que podem ser inibidos quando o ambiente não é favorável a elas. Grandes organizações investem para criar espaços físico com base na colaboração, integração, experimentação e liberdade, conseguindo não só melhores resultados na inovação, mas como melhorias no comportamento esperado. Essas mudanças positivas no ambiente são facilmente percebidas no clima da organização. Por causa disso, o ambiente pode ser o elemento para começar as mudanças culturais.

4.2.3 Aprendizagem organizacional

Aprendizagem organizacional é um processo baseado em rotinas que dependem da história, orientado por metas, ou seja, as organizações são vistas como aprendendo codificando inferências da história em rotinas que guiam o comportamento (LEVITT; MARCH, 1988). É como a organização usa as pessoas como fonte de *insights* para a inovação (**recursos organizacionais**), fornecendo treinamentos, utilizando suas vivências individuais para solução de problemas (MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008). E ainda, considera erros e falhas como uma oportunidade de **aprendizado**, pois é através da análise dos erros que surgem novas ideias e soluções (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Para Dobni (2008), a aprendizagem organizacional é o quanto as oportunidades de treinamento e educação dos membros estão coerentes com os objetivos da inovação (**estratégia de inovação**). Assim, as pessoas desempenham um papel importante na inovação e as organizações investem uma quantidade considerável de **recursos** para desenvolvê-las. Então, tendo os objetivos, os recursos e as ferramentas corretas (**estrutura organizacional**) de aprendizagem novos **comportamentos** irão surgir (DOBNI, 2006). Como, por exemplo, a abertura para falar entre si, interna ou externamente à organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Em algumas organizações acontece a combinação de elementos em suas atividades de aprendizagem como as oficinas de ideias, dias de inovação ou *workshops*, que se concentraram tanto na **criatividade** quanto no aprendizado e, ainda, melhoram o fluxo de **comunicação** entre os membros (ALM; JÖNSSON, 2014).

O processo de compartilhamento do conhecimento acontece muitas vezes de maneira informal. Membros novos são capacitados pelos antigos, ponto visto como eficiente no processo de aprendizagem e **integração**. Um exemplo é trabalhar as lições aprendidas dos projetos concluídos (ALM; JÖNSSON, 2014).

O elemento aprendizagem organizacional quase uma ferramenta para a gestão desenvolver a capacidade e os comportamentos da inovação. É crucial para manter o processo de inovação vivo na organização e recebe influência da estrutura e dos recursos disponibilizados. Quando melhor desenhado for o processo de aprendizagem, melhor ser o desempenho da inovação. Se considerar que a gestão do conhecimento é orgânica e ultrapassa o ambiente organizacional, ter noção dos limites de aprendizagem dos indivíduos é fundamental para a inovação.

4.2.4 Assumir riscos

Assumir riscos é a atitude das pessoas que influencia o modo como membros de uma equipe lidam com situações de incertezas (MCLAUGHLIN, 2016; MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008). Para uma organização é quanto ela valoriza a **experimentação**, novas ideias (**adaptabilidade**) e desafia o *status quo*⁹ (HOGAN; COOTE, 2014). Esta

⁹ *Status quo*: a situação existente. Fonte:

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=status+quo&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=00000>

abertura à mudança e novas ideias criam a tolerância a ambiguidades, incertezas e fracassos. Que pode ser vista em como as pessoas lidam em sua rotina com **erros**, falhas e conflitos e até influenciar na **criatividade** (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016).

A disposição de assumir riscos é essencial para que a inovação ocorra. E a **capacidade de inovação** é fortemente caracterizada por como os riscos são percebidos e tratados. É de suma importância que as organizações permitam a tolerância ao erro, os membros se sintam confiantes em assumir riscos, brincar com ideias e ampliar seu leque de riscos significativos e calculados para **experimental** e desafiar o *status quo* sem medo de consequências negativas (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016).

O perfil das pessoas que assumem riscos é ser aventureiro, aberto a novos e inexperientes caminhos e soluções para problemas (**orientação para ação**), e estar disposto a fazer e **aprender** com os erros (MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008).

As organizações precisam determinar os limites aceitáveis de erros, assim podem evitar que os erros se tornem equívocos idiotas ou decisões desastrosas (PLOTKIN, 2007). Criar uma atmosfera tolerante em que os erros são aceitos como parte de tomar a iniciativa, considerando-os como experiências de aprendizagem, e assumindo que há uma chance justa de os riscos serem bem-sucedidos (**tomada de decisão**) (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Para os riscos bem-sucedidos, relacioná-los com o programa de reconhecimento e **incentivos** para reforçar os limites estabelecidos e direcionar as pessoas (PLOTKIN, 2007).

O elemento assumir risco está diretamente ligado com a busca de soluções e oportunidades, com os esforços para a inovação e a vontade de experimentar. É um elemento pautado nas pessoas e em como elas estão confortáveis a arriscar, fazer diferente, experimentar, dentro dos limites aceitáveis. Quando a liderança deixa claro quais os limites, aumenta a confiança para arriscar e aceitar que os erros e falhar como processo de aprendizagem. Este não é um elemento tão fácil de ser identificado, mas pode ser percebido no processo de tomada de decisão e mensurado por indicadores.

4.2.5 Autonomia

Autonomia em sua definição é a independência pessoal¹⁰ e a capacidade de se autogovernar¹¹. Em organizações, autonomia refere-se à **liberdade** do controle externo, liberdade de agir e responsabilidade decisória (**tomada de decisão**) (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016). Também é promotora da cultura de inovação, quando entendida como liberdade para definir e executar o próprio trabalho e ser criativo (**comportamento inovador**) (AHMED, 1998).

De maneira prática é quando os membros percebem a responsabilidade de alcançar suas metas e têm discernimento sobre como serão alcançadas (**estratégia de inovação**). Podendo então, desenvolver um senso de propriedade e controle sobre seu próprio trabalho e ideias (**orientação para ação**). Ainda superam potenciais problemas com persistência e determinação e produzem **resultados** mais criativos e inovadores (HOGAN; COOTE, 2014). A liberdade está relacionada com: **lidar com conflitos**; aceitar críticas; não ser sensível demais (AHMED, 1998); tomar decisões; **experimentar**; escolher o melhor direcionamento, mesmo com diretrizes; e a oportunidade de auto gerenciar-se (MCLAUGHLIN, 2016; MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008).

Empoderar as pessoas é uma das formas mais eficazes para os **líderes** mobilizarem as energias das pessoas para serem **criativas**. Combinado com o apoio e comprometimento da liderança, o empoderamento dá às pessoas liberdade para assumir a responsabilidade pela inovação. O empoderamento na presença de culturas fortes que guiam as ações e o **comportamento** produz energia e entusiasmo para um trabalho consistente em direção a um objetivo inovador (AHMED, 1998).

Segundo Ahmed (1998), a autonomia tem os seguintes atributos:

- liberdade para **experimentar**;
- desafiar o *status quo*;
- expectativa de que a inovação faz parte do seu trabalho;
- liberdade para tentar coisas e falhar;
- aceitação de **erros**;
- permitir a discussão de ideias bobas;
- nenhuma punição por erros.

¹⁰ Fonte:

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=autonomy&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=0>

¹¹ Fonte: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/autonomia/>

O elemento autonomia tem liberdade e empoderamento como complementares na sua construção. Dessa maneira, assume um papel importante na gestão da inovação. A autogestão e a confiança adquirida pelas pessoas é refletida na certeza necessária para assumir as ações e tomar decisões. Mesmo para uma organização com viés de inovação, este pode ser um elemento difícil de gerenciar, principalmente se traços de hierarquia e controle estiverem presentes. Contudo, reformulações na estrutura organizacional e grupos de trabalhos com diferentes cargos podem facilitar a inclusão ou desenvolvimento do elemento.

4.2.6 Capacidade de inovação

A capacidade de inovar é a capacidade da organização de adotar ou implementar novas ideias, processos ou produtos com sucesso (HURLEY; HULT, 1998). Também considera a capacidade de realinhar os sistemas e processos de acordo com as mudanças no ambiente competitivo (**adaptabilidade e contexto externo**) (DOBNÍ, 2008).

A capacidade de inovação se baseia num sistema da inovação que envolve processos coerentes, estruturas interdependentes que dizem como solucionar problemas, sintetiza ideias em conceitos viáveis e seleciona os projetos a serem desenvolvidos (**processo de inovação**) (PISANO, 2015).

Pode ser vista como um dos elementos chave para a organização, pois ela será maior quando os demais elementos da cultura organizacional estão alinhados com a inovação. As organizações que têm maior capacidade de inovar são capazes de desenvolver uma vantagem competitiva e atingir níveis mais altos de desempenho (HURLEY; HULT, 1998). Sendo assim, pode ser medida pelo número de inovações que uma organização é capaz de adotar ou implementar com sucesso (HURLEY; HULT, 1998). Este reconhecimento externo diz o quanto a organização é considerada inovadora em seu ecossistema (RAO; WEINTRAUB, 2013). Já internamente, são os indicadores que medem a capacidade da inovação da organização (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

A capacidade de inovar começa com a **estratégia de inovação**. A estratégia está sob responsabilidade da liderança da organização. Então, a **liderança** é a responsável por gerenciar os sistemas dentro da inovação, estruturas, talentos (**estrutura organizacional**) e **comportamentos**. Portanto, a capacidade da organização de inovar depende de a liderança gerir o sistema de inovação que a organização possui (PISANO, 2015).

Uma maneira de internalizar a capacidade de inovação é através de um programa de premiação e reconhecimento (**incentivos**), que vise os esforços, a **criatividade** e abertura para novas e melhores maneiras de executar os trabalhos (**mindset organizacional**) (HURLEY; HULT, 1998).

Orientação para o cliente junto com **aprendizagem organizacional** e a capacidade de inovar são propriedades organizacionais que afetam o processo de inovação (HURLEY; HULT, 1998).

A capacidade de inovação é a decorrente da gestão da inovação integrada. Aqui tem se complementa com resultados e indicadores. A capacidade de inovação pode ser considerada uma variável de comparação entre organizações inovadoras. Sabendo-se que a diferença entre elas será sua cultura. Quando pensado que a cultura de inovação é um tipo de cultura organizacional, consegue-se entender porque aspectos de outros tipos estão nela. Os tipos de culturas podem ser complementares e gerenciados de maneiras diferentes. Ter foco em resultados é uma das principais características das culturas de mercado e adhocracia, assim como orientação ao cliente (CAMERON; QUINN, 2011). Ter o alinhado para resultados e um programa de indicadores na organização além de mostra toda a gestão da inovação, sinaliza aos membros o que é esperado das entregas. Os indicadores tornam tangível e possível a inovação, uma maneira plausível de monitorar até a cultura de inovação.

4.2.7 Colaboração

Colaboração é ato de trabalhar em conjunto e a inovação é um processo de grupo que se mantém de interação, informação e visão compartilhada. Independentemente da abordagem, as organizações precisam ter uma cultura que incentive a colaboração entre funcionários, entre parceiros e com pessoas que tenham diversos pontos de vista. A construção vital para uma colaboração eficaz é a **confiança**. Em relacionamentos de alta confiança, pessoas e organizações compartilham abertamente **conhecimentos** e ideias (DOMBROWSKI *et al.*, 2007). A colaboração entre diversas funções geralmente fornece soluções melhores para problemas complexos (**orientação para ação**) (TIDD; BESSANT, 2009).

Por Tidd e Bessant (2009) os principais motivos para as organizações adotarem a colaboração são:

- Reduzir o custo do desenvolvimento tecnológico ou entrada no mercado;

- Reduzir o risco de desenvolvimento ou entrada no mercado;
- Alcançar economias de escala na produção;
- Reduzir o tempo necessário para desenvolver e comercializar novos produtos;
- Promover o **aprendizado** compartilhado.

A **liderança** é a maior fomentadora da colaboração, pois entende o papel central que a colaboração tem para a organização. É pela colaboração que as organizações de diferentes tipos e tamanhos planejam inovar, permanecer relevantes e resolver problemas que parecem insolúveis. Em suma, a colaboração é parte do como as organizações planejam ter sucesso, competir e perdurar (**estratégia da inovação**) (KWAN, 2019).

A colaboração está presente interna e externa as organizações, como parte do processo integrativo das pessoas (**integração**). Funcionários participam de **equipes** multidisciplinares, universidades colaboram com os projetos existentes, softwares são disponibilizados sem custos, etc. (TIDD; BESSANT, 2009). A inovação aberta consolidada pelo prof. Henry Chesbrough traz a colaboração como base para explorar a inovação, diferindo do conceito de internalização da inovação fechada (**processo de inovação**) (CHESBROUGH, 2003). Existem várias ferramentas que trazem a colaboração como conceito: cocriação, *crowdsourcing*, inovação em rede, etc. (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

A colaboração como elemento valor é importante para a construção do processo de integração, comunicação e aprendizagem das pessoas. Trabalhos colaborativos tendem a ter melhores resultados para as organizações. Além do crescimento da inovação aberta que é colaborativa e compartilhada, o elemento colaboração quando bem associado ao processo de inovação fornece melhores soluções e ideias se tornando um indicador interessante para a liderança gerenciar.

4.2.8 Comportamento inovador

Comportamento é maneira de agir ou comportar-se. Um atributo individual ou pessoal, o comportamento inovador é definido como as pessoas agem na causa da inovação (RAO; WEINTRAUB, 2013), em resposta a ambientes que têm uma cultura orientada para a inovação (ambiente inovador) (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016; ROFFEEI; YUSOP; KAMARULZAMAN, 2018). O *mindset* organizacional contribui para a criação da cultura de inovação, tirando do P&D as atitudes e **comportamentos** da inovação e levando para toda a organização. O principal fator de sucesso para o *mindset* voltado para inovação está na **liderança**. São eles os que estimulam e incentivam **experimentar, assumir risco** e disponibilizam tempo e outros **recursos** para os demais criarem novas soluções. Tudo isso por eles já terem esses **valores** e crenças em si (ALM; JÖNSSON, 2014).

Quando uma cultura organizacional é moldada por meio de elementos que incentivem e apoiem a inovação, os membros irão se comportar com este viés (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). A **liderança** usa componentes da cultura para **comunicar** e demonstrar suas expectativas de comportamento. Os comportamentos são divulgados em normas e políticas, histórias, arquitetura física, ritos e linguagem (HOGAN; COOTE, 2014). Os valores sozinhos não suportam a inovação, mas em conjunto com outros componentes da cultura tem influência no **resultado** da inovação e no comportamento das pessoas (HOGAN; COOTE, 2014). **Ritos** são importantes para continuar a disseminar os comportamentos adequados para a organização. Ritos e cerimônias provêm sinais claros e reconhecimento públicos dos membros em seu comportamento adequado (TRICE; BEYER, 1984).

A liderança, por exemplo, demonstrando respeito pelos funcionários por considerar as contribuições na **tomada de decisão**; e valorizar os funcionários via **incentivos** pelas metas obtidas (HOGAN; COOTE, 2014). Outros como eliminar burocracias, obstinação na superação de obstáculos técnicos e fazer o diferente ou o que está fora da rotina (**estrutura organizacional**) também são exemplos de comportamentos inovadores esperados (RAO; WEINTRAUB, 2013).

Os estímulos da liderança nos comportamentos inovadores refletem na **autonomia** e **confiança** entre líder e subordinado. Assim como o estilo de resolução de problemas, este podendo ser melhor percebido pelas ações dos inovadores natos (**orientação para ação**) (SCOTT; BRUCE, 1994). Para Scott e Bruce (1994) os elementos **flexibilidade, empoderamento** e **adaptabilidade** são o suporte para a inovação. O suporte para inovação

está diretamente ligado ao comportamento das pessoas, tanto que quanto maior será o suporte mais é refletido no comportamento inovador (SCOTT; BRUCE, 1994).

Os comportamentos inovadores estão ligados a outros elementos são expressados como: ter a capacidade de responder a mudança e novas ideias, ter tolerância para erros e diferentes pontos de vistas (**lidar com erros**), ter a liberdade de experimentar (**autonomia**) e **assumir riscos** calculados, e ter a vontade de adotar mudança e novas formas de fazer as coisas (ROFFEEI; YUSOP; KAMARULZAMAN, 2018).

É esperado que com a cultura de inovação bem desenvolvida o principal resultado seja o reconhecimento do comportamento inovador pelos externos à organização. O *mindset* é o principal parceiro da liderança na busca de implementar a cultura de inovação. Por ele ser o direcionador das ações e atitudes das pessoas, e os sinais aparecem nos comportamentos e clima. Se bem desenhado, o *mindset* é a ferramenta de gestão certa para levar a inovação a todos os níveis da organização e trazer retornos mais efetivos em prazos menores.

4.2.9 Compreensão global

O elemento compreensão global mostra a enfatizando a relação orgânica ou funcional entre as partes e o todo. A inovação para existir precisa permear toda a organização, transpor os limites entre departamentos, unidades, níveis hierárquicos, etc. (**estrutura organizacional**) e atingir todas as pessoas, internas e externas, das organizações. A interação entre estes limites pode significar o sucesso da inovação e é percebido não só no âmbito gerencial, o que inclui ações nas normas e procedimentos e no **comportamento** das pessoas (DOMBROWSKI *et al.*, 2007).

Ter uma definição clara e compartilhada da inovação é um dos principais pontos da holística. Com uma definição bem compreendida é possível estabelecer metas para a inovação (**estratégia de inovação**), alocar **recursos** adequadamente, planejar e lançar as inovações no tempo certo, direcionar a publicidade (**processo de inovação**) e medir o desempenho da inovação (**resultados**) (HAMEL; TENNANT, 2015).

A identidade faz parte da compreensão pelo todo, porque as pessoas só se identificam com aquilo que elas acreditam e entendem, ou seja, estão em concordância. Ter o mesmo conceito de inovação difundido precisa que as pessoas se identifiquem com o tal. Atributos como respeito, confiança e compartilhamento das vitórias são esperados quando a compreensão da inovação se faz pela identificação dos membros (AHMED, 1998).

