

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO GERENCIAL: um estudo entre gestores

MARIA DO SOCORRO SILVA MESQUITA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

INÁCIA GIRLENE AMARAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANA PAULA MORENO PINHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

NATHANIA RAMOS DA SILVA EVANGELISTA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

JOEL ISAAC GUIMARÃES MUNIZ
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecemos ao CNPQ

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO GERENCIAL: um estudo entre gestores

1 INTRODUÇÃO

As empresas precisam de novos redirecionamentos para enfrentar a competição no mercado e o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas. O desafio que precisam superar não está relacionado apenas em desenvolver novos produtos e serviços, devem também mudar a natureza do gerenciamento (VACCARO et al., 2012). Nesse sentido, as empresas tem adotado as inovações gerenciais por serem relevantes para a competitividade e eficácia das empresas (SANIDAS, 2005).

As inovações gerenciais se constituem em novas forma de planejar estratégias, estruturas e processos, mudando o trabalho dos gerentes e dos da organização (WALKER; DAMANPOUR; DEVECE, 2011). Apesar do crescente número de estudos sobre a inovação, existe escassez de pesquisas sobre inovações do tipo gerenciais (DAMANPOUR, 2014; DAMANPOUR; ARAVIND, 2012). Jaskyte e Dressler (2005) argumentam que é significativo ampliar o entendimento deste fenômeno no âmbito da cultural organizacional.

A cultura organizacional é discutida como um importante veículo para a inovação, manifestando-se por meio das interações entre os membros dos grupos da organização. São os comportamentos modelados pelos elementos da cultura organizacional que podem reforçar ou inibir comportamentos que colaborem com inovações (FERNANDES et al., 2015; MACHADO et al., 2013). A compreensão sobre a relação entre os conceitos de inovação e cultura organizacional pode contribuir para a criação e manutenção de vantagem competitiva sustentável para a empresa (ABDI; SENIN, 2014)

Diante desse cenário surge o questionamento: A cultura organizacional estabelece relações com a inovação gerencial e promove condições para o seu desenvolvimento? Para responder à pergunta formulada, escolhe-se os trabalhas de Cunha et al (2008), Damanpour (2014), Damanpour e Aravind (2012), Hogan e Coote (2014), Mambrini et al (2011) e Schein (1984, 2004 e 2010), para fundamentar as temáticas cultura organizacional e inovação gerencial, e gestão inovadora.

Objetivo geral deste trabalho é analisar como a cultura organizacional se relaciona com a inovação gerencial e promove condições para o seu desenvolvimento. Esse objetivo desdobra-se nos objetivos específicos: (i) descrever os elementos que caracterizam a cultura organizacional na perspectiva de diferentes gestores; (ii) analisar a percepção de gestores a respeito das suas próprias ações gerenciais; (iii) identificar nas ações gerenciais a existência ou não de inovações gerenciais; (iv) analisar, na percepção de diferentes gestores, se a cultura organizacional promove condições para a inovação gerencial.

O presente artigo, além desta introdução que apresenta o objetivo do estudo, contém o referencial teórico na seção dois. A seção três contempla a metodologia que apresenta as abordagens da pesquisa, o campo empírico e sujeitos, o instrumento de coleta, o tratamento e análise dos dados. Na seção quatro apresentam-se os resultados obtidos. A seção cinco, em que se apresentam as considerações finais, é seguida das referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

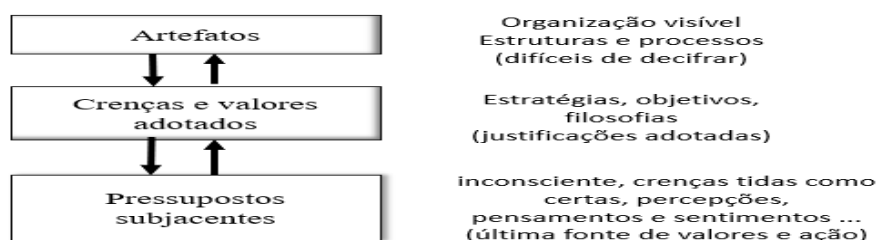
2.1 Cultura organizacional

Um dos precursores a usar a expressão cultura organizacional foi Andrew Pettigrew, na publicação “On studying organizational cultures”, em 1979 (FRANCISCHETO; NEIVA, 2019), após a década de 1970 o construto cultura organizacional continuou crescendo, tornando-se quase uma área disciplinar, com especialistas, escolas e tendências (AKTOUF, 1994)

Atualmente existem inúmeros conceitos sobre a cultura organizacional, em diversos contextos, enfoques e paradigmas (MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016). Para Schein (1984) cultura organizacional é uma estrutura de pressupostos definida, descoberta ou melhorada por determinado grupo, em um processo de aprendizagem, para a resolução de problemas de ajuste externo e integração interna, que, sendo válida, deve ser transmitida aos novos membros do grupo como uma forma correta para entender, refletir e agir sobre aqueles problemas.

A cultura organizacional possui três níveis de análise, são eles os artefatos, as crenças e valores e os pressupostos subjacentes (Figura 1).