A inovação é holística (AHMED, 1998), ter essa compreensão bem difundida é crucial para que a inovação fique no centro da organização. O reconhecimento das pessoas com a organização, identidade, pode ser uma maneira de medir a disseminação da inovação. Este ponto, torna a compreensão global um elemento de destaque na gestão da inovação.

4.2.10 Comunicação

Comunicação é ação ou efeito de comunicar, de transmitir ou de receber ideias, conhecimento, mensagens etc., buscando compartilhar informações¹². A comunicação regular e troca de ideias entre os membros da organização pertencentes a diferentes níveis hierárquicos (SPERBER, 2017).

Ter uma cultura que apoie a comunicação aberta e transparente, baseada na **confiança**, terá influência positiva na inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Foco na comunicação informal e aberta é benéfico para a inovação, pois devido ao alto ritmo dos acordos, declarações oficiais, reuniões formais, acordos escritos, podem atrasar o processo (SPERBER, 2017).

Usar a discussão em prol de promover a abertura na comunicação pode aumentar a confiança entre as pessoas e estimular inovação. Eliminando as barreiras da comunicação, retirar a comunicação dos departamentos, diminuir a hierarquia e fazer com que as mensagens cheguem a toda organização (**estrutura organizacional**) (DOMBROWSKI *et al.*, 2007; MARTINS; TERBLANCHE, 2003) podem garantir a disseminação da inovação (**compreensão global**), principalmente a troca de vários tipos de informações (SPERBER, 2017).

As organizações que valorizam as comunicações internas abertas provavelmente têm acesso a um maior acesso aos canais de comunicação, à acessibilidade à informação e à disponibilidade de diversos conhecimentos, minimizando as restrições à troca de informações dentro e fora do ambiente. Essa comunicação também determina as formas como o conhecimento e a informação são coletados, suas interpretações, sua avaliação e suas práticas de compartilhamento (**aprendizagem organizacional**) (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016).

¹² Fonte: <https://www.dicio.com.br/comunicacao/>

Quando os membros de uma organização são incentivados a participar na **tomada de decisões** e na resolução de problemas, eles se sentem capacitados para assumir funções adicionais (**empoderamento**) (DOMBROWSKI *et al.*, 2007). E ainda, quando as pessoas estão cientes da estratégia de inovação, seus esforços e ideias são direcionados (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). Portanto, trazer o foco em desenvolver as pessoas para ouvir e compartilhar, melhora a comunicação e o reflexo será na geração e filtro de ideias (**processo de inovação**) (DOMBROWSKI *et al.*, 2007). Também, quando a organização fornece acesso e disponibilidade de conhecimento diversificado, fertilização cruzada de ideias, melhor qualidade de tomada de decisão e consideração de novas soluções alternativas que geram inovação (HOGAN; COOTE, 2014). Contudo, isso requer treinamento das pessoas não apenas nas normas de comunicação, mas também na definição de problemas e na mentalidade aberta, isto é, aceitar ideias mesmo quando elas vêm de fontes incomuns (**mindset organizacional**) (DOMBROWSKI *et al.*, 2007).

O ambiente que a organização desenvolve é totalmente pautado em qual tipo de comunicação será usado. O arranjo físico de pode apoiar a inovação, proporcionando aos funcionários oportunidades de trocar ideias novas, compartilhar informações entre áreas funcionais e coordenar e integrar o trabalho entre grupos e divisões organizacionais (**ambiente inovador**) (HOGAN; COOTE, 2014). Um recado que a liderança pode passar via estrutura física é que eles não tomam as decisões isolados (ALLEN; HENN, 2007).

“A transparência indicada pelas janelas tanto para o exterior como para o interior é uma metáfora para uma orientação em diferentes direções e destina-se a apoiar a ideia de que se tem a liberdade de tomar as próprias decisões - isto é, dentro do domínio pelo qual é responsável - mas também influenciar as decisões dos outros vistos através das paredes de vidro” (ALLEN; HENN, 2007, p. 17).

Nem toda comunicação é feita via verbal, os componentes da cultura são mecanismos poderosos para comunicar e endossar valores que suportam a inovação (HOGAN; COOTE, 2014). Tanto que, quando se quer mudar uma cultura conservadora para uma inovadora, começa-se comunicando o que irá acontecer e o que irá mudar (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). Comumente são as histórias de sucesso celebradas e reforçadas, pois carregam forte simbolismo e representação. É papel da **liderança** construir e divulgar as histórias relacionadas à inovação (AHMED, 1998). A liderança consegue definir, então, padrões e diretrizes para os comportamentos das pessoas e usar componentes da cultura, físicos ou não, para comunicar a inovação e os **resultados** providos dela (HOGAN; COOTE, 2014).

A comunicação é meio que a liderança usa para dizer a todos quais são os limites aceitáveis para comportamentos, erros e discussões, divulgar os resultados e reforçar valores. O ambiente da organização é o elemento que mais impacta na comunicação, pois se o espaço físico e a estrutura são fechados, pouco será possível de desenvolver a informalidade e fluidez na comunicação. Os elementos estratégia de inovação e tomada de decisão são os que mais se beneficiam da comunicação informal e direta.

4.2.11 Confiança

Confiança é o “grau de segurança emocional que os funcionários experimentam em suas relações de trabalho” (AHMED, 1998, p. 37). Assim como, o apoio de pares é um sistema para dar e receber ajuda, a confiança é fundamentada em princípios-chave de respeito, responsabilidade compartilhada e acordo mútuo quanto ao que é útil (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016). Quando há alta confiança, novas ideias surgem facilmente (**processo de inovação**) (AHMED, 1998).

A confiança organizacional pode ser definida em termos de rotinas, normas e valores organizacionais capazes de sobreviver às mudanças individuais de pessoal. Desta forma, a **aprendizagem organizacional** pode ocorrer, incluindo novas formas de fazer as coisas e fazendo coisas novas através da diversificação (TIDD; BESSANT, 2009).

A confiança pode ser associada à crença da **equipe** em si mesma e à confiança para resolver problemas (**orientação para ação**). Refere-se à confiança que a equipe tem em sua própria capacidade de produzir soluções (MCLAUGHLIN, 2016; MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008). A confiança organizacional é um projeto de longo prazo nas organizações, pois, como qualquer outro projeto colaborativo, tem que evitar que apenas um grupo se beneficie por diferenças em suas motivações. Na mesma análise, pode se tornar um atenuador do **comportamento** oportunista, não esperado em organizações inovadoras (TIDD; BESSANT, 2009).

A confiança pode ser vista nas organizações como: **comunicação** aberta e compartilhamento (**colaboração**); pessoas que ouvem melhor; acesso livre; aceitação críticas; ‘pensar fora da caixa’ (**mindset organizacional**); honestidade intelectual (AHMED, 1998).

Confiança é um dos elementos mais importantes para a liderança. Sem uma base de apoio, as pessoas serão resistentes para se abrir a qualquer outro elemento diferente do

habitual. Tanto para desenvolver quanto gerenciar a cultura de inovação, a confiança é decisiva. Abertura da comunicação, estrutura plana, descentralização da decisão, assumir riscos e clima, todos precisam que as pessoas tenham confiança e que a liderança a transmita também.

4.2.12 Criatividade

“Criatividade é a produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou um pequeno grupo de indivíduos trabalhando juntos” (AMABILE, 1988, p. 126). Também diz respeito a ter ou mostrar inventividade e ser visionária e perspicaz (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016).

As organizações inovadoras precisam gerenciar a capacidade criativa dos funcionários e a quantidade de criatividade que eles podem expressar em seu trabalho (DOBNI, 2008). A primeira prioridade da **liderança** é envolver as pessoas certas, nos momentos certos, no grau certo de trabalho criativo (AMABILE; KHAIRE, 2008). Sendo assim, a criatividade em organizações se mostra presente nos grupos de trabalho, na **gestão do conhecimento** e resolução de problemas (**orientação para ação**). É realmente promovida quando o **mindset organizacional** apoia a abertura, **experimentação** e mudança (ALM; JÖNSSON, 2014).

Pode-se levantar cinco fatores na cultura de uma organização que impactam a criatividade e precisam ser gerenciados. Esses fatores são um fluxo aberto de **comunicação**; **assumir riscos**; **autonomia**; segurança participativa; e **confiança** e respeito pelo indivíduo (ANDRIOPOULOS, 2001). Da mesma maneira, o ambiente da organização é grande influenciador do comportamento criativo, podendo estimular a criatividade quando fornece os recursos adequados ou inibi-la (**ambiente inovador**) (AMABILE et al., 1996; MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Dos **recursos organizacionais**, o tempo é considerado o recurso crucial para desenvolvimento da criatividade (AMABILE, 1998). Já os principais inibidores da criatividade são medo (medo do erro e da retaliação), os prazos, a concorrência interna, crises e reestruturações e a falta de métodos (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

O elemento criatividade pode estar presente em qualquer tipo de cultura organizacional, contudo aqui é quase como sinônimo da cultura de inovação. Muitos autores se referem a criatividade como a cultura em si. O que se deve ficar atento é para não inibir a criatividade mesmo com um ambiente propício. Saber dosar as mudanças organizacionais e

comunicá-las abertamente junto o suporte dado pela confiança, podem evitar as possíveis inibições. Pode-se incluir o programa de incentivos aqui também, para garantir que ser criativo é benéfico e necessário para a organização.

4.2.13 Equipes

Equipes são estruturas de grupo de trabalho promove **integração** e transferência de habilidades, **aprendizagem**, treinamento e estabelecimento de apoio social para pensamento divergente dentro do grupo (**confiança**) (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016). Leva em consideração o conjunto de habilidades e composição dos membros da equipe (MCLAUGHLIN, 2016).

Times cooperativos são identificados como influentes na promoção da inovação dentro das organizações. É bem estabelecido que equipes de trabalho são abertas a diversidade e talento individual que complementam uns ao outro. Quando os times são multifuncionais (áreas, funções, idades, gêneros, especialidades, organizações, etc.) aumentam a interação social, conhecimentos técnicos (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) e o estímulo positivo gerado é percebido nos **resultados** e até na motivação individual (HOGAN; COOTE, 2014). O trabalho em equipe aumenta as capacidades individuais. Além disso, as equipes podem ajudar as organizações a tornarem a **capacidade de inovação** onipresente em diferentes níveis das organizações (SHARIFIRAD; ATAEI, 2012).

O elemento equipes é reflexo dos valores colaboração e integração. No conceito de inovação aberta e em *startups* o trabalho em equipe é altamente valorizado e desejado, principalmente pela possibilidade de contribuições com os diferentes *know-how* das pessoas.

4.3.14 Estratégia de inovação

Estratégia não é um simples plano de ação, ‘é um processo continuado de decisões, um fio condutor das ações, uma clara definição de direção a seguir’ (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016, p. 38). A estratégia da inovação é a estratégia que promove o desenvolvimento e implementação da inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003), que

traz o viés para longo prazo e futuro da organização (AHMED, 1998) com a inclusão da inovação nas diretrizes da organização (SPERBER, 2017).

A estratégia de inovação é ter uma visão compartilhada clara do futuro da organização e estabelecer que a inovação é um objetivo organizacional (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016); é transferir a todos os níveis da organização esta visão voltada para inovação por meio dos princípios formalmente estabelecidos (missão e visão) (MARTINS; TERBLANCHE, 2003); é ter objetivos e metas comuns relacionados a visão compartilhada e direção única para eliminar mensagens confusas (**compreensão global**) (MCLAUGHLIN, 2016; MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008).

A estratégia da inovação também inclui: quanto de inovação é desejado, que tipo de inovação se espera, como será a competição, níveis de inovação requeridos, o ritmo de aprovação para os projetos que alimentam o fluxo de inovação e alocação de **recursos** (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

A estratégia da inovação diz o que será feito. É um processo gerencial altamente complexo que a alta gestão precisa conciliar com a estratégia geral da organização. É um elemento que quando bem formulado dá as diretrizes e limites para o portfólio de projetos. E pode garantir a aderência até de membros mais tradicionais por ter indicadores e resultados esperados atrelados.

4.2.15 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é o mecanismo que dá suporte e facilita a inovação (AHMED, 1998; MARTINS; TERBLANCHE, 2003), refere-se a como os recursos são disponibilizados, o estilo de gestão, além da infraestrutura física (ALM; JÖNSSON, 2014; MCLAUGHLIN, 2016; ROFFEEI; YUSOP; KAMARULZAMAN, 2018), da rotina de trabalho (ALM; JÖNSSON, 2014) e do sistema operacional (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) disponíveis para a inovação.

As pessoas se sentem mais confortáveis em aprender e realizar suas atividades em ambiente com facilidade ao acesso dos recursos (**ambiente inovador e recursos organizacionais**) (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016). Por isso as organizações inovadoras consideram ter: a estrutura plana e informal; fluxo de informação para baixo e para cima (**comunicação**); **tomada de decisão** e procedimentos descentralizados; minimizar a burocracia e **liberdade** de regras; **equipes** interdisciplinares e

derrubar barreiras departamentais; programas de recompensas e reconhecimento (**incentivos**); maior delegação e distribuição das responsabilidades (**autonomia** e **empoderamento**); ênfase na interação criativa (**integração**); maior participação de membros externos e preparação para as necessidades de mudanças (**adaptabilidade**) (AHMED, 1998; ALM; JÖNSSON, 2014; DOBNI, 2006; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008; ROFFEEI; YUSOP; KAMARULZAMAN, 2018).

Um ponto a ressaltar é que não há um modelo único de estrutura organizacional a ser empregada, cada organização adapta o que é mais oportuno e conveniente. É preciso fazer um balanço entre continuidade e mudança, entre flexibilidade e rigidez, entre controle e delegação, entre centralização e descentralização (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016). E para sustentar uma estrutura mais plana e orgânica, a formação da **liderança** forte é crucial. Muitas vezes, se torna o pilar de sustentação de toda a estrutura (PISANO, 2019).

A estrutura pode ser um forte inibidor da cultura de inovação, principalmente quando há disfuncionalidade de outras culturas. Departamentalização e falta de autonomia, por exemplo. Mudanças positivas na estrutura com o foco na cultura de inovação são tirar as barreiras entre as pessoas para aumentar a integração e colaboração e dividir as responsabilidades para criar um processo de tomada de decisão em rede. Usar o relacionamento positivo entre estrutura, recursos e capacidade, pode potencializar a gestão da inovação e gerar menos resistência nas mudanças.

4.2.16 Experimentação

Experimentação é testar uma ideia¹³ e está presente na busca pela inovação. A própria essência da inovação é fazer com que as pessoas pensem de maneira diferente, se tornem aventureiros e assumam riscos gerenciados (**assumir riscos**). A experimentação aborda a troca entre o excesso de investimento e o comprometimento. Tornar as ideias tangíveis e aprender o máximo possível (**aprendizagem organizacional**) antes de continuar o **processo de inovação**. Já existe uma série de técnicas de experimentação não tradicionais, incluindo incubadoras, escalas de laboratório, alianças, ensaios e *spin-outs* (DOBNI, 2006).

¹³ Fonte:

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=experimentation&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=00000>

A experimentação é o princípio que faz o balanço entre o que pode ser sucesso e o que será fracasso (**resultados**) (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). Vai além de uma etapa do **processo da inovação**, é a inclusão das pessoas de maneira ativa na **estratégia da inovação**, o ‘sondar e aprender’ (TIDD; BESSANT, 2009). Também traz algumas premissas importantes para a **liderança** considerar: foco no aprendizado e não no resultado; errar mais rápido; definir **indicadores** qualitativos de acompanhamento; amostra relevante; e foco nas premissas e não nos números (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

O elemento experimentação é bem fácil de ser identificado principalmente no processo de inovação. Contudo, quando não há apoio da liderança e confiança, poucos irão incorporar este elemento em sua rotina. Além de recompensar a experimentação, a liderança pode utilizá-lo como *input* do perfil de pessoas para desenvolvimento e contratação e para selecionar parceiros no processo de colaborativo de inovação.

4.2.17 Flexibilidade

Flexibilidade refere-se à disposição de mudar ou comprometer-se, ou adaptar-se a mudanças no ambiente (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016), isso inclui abordagens flexíveis para resolver problemas (HOGAN; COOTE, 2014; ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016), a mentalidade aberta e questionamento de protocolo e procedimentos (**mindset organizacional**) (DOMBROWSKI *et al.*, 2007) e a capacidade de respostas às mudanças (**adaptabilidade**) (HOGAN; COOTE, 2014).

Muito da flexibilidade se relaciona com o estilo intuitivos de resolução de problemas, pessoas que tem a capacidade de fazer coisas melhores quanto fazem de forma diferente (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016). É um elemento importante da cultura organizacional, pode ser incentivada de muitas maneiras: rotação de tarefas funcionais, rotação de tarefas geográficas, troca de tarefas e reuniões entre países, etc. (**estrutura organizacional**). O desenvolvimento deste elemento auxilia na **comunicação** democrática e na geração de ideias (**processo de inovação**) (DOMBROWSKI *et al.*, 2007).

Organizações que conseguem se afastar do que é engessado em suas pressuposições, estruturas e rotina de trabalho, passam a ser mais flexíveis e se tornam ambientes propícios para mudanças e inovação (**ambiente inovador**) (DOMBROWSKI *et al.*, 2007). Estas organizações possuem um alto nível de responsabilidade (**empoderamento**) e eliminam descrições de trabalho formal e rígidas (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Ainda,

ênfatisam o papel das **histórias** e da estrutura física no reforço da mentalidade flexível (DOMBROWSKI *et al.*, 2007).

A flexibilidade é importante para o esforço da inovação (**capacidade de inovação**). Contudo, a estabilidade é necessária para manter as rotinas básicas e sistema de autoridade fundamental funcionando (SHANE; VENKATARMAN; MACMILLAN, 1995). É um elemento que requer o ajuste da dose correta para cada organização.

O elemento flexibilidade consegue ser percebido em diversos outros elementos, mas o principal deles é a estrutura organizacional. Quando relacionado com a comunicação e o mindset, traz benefícios para o desenvolvimento da liderança, no *feedback* e no saber ouvir. É um elemento que precisa ser dosado na organização, pois a rotina básica não pode ser perdida.

4.2.18 Incentivos

O conjunto de políticas planejadas para estimular funcionários a inovar (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011), no qual a organização valoriza, recompensa e reconhece os esforços da inovação (HOGAN; COOTE, 2014) são os incentivos. Nesta prática são reconhecidas as realizações individuais ou coletivas (HOGAN; COOTE, 2014), celebrando o sucesso ou a **aprendizagem** dos erros (AHMED, 1998) e reforçando os valores que a organização quer para a inovação (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016).

Se o **comportamento** adequado é recompensado, ele se tornará geral, um comportamento dominante. Na cultura de inovação, as pessoas devem ser recompensadas por aceitar risco (**assumir risco**), **experimentar**, gerar ideias (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) e trazer novas abordagens ou soluções (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016). As recompensas podem ser financeiras (participação dos lucros, prêmios, ações, etc.) ou intangíveis (reconhecimento público, recursos, tempo, etc.) (SPERBER, 2017; TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). Em alguns momentos, os incentivos fazem partes de cerimônias comemorativas, que acabam tendo mais apelo no reforço dos valores que a organização assume como adequados (**ritos**) (AHMED, 1998).

Escolher a melhor combinação de incentivos que funcionam de acordo com o perfil da organização é responsabilidade da **liderança** (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). Assim, pode-se impedir de que o reforço do comportamento seja direcionado adequadamente e que

as pessoas não corram atrás apenas da recompensa (DOMBROWSKI *et al.*, 2007; SPERBER, 2017).

Os incentivos reforçam o vínculo entre **estratégia** e **resultados** (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011) e muitas vezes, trazem consequências positivas na motivação dos indivíduos, nas metas desafiadoras, no aumento da responsabilidade (**empoderamento**) e no encorajamento da busca pelo novo (**autonomia**) (HOGAN; COOTE, 2014).

Os incentivos são nitidamente a organização dizendo o que ela espera da pessoa. Não é diferente na cultura de inovação. Porque a liderança preparada para desenhar o programa de recompensa leva em conta os indicadores para inovação, os resultados e os comportamentos esperados. Além de transmitir a mesma informação para toda organização, os incentivos contribuem para as inspirações das pessoas.

4.2.19 Influência da inovação

Influência é um fator cognitivo que tende a ter um efeito sobre o que você faz¹⁴. A influência da inovação abrange os valores e crenças que influenciam os comportamentos das pessoas e garantem que se comprometam com a inovação (DOBNI, 2006, 2008). Valores são o porquê as pessoas se comportam de tal maneira e assumem certas coisas como verdadeiras (SCHEIN, 1984). Se tornam o padrão a ser seguido e avaliado (AHMED, 1998), está em como as pessoas gastam seu tempo (**recursos organizacionais**), gerenciam sua rotina (**estrutura organizacional**) e expressam suas ideias (**comunicação**) (RAO; WEINTRAUB, 2013). Os valores na cultura de inovação, vão direcionar a **liderança** em como gerir os recursos, fazer mudanças e comunica-las, com base na inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; RAO; WEINTRAUB, 2013).

O elemento influência é o mais abrangente e sem uma maneira concreta de identificação, contudo traz uma descrição do é fundamental para a inovação. Entende-se que a influência assuma características mais gerias e possa ser entendida como uma dimensão na cultura de inovação. Ainda assim, não é fácil medi-las, pois, sua essência é abstrata. É

¹⁴ Fonte:

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=influence&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=000000000>

necessário que além do contexto inserido pela organização numa avaliação prática, outros elementos também assumam papéis mais centrais.

4.2.20 Integração

O elemento integração é o relacionamento interpessoal, uma associação ou conhecimento forte, profundo ou íntimo entre ou com outras pessoas (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016). A integração se refere as condições de trabalho em **equipes, colaboração e comunicação** entre diferentes funções e departamentos. Tanto como equipes quanto a colaboração funcional (ALM; JÖNSSON, 2014). A integração leva as pessoas a ser mais ativas (**proatividade**), trabalhar em equipes, gerenciar melhor o seu e ao seu redor (**autonomia**) e ainda, a flexibilidade em funções e projetos, assim como nos orçamentos e criação de áreas funcionais (**estrutura organizacional**) (AHMED, 1998).

O elemento integração tem forte relação com o elemento colaboração e pode ser percebido nas equipes e na estrutura organizacional. Ambiente inovadores buscam incentivar a integração das pessoas, principalmente por meio dos encontros em locais agradáveis. Manter bons relacionamentos com membros internos e externos à organização, pode ser uma fonte de recursos para a inovação.

4.2.21 Liderança inovadora

Os líderes da organização são os patrocinadores dos projetos de inovação juntamente com busca por novas ideias e soluções, pois detêm o conhecimento do negócio e podem apoiar e guiar os outros membros no processo de inovação (DOMBROWSKI *et al.*, 2007). As pessoas precisam entender os diferentes estilos de pensamento e serem treinadas no processo de confrontação construtiva (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). É a liderança que suporta a cultura de inovação e ensina os valores corretos, serve de modelo aos membros. É ela quem é favorável a visão de mudança (**adaptabilidade**), promove o *mindset* voltado para inovação e incentiva a **experimentação** e **aprendizagem**. Assim os demais membros se sentem encorajados e seguros a seguir sua gestão (HAMEL; TENNANT, 2015; MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

A liderança inovadora exhibe comprometimento real e lidera por exemplo e ações (**comportamento inovador**) (AHMED, 1998), tem papel ativo nos esforços para inovação,

assume riscos, suporta a mudança e promove a **confiança** e o envolvimento (ALM; JÖNSSON, 2014). É papel da liderança gerir os limites aceitáveis para a organização (**lidar com erros**) (ALM; JÖNSSON, 2014; HOGAN; COOTE, 2014) usando do respeito pelas diferentes soluções e posicionamentos e valorizando as contribuições para os objetivos traçados (HOGAN; COOTE, 2014). Também fica sob sua responsabilidade a **estratégia** da organização, a distribuição de **recursos** e a determinação das regras para crescimento do negócio (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

É por meio de seleção, desenvolvimento e *feedback* que as organizações conseguem criar um quadro de líderes que sejam tão hábeis em promover a inovação quanto na administração dos negócios (HAMEL; TENNANT, 2015). Grandes organizações inovadoras investem no perfil do líder forte e visionário, principalmente para sustentar as estruturas planas e autônomas que favorecem a inovação (**estrutura organizacional**) (PISANO, 2019).

Pela descrição do elemento já fica claro que a cultura de inovação não irá prosperar sem o suporte da liderança. Quando pensado na liderança estão inclusos os líderes indiretos e por reconhecimento, não apenas a alta gestão. Tudo porque na cultura de inovação a liderança é modelo de comportamento e reforço de valores, é a base da confiança para a autonomia e experimentação, é régua para erros e guia na aprendizagem, é a voz do discernimento e o rosto da organização. Os conflitos são gerenciados pela liderança, pois entende-se que a cultura de inovação presa pela diversidade e diferenciação, isto inclui opiniões, ideias e maneiras de buscar respostas. O ponto importante aqui é conhecer os limites, até onde é produtivo uma discussão. A confiança e o respeito entre as pessoas precisa prevalecer para que uma organização consiga usar os conflitos como ponto positivo e aprendizagem.

4.2.22 Modelo de negócios

“Um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 14). Por ser a representação da lógica da organização, o modelo de negócio de inovação usa a inovação para criar, entregar e capturar valor (**orientação para cliente**). Em outras palavras, o modelo de negócio que suporta o **processo de inovação** e aborda o equilíbrio entre a ênfase na estratégia planejada

e a estratégia emergente (**estratégia de inovação**), que é um espaço de oportunidades indefinido para aqueles que buscam a inovação (DOBNI, 2006).

O modelo de negócio olha para fora da organização. O reflexo do contexto externo está no direcionamento dos objetivos e fortalecimento dos processos internos (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016). Assim como na escolha da fonte de *inputs* para inovações (**processo de inovação**) (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016). Este olhar para fora do modelo de negócios junto com a estratégia de inovação propiciam a influência da organização no seu ecossistema (DOBNI, 2006).

A mudança no modelo de negócios das organizações, por si, já pode ser uma inovação. Contudo, aqui é a visão do modelo de negócios dentro da cultura de inovação. O elemento é uma das partes concretas da intenção e da propensão da inovação. E usando-o fica mais fácil de entender e até identificar os outros dois elementos. O modelo de negócios faz a ponte entre o que acontecem no ecossistema e os esforços internos para a inovação.

4.2.23 Orientação para ação

A orientação para ação é quanto os membros da organização estão preparados para novas oportunidades (RAO; WEINTRAUB, 2013) e envolvidos nas ações práticas diárias (AHMED, 1998). Antecipar acontecimentos é uma das habilidades das pessoas centradas na ação. Pessoas proativas conseguem ter um senso de propriedade maior e projetam os resultados de suas ações (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016). Outra habilidade é explorar e visualizar o desenvolvimento de ideias para resolver problemas e adotar e adaptar estratégias. Pessoas com esta visão do todo são mais confiante e empoderadas. Também são participativas no processo de **aprendizado** social (ROFFEEI; YUSOP; KAMARULZAMAN, 2018).

As principais características das pessoas voltada para ação são: não seja obcecado com precisão; ênfase nos **resultados**; cumpra seus compromissos (**autonomia**); ansiedade sobre oportunidade; valor de fazer as coisas; o trabalho duro é esperado e apreciado (**incentivos**); vontade de fazer as coisas; cortar a burocracia (**estrutura organizacional**) (AHMED, 1998).

A orientação para ação está fortemente ligada a vontade de trazer resultados positivos. Junto com a autonomia e a estrutura menos burocrática, incentivar que as pessoas busquem

ser mais proativas pode gerar melhores resultados na inovação. Também, é uma característica que pode ser incluída no perfil dos membros, tanto para contratação quando para desenvolvimento e promoção.

4.2.24 Orientação para clientes

Orientação para clientes é quando a organização busca atender as necessidades do cliente, considerando como os membros geram e disseminam conhecimento e a compreensão da cadeia de valor (ALM; JÖNSSON, 2014; DOBNI, 2008).

A compreensão do mercado e o foco no cliente são centrais para a cultura da inovação. Se torna crucial para a inovação, maximizar o que o cliente vê como valor e atender suas necessidades, muito mais do que especificações técnicas (ALM; JÖNSSON, 2014; TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

A orientação para o cliente leva em conta todo o **contexto externo** como fonte de informações sobre as necessidades do cliente, mas também se atenta as tendências de mercado e avanço tecnológicos que podem ser essências na geração de valor com o foco no cliente. Ter uma capacidade de respostas e desenvolvimento para os *inputs*¹⁵ do cliente (**capacidade de inovação**) é a base da orientação para cliente. Esta capacidade está diretamente ligada à **propensão para inovação** e o suporte da **liderança** que provém (ALM; JÖNSSON, 2014).

Ter o viés para o cliente é fundamental para entregar a inovação. O cliente se torna mais do alvo para inovação, assume o posto de parceiro e até de financiador. Acaba sendo um princípio importante para manter as organizações vivas. Como outros elementos, este não é exclusivo da cultura de inovação, reforçando que culturas com visão externa estão mais conectadas com a entrega de valor (CAMERON; QUINN, 2011).

4.2.25 Processo de inovação

Entende-se por processo de inovação a rota que a inovação segue à medida que é desenvolvida dentro da organização. Ou seja, são os estágios que a inovação passa até se

¹⁵ *Inputs*: uma declaração que expresse uma opinião ou crença pessoal ou acrescente informações. Fonte: <http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=inputs&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=00000000>

tornar (ou não) algo adotado por definitivo ou lançado no mercado (DOBNI, 2008; RAO; WEINTRAUB, 2013). Também como já foi citado neste texto, é como a organização gera, avalia, experimenta e investe nas ideias (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016). O processo de inovação é intimamente ligado à **estratégia de inovação** adotada pela organização, pois, sem um processo claro, pouco se aproveita do potencial das ideias geradas (HAMEL; TENNANT, 2015).

É pela cultura que o processo de inovação se mantém vivo, pois são principalmente os valores que direcionam os **comportamentos** dentro do processo. E sem os valores que estimulem novas ideias e soluções, o processo morre (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). O contrário também acontece, o processo de inovação é um dos principais pilares para manter a cultura de inovação viva (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). Pela sua definição já se entende que os valores da inovação estão enraizados no processo em si, como a **criatividade, flexibilidade e adaptabilidade**.

Não existe um melhor processo de inovação, cada organização determina qual irá adotar. Esta decisão é baseada na cultura organizacional primária e nos valores centrais. As relações que este elemento possui deixa claro que a estratégia, o processo, a capacidade e os comportamentos são decisivos na busca da gestão da inovação.

4.2.26 Propensão à inovação

Propensão é a inclinação para fazer algo¹⁶. O elemento propensão à inovação vai além da intenção da organização para inovar, inclui o preparo e a adequação para adotar e manter os esforços para inovação (**mindset organizacional e capacidade de inovação**) (ALM; JÖNSSON, 2014). Começando por o quanto o **modelo de negócios** da organização está estabelecido para desenvolver e sustentar a inovação. E chegando, via metas e objetivos **comunicados** pela **liderança**, até os processos básicos e níveis operacionais (**estratégia de inovação**) (DOBNI, 2008). Estar preparada para a inovação coloca a organização pronta para escolher quais projetos dar continuidade e realizar as mudanças necessárias para atingir seus objetivos (DOBNI, 2006).

¹⁶ Fonte:

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=propensity&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=00000>

A propensão, semelhante com a intenção, é intangível e de difícil identificação. Contudo, a capacidade de inovação, o modelo de negócios e a comunicação são mais facilmente percebidos. Então, de maneira a conseguir identificar se a organização está preparada para inovação, analisar a capacidade e os comportamentos seriam as melhores maneiras. Ter essa pré-disposição para inovação é decisivo para colocá-la como ponto central na organização. No entanto, é um elemento bastante volátil e precisa estar bem monitorado pela liderança para ser utilizado dentro do gerenciamento da cultura de inovação.

4.2.27 Recursos organizacionais

Recursos são todas ferramentas físicas ou não (pessoas, infraestrutura, orçamento, tecnologia, especialistas, treinamentos, etc.), que estão disponíveis para o trabalho (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; RAO; WEINTRAUB, 2013). Dessa forma, cabe a **liderança** gerenciar a **capacidade da inovação** em paralelo com os recursos disponíveis (DOBNI, 2006). Alocar as pessoas certa para os projetos certos, disponibilizar tempo para buscas de novas soluções e ideias, trazer parceiros ou especialistas, promover treinamentos, reconhecer os acertos e aprendizagem são alguns pontos da responsabilidade **liderança inovadora** (AHMED, 1998).

A alocação de recursos sinaliza expectativas, consequentemente, a alocação de tempo e dinheiro para a inovação indica aos membros da organização que a inovação é uma prioridade importante (ALM; JÖNSSON, 2014). Os projetos que recebem os recursos, além de estarem no portfólio de inovação, reforçam o que é esperado dos esforços e **comportamentos** das pessoas, assim como norteiam a geração de ideias e o **processo de inovação** (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016). É importante salientar que conseguir mudar os recursos para aqueles que suportam a inovação é tão importante quanto mudar os **comportamentos** dos membros (DOBNI, 2006).

As pessoas são o centro da inovação, por isso se tornam o recurso mais crítico para as organizações (RAO; WEINTRAUB, 2013). Saber recrutar e selecionar as pessoas é crucial para promover a cultura de inovação. Os valores e comportamentos para inovação são refletidos no perfil das pessoas (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Flexíveis; tolerantes em relação à ambiguidade; abordagem sistêmica; orientadas pela ação; bem-humoradas (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011); energéticas; valorizam a diversidade; assumem a responsabilidade (MARTINS; TERBLANCHE, 2003); persistentes; honestos; (AHMED,

1998); curiosos; colaborativos (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016) são exemplos de características das pessoas inovadoras.

Muitas organizações usam dos recursos para inovação como **incentivos** para recompensar os membros. Em grande maioria são recursos financeiros, mas a disponibilização de tempo e pessoas é igualmente aplicado em organizações inovadoras (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

Muitas organizacionais inovadoras são reconhecidas por seus programas de distribuição de pessoas e tempo para projetos de inovação. Também é um elemento que concentra muitos valores da inovação, principalmente quando modelo de gestão que a organização assumi é igualmente de inovação. Ainda é possível afirmar que, mudanças em como gerir e distribuir os recursos, quando pensadas para fomentar a inovação, contribuem com a sustentação dos comportamentos adequados.

4.2.28 Tomada de decisão

A tomada de decisão é um processo integrado e participativo, de decisão rápida que envolva vários níveis da organização e demonstre a divisão da autoridade e assunção da responsabilidade de todos. A transferência de responsabilidade para níveis hierárquicos inferiores e o aumento da **integração** pode elevar o nível de **confiança** nos funcionários para solução de problemas (**orientação para ação**) na gestão da inovação (SPERBER, 2017).

Este processo em conjunto da tomada de decisão provem de um ambiente colaborativo e do sentimento de coletivismo (**colaboração**). Assim como os valores e normas culturais são os que permite que a tomada de decisão se torne central e a favor da inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

É a **liderança** que carrega os resultados do processo de decisão (SPERBER, 2017). Uma vez que é principalmente sua responsabilidade permitir que os funcionários participem da tomada de decisões. Não só a oportunidade de participar, mas também de assumir a responsabilidade por suas próprias decisões (**autonomia** e **empoderamento**). É preciso haver um alto nível de confiança entre líderes e demais funcionários, assim como a **comunicação** clara das intenções e a alta capacidade de ouvir (ALM; JÖNSSON, 2014).

O processo de tomada de decisão descentralizado converge com a estrutura não hierárquica e a comunicação fluida que são esperados para a inovação acontecer. Além do

mais, é a liderança a responsável para transmitir a confiança e delegar a responsabilidade para que a descentralização aconteça. Uma das barreiras para a tomada de decisão é o medo. Medo este que pode estar enraizado na organização e prejudicá-la sem sua consciência. Situações de incerteza geram medo e prejudicam o discernimento das pessoas em assumir riscos e criar (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). A mudança desse estado está baseada no reforço da autonomia e experimentação por meio de motivadores individuais.