Figura 1 – Níveis da Cultura

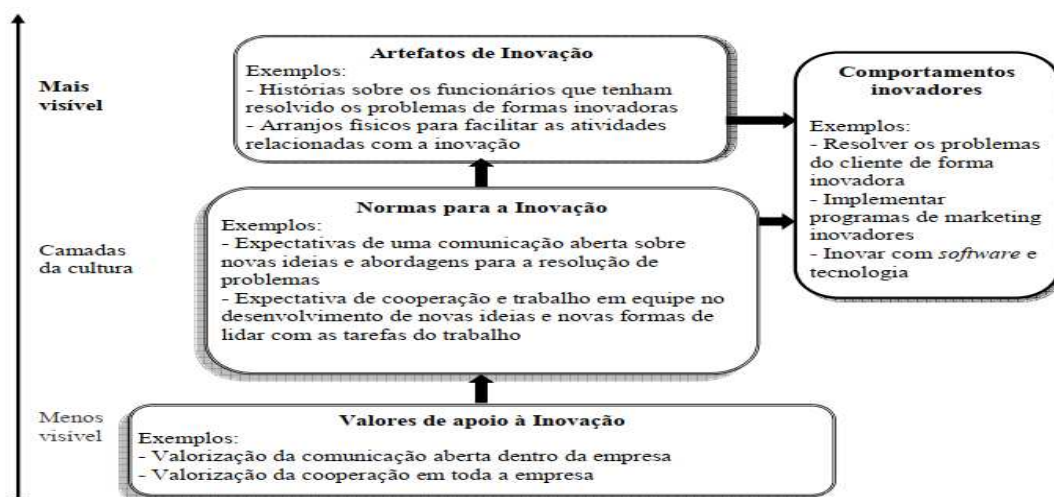


Fonte: Adaptado de Schein (2004).

Os artefatos encontram-se na superfície, sendo eles a arquitetura do ambiente físico, a linguagem, tecnologia, produtos, vestuário, mitos, histórias sobre a organização, rituais e cerimônias observáveis, processos organizacionais, organogramas, dentre outros. Todo o aprendizado adquirido em grupo reflete as crenças e valores oriundos de indivíduos capazes de influenciar o grupo, esses indivíduos são reconhecidos como líderes. Os pressupostos subjacentes correspondem ao grau de consenso sobre crenças e valores, resultado do sucesso obtido ao adotá-las repetidas vezes (SCHEIN, 2004).

Hogan e Coote (2014) utilizaram os níveis de cultura de Schein (2004) com a finalidade fornecer uma compreensão mais clara sobre os vínculos entre as diferentes camadas da cultura de uma organização e seus comportamentos inovadores. A suposição básica do estudo de Hogan e Coote (2014) é que o modelo de camadas da cultura organizacional de Schein (1984, 2004, 2010) oferece uma abordagem que possibilita explicar os processos culturais que a apoia a inovação organizacional, principalmente em empresas de serviços (Figura 2).

Figura 2 – Camadas de uma cultura organizacional que apoia a inovação



Fonte: Adaptado de Hogan e Coote (2014).

2.2 Inovação Gerencial

As inovações de gerenciamento são também denominadas de inovações administrativas ou organizacionais (DAMANPOUR, 2014). Essas inovações correspondem as novas formas de estruturar e organizar o trabalho (EDQUIST, et al., 2001). A inovação organizacional só surgiu na última década. O seu reconhecimento foi explicitado na publicação da OECD, em 2005, como um tipo de inovação separada do produto, do processo e do marketing, e contribuiu, parcialmente, para que essa inovação fosse desencadeada (CAMISÓN E VILLAR-LÓPEZ, 2014).

Esse novo tipo de inovação se traduz na implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios (p. ex. introdução pela primeira vez de programa de treinamento que envolvam funcionários de diferentes áreas), na organização do local de trabalho (p. ex. criação pela primeira vez da descentralização da responsabilidade no trabalho) ou nas relações externas (p. ex. estabelecimento de parcerias de pesquisas com universidades) (OECD, 2005)

As denominações para as inovações de gerenciamento, pertencentes as novas estruturas organizacionais, sistemas administrativos e práticas de gerenciamento são: inovação organizacional, administrativa ou gerencial (DAMANPOUR, 2014).

A mudança organizacional encontra ambiente propício em organizações estabelecidas e viabilizadas pela inovação gerencial (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008). Para que isso ocorra é necessário o uso de novas abordagens de conhecimento que possam sustentar a adoção de novas práticas gerenciais e novos processos, esses contribuem para as mudanças na estratégia, na estrutura, nos procedimentos administrativos, nos sistemas da organização, e na melhoria do desempenho da empresa (DAMANPOUR; ARAVIND, 2012; MOL; BIRKINSHAW, 2009).

A inovação organizacional, geralmente, procura rever o propósito das atividades da empresa e reorientar os papéis, responsabilidades e incentivos aos indivíduos (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). E podem modificar e melhorar as linhas de comando, os fluxos de informações e o número de níveis hierárquicos, bem como influenciar na velocidade, flexibilidade ou qualidade da produção (ARMBRUSTER, et al., 2008).