4.3 Relações entre os elementos da cultura de inovação

As inter-relações dos elementos foram destacadas no texto de descrição de cada um deles. Então, um conjunto maior de relação pode ser determinado. Provenientes da análise indutiva, as relações diretas e indiretas dos elementos estão, de maneira integral, apresentadas no Apêndice E. O Figura 6 quis destacar as relações de maior intensidade e nos mostra os elementos que possuem relações mais fortes entre si. Esta força foi determinada pela quantidade de vezes que a relação aparece, como mostrado no item 3.3. A força das relações aqui começa no nível médio, pois está claro que os elementos estão inter-relacionados, põem compõem um conceito maior que é cultura de inovação. Estas inter-relações estão destacadas ao longo do texto de descrição dos elementos (item 4.2). No mapa das relações (Figura 6) estão os 2 critérios de força, nível médio representados por uma estrela branca (☆) e nível forte uma estrela cinza hachurada (⊞), respectivamente.

Com uma relação forte, Aprendizagem organizacional e Assumir riscos são dois elementos que contribuem para o reforço da experimentação e criatividade na inovação. Organizações que almejam estimular mais seus membros a tentar coisas diferentes podem começar propondo limites correntes para erros e falhas, assim como riscos financeiros para protótipos.

Este mapa possibilita diversas interações que podem trazer consequências positivas, como uma programação de encontros de oratória que surge da relação forte entre Comportamento inovador e Comunicação.

É interessante, num diagnóstico de cultura de inovação por elementos considerar estas relações. Dessa maneira, inconsistências nas respostas podem ser mais facilmente detectadas. E também, para selecionar ferramentas e técnicas para as intervenções culturais.

Figura 6 – Mapa das relações entre os elementos da cultura de inovação

	ADAP	AMB IN	APREN D	ASS RES	AUTO	CAP IN	COLAB	COMP IN	COMPR	COM	CONF	CRIA	EQUIP	EST IN	EST ORG	EXP	FLEX	INCEN	INFL IN	INTEG	LID IN	MOD NEG	ORIAÇ	ORICLI	PROC IN	PROP IN	REC ORG	TOM DEC
ADAP			☆		☆	☆		☆			☆			☆	☆	☆						☆						☆
AMB IN	☆		☆				☆	☆		☆		☆			☆	☆				☆					☆		☆	☆
APREN D		☆		☆	☆	☆		☆		☆		☆				☆							☆		☆		☆	
ASS RES		☆				☆						☆				☆		☆										☆
AUTO		☆				☆		☆			☆	☆			☆	☆					☆		☆					☆
CAP IN		☆						☆		☆				☆	☆			☆	☆		☆				☆		☆	
COLAB			☆											☆	☆										☆			
COMP IN	☆	☆	☆	☆	☆				☆		☆	☆				☆					☆		☆			☆		
COMPR					☆	☆	☆				☆			☆	☆											☆		
COM			☆		☆			☆	☆		☆	☆			☆			☆	☆						☆			
CONF		☆			☆		☆	☆		☆													☆		☆			
CRIA			☆										☆	☆									☆					
EQUIP			☆			☆	☆								☆					☆							☆	
EST IN			☆		☆	☆			☆													☆			☆		☆	
EST ORG	☆	☆	☆							☆		☆					☆											
EXP			☆	☆	☆	☆								☆												☆		
FLEX	☆	☆						☆		☆				☆	☆									☆				
INCEN					☆	☆		☆						☆	☆					☆								
INFL IN								☆			☆															☆		☆
INTEG			☆				☆		☆	☆			☆		☆		☆				☆			☆				☆
LID IN	☆	☆	☆	☆	☆		☆	☆		☆	☆	☆		☆	☆			☆				☆			☆	☆	☆	☆
MOD NEG	☆	☆				☆								☆											☆	☆		
ORIAÇ				☆	☆	☆					☆				☆													☆
ORICLI			☆																		☆					☆		
PROC IN		☆				☆								☆												☆		
PROP IN						☆				☆												☆					☆	
REC ORG								☆				☆			☆												☆	
TOM DEC					☆		☆				☆				☆													☆

Legenda: ☆ Nível forte ☆ Nível médio

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 Classificação dos elementos da cultura de inovação

Os elementos foram organizados em categorias para facilitar sua identificação na organização e gerenciamento. Os que são as expressões da cultura, mais fáceis de serem identificados são as práticas organizacionais. Já os valores, são os que direcionam os comportamentos e menos visíveis para membros externos.

Categorias são sempre mais gerais do que os objetivos estudados (KRIPPENDORFF, 2004). É por isso que elementos distintos em sua concepção podem ser classificados na mesma categoria. É importante ressaltar que toda pesquisa se deu pelo método indutivo, via interpretação dos conceitos retirados da literatura e de acordo com os autores (CHALMERS, 1999; SITWALA, 2014).

4.4.1 Categoria valores

A categoria valores tem a seguinte características: são como a essência da organização (DEAL; KENNEDY, 1982), uma das maneiras de entender como as pessoas se comportam de tal forma (SCHEIN, 1984), as crenças, as normas e as premissas que salientem e determinam o padrão observado de comportamentos (AHMED, 1998), os pressupostos assumidos como certos e disseminados (SCHEIN, 1984), contudo são difíceis de serem observados diretamente (SCHEIN, 1984). Os valores definem o caráter fundamental da organização assim como ela é diferenciada das demais, a sua identidade e estão intimamente ligados ao conceito básico do negócio. Para os funcionários transmite a sensação de parte do todo, não sendo focada apenas nos executivos, aumentando a ligação entre eles e a organização (DEAL; KENNEDY, 1982).

É nos valores que contratos e normas têm sua base. Se tornam, então, as regras e procedimentos que regem a interação humana dentro das organizações. As políticas, por exemplo, emergem de valores sobre como certificar o desempenho bem-sucedido, como coordenar o trabalho e recompensar os funcionários (CAMERON; QUINN, 2011). Os valores direcionam as prioridades e as decisões, refletidas em como a empresa gasta tempo e dinheiro (RAO; WEINTRAUB, 2013).

Com base nos critérios apresentados no item 3.4, foram considerados Valores para a cultura de inovação os seguintes elementos:

- Adaptabilidade
- Assumir riscos

- Autonomia
- Colaboração
- Confiança
- Criatividade
- Experimentação
- Flexibilidade
- Integração
- Orientação para ação
- Orientação para clientes
- Tomada de decisão

Em geral, suas características são percebidas, contudo o elemento valor em si pode ser mais difícil de ser identificado. E ainda, muitas vezes, são confundidos com os próprios comportamentos, atitudes e expressões das pessoas. Mesmo que exista a dificuldade em mudar os valores, os elementos que compõem esta categoria nos mostram que a cultura de inovação tem propriedades que facilitam a gestão e transformação da cultura, se necessário.

4.4.2 Categoria práticas organizacionais

Dentre as categorias identificadas, as Práticas Organizacionais é a que mais se assemelha com o conceito de cultura organizacional.

“Práticas organizacionais são formas particulares de conduzir as funções organizacionais que evoluíram ao longo do tempo sob a influência da história, das pessoas, dos interesses e das ações de uma organização e que se tornaram institucionalizadas na organização. As práticas refletem o conhecimento e a competência compartilhados da organização; elas tendem a ser aceitas e aprovadas pelos funcionários da organização e a serem vistas como a maneira certa de executar certas tarefas. Práticas são multifacetadas. Elas consistem em diferentes elementos, incluindo um conjunto de regras (não) escritas de como uma determinada função organizacional deve ser conduzida e um conjunto de elementos cognitivos que os acompanham (como os conceitos e categorias por meio dos quais essas regras são descritas)” (KOSTOVA, 1999, p. 309–310).

Em outras palavras, práticas organizacionais são as teorias em uso que representam os comportamentos ou procedimentos adotados pelos membros de uma organização (VERBEKE, 2000). Elas nos fornecem maneiras de fazer as coisas, visão de mundo, como ele funciona e relações de causa e efeito (KARAHANNA; EVARISTO; SRITE, 2005).

As práticas organizacionais são aprendidas pela execução de tarefas (VERBEKE, 2000), através da socialização no local de trabalho por membros que já tem os valores da organização internalizados (KARAHANNA; EVARISTO; SRITE, 2005). Um exemplo de

prática organizacional é “empresa e pessoas abertas e transparentes para recém-chegados e forasteiros, vs. fechadas e sigilosas, mesmo entre os membros internos”. As práticas organizacionais são passíveis de mudança planejada (HOFSTEDE, 1998, p. 489).

Consideram os critérios do item 3.4, os seguintes elementos podem ser considerados como práticas organizacionais:

- Ambiente inovador;
- Aprendizagem organizacional
- Comunicação;
- Equipes;
- Estratégia de inovação;
- Estrutura organizacional;
- Experimentação;
- Liderança inovadora;
- Modelo de negócios;
- Processo de inovação;
- Recursos organizacionais.

As práticas possuem as características mais gerenciáveis e são facilmente identificadas. Estes elementos possivelmente podem ser usados para diferenciar organizações, pois além de serem mais fácil de identificar, são a expressão da cultura em si. Muitas organizações são conhecidas por seus ambientes de trabalho descontraídos, equipes multifuncionais e programas de recompensas, assim como as que possuem hierarquias claras e políticas de métodos de controle operacional.

Utilizando os critérios e a descrição das categorias, não foi possível classificar nestas categorias os elementos: Capacidade de inovação, Comportamento inovador, Compreensão global, Influência da inovação e Propensão à inovação. Dessa forma, eles estão na categoria Outro.

4.4.3 Validação da classificação dos elementos

Semelhante ao agrupamento dos elementos, a classificação passou por um processo de validação com pares. A ferramenta utilizada foi o Formulários Google e os detalhes estão no Apêndice H. O Quadro 6 traz a comparação da classificação feita aqui com as respostas

dadas pelos membros do grupo de pesquisa, onde V é Valores, P é Práticas Organizacionais e O é Outro.

Primeiro ponto a ser ressaltado é que não se pode afirmar que esta classificação foi válida. Isto pode ter acontecido por:

- Os respondentes fizeram uso da descrição resumida dos elementos;
- Os respondentes não ainda estão conhecendo o tema suficiente para uma validação;
- Não foi apresentado aos respondentes exemplos práticos dos elementos.

No entanto, não se pode descartar totalmente esta classificação, pois ela faz parte de um passo no desenvolvimento do conceito da cultura de inovação. Também, por ser um conceito, já bem afirmado aqui, multifacetado, alguns de seus elementos podem estar nas duas categorias determinadas aqui. O principal contribuinte para esta afirmação é o elemento experimentação, que pode direcionar comportamentos e também ser uma etapa de processo na gestão da inovação.

De maneira unânime, apenas quatro elementos foram classificados na mesma categoria:

- Adaptabilidade em Valores;
- Ambiente inovador em Práticas;
- Confiança em Valores;
- Estratégia de inovação em Práticas.

Tomada de decisão, Modelo de negócios, Influência da inovação, Comunicação, Compreensão global, Capacidade de inovação e Aprendizagem organizacional foram classificados nas duas categorias de cultura e ainda na categoria Outro. Esta diversidade demonstra que esses elementos talvez não possam ser classificados nestas duas categorias de cultura ou que sejam elementos mais gerais e precisam ser melhor explorados.

Em linhas gerais, os elementos ainda não estão classificados em categorias, no entanto, este é o primeiro passo antes de trazer especialistas e praticantes e métodos mistos de análise para pesquisas conceituais.

Quadro 6 – Quadro comparativo das classificações dos elementos da cultura de inovação

Elemento	Classificação						
	Atual	Resposta 1	Resposta 2	Resposta 3	Resposta 4	Resposta 5	Resposta 6
Adaptabilidade	V	V	V	V	V	V	V
Ambiente Inovador	P	P	P	P	P	P	P
Aprendizagem organizacional	P	P	V	V	P	O	P
Assumir Riscos	V	V	P	V	V	V	V
Autonomia	V	V	P	V	V	V	V
Capacidade de Inovação	O	V	V	V	P	O	P
Colaboração	V	V	V	P	P	V	V
Comportamento inovador	O	P	P	V	V	V	V
Compreensão global	O	V	V	V	O	P	P
Comunicação	P	V, P	P	P	O	O	V
Confiança	V	V	V	V	V	V	V
Criatividade	V	V, P	V	V	V	V	V
Equipes	P	P	P	P	P	O	P
Estratégia de Inovação	P	P	P	P	P	P	P
Estrutura organizacional	P	P	P	P	O	O	P
Experimentação	V, P	V, P	P	P	P	P	P
Flexibilidade	V	V, P	V	V	V	V	V
Incentivos	P	P	P	V	P	P	P
Influência da inovação	O	P	P	V	V	O	V
Integração	V	V	V	P	P	P	P
Liderança Inovadora	P	V	P	P	V	P	V
Modelo de Negócios	P	P	V	P	O	O	P

Fonte: Elaborado pela autora. Legenda: V – Valores; P – Práticas Organizacionais; e O – Outro.

4.5 Site Cultura iN

Uma maneira pensada para divulgar o resultado desta pesquisa foi a construção de um site, o **Cultura iN**. O principal objetivo é disseminar o conhecimento sobre cultura de inovação de maneira prática e rápida. A descrição dos elementos da cultura de inovação é, atualmente, o principal conteúdo do Cultura iN. O item 4.2 foi pensado dessa maneira para atender as possibilidades de redirecionamento que o site tem.

Para acessar o site é só clicar no link: <https://www.culturain.com/>. A ideia é deixar o site sempre atualizado com as pesquisas sobre inovação que a equipe está desenvolvendo. Para assim, deixar as pesquisas científicas mais simples e acessíveis. Pelas atualizações feitas, no momento da leitura deste texto, o site já pode estar com outro visual. As Imagem 1, Imagem 2, Imagem 3 e Imagem 4 apresentam o logo e algumas páginas do site.

Pensado que esta pesquisa contribui com a gestão do conhecimento para organizações inovadoras, bem como para pesquisadores acadêmicos, a criação do site se torna um meio de prático de fonte de conteúdo. O Cultura iN tem como alvo pessoas que se interessam pelo tema inovação. No entanto, o conteúdo traz o rigor que estudos científicos exigem e estudantes e pesquisadores da academia também poderão se tornar usuários. Então, acredita-se que o conteúdo disponibilizado possa ser fonte para relatórios, palestras, workshops, disciplinas, e até parte de uma revisão exploratória.

A criação do Cultura iN também levou em consideração que artigos científicos tem sua publicação num nicho restrito. Além de muitas vezes ter um tempo maior de disponibilização. O site diminui esse tempo. Contudo, não substitui o peso assumido pela legitimação de uma publicação em revista científica.

Imagem 1 – Logo do site Cultura iN

Fonte: Site Cultura iN.¹⁷

¹⁷ Disponível em: <https://www.culturain.com/>. Acesso em: 19 dez. 2019.

Imagem 2 – Aba de resumo dos elementos da cultura de inovação do site Cultura iN

Fonte: Site Cultura iN¹⁸.

Imagem 3 – Página do elemento adaptabilidade do site Cultura iN

Fonte: Site Cultura iN¹⁹.

¹⁸ Disponível em: <https://www.culturain.com/resumo>. Acesso: 19 dez. 2019.

¹⁹ Disponível em: <https://www.culturain.com/cultura-in/adaptabilidade>. Acesso: 19 dez. 2019.

Imagem 4 – Página da classificação dos elementos em categorias

Fonte: Site Cultura iN²⁰.

²⁰ Disponível em: <https://www.culturain.com/categorias>. Acesso: 19 dez. 2019.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura da inovação é essencial para o sucesso da inovação nas organizações. Compreendê-la e analisá-la por meio de elementos é interessante para profissionais e pesquisadores, considerando toda a extensão da gestão da inovação e da mudança. Através da análise de conteúdo, identificou-se que os 28 elementos da cultura de inovação estão relacionados entre si. Essas relações confirmam a definição multifacetada de inovação e cultura de inovação (SPERBER, 2017). Mesmo que não de maneira única, os elementos da cultura de inovação podem ser usados para descrever a cultura de inovação. A implicação aqui está na cultura organizacional primária, a qual determina quais elementos já estão presentes.

A análise da cultura de inovação por meio de seus elementos constituintes pode ajudar as organizações a direcionar esforços para continuar questionando a inovação e seu futuro. Os elementos ajudam a preencher as lacunas que a alta gerência deixa entre o que eles querem e o que acontece na organização. No entanto, as organizações precisam estar atentas à análise da cultura para identificar até os elementos mais sutis (AHMED, 1998).

Ter o entendimento dos elementos da cultura de inovação pode contribuir para direcionar as ações da liderança e dar suporte na mudança cultural. Principalmente por tornar claro quais são os inibidores da inovação já instaurados (DOMBROWSKI *et al.*, 2007) e membros resistentes (SCHEIN, 1984).

A cultura da inovação traz muitas características de outras culturas (BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013). Os elementos apresentados neste estudo confirmam esta afirmação. Para exemplificar, os resultados e orientados para o cliente estão relacionados às culturas orientadas pelo mercado, bem como a colaboração e a integração estão relacionadas às culturas do grupo. Sabendo que não existe um tipo único de cultura (AHMED, 1998), as organizações podem usar os elementos da cultura de inovação para ajudar nas mudanças culturais.

Não é necessário ter todos os elementos para afirmar que a organização é uma cultura de inovação (DOMBROWSKI *et al.*, 2007). A organização desenvolve ou cria os elementos de acordo com sua cultura organizacional primária, escolhendo o melhor conjunto de elementos para sua realidade. Ao fazer isso, a organização constrói sua própria cultura de inovação.