Dentre os estudos com enfoque na inovação gerencial destaca-se o estudo de Damanpour e Aravind (2012), os autores examinaram o desenvolvimento conceitual, os processos de geração e adoção, os antecedentes e as influências da inovação gerencial na atuação organizacional. A análise dos autores sugere que as definições de inovações

administrativa, organizacional e gerencial se sobrepõem de forma acentuada. Damanpour e Aravind (2012) propuseram as tipologias de inovação gerencial e identificaram vários antecedentes para inovação gerencial.

Uma contribuição para o campo da inovação gerencial no Brasil, foi a pesquisa realizada por Lopes et al. (2010) para compreender como a inovação gerencial/organizacional tem sido pesquisada desde 1998, no *survey* de inovação oficial no Brasil (Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC), ficou evidente que as empresas no Brasil realizaram atividades inovadoras de gerenciamento.

2.3 Gestão Inovadora

As organizações prósperas são capazes de inovar através da cultura organizacional e da gestão da organização (DOBNÍ, 2008). Portanto, a organização e seus gestores deverão estabelecer um ambiente que favoreça a inovação. As empresas inclinadas à inovação costumam adotar melhores práticas gerenciais, que vão se acumulando ao longo do tempo em grupos de práticas inovadoras (AGARWAL et al., 2014). Nestas organizações caberá ao gestor correr riscos, buscar novas formas de gestão dos recursos, orientar os colaboradores para que alcancem os objetivos estabelecidos, e, também, contribuir com a cultura de inovação (DRUCKER, 2003).

Cunha, Palma e Santos (2008) realizaram uma pesquisa sobre as práticas gerenciais adotadas em dez empresas brasileiras reconhecidamente inovadora, conforme a literatura, e as contribuições destas práticas para a inovação. Com base na pesquisa dos autores, e considerando as práticas gerenciais relativas à estrutura e ambiente organizacional interno e suas contribuições para inovação foi elaborado o Quadro 1.

Quadro 1 - Categoria estrutura e ambiente organizacional interno, as práticas gerenciais e contribuições para inovação

Categoria estrutura e ambiente organizacional interno	
Práticas gerenciais identificadas	Contribuição para a inovação
<ul style="list-style-type: none"> - Ambientes abertos; - Comunicações abertas horizontal e vertical; - Promoção de ambiente colaborativo; - Organização por projetos; - Programas substituem cargos dos colaboradores; - Organização em rede; - Posto de trabalho eletrônico; - Poder descentralizado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambientes abertos e colaborativos promovem o fluxo das informações e estimulam a criatividade e a inovação; - Comunicações abertas e horizontais facilitam a troca de informações e experiências para criação de inovações; - Grupos multidisciplinares facilitam a interação e a troca de informações entre as áreas; - Organização por projetos promove a troca de experiências entre pessoas de diferentes áreas e especializações e permite que conhecimentos vitais para a inovação sejam compartilhados, oportunizando a geração de inovações; - Organização em rede e trabalho virtual permitem ao colaborador trabalhar e pensar sobre a empresa à distância; - Trabalho em rede promove o fluxo das informações através da integração dos sistemas; - Poder descentralizado dá autonomia para os níveis operacionais e aos empreendedores corporativos.

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2008).

A pesquisa de Mambrini et al (2011) visava identificar as práticas gerenciais que promovem a cultura inovadora em pequenas e médias empresas e analisar como elas contribuem para a capacidade de inovação dessas empresas. As práticas por eles identificadas resumem-se nas características:

- Atuação em nichos com alta especialização e foco no entendimento pormenorizado das necessidades do cliente;
- Forte investimento em novos conhecimentos existentes fora da empresa (inovação aberta);
- Rapidez em absorver novos conhecimentos e tecnologias;
- Retenção de colaboradores importantes para a empresa incorporando-os na sociedade da empresa ou ofertando programas de remuneração diferenciada;
- Atuação como integradora de tecnologia (inovação aberta);
- Gestão dos conhecimentos para manter o processo de inovação;
- Pouca preocupação em patentear tecnologias por conta dos custos, prazos e insegurança;
- A comunicação entre os colaboradores é informal, fluida e aberta;
- Gestão de parcerias na cadeia de valor da empresa para criar soluções inovadoras

Existem aspectos relacionados à gestão e à estrutura da empresa que podem restringir ações criativas e inovadoras, como as barreiras impostas aos colaboradores sobre novos conceitos e novas formas de pensar, limitando-os as formas de fazer e pensar do grupo onde atuam (MAIA et al., 2014).

3 METODOLOGIA

O presente estudo é de abordagem qualitativa e exploratória, uma vez que este pretende investigar o fenômeno da inovação gerencial relacionado à cultura organizacional na percepção dos gestores pesquisados. A pesquisa qualitativa possibilita averiguar, documentar e interpretar o processo de criação de significados dos sujeitos (PATTON, 2015), e interpretar as realidades sociais (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2017). A pertinência da natureza exploratória decorre do fato de buscar saber com mais profundidade sobre um fenômeno pouco sistematizado em seu campo (PINHO; SILVA; EVANGELISTA, 2020). Ao mesmo tempo, os estudos exploratórios, em sua maioria, necessitam ser realizados por meio de abordagem qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2000).

As informações do campo empírico foram coletadas por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, dividido em quatro partes, contemplando a primeira parte a coleta dados sócio-demográficos dos participantes e as três partes restantes atendendo aos objetivos específicos do artigo, como demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 – Objetivos e as partes do roteiro de entrevista.

Objetivos específicos			
Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
Descrever os elementos que caracterizam a cultura organizacional na perspectiva de diferentes gestores.	Analisar a percepção de gestores a respeito das suas próprias ações gerenciais.	Identificar nas ações gerenciais a existência ou não de inovações.	Analisar, na percepção de diferentes gestores, se a cultura organizacional promove condições para a inovação gerencial.
Divisão do roteiro de entrevistas			
Parte 1	Parte 2	Partes 2, 3 e 4	
Questões sobre dados sócio-demográficos dos	Questões que caracterizam os elementos da cultura	Questões que caracterizam os elementos da cultura organizacional da empresa e questões que possibilitam aos gestores relatarem suas ações relacionadas a esses elementos.	

gestores entrevistados	organizacional da empresa.	Questões concernentes as normas e valores da empresa que podem contribuir com as inovações gerenciais. Questões sobre a inovação gerencial e questões que permitem aos gestores revelarem suas ações em prol desse tipo de inovação.
------------------------	----------------------------	---

Fonte: elaborado pelos autores.

As entrevistas foram realizadas junto a oito gestores de cinco empresas pertencentes aos segmentos: instalação industrial; produção de vídeos educacionais; produção de eletrônicos e acessórios; administração de shopping center; e desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis em 3D, localizadas na cidade de Fortaleza, no Estado do Ceará. A escolha das empresas ocorreu de acordo com contatos pessoais dos pesquisadores e o aceite das empresas, e seus gestores foram escolhidos conforme a sua disponibilidade e conveniência. Esta quantidade foi estabelecida tendo por base o critério de saturação de Thiry-Cherques (2009, p. 20), o autor propõe um mínimo de 8 observações, “pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado”.

A caracterização dos gestores participantes da pesquisa encontra-se organizada no Quadro 3.

Quadro 3 – Caracterização dos gestores participantes da pesquisa.

Código do gestor	Dados pessoais							
	Idade	Sexo	Escolaridade	Estado civil	Profissão	Tempo de serviço no cargo	Tempo de serviço na organização	Ocupação
G1	28 anos	M	ensino superior	casado	empresário	3 ½ anos	1 anos	CEO
G2	26 anos	F	graduanda em adm.	casada	administradora	1 ½ anos	4 ½ anos	Gerente de operações
G3	41 anos	M	ensino superior	casado	engenheiro civil	5 anos	10 anos	Gerente de operações
G4	44 anos	M	ensino superior	casado	administrador	7 anos	23 anos	Superintendente regional
G5	29 anos	M	ensino superior	solteiro	empresário	8 anos	8 anos	Gerente de projetos e recursos
G6	29 anos	F	ensino superior	solteira	publicitária	9 meses	9 meses	Coordenadora de <i>customer experience</i>
G7	55 anos	M	ensino superior	casado	engenheiro electricista	31 anos	31 anos	Diretor executivo
G8	26 anos	F	ensino superior	solteira	arquiteta	2 anos	3 anos	Gerente de planejamento

Fonte: dados de pesquisa.

Predomina entre os gestores participantes da pesquisa a faixa etária de 26 a 29 anos, o sexo masculino, a escolaridade de ensino superior e o estado civil casado. Percebeu-se que as diferenças mais significativas entre as características dos gestores foram a profissão, o tempo de serviço no cargo, o tempo de serviço na organização e o cargo ocupado na organização.

As entrevistas com gestores foram agendadas, e ocorreram de forma individual em seus ambientes de trabalho. Antes das entrevistas foi solicitado aos participantes a permissão da gravação das mesmas por meio de aparelho *smartphone*. As gravações variaram de 31 minutos a 1h 39 minutos, sendo o tempo total de 6 horas e 12 minutos.

Após a transcrição, passou-se para a etapa de análise de dados, a qual foi realizada por meio do software IRAMUTEQ (versão 0.7). Inicialmente foi realizada a organização do corpus textual, a partir da leitura das entrevistas a confecção das linhas de comando. Cada questão,

para a análise, é compreendida como um corpus monotemático, composto por cada uma das oito respostas, denominadas de texto. Dessa forma, o presente trabalho conta com três corpórea, cada um oriundo de uma questão distinta do roteiro de entrevistas, os quais versam acerca de objetos distintos.

Para a realização das análises, o software fragmenta os textos (respostas dos participantes) em segmentos, destacando nesses as palavras ativas (aquelas com maior significado), as quais tem o seu contexto e sentido delineado pelo conjunto de palavras suplementares. A parametrização de palavras ativas e suplementares empregada durante a análise foi aquela sugerida por Camargo e Justo (2018), com ênfase para adjetivos, substantivos, verbos, bem como as palavras que não constam no dicionário do programa.

Os segmentos de texto são a menor unidade dentro desse processo, sendo formados por frases em média de duas linhas, formados em função do tamanho das frases e da pontuação do texto. Por ser uma divisão feita pelo programa, é possível que alguns segmentos de texto não contenham elementos relevantes para a análise, seja por falta de formas ativas, ou mesmo por ser formado por termos únicos. Por essa razão, há a convenção, endossada pelos desenvolvedores do software, da consideração de, no mínimo, 75% dos seguimentos do corpus para essa análise ser considerada válida (CAMARGO; JUSTO, 2018; RATINAUD; MARCHAND, 2012).