A principais limitações encontradas durante o desenvolvimento deste trabalho foram: quantidade de referências que atendessem os critérios e a apresentação os elementos e

relações de maneira coerente e clara, sem ser uma leitura exaustiva e confusa. A validação da classificação dos elementos assume o patamar de incompleta, pois no âmbito de analisar os conceitos e estimular a discussão está de acordo. No entanto, não se pode afirmar que a classificação feita está validada. Será necessário mudar abordagem e até método para obter um resultado consistente.

Como trabalhos futuros recomenda-se que: outras bases de dados sejam consideradas para identificação dos elementos; as relações dos elementos sejam analisadas por um estudo de caso e um grupo focal com especialistas para melhor entender o como e por que elas acontecem; aplicação de uma *survey* para determinação dos elementos mais importantes ou mais significantes nas organizações brasileiras; a utilização dos elementos como ferramenta de análise da cultura de inovação; a criação de um *framework* integrando as relações e os elementos da cultura de inovação; a criação de um *roadmap* de implementação e desenvolvimento dos elementos da cultura; e a comparação dos elementos da cultura de inovação com os conceitos de outros temas emergentes como Economia Circular e Indústria 4.0.

Esta pesquisa traz uma contribuição para a teoria de cultura de inovação, pois apresenta mais que um ‘o que’, apresenta um ‘como’ descrever e analisar a cultura de inovação e, ainda, é pertinente ao contexto brasileiro (WHETTEN, 1989). Pensando de maneira prática, esta pesquisa traz uma síntese da teoria, que pode servir de fonte para demais pesquisas científicas sobre tema. Da mesma maneira, a pesquisa pode ser aplicada como conteúdo explicativo para relatórios; disciplinas acadêmicas, workshops e palestras; e na disseminação do conteúdo dentro e fora da academia. A criação do site potencializa a divulgação de pesquisas científicas, assim como a acessibilidade ao conteúdo. Este meio pode diminuir a distância entre a entrega de uma pesquisa científica e o retorno desta para a sociedade. e aumentar o vínculo da academia com as empresas. Dar esse acesso ao conteúdo já é esperado para uma pesquisa de tem como contexto a inovação.

REFERÊNCIAS

- AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 1, p. 30–43, 1998. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/14601069810199131>>.
- ALLEN, T. J.; HENN, G. W. **The organization and architecture of innovation: Managing the Flow of Technology**. Boston: Butterworth–Heinemann and Architectural Press, 2007.
- ALM, C. J. J.; JÖNSSON, E. **Innovation Culture in Five Dimensions: Identifying Cultural Success Factors and Barriers for Innovation**. 2014. CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, 2014.
- AMABILE, T. M. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 10, p. 123–167, 1988.
- AMABILE, T. M. et al. Assessing the Work Environment for Creativity. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154–1184, 1996.
- AMABILE, T. M. How to Kill Creativity. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 5, p. 76–87, 1998.
- AMABILE, T. M.; KHAIRE, M. Creativity and the Role of the Leader. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 10, p. 101–109, 2008.
- ANDRIOPOULOS, C. Determinants of organisational creativity: A literature review. **Management Decision**, v. 39, n. 10, p. 834–841, 2001.
- BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. Revisada ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323–1339, 2009.
- BESSANT, J. **Innovation**. 1. ed. New York: DK, 2009.
- BEYER, J. M.; TRICE, H. M. How an organization's rites reveal its culture. **Organizational Dynamics**, v. 15, n. 4, p. 5–24, 1987.
- BROWN, T.; KATZ, B. **Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation**. 1. ed. [s.l.] HarperCollins, 2009.

BÜSCHGENS, T.; BAUSCH, A.; BALKIN, D. B. Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 4, p. 763–781, 2013.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CAVANAGH, S. Content analysis: concepts, methods and applications. **Nurse Researcher**, v. 4, n. 3, p. 5–16, 1997.

CHALMERS, A. F. **What is this thing call science?** 3. ed. Indianapolis: Hackett Publishing Company, Inc., 1999.

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHESBROUGH, H. W.; VANHAVERBEKE, W. W.; WEST, J. **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. New York: Oxford University Press, 2006.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154–1191, 2010.

DANKS, S.; RAO, J.; ALLEN, J. M. Measuring Culture of Innovation: A Validation Study of the Innovation Quotient Instrument (Part One). **Performance Improvement Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 427–454, 2017.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate culture. The Rites and Rituals of Corporate Life**. New York: Addison-Wesley, 1982.

DENISON, D. R.; NEALE, W. S. **Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide** Denison Consulting, LLC. [s.l.] Denison Consulting, LLC, 1999. .

DEY, I. **Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists**. London: Routledge, 1993.

DOBNI, C. B. The innovation blueprint. **Business Horizons**, v. 49, n. 4, p. 329–339, 2006.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539–559, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/14601060810911156>>.

DOMBROWSKI, C. et al. Elements of innovative cultures. **Knowledge and Process Management**, v. 14, n. 3, p. 190–202, 2007. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/kpm.1503%5Cnhttps://cyber.sci-hub.cc/MTAuMTAwMi9rcG0uMTUwMw==/raymond2016.pdf>>.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JR., J. A. V. **Design Science Research. A Method for Science and Technology Advancement**. London: Springer, 2016.

DRUCKER, P. The Discipline of Innovation. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 8, p. 95–103, 2002.

DWECK, C. S. Mindsets and human nature: Promoting change in the middle east, the schoolyard, the racial divide, and willpower. **American Psychologist**, v. 67, n. 8, p. 614–622, 2012.

ECO, U. **COMO SE FAZ UMA TESE EM CIÊNCIAS HUMANAS**. 13. ed. Lisboa: Editorial Presença, 2007.

GUN, M. **Qual a diferença? Criatividade vs Inovação** BrasilYoutube, , 2019. . Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=TgRhRLFz1-M>>.

HAMEL, G.; TENNANT, N. **The 5 Requirements of a Truly Innovative Company**. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/04/the-5-requirements-of-a-truly-innovative-company>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286–316, 1990.

HOFSTEDE, G. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 477–492, 1998.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the mind**. 3. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2010.

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

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42–54, 1998.

INNOVATION LEADER; KPMG. **Benchmarking Innovation Impact 2018**. [s.l: s.n.].

ISHAK, W. Creating an Innovation Culture. **McKinsey Quarterly**, n. September, p. 1–5, 2017.

JANIUNAITE, B.; PETRAITE, M. The Relationship between Organizational Innovative Culture and Knowledge Sharing in Organization: the Case of Technological Innovation Implementation in a Telecommunication Organization. **Social Science Information**, v. 69, n. 3, p. 14–23, 2010.

JARUZELSKI, B.; KATZENBACH, J. Building a Culture That Energizes Innovation. **Financial Executive**, n. March, p. 32–36, 2012.

JUCEVICIUS, G. Innovation Culture: The Contestable Universality of the Concept. **Social Sciences**, v. 58, n. 4, p. 7–19, 2007.

JUCEVICIUS, G. Culture vs. Culture Innovation: Conceptual Framework and Parameters for Assessment. In: Proceedings of the 7th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, Hong Kong. **Anais...** Hong Kong: Academic Publishing Limited, 2010.

KARAHANNA, E.; EVARISTO, J. R.; SRITE, M. Levels of Culture and Individual Behavior. **Journal of Global Information Management**, v. 13, n. 2, p. 1–20, 2005. Disponível em: <<http://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/jgim.2005040101>>.

KATZENBACH, J.; OELSCHLEGEL, C.; THOMAS, J. **10 Principles of Organizational Culture**. 82. Disponível em: <<https://www.strategy-business.com/feature/10-Principles-of-Organizational-Culture>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

KATZENBACH, J.; THOMAS, J.; ANDERSON, G. **The Critical Few. Energize Your Company's Culture by Choosing What Really Matters**. 1. ed. [s.l.] Berret-Koehler Publishers, 2018.

KOSTOVA, T. Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 308–324, 1999.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. 2nd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

KWAN, L. B. The Collaboration Blind Spot Too many managers ignore the greatest threat in launching initiatives: provoking defensive behaviors. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 2, p. 66–74, 2019.

LEAVY, B. A leader's guide to creating an innovation culture. **Strategy and Leadership**, v. 33, n. 4, p. 38–45, 2005.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Reviews of Sociology**, v. 14, p. 319–340, 1988.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64–74, 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/14601060310456337>>.

MCLAUGHLIN, P. Creating a culture for radical innovation in a small mature business. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture**, v. 232, n. 8, p. 1471–1483, 2016.

MCLAUGHLIN, P.; BESSANT, J.; SMART, P. Developing an organisation culture to facilitate radical innovation. **International Journal of Technology Management**, v. 44, n. 3/4, p. 298, 2008. Disponível em: <<http://www.inderscience.com/link.php?id=21041>>.

MEREDITH, J. Theory Building through Conceptual Methods. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 13, n. 5, p. 3–11, 1993. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01443579310028120>>.

MORRIS, L. **Permanent Innovation: Proven Strategies and Methods of Successful Innovators**. Revised ed. [s.l.] Innovation Academy, 2011.

MORRIS, L.; MA, M.; WU, P. C. **Agile Innovation**. New Jersey: Wiley, 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. 1. ed. [s.l.] Self Published, 2010.

PISANO, G. P. You Need an Innovation Strategy. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 6, p. 44–54, 2015.

PISANO, G. P. The Hard Truth About Innovative Cultures. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 1, p. 62–71, 2019.

PLOTKIN, H. O risco é o custo da inovação? In: **Implementando a Inovação**. Gestão Orientada para Resultados/ Harvard Business School. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 89–92.

RAO, J.; WEINTRAUB, J. How Innovative Is Your Company's Culture? **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n. 3, p. 29–37, 2013.

REEVES, M.; DEIMLER, M. Adaptability: The new competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 7/8, p. 136–141, 2011.

ROFFEEI, S. H. M.; KAMARULZAMAN, Y.; YUSOP, F. D. Innovation Culture in Higher Learning Institutions: A Proposed Framework. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 219, p. 401–408, 2016. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042816301252>>.

ROFFEEI, S. H. M.; YUSOP, F. D.; KAMARULZAMAN, Y. Determinants of Innovation Culture amongst Higher Education Students. **Turkish Online Journal of Educational Technology**, v. 17, n. 1, p. 37–50, 2018.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

ROWLEY, J. Should your library have an innovation strategy? **Library Management**, v. 32, n. 4/5, p. 251–265, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01435121111132266>>.

ROWLEY, J.; SLACK, F. Conducting a Literature Review. **Management Research News**, v. 27, n. 6, p. 31–39, 2004.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3–16, 1984.

SCHEIN, E. H. Models and Tools for Stability and Change in Human Systems. **Reflections: The SoL Journal**, v. 4, n. 2, p. 34–46, 2002. Disponível em: <<http://www.ingentaselect.com/rpsv/cgi-bin/cgi?ini=xref&body=linker&reqdoi=10.1162/152417302762251327>>.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da Inovação na Prática**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational Climate and Culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, n. 1, p. 361–388, 2013. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-psych-113011-143809>>.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 580–607, 1994.

SHANE, S.; VENKATARMAN, S.; MACMILLAN, I. Cultural Differences in Innovation Championing Strategies. **Journal of Management**, v. 21, n. 5, p. 931–952, 1995.

SHARIFIRAD, M. S.; ATAEL, V. Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 33, n. 5, p. 494–517, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01437731211241274>>.

SHELTON, R. **These Five Behaviors Can Create an Innovation Culture**. Disponível em: <<https://www.strategy-business.com/blog/These-Five-Behaviors-Can-Create-an-Innovation-Culture?gko=d96ba>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

SITWALA, I. Is There a Conceptual Difference between Theoretical and Conceptual Frameworks? **Journal of Social Sciences**, v. 38, n. 2, p. 185–195, 2014. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1471-0528.2006.00853.x>>.

SPERBER, S. C. The Top Managers' Impact on Opening the Organizational Culture to Innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 2, p. 1750014-1-1750014-42, 2017.

TIDD, J.; BESSANT, J. **MANAGING INNOVATION: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. 4. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRÍAS DE BES, F.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: lua de papel, 2011.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653–669, 1984.

VERBEKE, W. A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 5, p. 587–602, 2000.

WHETTEN, D. A. What Constitutes a Theoretical Contribution? **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 490–495, 1989.

ZHANG, Y.; SALMADOR, M. P. How does culture influence innovation? A systematic literature review. **Management Decision**, v. 56, n. 5, p. 1088–1107, 2018.

Apêndice A – Quadro de consolidação dos conceitos e termos identificados na literatura em elementos

Elementos	Conceitos e termos da literatura	Autores
Adaptabilidade	Adaptabilidade	Dobni (2006)
Ambiente Inovador	Ambiente Inovador Ambiente interno Espaço físico Infraestrutura Lugares seguros	Dombrowski et al. (2007) Roffeei, Kamarulzaman e Yusop (2016)
Aprendizagem Organizacional	Aprendizagem organizacional Criatividade e aprendizagem Criatividade e aprendizagem individuais Criatividade e aprendizagem organizacional Cultura do aprendizado contínuo Habilidades e aprendizado dos funcionários	Hurley e Hult (1998) Martins e Terblanche (2003) Dobni (2006) Dobni (2008) Alm e Jönsson (2014)
Assumir Riscos	Assumir risco Atitude de risco Correr riscos Tomada de risco	Martins e Terblanche (2003) McLaughlin, Bessant e Smart (2008) Hogan e Coote (2014) Roffeei, Kamarulzaman e Yusop (2016) McLaughlin (2016)
Auto eficácia	Auto eficácia	Roffeei, Yusop e Kamarulzaman (2018)
Autonomia	Autonomia Liberdade e tomada de risco Responsabilidade	Ahmed (1998) Martins e Terblanche (2003) Hogan e Coote (2014) Roffeei, Kamarulzaman e Yusop (2016)
Capacidade de Inovação	Capacidade de inovação Contexto de implementação	Hurley e Hult (1998) Dobni (2008)
Clima de Inovação	Clima Clima de inovatividade	Rao e Weintraub (2013) Sperber (2017) Pisano (2019)
Colaboração	Colaboração	Dombrowski et al. (2007)
Comportamento Inovador	Comportamento Comportamento inovador Comportamentos que encorajam a inovação	Scott e Bruce (1994) Martins e Terblanche (2003) Rao e Weintraub (2013) Hogan e Coote (2014) Roffeei, Kamarulzaman e Yusop (2016) Roffeei, Yusop e Kamarulzaman (2018)
Comunicação	Comunicação Comunicação aberta Comunicação democrática Comunicação efetiva Comunicação hierárquica cruzada Comunicação interna Estilo de comunicação	Martins e Terblanche (2003) Dombrowski et al. (2007) Hogan e Coote (2014) Roffeei, Kamarulzaman e Yusop (2016) Sperber (2017) Roffeei, Yusop e Kamarulzaman (2018)
Confiança	Confiança e abertura Confiança interna Confiança organizacional Suporte	Ahmed (1998) McLaughlin, Bessant e Smart (2008) McLaughlin (2016) Roffeei, Kamarulzaman e Yusop (2016)

Elementos	Conceitos e termos da literatura	Autores
Contexto Externo	Ambiente externo Entendendo o ambiente Esfera de influência Fontes de inovação Orientação externa Perspectiva externa	Ahmed (1998) Martins e Terblanche (2003) McLaughlin, Bessant e Smart (2008) Alm e Jönsson (2014) Roffeei, Kamarulzaman e Yusop (2016) McLaughlin (2016)
Criatividade	Criatividade Criatividade e aprendizagem Criatividade e aprendizagem individuais Criatividade e aprendizagem organizacional Criatividade e empoderamento <i>Mindset</i> para aprendizagem e criatividade	Andriopoulos (2001) Martins e Terblanche (2003) Amabile e Khairi (2008) Dobni (2008) Alm e Jönsson (2014) Roffeei, Kamarulzaman e Yusop (2016)
Empoderamento	Criatividade e empoderamento Empoderamento	Ahmed (1998) Martins e Terblanche (2003) Dobni (2006) Dobni (2008) Roffeei, Kamarulzaman e Yusop (2016)
Equipes	Constituição da equipe Cooperação interfuncional Times cooperativos e grupos de interação Trabalho em equipe	Martins e Terblanche (2003) McLaughlin, Bessant e Smart (2008) Sharifirad e Ataei (2012) Hogan e Coote (2014) McLaughlin (2016) Roffeei, Kamarulzaman e Yusop (2016)
Estratégia de Inovação	Dinamismo e orientação futura Embutimento Formal da Orientação da Empresa em Inovações Estratégia Estratégia de Inovação Metas e motivação Missão e visão inovadoras Objetivos claros Visão e missão	Ahmed (1998) Martins e Terblanche (2003) Dombrowski et al. (2007) McLaughlin, Bessant e Smart (2008) McLaughlin (2016) Roffeei, Kamarulzaman e Yusop (2016) Sperber (2017)
Estrutura Organizacional	Clima para inovação Estrutura Estrutura organizacional Estrutura organizacional: autonomia e flexibilidade Estrutura plana Estruturas orgânicas Infraestrutura da empresa Infraestrutura de inovação Mecanismo de suporte Natureza do trabalho Rotina de trabalho	Ahmed (1998) Martins e Terblanche (2003) Dobni (2006) Dobni (2008) McLaughlin, Bessant e Smart (2008) Alm e Jönsson (2014) McLaughlin (2016) Roffeei, Kamarulzaman e Yusop (2016) Roffeei, Yusop e Kamarulzaman (2018) Pisano (2019)
Experimentação	Experimentação	Dobni (2006)
Flexibilidade	Abertura e flexibilidade Flexibilidade	Shane, Venkatarman e Macmillian (1995) Martins e Terblanche (2003) Dombrowski et al. (2007) Roffeei, Kamarulzman e Yusop (2016)