Em relação as análises, foram realizadas a classificação hierárquica descendente (CHD), bem como análises de similitude. Esta análise buscar identificar agrupamentos naturais entre os segmentos de texto, sendo esse processo realizado em função das palavras ativas e suplementares dos segmentos de texto, por meio de uma série de testes de associação. O resultado dessa análise é um dendograma que destaca esses agrupamentos, indicando as divisões sofridas bem como as palavras. Os agrupamentos são chamados de classes, podendo ser essas compreendida enquanto um quadro perceptivo do objeto abarcado pelo corpus, tendo em vista os verbetes, bem como seus sentidos, empregados pelos participantes (CAMARGO; JUSTO, 2018; RATINAUD; MARCHAND, 2012).

Além da CHD, foram realizadas análises de similitude, a qual toma por base a teoria dos grafos, assumindo cada palavra como um ponto, ao passo que as linhas que as conectam variam em função da coocorrência. Dessa forma, linhas calibrosas indicam uma maior coocorrência entre as palavras, ao passo que palavras maiores indicam uma frequência maior no corpus, sendo o oposto verdadeiro, palavras pouco frequentes e com baixa proximidade nos textos são menores e ligadas por linhas finas (CAMARGO; JUSTO, 2018). Ademias, optou-se por empregar o ajuste de comunidades, processo que reduz a distância entre palavras relacionadas, ao passo que a amplia entre os demais termos. O resultado é visto por meio de grupos de palavras relacionados, marcados por manchas coloridas, as quais são chamadas de “comunidade”. Essas comunidades são dotadas de sentidos, os quais se conectam para compor uma percepção geral do corpus sobre o tema em questão (RATINAUD; MARCHAND, 2012).

É válido ressaltar que para cada uma das classes identificadas na CHD foi realizada a extração dos segmentos de textos que as compõe, bem como uma análise de similitude. As palavras destacadas no dendograma, aliadas aos segmentos de texto e análise de similitude de cada uma das classes permite uma inferência maior sobre as ideias por elas representadas. Devido ao tamanho desta publicação, não foi possível apresentar de forma pormenorizada as análises de similitude.

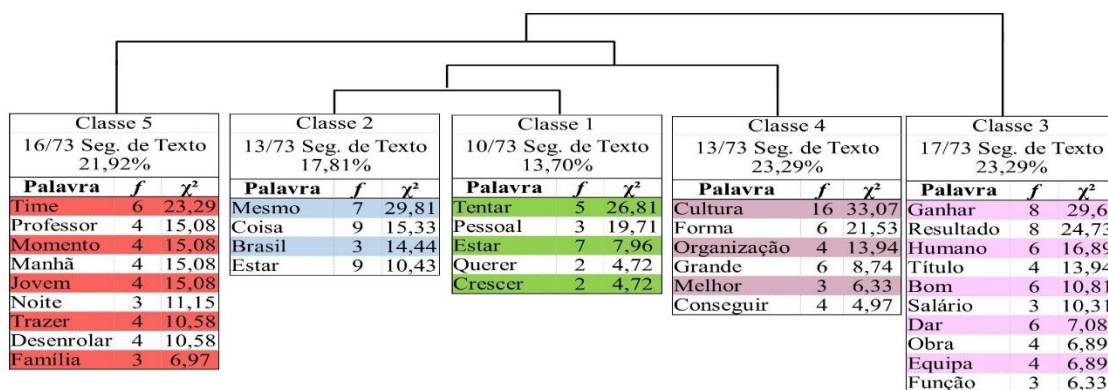
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Cultura organizacional

O *corpus* “percepção da cultura organizacional” foi formado por oito textos, resultantes das respostas a questão “Como você percebe a cultura dessa organização?”. O *corpus* possui 96 segmentos de texto, com 3,395 ocorrências, 791 formas, ao passo que dessas 458 (57,90%) eram hápax (palavras que aparecem apenas uma vez no *corpus*), resultado em uma média de 424,38 ocorrências por texto.

Inicialmente foi realizada a análise de classificação hierárquica descendente (CHD), foram considerados 76,04% dos segmentos de texto, satisfazendo o critério de extração mínima de 75% indicado pela literatura (CAMARGO; JUSTO, 2018). Após as divisões sequenciais o *corpus* resultou em cinco classes: inicialmente o *corpus* se separa na Classe 3, depois surge um subcorpus que se divide na Classe 5, e um outro subcorpus de onde se separa a Classe 4, e um terceiro subcorpus que por fim se divide nas Classes 2 e 1. Na Figura 1 é possível observar o dendograma de classes oriundo dessa análise, no qual se observa a ilustração das divisões ocorridas, bem como as palavras associadas a cada classe. Para uma maior compreensão, foram realizadas análises de similitude e extração dos segmentos de texto típicos associados a classe, sendo empregado para esse último o método de extração relativa com base na média dos valores de quiquadrado.

Figura 3 - Dendograma de classes do *corpus* "percepção da cultura organizacional"



Fonte: Dados de pesquisa.