Elementos	Conceitos e termos da literatura	Autores
Gestão do conhecimento	Competência e profissionalismo Crescimento / desenvolvimento Gestão do conhecimento	Dobni (2006) McLaughlin, Bessant e Smart (2008) McLaughlin (2016)
Histórias	Histórias Mitos e histórias	Ahmed (1998) Roffeei, Kamarulzman e Yusop (2016)
Holística	Definição compartilhada da inovação Extensão dos limites organizacionais	Dombrowski et al. (2007)
Identidade	Identificação corporativa e unidade	Ahmed (1998)
Incentivos	Apreciação Incentivos Incentivos / Atribuição de Recompensa (<i>Hard</i>) Incentivos / Atribuição de Recompensa (<i>Soft</i>) Prêmios e recompensas Recompensas e incentivos	Ahmed (1998) Martins e Terblanche (2003) Dombrowski et al. (2007) Hogan e Coote (2014) Roffeei, Kamarulzman e Yusop (2016) Sperber (2017)
Indicadores	Métricas de inovação	Dobni (2008)
Influência da inovação	Influência da inovação	Dobni (2006) Dobni (2008)
Integração	Interação interfuncional e liberdade Relacionamentos Relações interpessoais	Ahmed (1998) Alm e Jönsson (2014) Roffeei, Kamarulzman e Yusop (2016)
Intenção de inovação	Intenção de inovação Intencionalidade	Martins e Terblanche (2003) Dobni (2006) Dobni (2008) Alm e Jönsson (2014)
Liberdade	Debates Liberdade Liberdade/ latitude	Ahmed (1998) Martins e Terblanche (2003) McLaughlin, Bessant e Smart (2008) McLaughlin (2016)
Lidar com Conflitos	Competitividade Lidar com conflitos	Martins e Terblanche (2003)
Lidar com Erros	Lidar com conflito/erro Lidar com erros	Martins e Terblanche (2003) Roffeei, Kamarulzman e Yusop (2016)
Liderança inovadora	Comprometimento e envolvimento da liderança Intra-empendedorismo Liderança Liderança e empreendedorismo Liderança forte Líderes de inovação responsáveis e capazes Suporte de gestão Suporte para mudança	Dombrowski et al. (2007) Ahmed (1998) Alm e Jönsson (2014) Pisano (2019)
Linguagem	Linguagem de suporte	Roffeei, Kamarulzman e Yusop (2016)
<i>Mindset</i> Organizacional	<i>Mindset</i> organizacional <i>Mindset</i> para aprendizagem e criatividade	Alm e Jönsson (2014)
Modelo de Negócio	Arquitetura	Dobni (2006)
Orientação para ação	Orientação para ação	Ahmed (1998) Rao e Weintraub (2013)

Elementos	Conceitos e termos da literatura	Autores
Orientação para cliente	Capacidade de resposta à inteligência Compreensão do cliente Disseminação de inteligência Foco no cliente Geração de inteligência de mercado Orientação para mercado Orientação para valor	Dobni (2008) Alm e Jönsson (2014)
Percepção	Confiança externa <i>Employee Constituency</i> <i>Organizational constituency</i>	Dobni (2006) Dobni (2008) McLaughlin, Bessant e Smart (2008) McLaughlin (2016)
Proatividade	Proatividade	Roffeei, Kamarulzaman, Yusop (2016)
Processo de Inovação	Geração de ideias Implementação da inovação Processo Processo de Inovação	Martins e Terblanche (2003) Dobni (2006) Rao e Weintraub (2013)
Propensão à inovação	Prontidão para inovação Propensão Propensão à inovação	Dobni (2006) Dobni (2008) Alm e Jönsson (2014)
Recursos Organizacionais	Disponibilidade de recursos Equipe de inovação e treinamento <i>Funding</i> Pessoas criativas Recursos Recursos para inovação Suporte tecnológico e financeiro Tecnologia Tecnologia da Informação Tempo	Ahmed (1998) Martins e Terblanche (2003) Dobni (2006) Rao e Weintraub (2013) Alm e Jönsson (2014) Roffeei, Kamarulzman e Yusop (2016)
Resultado	Resultado Sucesso	Rao e Weintraub (2013) Hogan e Coote (2014)
Ritos	Rituais	Roffeei, Kamarulzman e Yusop (2016)
Tomada de decisão	Integração no processo de decisão Tomada de decisão Tomada de decisão participativa	Martins e Terblanche (2003) Alm e Jönsson (2014) Sperber (2017)
Valores	Valores Valores e crenças gerenciais	Martins e Terblanche (2003) Rao e Weintraub (2013)

Apêndice B – Verificação dos elementos no software *WordStat* via frequência dos elementos na literatura selecionada

Elemento	Frequência
ORGANIZATIONAL_RESOURCES	1959
KNOWLEDGE_MANAGEMENT	1911
CUSTOMER-ORIENTED	1700
COMMUNICATION	1309
VALUES	1296
INNOVATION_PROCESS	1173
CREATIVITY	1125
INNOVATIVE_BEHAVIOR	1102
INNOVATION_CAPACITY	1042
INNOVATION_STRATEGY	1002
EXPERIMENTATION	971
TRUST	876
ADAPTABILITY	690
INCENTIVES	644
ACTION-ORIENTED	643
FREEDOM	585
ORGANIZATIONBAL_STRUCTURE	507
RESULTS	474
HANDLING_MISTAKES	438
INNOVATIVE_LEADERSHIP	374
ORGANIZATIONAL_LEARNING	330
AUTONOMY	328
INNOVATIVE_CLIMATE	326
EXTERN_CONTEXT	319
COLLABORATION	315
DECISION_MAKING	315
FLEXIBILITY	315
INNOVATION_PROPENSITY	261
INTEGRATION	258
INNOVATIVE_ENVIRONMENT	204
TAKING_RISKS	192
EMPOWERMENT	174
HANDLING_CONFLICTS	169
rites	129
STORIES	123
TEAMS	114
INDICATORS	106
BUSINESS_MODEL	101
HOLISTIC	98

ORGANIZATIONAL_MINDSET	96
INNOVATION_INFLUENCE	60
PERCEPTION	42
IDENTITY	16
INNOVATION_INTENT	9
PROACTIVITY	6
LANGUAGE	3

Apêndice C – Validação com pares do agrupamento dos elementos da cultura de inovação

Formulário Google utilizado na validação com pares

Agrupamento dos elementos da cultura de inovação

<https://docs.google.com/forms/d/16Kl4m7hmebM7Nx1aO8uF1xgVH...>

Agrupamento dos elementos da cultura de inovação

Estou terminando as correções da minha dissertação e preciso fazer a validação com pares dos meus dados.

Montei este questionário para agilizar esta conversa.

Neste questionário eu preciso que vocês avaliem o agrupamento que fiz com os elementos. Como pode ser feito?

1. Você vai ler a descrição dos elementos. Entre no link do site Cultura In.
 2. Você vai analisar o agrupamento de alguns elementos. Se você concordar com o agrupamento que eu fiz, você clica na opção "Está Coerente". Porém se você não concordar, clique na opção "Não Concordo" e justifique.
 3. Você também pode criar o seu agrupamento para 2 ou mais elementos que parecem ser complementares, então você indica. Ex: Elemento Casa faz parte do Elemento Condomínio ou Elemento Universidades complementa Elemento Ensino Superior.
- Se você quiser mais conteúdo sobre os elementos enquanto está respondendo esta pergunta, acesse o site Cultura In na página Resumo, <https://www.culturain.net/resumo>.

*Obrigatório

1. Endereço de e-mail *

Elementos

Para facilitar a leitura dos elementos, você deve abrir a página Resumo (<https://www.culturain.net/resumo>) do site Cultura In. Deixe aberta para consultar enquanto você responde.

2. Agrupar o Elemento Clima de inovação no Elemento Ambiente inovador. *

AMBIENTE INOVADOR

CLIMA DE INOVAÇÃO

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Está Coerente
- ☐ Não Concordo

3. Se você Não Concorda, justifique.

4. Agrupar os Elementos Gestão do Conhecimento e Lidar com erros no Elemento Aprendizagem organizacional. *

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

GESTÃO DO CONHECIMENTO

LIDAR COM ERROS

Marcar apenas uma oval.

☐ Está Coerente

☐ Não Concordo

5. Se você Não Concorda, justifique.

6. Agrupar os Elementos Empoderamento e Liberdade no Elemento Autonomia. *

AUTONOMIA

EMPODERAMENTO

LIBERDADE

Marcar apenas uma oval.

☐ Está Coerente

☐ Não Concordo

7. Se você Não Concorda, justifique.

8. Agrupar o Elemento Mindset organizacional no Elemento Comportamento inovador. *

COMPORTAMENTO INOVADOR

MINDSET ORGANIZACIONAL

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Está Coerente
☐ Não Concordo

9. Se você Não Concorda, justifique.

10. Agrupar os Elementos História, Linguagem e Ritos no Elemento Comunicação. *

COMUNICAÇÃO

HISTÓRIA

LINGUAGEM

RITOS

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Está Coerente
☐ Não Concordo

11. Se você Não Concorda, justifique.

12. Agrupar o Elemento Percepção no Elemento Equipes. *

EQUIPES

PERCEPÇÃO

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Está Coerente
☐ Não Concordo

13. Se você Não Concorda, justifique.

14. Agrupar os Elementos Incentivos, Indicadores e Resultados no Elemento Estratégia de inovação. *

ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

INCENTIVOS

INDICADORES

RESULTADOS

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Está Coerente
☐ Não Concordo

15. Se você Não Concorda, justifique.

16. Agrupar o Elemento Identidade no Elemento Holística. *

HOLÍSTICA

IDENTIDADE

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Está Coerente
☐ Não Concordo

17. Se você Não Concorda, justifique.

18. Agrupar o Elemento Valores no Elemento Influência da inovação. *

INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO

VALORES

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Está Coerente
☐ Não Concordo

19. Se você Não Concorda, justifique.

20. Agrupar o Elemento Lidar com conflitos no Elemento Liderança inovadora. *

LIDERANÇA INOVADORA

LIDAR COM CONFLITOS

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Está Coerente
☐ Não Concordo

21. Se você Não Concorda, justifique.

22. Agrupar o Elemento Contexto externo no Elemento Modelo de negócios. *

MODELO DE NEGÓCIOS

CONTEXTO EXTERNO

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Está Coerente
☐ Não Concordo

23. Se você Não Concorda, justifique.

24. Agrupar os Elementos Auto eficácia e Proatividade no Elemento Orientação para ação. *

ORIENTAÇÃO PARA AÇÃO

AUTO EFICÁCIA

PROATIVIDADE

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Está Coerente
☐ Não Concordo

25. Se você Não Concorda, justifique.

Agrupamento dos elementos da cultura de inovação

<https://docs.google.com/forms/d/16Kl4m7hnebM7Nx1aO8uF1xgVH...>

26. Se você consegue identificar outros agrupamentos de elementos deixe-os indicados aqui. Ex:
Elemento Casa faz parte do Elemento Condomínio ou Elemento Universidades complementa
Elemento Ensino Superior.

Dados pessoais

Agora preciso saber quem é você. Preencha com seus dados, por favor.

27. Nome

28. Tempo para responder a pesquisa

**Obrigada por contribuir com o meu trabalho. Sua ajuda é muito
significante para mim!!**

Powered by
Google Forms

Quadro de respostas da validação por pares do agrupamento

Agrupamento	Está Coerente	Não Concorda	Justificativa		Ação tomada
Agrupar o Elemento Clima de inovação no Elemento Ambiente inovador.	6	0			O agrupamento foi mantido
Agrupar os Elementos Gestão do Conhecimento e Lidar com erros no Elemento Aprendizagem organizacional.	6	0			O agrupamento foi mantido
Agrupar os Elementos Empoderamento e Liberdade no Elemento Autonomia.	5	1	As três palavras parecem estar no mesmo nível, e talvez liberdade fosse substituído por apenas autonomia.		O agrupamento foi mantido, pois entende-se que os elementos podem ser agrupados.
Agrupar o Elemento Mindset organizacional no Elemento Comportamento inovador.	4	2	Eu até concordo quanto leio as descrições, mas não concordo quando leio os títulos dos elementos. Que tal mudar "mindset organizacional" para "mindset organizacional para inovação" ou "mindset inovador"?	Acredito que mindset organizacional está mais ligado a modelo de negócios	Como o elemento fará parte da Comportamento inovador, entende-se que não só o mindset inovador pode compor os comportamentos inovadores por ser algo mais básico para as pessoas. Além disso, o elemento foi incorporado, não precisando mudar a terminologia.
Agrupar os Elementos História, Linguagem e Ritos no Elemento Comunicação.	4	2	Ritos parece estar no mesmo nível que comunicação, o restante estaria correto.	Acredito que história e ritos são mais voltados à cultura ou organização.	Ritos e histórias são maneiras práticas de comunicar a cultura, por isso entende-se que o agrupamento está coerente.
Agrupar o Elemento Percepção no Elemento Equipes.	4	2	Pela definição de ambos, entendo que eles compartilham características, mas acho que Percepção possui características foram do elemento Equipes.	A descrição de "percepção" mais se refere ao quanto os funcionários se sentem engajados, como pensam sobre si mesmos e como os outros pensam sobre ele na questão inovação; não percebi uma relação com equipes, pelo menos não diretamente.	Pelas justificativas de não concordância, os elementos não foram agrupados.
Agrupar os Elementos Incentivos, Indicadores e Resultados no Elemento Estratégia de inovação.	4	2	Considero incentivos uma estratégia, mas indicadores e resultados estariam ligados a ferramentas de gestão. Não vejo como uma estratégia.	Eu acho que estratégia tem a ver com escolhas e definição de prioridades. Acho que incentivos e indicadores estão relacionados com o projeto organizacional para se atingir a estratégia, mas não vejo estar contido	Pelas justificativas de não concordância, os elementos não foram agrupados. Foi considerado um segundo agrupamento para estes elementos.

				em. Já os resultados referem-se à execução da estratégia. Portanto, se estratégia tiver um sentido mais amplo, ok, mas se for plano e intenção, acho que não!	
Agrupar o Elemento Identidade no Elemento Holística.	4	2	Acredito que holística seria um grupo muito grande e caberia várias coisas e o grupo acabaria ficando sem função. Talvez fosse interessante criar uma grandeza que englobasse aspectos do indivíduo inovador: aí identidade estaria nesse grupo.	Apenas sugiro melhorar o nome "holística" e a descrição de "identidade" para se referir à inovação!	A mudança da terminologia foi considerada e o termo "holística" foi mudando para "compreensão global". Também se acredita que o elemento pode ter outros elementos agrupados nele, porém precisa-se de dados empíricos para validar este ponto.
Agrupar o Elemento Valores no Elemento Influência da inovação.	5	1	Concordo, mas Talvez fosse interessante criar uma grandeza que englobasse aspectos do indivíduo inovador: aí identidade e valores estariam nesse grupo		Considera-se este ponto, principalmente para o diagnóstico da cultura via elementos.
Agrupar o Elemento Lidar com conflitos no Elemento Liderança inovadora.	4	2	Lidar com conflitos pode estar em aprendizagem organizacional	Lidar com conflitos não é algo apenas para Líderes, mas para os liderados também.	O agrupamento foi mantido, pois entende-se que é a liderança que irá desenhar juntos com outros processos o uso dos conflitos de maneiras positivas.
Agrupar o Elemento Contexto externo no Elemento Modelo de negócios.	6	0			O agrupamento foi mantido
Agrupar os Elementos Auto eficácia e Proatividade no Elemento Orientação para ação.	5	1	Auto eficácia seria uma pessoa ser eficiente? Se sim, acho que não precisaria ter esse termo. Com relação a produtividade, concordo.		O agrupamento foi mantido, pois entende-se que os elementos podem ser agrupados.
Se você consegue identificar outros agrupamentos de elementos deixe-os indicados aqui. Ex: Elemento Casa faz parte do Elemento Condomínio ou Elemento Universidades complementa Elemento Ensino Superior.					