De acordo com as palavras associadas a Classe 3, e a partir dos segmentos de texto que a compõe, é possível perceber a cultura organizacional voltada para o resultado, como reforça o G7 nesse segmento de texto relacionado a classe: “[...] A gente que é focado em resultado [...] eu vou ganhar menos porque eu sou mestre, ah! Eu vou ganhar menos porque eu sou engenheiro. Não! Aqui não interessa função não interessa o título, interessa o resultado”. Ou seja, os resultados focados no alcance de metas de alto desempenho que se fortalecem com a valorização do ser humano. O G7 relata: “A gente tem um alto desempenho como meta, né? Mas, baseada na formação e desenvolvimento das pessoas [...] achar que a empresa mudou porque você botou um equipamento não. A empresa muda quando o ser muda, né?” Hogan e Coote (2013), ressaltam que o vínculo entre comportamentos inovadores e desempenho deve ser uma preocupação central para os estudiosos da estratégia e da organização com interesse nas culturas organizacionais que se presume apoiar a inovação.

A Classe 5 evidencia a compreensão de uma perspectiva coletiva da cultura, como menciona G2: “Acho que o time ser muito jovem fez com que a cultura fosse muito forte. [...] a cultura foi sendo construída por todo mundo”. Nessa classe, também foi possível identificar elementos da cultura organizacional que são representados e criados por interações entre

colaboradores, sendo adaptados aos valores e normas que orientam a conduta da empresa (SCHEIN, 2010). Portanto, reverbera na dinâmica dos horários de trabalho, “Então, começou esse horário meio fora do padrão por causa dos professores [...] o time é muito jovem e muita gente faz faculdade, isso foi muito bom, porque se a pessoa tem aula manhã e tarde, ela podia chegar aqui 5 horas e ficar até de noite” (G2).

Além disso, rituais organizacionais específicos, linguagens e símbolos foram frequentemente os mais citados entre os artefatos, considerados elementos da cultura organizacional. Como por exemplo, as iniciativas dos gestores em promover a integração com seus colaboradores, dando origem ao ‘ENCONTRÃO’, posteriormente institucionalizado. Sobre esse assunto o G2 detalha: “E aí em 2017, que foi o primeiro crescimento maior do time, a gente viu que não tem o momento que todo mundo se vê, se conhece, interage mais, então a gente criou um Encontrão [...] que é um momento de interação”.

A partir das concepções de Dandridge, Mitroff e Joyce (1980), compreende-se que os símbolos têm um impacto em inspirar ou motivar os membros da organização. Nesse sentido, G2 destaca: “[...] tem a capivara [...] nosso principal símbolo [...] alguém fez uma piada com capivara e a gente incorporou a capivara para [...] mensagens e tudo mais. A nossa funcionária até fez uma capivara de crochê, [...] tem a capivara física aqui no escritório. Nosso símbolo se concretizou”.

As linguagens e as metáforas fortalecem os comportamentos desejados, como eficiência, autonomia, valorização dos empregados e cooperação interfuncional, explicitando aos colaboradores informações essenciais acerca dos objetivos e da participação organizacional (HOGAN; COOTE, 2014). Exemplos da linguagem adotadas na organização podem ser percebidos no discurso de G2: “A gente tem também o grupo das mulheres que trabalham aqui, que a gente chama de desenroladas. A gente tem encontros a cada dois meses, e trazemos temas, discutimos coisas específicas de ser mulher e trabalhar”. Tais relatos, indicam um ambiente favorável à abertura e flexibilidade, sugeridas por Hogan e Coote (2014) como dimensões de valores que incentivam comportamentos inovadores. Além disso, a fluidez parece ser uma característica desse tipo de cultura, aspecto que, em certa medida, está relacionado a ênfase coletiva, buscando adaptação da forma de fazer a atividade laboral.

Em relação a Classe 4, é possível inferir que os participantes parecem não conseguir organizar uma definição explícita para a cultura da organização. As respostas dos participantes constantemente os remeteram a utilizar os termos da pergunta “realmente é muito presente no nosso cotidiano, nós temos uma cultura que nós acreditamos, [...] uma cultura que nós praticamos, [...] uma cultura que insistentemente, principalmente eu, na posição que eu sou, eu sou um grande patrocinador por acreditar muito nela” (G4). De maneira semelhante, o G3 tenta explicar “ela se expressa de diversas formas, eu tenho a cultura nos nossos valores que são cinco, e que foram definidos enquanto equipe, que a gente reavalia isso, enquanto equipe. Mas eu também posso definir a cultura”. Embora ainda não demonstrem uma concepção clara sobre a cultura da organização, destacam valores culturais que estruturam sua realidade e suas condutas, presente na fala do G4 “é uma cultura que a gente consegue ter uma percepção no nosso cotidiano de trabalho”. Como um fenômeno dinâmico e complexo, a cultura organizacional envolve crenças, valores, suposições e símbolos que definem o caminho pelo qual as empresas direcionam os seus negócios (BARNEY, 1986)

Na Classe 2, as palavras associadas a princípio não permitem fazer inferências. No entanto, observando os segmentos de texto típicos da classe, foi possível identificar uma cultura oriunda de uma gestão horizontal que prioriza a participação e a comunicação, como uma das suas principais características (LUGOBONI et al, 2020). Nesse modelo de gestão, há espaços compartilhados, onde todos trabalham. Assim, cabe trazer um trecho da fala do G6: “[...] aqui tem muita liberdade de propor, conversar [...] acesso fácil aos líderes. Aqui não é horizontal

[...], ainda tem hierarquia, mas o acesso é facilitado até pelo ambiente físico mesmo. É um escritório aberto, amplo, então fica mais fácil esse diálogo”.