Apêndice D - Verificação dos elementos agrupados no software *WordStat* via frequência dos elementos a literatura selecionada

Elemento	Frequência
ORGANIZATIONAL_LEARNING	2515
ORGANIZATIONAL_RESOURCES	1959
INNOVATION_CAPACITY	1746
CUSTOMER-ORIENTED	1700
COMMUNICATION	1468
INNOVATION_INFLUENCE	1356
INNOVATIVE_BEHAVIOR	1198
INNOVATION_PROCESS	1173
CREATIVITY	1125
INNOVATION_STRATEGY	1002
EXPERIMENTATION	971
AUTONOMY	963
TRUST	876
INCENTIVES	740
ADAPTABILITY	690
ACTION-ORIENTED	649
LEADERSHIP	543
INNOVATIVE_ENVIRONMENT	530
ORGANIZATIONBAL_STRUCTURE	507
BUSINESS_MODEL	420
COLLABORATION	315
DECISION_MAKING	315
FLEXIBILITY	315
TEAMS	278
INNOVATION_PROPENSITY	261
INTEGRATION	258
TAKING_RISKS	192
GLOBAL_UNDERSTANDING	146
PERCEPTION	42
INNOVATION_INTENT	9

Apêndice E – Lista de relações determinadas para os elementos da cultura de inovação

Elemento	Relação	Elemento
Adaptabilidade	Se relaciona com	Aprendizagem organizacional
Adaptabilidade	Faz parte de	Autonomia
Adaptabilidade	Define	Capacidade de Inovação
Adaptabilidade	Ajusta	Comportamento inovador
Adaptabilidade	Suporta	Comportamento inovador
Adaptabilidade	Se relaciona com	Confiança
Adaptabilidade	Aparece em	Estratégia de Inovação
Adaptabilidade	Se relaciona com	Estratégia de Inovação
Adaptabilidade	Faz parte de	Estrutura organizacional
Adaptabilidade	Se relaciona com	Experimentação
Adaptabilidade	Influencia	Modelo de Negócios
Adaptabilidade	Promove	Tomada de decisão
Ambiente Inovador	Desenvolve	Adaptabilidade
Ambiente Inovador	Influencia	Aprendizagem organizacional
Ambiente Inovador	Influencia	Colaboração
Ambiente Inovador	Influencia	Comportamento inovador
Ambiente Inovador	Promove	Comportamento inovador
Ambiente Inovador	Possibilita	Comunicação
Ambiente Inovador	Suporta	Comunicação
Ambiente Inovador	Suporta	Comunicação
Ambiente Inovador	Precisa	Confiança
Ambiente Inovador	Influencia	Criatividade
Ambiente Inovador	Promove	Criatividade
Ambiente Inovador	Precisa	Estrutura organizacional
Ambiente Inovador	Suporta	Estrutura Organizacional
Ambiente Inovador	Influencia	Experimentação
Ambiente Inovador	Suporta	Integração
Ambiente Inovador	Promove	Processo de Inovação
Ambiente Inovador	Precisa	Recursos Organizacionais
Ambiente Inovador	Contribui para	Tomada de decisão
Ambiente Inovador	Possibilita	Tomada de decisão
Aprendizagem organizacional	Promove	Ambiente Inovador
Aprendizagem organizacional	Estimula	Assumir Riscos
Aprendizagem organizacional	Explica	Assumir Riscos
Aprendizagem organizacional	Faz parte de	Assumir Riscos
Aprendizagem organizacional	Reflete em	Assumir Riscos
Aprendizagem organizacional	Faz parte de	Autonomia
Aprendizagem organizacional	Aumenta	Capacidade de Inovação
Aprendizagem organizacional	Começa com	Comportamento inovador
Aprendizagem organizacional	Desenvolve	Comportamento inovador
Aprendizagem organizacional	Melhora	Comunicação

Elemento	Relação	Elemento
Aprendizagem organizacional	Se relaciona com	Criatividade
Aprendizagem organizacional	Promove	Experimentação
Aprendizagem organizacional	Reforça	Experimentação
Aprendizagem organizacional	Se relaciona com	Orientação para ação
Aprendizagem organizacional	Assemelha a	Processo de Inovação
Aprendizagem organizacional	Direciona	Recursos Organizacionais
Aprendizagem organizacional	Precisa	Recursos Organizacionais
Assumir Riscos	Promove	Ambiente Inovador
Assumir Riscos	Faz parte de	Capacidade de Inovação
Assumir Riscos	Contribui para	Criatividade
Assumir Riscos	Influencia	Criatividade
Assumir Riscos	Assemelha a	Experimentação
Assumir Riscos	Se relaciona com	Incentivos
Assumir Riscos	Ajuda	Tomada de decisão
Autonomia	Promove	Ambiente Inovador
Autonomia	Produce	Capacidade de Inovação
Autonomia	Se relaciona com	Capacidade de Inovação
Autonomia	Direciona	Comportamento inovador
Autonomia	Promove	Comportamento inovador
Autonomia	Suporta	Comportamento inovador
Autonomia	Se relaciona com	Confiança
Autonomia	Contribui para	Criatividade
Autonomia	Promove	Criatividade
Autonomia	Faz parte de	Estrutura organizacional
Autonomia	Se relaciona com	Experimentação
Autonomia	Se relaciona com	Liderança inovadora
Autonomia	Desenvolve	Orientação para ação
Autonomia	Estimula	Orientação para ação
Autonomia	Suporta	Orientação para ação
Autonomia	Se mostra em	Tomada de decisão
Autonomia	Se relaciona com	Tomada de decisão
Capacidade de Inovação	Se relaciona com	Aprendizagem organizacional
Capacidade de Inovação	Reforça	Comportamento inovador
Capacidade de Inovação	Se relaciona com	Comunicação
Capacidade de Inovação	Começa com	Estratégia de Inovação
Capacidade de Inovação	Precisa	Estrutura organizacional
Capacidade de Inovação	Direciona	Incentivos
Capacidade de Inovação	Reforça	Influência da inovação
Capacidade de Inovação	Depende	Liderança Inovadora
Capacidade de Inovação	Afeta	Processo de Inovação
Capacidade de Inovação	Mede	Processo de Inovação
Capacidade de Inovação	Reforça	Processo de Inovação
Capacidade de Inovação	Precisa	Recursos Organizacionais
Colaboração	Promove	Aprendizagem organizacional

Elemento	Relação	Elemento
Colaboração	Faz parte de	Estratégia de Inovação
Colaboração	Faz parte de	Estrutura organizacional
Colaboração	Faz parte de	Processo de Inovação
Comportamento inovador	Melhora	Adaptabilidade
Comportamento inovador	Se relaciona com	Adaptabilidade
Comportamento inovador	Suporta	Ambiente Inovador
Comportamento inovador	Explica	Aprendizagem organizacional
Comportamento inovador	Explica	Aprendizagem organizacional
Comportamento inovador	Se relaciona com	Aprendizagem organizacional
Comportamento inovador	Explica	Assumir Riscos
Comportamento inovador	Reflete	Autonomia
Comportamento inovador	Afeta	Compreensão global
Comportamento inovador	Reflete	Confiança
Comportamento inovador	Promove	Criatividade
Comportamento inovador	Se relaciona com	Experimentação
Comportamento inovador	Depende	Liderança inovadora
Comportamento inovador	Reflete	Orientação para ação
Comportamento inovador	Promove	Propensão à inovação
Compreensão global	Se relaciona com	Autonomia
Compreensão global	Possibilita	Capacidade de Inovação
Compreensão global	Se relaciona com	Colaboração
Compreensão global	Se relaciona com	Confiança
Compreensão global	Possibilita	Estratégia de Inovação
Compreensão global	Se relaciona com	Estratégia de Inovação
Compreensão global	Precisa	Estrutura organizacional
Compreensão global	Possibilita	Processo de Inovação
Comunicação	Direciona	Aprendizagem organizacional
Comunicação	Se relaciona com	Autonomia
Comunicação	Reforça	Comportamento inovador
Comunicação	Reforça	Comportamento inovador
Comunicação	Reforça	Comportamento inovador
Comunicação	Promove	Compreensão global
Comunicação	Se relaciona com	Confiança
Comunicação	Contribui para	Criatividade
Comunicação	Ajusta	Estrutura organizacional
Comunicação	Faz parte de	Estrutura organizacional
Comunicação	Faz parte de	Incentivos
Comunicação	Reforça	Influência da inovação
Comunicação	Reflete	Processo de Inovação
Confiança	Promove	Ambiente Inovador
Confiança	Promove	Autonomia
Confiança	Se baseia em	Autonomia
Confiança	Assemelha a	Colaboração
Confiança	Desenvolve	Colaboração

Elemento	Relação	Elemento
Confiança	Direciona	Comportamento inovador
Confiança	Suporta	Comunicação
Confiança	Contribui para	Criatividade
Confiança	Se relaciona com	Orientação para ação
Confiança	Se relaciona com	Processo de Inovação
Criatividade	Faz parte de	Aprendizagem organizacional
Criatividade	Faz parte de	Equipes
Criatividade	Aparece em	Estratégia de Inovação
Criatividade	Faz parte de	Orientação para ação
Criatividade	Suporta	Orientação para ação
Equipes	Promove	Aprendizagem organizacional
Equipes	Contribui para	Capacidade de Inovação
Equipes	Produz	Capacidade de Inovação
Equipes	Faz parte de	Colaboração
Equipes	Faz parte de	Estrutura organizacional
Equipes	Promove	Integração
Equipes	Depende	Recursos Organizacionais
Estratégia de Inovação	Ajusta	Aprendizagem organizacional
Estratégia de Inovação	Direciona	Autonomia
Estratégia de Inovação	Define	Capacidade de Inovação
Estratégia de Inovação	Contribui para	Compreensão global
Estratégia de Inovação	Começa com	Modelo de Negócios
Estratégia de Inovação	Promove	Orientação para clientes
Estratégia de Inovação	Direciona	Processo de Inovação
Estratégia de Inovação	Direciona	Recursos Organizacionais
Estrutura Organizacional	Estimula	Adaptabilidade
Estrutura Organizacional	Faz parte de	Ambiente Inovador
Estrutura organizacional	Melhora	Aprendizagem organizacional
Estrutura organizacional	Suporta	Aprendizagem organizacional
Estrutura organizacional	Promove	Comunicação
Estrutura organizacional	Reflete em	Criatividade
Estrutura organizacional	Possibilita	Flexibilidade
Experimentação	Contribui para	Aprendizagem organizacional
Experimentação	Contribui para	Assumir Riscos
Experimentação	Faz parte de	Autonomia
Experimentação	Se mostra em	Capacidade de Inovação
Experimentação	Faz parte de	Estratégia de Inovação
Experimentação	Faz parte de	Processo de Inovação
Flexibilidade	Assemelha a	Adaptabilidade
Flexibilidade	Produz	Ambiente Inovador
Flexibilidade	Precisa	Comportamento inovador
Flexibilidade	Suporta	Comportamento inovador
Flexibilidade	Ajuda	Comunicação
Flexibilidade	Aparece em	Estratégia de Inovação

Elemento	Relação	Elemento
Flexibilidade	Direciona	Estrutura organizacional
Flexibilidade	Faz parte de	Estrutura organizacional
Flexibilidade	Estimula	Orientação para ação
Flexibilidade	Suporta	Orientação para ação
Incentivos	Aumenta	Autonomia
Incentivos	Depende	Capacidade de Inovação
Incentivos	Reforça	Capacidade de Inovação
Incentivos	Reforça	Comportamento inovador
Incentivos	Depende	Estratégia de Inovação
Incentivos	Faz parte de	Estrutura organizacional
Incentivos	Reforça	Influência da inovação
Influência da inovação	Influencia	Comportamento inovador
Influência da inovação	Influencia	Comportamento inovador
Influência da inovação	Suporta	Confiança
Influência da inovação	Estimula	Processo de Inovação
Influência da inovação	Suporta	Tomada de decisão
Integração	Faz parte de	Aprendizagem organizacional
Integração	Faz parte de	Colaboração
Integração	Se baseia em	Colaboração
Integração	Promove	Compreensão global
Integração	Se baseia em	Comunicação
Integração	Se baseia em	Equipes
Integração	Contribui para	Estrutura organizacional
Integração	Possibilita	Flexibilidade
Integração	Possibilita	Orientação para ação
Integração	Faz parte de	Tomada de decisão
Liderança Inovadora	Contribui para	Adaptabilidade
Liderança Inovadora	Suporta	Adaptabilidade
Liderança Inovadora	Suporta	Ambiente Inovador
Liderança Inovadora	Controla	Aprendizagem organizacional
Liderança Inovadora	Contribui para	Assumir Riscos
Liderança Inovadora	Suporta	Autonomia
Liderança Inovadora	Usa	Autonomia
Liderança Inovadora	Suporta	Colaboração
Liderança Inovadora	Suporta	Comportamento inovador
Liderança Inovadora	Suporta	Comportamento inovador
Liderança Inovadora	Ajuda	Comunicação
Liderança Inovadora	Define	Comunicação
Liderança Inovadora	Promove	Comunicação
Liderança Inovadora	Promove	Confiança
Liderança Inovadora	Suporta	Criatividade
Liderança Inovadora	Define	Estratégia de Inovação
Liderança Inovadora	Suporta	Estrutura organizacional
Liderança Inovadora	Suporta	Estrutura organizacional

Elemento	Relação	Elemento
Liderança Inovadora	Controla	Incentivos
Liderança Inovadora	Controla	Processo de Inovação
Liderança Inovadora	Reflete	Processo de Inovação
Liderança Inovadora	Suporta	Propensão à inovação
Liderança Inovadora	Controla	Recursos Organizacionais
Liderança Inovadora	Controla	Recursos Organizacionais
Liderança Inovadora	Controla	Tomada de decisão
Modelo de Negócios	Influencia	Adaptabilidade
Modelo de Negócios	Se relaciona com	Ambiente Inovador
Modelo de Negócios	Direciona	Capacidade de Inovação
Modelo de Negócios	Direciona	Capacidade de Inovação
Modelo de Negócios	Depende	Estratégia de Inovação
Modelo de Negócios	Contribui para	Orientação para clientes
Modelo de Negócios	Precisa de	Orientação para clientes
Modelo de Negócios	Reflete	Processo de Inovação
Modelo de Negócios	Suporta	Processo de Inovação
Orientação para ação	Faz parte de	Assumir Riscos
Orientação para ação	Aumenta	Autonomia
Orientação para ação	Faz parte de	Autonomia
Orientação para ação	Possibilita	Autonomia
Orientação para ação	Possibilita	Capacidade de Inovação
Orientação para ação	Produz	Capacidade de Inovação
Orientação para ação	Promove	Confiança
Orientação para ação	Depende	Estrutura organizacional
Orientação para ação	Contribui para	Tomada de decisão
Orientação para clientes	Começa com	Aprendizagem organizacional
Orientação para clientes	Precisa de	Liderança inovadora
Orientação para clientes	Precisa de	Propensão à inovação
Processo de Inovação	Precisa	Ambiente Inovador
Processo de Inovação	Suporta	Capacidade de Inovação
Processo de Inovação	Se baseia em	Estratégia de Inovação
Propensão à inovação	Precisa de	Capacidade de Inovação
Propensão à inovação	Usa	Comunicação
Propensão à inovação	Precisa de	Modelo de Negócios
Recursos Organizacionais	Reforça	Comportamento inovador
Recursos Organizacionais	Promove	Criatividade
Recursos Organizacionais	Depende	Estrutura organizacional
Tomada de decisão	Faz parte de	Autonomia
Tomada de decisão	Faz parte de	Autonomia
Tomada de decisão	Precisa de	Colaboração
Tomada de decisão	Depende	confiança
Tomada de decisão	Faz parte de	Estrutura organizacional

Apêndice F - Descrição detalhada dos elementos que foram incorporados em outros elementos

Auto eficácia

Auto eficácia é a habilidade de explorar e visualizar o desenvolvimento de ideias para resolver problemas e adotar e adaptar estratégias adequadas ao **tomar decisões**. Tem como base cinco valores: curiosidade, **criatividade**, **flexibilidade**, **autonomia** e **proatividade**, que geram com o sucesso da execução das tarefas um senso de **confiança**. A confiança junto com a energia em perseguir uma ideia traz o sentimento de **empoderamento** que é desenvolvido por meio de um processo de **aprendizado** social (ROFFEEI; YUSOP; KAMARULZAMAN, 2018).

Auto eficácia se relaciona com a percepção que se tem da capacidade de alcançar uma meta (**orientação para ação**). É também a expectativa de que se pode dominar uma situação e produzir um resultado que traga um desempenho positivo (**resultado**) (ROFFEEI; YUSOP; KAMARULZAMAN, 2018).

Clima de inovação

O clima organizacional pode ser entendido como o significado compartilhado que os membros atribuem aos eventos, políticas, práticas e procedimentos que eles experimentam e aos comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). Acaba sendo a percepção individual do impacto do ambiente de trabalho em si mesmo, com base nas percepções compartilhadas dos membros da organização. Consequentemente, um clima favorável à inovação fomenta a inovação, por exemplo, através de espaços criativos para os funcionários (**ambiente inovador**) (SPERBER, 2017).

O clima de inovação pode ser explicado como não punitivo, acolhedor e **colaborativo**, simples e **seguro**. Onde as pessoas são livres para pensar, tentar e até mesmo falhar sem medo de retaliações (**liberdade**), que cultiva engajamento e entusiasmo, desafia as pessoas a **assumir riscos** em um ambiente seguro, estimula o **aprendizado** e as pessoas se sintam seguras para **tomar decisões** (RAO; WEINTRAUB, 2013).

Muitos dos procedimentos que as organizações desenvolvem para maximizar sua eficácia no dia-a-dia podem criar representações diferentes para as pessoas e punir a inovação e a **criatividade**. Assim como o que os indivíduos compartilham coletivamente terá impacto na percepção individual, nos procedimentos e nas políticas também (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). A cultura de inovação acontece quando os membros sentem que o clima é seguro e que podem questionar decisões e ações e a **liderança** os inspiraram com uma visão ousada do futuro (RAO; WEINTRAUB, 2013).

A liderança tenta fornecer aos funcionários o máximo possível de **recursos** para inovação, estabelecendo um clima favorável à inovação. A promoção de espaços criativos como ações da liderança na promoção da inovação ocorre através da configuração apropriada da cultura. Contudo, o **mindset** das pessoas assume grande relevância para a sustentação do clima organizacional. Pela importância na manutenção do clima de inovação, a liderança busca incluir pessoas com *mindset* inovador no quadro de funcionários de maneira a complementar as **capacidades de inovação** disponíveis (SPERBER, 2017).

Quando existe a segurança psicológica provida pelo clima da organização, as críticas a ideias são feitas de maneira sincera e franca, uma das melhores maneiras de respeitar o que foi proposto pelo colega. “A sinceridade sem retoques é fundamental para a inovação, porque é o meio pelo qual as ideias evoluem e melhoram” (**comportamento inovador**) (PISANO, 2019, p. 68).

Estruturas organizacionais com menos hierarquia são valorizados como essenciais para um clima favorável à inovação, uma vez que facilitam a contribuição e a discussão de ideias em ciclos breves de **comunicação** (SPERBER, 2017).

Contexto Externo

O contexto externo é o elemento que contempla as relações externas da organização (*stakeholders*) (AHMED, 1998), acontecimentos no ambiente externo à organização (AHMED, 1998; MARTINS; TERBLANCHE, 2003) e sua capacidade de obter informações favoráveis para a inovação e utilizá-las em seus processos internos (**capacidade de inovação**) (ALM; JÖNSSON, 2014). Em geral é olhar a economia, os concorrentes, novas tecnologias (MARTINS; TERBLANCHE, 2003), preferências do cliente (AHMED, 1998) (**orientação para clientes**), criar vínculos com diferentes fontes de informações (agências e organizações) (MCLAUGHLIN, 2016; MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008) e

desenvolver as capacidades para transformar os *inputs* em inovação (ALM; JÖNSSON, 2014).

O reflexo do contexto externo está no direcionamento dos objetivos e fortalecimento dos processos internos (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016). Assim como na escolha da fonte de *inputs* para inovações (**processo de inovação**). Clientes, parceiros (concorrentes e outros setores), fornecedores, universidades, institutos de pesquisa e incubadoras, *startups* e especialistas podem ser citados como as principais fontes externas para inovação (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016). Outro ponto também é a influência da organização no meio externo. Quanto mais expressiva em inovações é a organização mais peso ela tem no meio externo e isto depende de uma **estratégia** e **modelo de negócios** voltado para inovação. Além de ter impactos positivos nos seus membros (DOBNI, 2006).