Por fim, na Classe 1, as informações relacionadas a esta classe possibilitam perceber a tentativa dos gestores para o alcance do desempenho da empresa e dos colaboradores. Os segmentos de texto dessa classe reforçam essa noção, além de atualização tecnológica e incentivo à busca de conhecimento, a fim de garantir a competitividade da empresa, como evidenciado no comentário do G5: “Então, [...] a gente está sempre incentivando muito o pessoal a ler artigos, estudar, conhecer ferramentas novas sempre. Não parar no tempo. Sempre ficar atento as novas tecnologias que estão saindo. [...] trazer conteúdos para gente e não só a gente passar para eles, entendeu?”.

Nessa perspectiva, cabe recordar as afirmações de Homburg e Pflesser (2000) de que as empresas com uma cultura forte focada na orientação para os funcionários, acionistas e lideranças apresentam um desempenho mais alto a longo prazo. Eles descobriram em suas pesquisas, um forte apoio ao papel de valores, normas e artefatos para delinear os comportamentos dos funcionários que contribuem e tem interesse no mercado. Esses, conheceriam, então, as principais tendências e responderiam as mudanças nas preferências dos clientes. A preocupação em estabelecer vínculos com o mercado, pode ser verificada no discurso do G5: “Externamente, a gente sempre quer tentar ficar mais com a comunidade da área dos jogos, [...] então, sempre que possível eu tento dar alguma palestra [...] pra levar esse conhecimento da gente, a nossa experiência como empresa para o pessoal que tá querendo entrar na área”.

Os resultados evidenciam que existe certa dificuldade por parte dos gestores entrevistados em definir a cultura organizacional da empresa. No entanto, privilegia algumas práticas gerenciais que podem contribuir para a inovação, como por exemplo a melhoria no desempenho, os valores coletivos, as interações entre os colaboradores e estrutura hierárquica horizontal. Essas práticas gerenciais estão entre aquelas que contribuem para a inovação. No entanto, foi possível perceber a ausência de uma cultura organizacional forte, e que oriente o comportamento de seus colaboradores para inovação, o que pode colocar em risco as atividades da empresa.

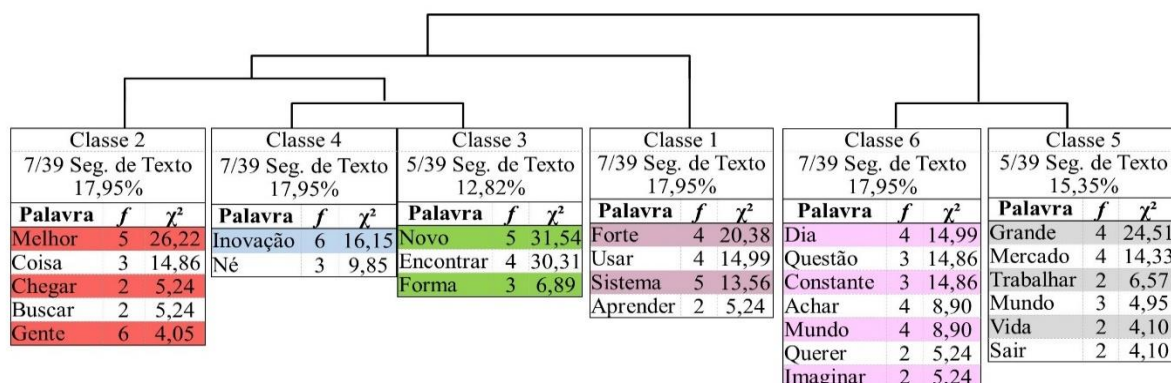
Após uma observação detalhada das classes, a divisão sofrida pelo *corpus* pode ser compreendida de maneira mais clara. As divisões sequenciais acontecem em função do agrupamento entre os segmentos de texto, dessa forma, agrupamentos mais coesos, ou seja, ideias compatíveis entre si, podem ser destacadas primeiro por se diferenciarem de maneira expressiva das outras ideias. Dessa forma, a primeira classe destacada (Classe 3) parece identificar inicialmente uma cultura centrada nos resultados, ao passo que a segunda compreensão destacada de cultura é aquela de base coletiva (Classe 5). Ademais, é possível perceber uma certa dificuldade na definição da cultura por parte dos respondentes (Classe 4), tendo em vista a presença de termos descritos da pergunta disparadora. Por fim, a divisão final do *corpus* destaca uma percepção de cultura relacionada a uma gestão horizontal (Classe 2), além de uma cultura voltada para a manutenção da empresa no mercado (Classe 1), sendo essas relacionadas em certa medida.