Empoderamento

Empoderamento é o grau de liberdade e autoridade em participar da **tomada de decisão** e resolução de problemas (**orientação para ação**) (MARTINS; TERBLANCHE, 2003), a capacidade dos funcionários de improvisar (DOBNI, 2008) e de responder as mudanças e novas ideias (**adaptabilidade**) (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016).

Empoderamento das pessoas para inovar é uma das formas mais eficazes para os **líderes** mobilizarem as energias das pessoas para serem **criativas**. Combinado com o apoio e comprometimento da liderança, o empoderamento dá às pessoas liberdade para assumir a responsabilidade pela inovação. O empoderamento na presença de culturas fortes que guiam as ações e o **comportamento** produz energia e entusiasmo para um trabalho consistente em direção a um objetivo inovador (AHMED, 1998).

O empoderamento também é melhor alcançado se os funcionários sentirem que têm uma escolha em como as coisas são implementadas, e manter a crença de que eles, como indivíduos, podem influenciar pessoalmente os **resultados**. O empoderamento está relacionado ao desempenho e retorno da inovação (DOBNI, 2006).

Gestão do conhecimento

Conhecimento é o resultado psicológico da percepção e da aprendizagem e raciocínio²¹. Conhecer e gerenciar quais são o conhecimento disponíveis e desejáveis que a organização quer possuir é a gestão do conhecimento (ALM; JÖNSSON, 2014). Ela molda como os funcionários irão aprender e disseminar o conhecimento, interna e externamente à organização (limites de aprendizagem). A base da inovação é o conhecimento, e a inovação é realizada através da capacidade de usar o conhecimento para identificar e buscar oportunidades (DOBNI, 2006). Refere-se ainda, em como a organização usa as pessoas como fonte de *insights* para a inovação (**recursos organizacionais**), fornecendo treinamentos, utilizando suas vivências individuais para solução de problemas (MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008) e investimentos na **aprendizagem** e desenvolvimento técnico (HOGAN; COOTE, 2014; MCLAUGHLIN, 2016). O foco em conhecimento leva a adoção de novas técnicas e maior exploração da **capacidade de inovação** (HOGAN; COOTE, 2014).

Histórias

O elemento histórias é considerado como elemento complementar ao elemento comunicação. Neste elemento estão contempladas formas culturais chamadas de histórias, mitos, lendas e sagas mencionados no Quadro 1. Histórias são um importante acontecimento ou uma história que está relacionado com a organização (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016). Comumente são as histórias de sucesso celebradas e reforçadas, pois carregam forte simbolismo e representação. É papel da **liderança** construir e divulgar as histórias relacionadas à inovação (AHMED, 1998).

Identidade

Identidade é um elemento complementar ao elemento compreensão global. Aqui traz o significado de concordância, identidade é o quanto os funcionários se identificam com a organização, sua filosofia, seus produtos e clientes (AHMED, 1998). Identidade faz parte da compreensão global, porque as pessoas só se identificam com aquilo que elas acreditam e

²¹ Fonte:

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=knowledge&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=0>

entendem, ou seja, estão em concordância. Ter o mesmo conceito de inovação difundido precisa que as pessoas se identifiquem com o tal. Os atributos principais da identidade são ter uma direção comum, construir o consenso, interesse por toda a organização, senso de orgulho (**compreensão global**), respeito mútuo e **confiança**, compartilhar o crédito (**colaboração**), senso de propriedade (**autonomia**) e falar a mesma língua (**comunicação**) (AHMED, 1998).

Indicadores

As organizações medem praticamente tudo o que impacta os **resultados**, mas, estranhamente, muitas vezes evitam medir a inovação. De fato, é difícil de medir, principalmente pelos valores de referência históricos são de valor limitado quando um produto não tem antecedentes e é difícil definir o valor futuro de uma ideia que existe apenas como conceito (HAMEL; TENNANT, 2015). No entanto, não há como avaliar o desempenho do **processo de inovação** na empresa sem os indicadores corretos (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016). Portanto, os indicadores de inovação envolvem um conjunto de ferramentas e um sistema para medir a **capacidade da inovação** da organização (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

Os bons indicadores são derivados da **estratégia da organização**. Não há como definir os indicadores corretos sem vinculá-los aos objetivos estratégicos, ou seja, ao que ela estipula para a atividade de inovação. Três pré-requisitos para elaborar as métricas dos indicadores são importantes: alinhamento com a estratégia, começar com o disponível e ser o mais abrangente possível (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

Os indicadores também podem assumir funções estratégicas como **comunicação**, monitoramento e **aprendizagem** (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). O crucial é saber o que se quer medir: resultados esperados, tipos de inovação, cadeia de valor, contexto interno (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016), comportamentos, patentes geradas, geração de ideias (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011), clima, liderança, insumos, etc. (HAMEL; TENNANT, 2015).

Comumente usa-se um conjunto de indicadores para abranger áreas que um não alcança, como por exemplo ‘porcentagem de ideias apresentadas na organização que não estão alinhadas com os objetivos de inovação’ (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). Contudo, não é recomendado ter muitos indicadores, apenas o suficiente para a gestão da inovação (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016; TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011), quanto mais

indicadores, mais resultados para gerenciar (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011). “Qualquer que seja o indicador utilizado, o importante é aplicar os resultados. Não faz sentido medir algo e, depois, não aplicar os resultados para algum propósito” (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011, p. 288).

Liberdade

Liberdade é o nível em que os funcionários se sentem livres para debater questões ativamente, e o grau em que as opiniões minoritárias são expressas prontamente e ouvidas com a mente aberta (AHMED, 1998). Liberdade é um valor central no estímulo a **criatividade** e inovação é manifestado na **autonomia, empoderamento e tomada de decisão**. O que mostra que se é livre para alcançar suas metas de forma automática e criativa dentro das diretrizes fornecidas (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

É a liderança quem deve acreditar e encorajar as pessoas em serem mais criativos, dando mais liberdade, as fortalecendo. É a **liderança** que dá aos funcionários permissão e autoridade para participar na tomada de decisão, na resolução de problemas, que tem um impacto positivo criatividade e inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

A liberdade está relacionada com: **lidar com conflitos**; aceitar críticas; não ser sensível demais (AHMED, 1998); tomar decisões; **experimentar**; escolher o melhor direcionamento, mesmo com diretrizes; e a oportunidade de auto gerenciar-se (MCLAUGHLIN, 2016; MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008).

Lidar com conflitos

Conflito é um estado de oposição entre pessoas ou ideias ou interesses²². Conflitos entre ideias, percepções e formas pelas quais a informação é processada e avaliada são rotineiros nas organizações. Em prol de construir uma cultura de inovação, o processo de como lidar com conflitos deve ser tratado de maneira construtiva. As pessoas precisam entender os diferentes estilos de pensamento e serem treinadas no processo de confrontação construtiva (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

As organizações que sabem gerenciar a competitividade conseguem estimular o debate de ideias e criar um ambiente no qual o conflito construtivo levará ao fluxo de

²² Fonte:

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=conflict&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=0>

informações (**ambiente inovador**) e direcionamento coerente de ideias e projetos (**processo de inovação**) (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Lidar com erros

Erro é uma ação errada atribuível ao mau julgamento ou ignorância ou desatenção²³. Também pode ser considerado algo que não está correto e falha pode ser entendida como um evento que não atinge o propósito pretendido ou falta de sucesso. Os erros e falhas são percebidos como uma oportunidade de **aprendizado**, pois é através da análise dos erros que surgem novas ideias e soluções (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Saber usar os erros e falhas pode levar as pessoas a **assumir riscos** e desafia o *status quo* sem medo de consequências negativas (**empoderamento**) (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016).

Algumas organizações inovadoras recompensam o sucesso, mas também reconhecem ou celebram os fracassos buscando estimular a **experimentação** e a **criatividade** (MARTINS; TERBLANCHE, 2003), contudo o que deveria ser celebrado é a capacidade de aprendizagem e não o erro em si (PISANO, 2019). A verdade é que a tolerância ao fracasso requer pessoas extremamente competentes e a **liderança** deve comunicar claramente quais são os parâmetros para erros e acertos. Na maioria das grandes organizações inovadoras (Apple, Google, Pixar, etc.) as pessoas que trabalham lá são altamente qualificadas e preparadas para ter controle dos seus erros e falhas (PISANO, 2019).

Linguagem

Linguagem é considerada como elemento complementar ao elemento comunicação. Linguagem é uma forma particular ou forma em que os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados uns aos outros (BEYER; TRICE, 1987). Na cultura de inovação, é a forma de expressar a inovação, pois comunica importantes ideias e sentimentos da **liderança**. Quando bem gerenciada, se torna altamente influente (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016).

²³ Fonte:

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=mistake&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=00000000>

***Mindset* organizacional**

Mindset é uma atitude mental habitual ou característica que determina como você interpretará e responderá às situações²⁴. Também é explicado como “crenças leigas das pessoas sobre a natureza dos atributos humanos, como inteligência ou personalidade” (DWECK, 2012, p. 615).

O *mindset* organizacional é usado aqui para denotar a filosofia e a atitude subjacentes que influenciam a organização. O *mindset* organizacional contribui para a criação da cultura de inovação, tirando do P&D as atitudes e **comportamentos** da inovação e levando para toda a organização. Também é participante direto da prontidão necessária para a inovação (**propensão à inovação**) junto com a **capacidade** e o **modelo de negócios** já instaurados (ALM; JÖNSSON, 2014).

O *mindset* voltado para inovação é percebido no aspecto de **assumir riscos**, por exemplo quando um projeto está em desenvolvimento, e nos limites da tolerância para erros (**lidar com erros**), quando um projeto não traz o resultado esperado. Além de estar na mente aberta para novas ideias e conhecimento, explorando principalmente o que é externo e diferente.

O principal fator de sucesso para o *mindset* voltado para inovação está na **liderança**. São eles os que estimulam e incentivam **experimentar**, **assumir risco** e disponibilizam tempo e outros **recursos** para os demais criarem novas soluções. Tudo isso por eles já terem esses **valores** e crenças em si (ALM; JÖNSSON, 2014).

Proatividade

Proatividade é quando se antecipa aos acontecimentos. A **flexibilidade** e maior **autonomia**, por sua vez, estimulam pessoas a serem proativas e a tomar iniciativas na crença de que podem ter um impacto real no gerenciamento da rotina (**tomada de decisão**). Por causa disto, pessoas proativas conseguem ter um senso de propriedade maior (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016).

²⁴ Fonte:

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=mindset&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=0>

Resultados

O resultado é o reconhecimento externo que mostra o quão a organização é considerada inovadora por seus clientes e concorrentes (RAO; WEINTRAUB, 2013) e como a inovação traz retorno para a organização e os *stakeholders* (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016). O resultado mostra para toda a organização os sucessos da inovação. Assim como permite o desenvolvimento de metas e objetivos mais coerentes com a **estratégia de inovação** (HOGAN; COOTE, 2014).

O resultado também permite dizer quem será recompensado (**incentivos**), qual o perfil das pessoas contratadas (**recursos**) e ainda, quais projetos continuarão no portfólio (RAO; WEINTRAUB, 2013). Muitas vezes reflete na motivação intrínseca dos membros e no sentimento de auto eficácia dos grupos (HOGAN; COOTE, 2014). Em geral reforça os **valores**, os **comportamentos** e o **processo de inovação** que a organização tem e quer manter (RAO; WEINTRAUB, 2013).

Ritos

O elemento ritos é considerado como elemento complementar ao elemento comunicação. “Os ritos são um conjunto de atividades relativamente elaboradas, dramáticas e planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais em um evento, que é realizado através de interações sociais, geralmente em benefício de uma audiência” (TRICE; BEYER, 1984, p. 655). Cada rito é um mito que simboliza uma crença central à cultura e quando não há essa conexão, eles se tornam apenas hábitos que transmitem uma falsa sensação de segurança e certeza (DEAL; KENNEDY, 1982). Para a cultura de inovação, os ritos ajudam a criar, manter e estabelecer padrões de atuação coletiva voltados para a inovação (ROFFEEI; KAMARULZAMAN; YUSOP, 2016).

Apêndice G - Descrição dos elementos que foram desconsiderados após a priorização

Intenção de inovação

Intenção é um resultado antecipado que se destina ou que orienta suas ações planejadas²⁵. A intenção de inovação consiste na **estratégia** e objetivos de inovação de uma empresa e nos **indicadores** usados para orientar essa estratégia (ALM; JÖNSSON, 2014). Metas e objetivos refletem a prioridade e valores da organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Sendo assim, a intenção da inovação é maior que o **modelo de negócio**. Tange os compromissos de fazer coisas fundamentalmente diferentes e, em alguns aspectos, totalmente novas (***mindset organizacional***). Mostra que o propósito da organização é a inovação (DOBNI, 2006).

Percepção

Percepção é tornar-se consciente de algo através dos sentidos²⁶. Aqui, considera o nível em que os funcionários estão engajados no imperativo da inovação (DOBNI, 2008). Também como os funcionários pensam de si mesmos em relação aos seus colegas (DOBNI, 2006), o valor, a equidade e as contribuições feitas dentro da organização (DOBNI, 2008). Ainda, leva em conta como são percebidos pelos externos ao grupo, principalmente a alta gestão (MCLAUGHLIN, 2016; MCLAUGHLIN; BESSANT; SMART, 2008).

²⁵ Fonte:

<http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=intent&sub=Search+WordNet&o2=&o0=1&o8=1&o1=1&o7=&o5=&o9=&o6=&o3=&o4=&h=0000>

²⁶ Fonte:

<https://translate.google.com.br/#view=home&op=translate&sl=en&tl=pt&text=becoming%20aware%20of%20something%20via%20the%20senses>

Apêndice H – Formulário Google para validação por pares da classificação dos elementos na cultura de inovação

Classificação dos elementos na cultura de inovação

<https://docs.google.com/forms/d/1s3xoNWwskYUqTF2XBVtgMVPU...>

Classificação dos elementos na cultura de inovação

Estou terminando as correções da minha dissertação e preciso fazer a validação com pares dos meus dados.

Antes de apresentar os 28 elementos presentes nesta etapa, foi realizada a priorização destes de acordo com a frequência na literatura selecionada para a pesquisa. Dessa forma, alguns elementos foram desconsiderados, mas estão presentes no texto da dissertação. E, lembrando que, já fiz um agrupamento prévio dos elementos complementares.

Montei este questionário para agilizar esta conversa. Neste questionário eu preciso que vocês classifiquem os elementos na cultura de inovação. Como pode ser feito?

1. Você vai ler a descrição dos elementos. Entre no link do site Cultura In.
2. Você vai analisar os critérios da Categoria e escolher em qual delas o elemento se encaixa. As categorias são Valores da Cultura de Inovação e Práticas da Cultura de Inovação. Você ainda pode entender que o elemento não se encaixa em nenhuma das duas, então escolha a opção Outra.
3. Se você consegue identificar uma outra categoria para classificar os elementos, peço que você indique-a.

Se você quiser mais conteúdo sobre os elementos enquanto está respondendo esta pergunta, acesse o site Cultura In na página Categoria, <https://www.culturain.net/categorias>.

*Obrigatório

1. Endereço de e-mail *

Elementos

Para facilitar a leitura do elementos e dos critérios de classificação, você deve abrir a página Categorias (<https://www.culturain.net/categorias>) do site Cultura In. Deixe aberta para consultar enquanto você responde.

Categoria Valores

Categoria Valores contém os elementos que possuem as seguintes características:

- são elementos direcionadores de comportamento e mindset;
- são elementos que se mostram como base para outros elementos;
- são elementos que delimitam as ações e atividades na organização;
- são os elementos que podem ser percebidos, mas difíceis de serem identificados isoladamente por estarem difundidos pela organização;
- são os elementos que podem ser usados para os membros delimitarem o certo e o errado.

Categoria Práticas Organizacionais

Categoria Práticas Organizacionais contém os elementos que possuem as seguintes características:

- são elementos que podem ser usados para descrever a organização;

são elementos ligados a rotina e as atividades dos membros;
 são elementos que podemos identificar os valores da organização;
 são elementos facilmente identificados por externos;
 são elementos que podem ser mudados, se necessário.

2. Classifique os elementos nas categorias. *

Marque todas que se aplicam.

	Valores	Práticas Organizacionais	Outro
Adaptabilidade	☐	☐	☐
Ambiente inovador	☐	☐	☐
Aprendizagem organizacional	☐	☐	☐
Assumir riscos	☐	☐	☐
Autonomia	☐	☐	☐
Capacidade de inovação	☐	☐	☐
Colaboração	☐	☐	☐
Comportamento inovador	☐	☐	☐
Compreensão global	☐	☐	☐
Comunicação	☐	☐	☐
Confiança	☐	☐	☐
Criatividade	☐	☐	☐
Equipes	☐	☐	☐
Estratégia de inovação	☐	☐	☐
Estrutura organizacional	☐	☐	☐
Experimentação	☐	☐	☐
Flexibilidade	☐	☐	☐
Incentivos	☐	☐	☐
Influência da inovação	☐	☐	☐
Integração	☐	☐	☐
Liderança inovadora	☐	☐	☐
Modelo de negócios	☐	☐	☐
Orientação para ação	☐	☐	☐
Orientação para clientes	☐	☐	☐
Processo de inovação	☐	☐	☐
Propensão à inovação	☐	☐	☐
Recursos organizacionais	☐	☐	☐
Tomada de decisão	☐	☐	☐

3. Se você classificou um elemento na categoria Outro e consegue identificar qual é essa categoria, indique-a e coloque o critério que você usou para enquadrar o elemento nela.

Dados pessoais

Agora preciso saber quem é você. Preencha com seus dados, por favor.

4. Nome

5. Tempo de utilizado na classificação

Obrigada por contribuir com o meu trabalho. Sua ajuda é muito significativa para mim!!

Powered by
Google Forms