4.2 Inovação gerencial

O segundo *corpus* analisado é decorrente da questão “*O que vem à sua mente quando você pensa em inovação gerencial?*”, também conta com oito textos, os quais foram divididos em 50 segmentos de texto, com 1.632 ocorrências, 528 formas, ao passo que dessas 329 (62,31%) eram hápax, resultado em uma média de 204 ocorrências por texto. Novamente, procedeu-se com a CHD, a qual, após algumas divisões sequenciais resultou em seis classes, considerando para tanto 78,00% dos segmentos de texto (CAMARGO; JUSTO, 2018). A

Figura 2 ilustra as divisões sofridas pelo *corpus*. Inicialmente, o *corpus* divide-se em dois, o primeiro *subcorpus* passa por uma nova divisão, gerando a Classe 1 e, um outro *subcorpus*, que por sua vez se divide na Classe 2 e em um novo *subcorpus*, que por fim se divide nas Classes 4 e 3. Por fim, o segundo *subcorpus* inicial divide-se nas Classes 6 e 5.

Figura 4 - Dendograma de classes do corpus "inovação gerencial"



Fonte: Dados de pesquisa.

Mais uma vez, para cada uma das classes foi realizada uma análise de similitude e a extração de segmentos de texto típicos, os quais permitem compreender de maneira mais completa a ideia retratada pela classe. Na Classe 1, os segmentos de texto típicos, permitem compreender que a inovação gerencial está, em alguma medida, relacionada ao sistema gerencial utilizado pela empresa, como expressa o G7: “Então, quando você fala em inovação, [...] tenho em minha mente, nós vamos realmente ter um sistema que funcione, [...] que vai administrar a obra de forma real, [...] online. E, com isso, a gente vai conseguir ter uma empresa efetivamente bem gerenciada”. Por envolver aperfeiçoamentos significativos nas características funcionais do sistema, pode-se dizer que essa concepção está relacionada a inovação gerencial com adoção de tecnológica, que podem empregar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes (OCDE, 2005).

Em relação a Classe 2, o resultado da análise de similitude atrelado aos segmentos de texto típicos, indicam uma percepção de inovação gerencial relacionada a busca por melhoria da equipe, traçando paralelos com a história da empresa. A flexibilidade de tempo e espaço foi citada pelo G5, como um diferencial no padrão de empresa no mercado, que se preocupa com o bem-estar dos colaboradores: “[...] a gente deixa o pessoal trabalhar remotamente, [...] mais flexível na questão de horários [...] pro pessoal poder ficar em casa em alguns dias. Aí, a gente tá criando ferramentas internas pra conseguir gerenciar melhor o pessoal e treinar eles [...]”. Sobre isso, Khazanchi, Lewis e Boyer (2007) salientam que os valores de flexibilidade promovem o empoderamento dos colaboradores, mudança e a liberdade criativa, essenciais para gerar comportamentos inovadores. Cunha, Palma e Santos (2008) afirmam que o teletrabalho e horário de trabalho flexível contribui com o processo de inovação.

No tocante a Classe 4, quando as informações relacionadas a ela foram analisadas, foi possível perceber que se referem a um elemento da pergunta disparadora da questão. “inovação”. Isso pode ser verificado na fala do G4: “a inovação gerencial, ela é essencial para a evolução do empreendimento, a gente não pode deixar de inovar, [...] não pode deixar de se

atualizar, a [...] não pode deixar de buscar as novidades porque senão aquilo vai virar um entrave lá no futuro”. Além disso, verifica-se a presença da ideia de sistema de gestão, vista em classes anteriores, e descrita por G7 “Então, quando você fala em inovação, assim, eu botei na minha mente, nós vamos realmente ter um sistema que funcione, nós vamos montar um sistema que vai administrar a obra né”. A utilização de novos sistemas de informações gerenciais e de escritório pode aumentar a eficiência dos sistemas e processos operacionais da organização (DAMANPOUR, WALKER E AVELLANEDA, 2009).

Em relação a Classe 3, com base nas informações da classe, pode-se inferir que os entrevistados definem inovação gerencial como a busca de novos caminhos ou formas para realização das tarefas da empresa: “Eu posso encontrar novas maneiras de fazer o que eu faço. Internamente, eu posso encontrar novas maneiras de valorizar meus funcionários, eu posso encontrar novas maneiras de encontrar novas maneiras” (G1). Esse discurso é alusivo as afirmações de Walker, Damanpour e Device (2011) de que inovação gerencial pode desempenhar um papel central no processo de mudança de organizações, possibilitando a adaptação organizacional ao ambiente externo e aumentando a eficiência e a eficácia dos processos internos.

Em relação ao segundo *subcorpus* inicial, na Classe 6 é possível inferir que os entrevistados compreendem a inovação como uma necessidade da vida contemporânea, especialmente os aspectos que podem ser mediados pela tecnologia da informação. Experiência que envolve tecnologia na empresa, pode ser verificada na fala do G5: “porque nossa vida hoje em dia é muito corrida, tem gente que leva 2 horas para chegar aqui de ônibus. Então, a gente quer implementar essa questão do trabalho remoto e conseguir fazer tudo normal como se estivesse aqui”. Isso implica em reduzir o estresse e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e, conseqüentemente o desempenho organizacional.

Na Classe 5, a partir das palavras associadas e segmentos de textos que compõe a classe, é possível perceber a ênfase dada a programas e *softwares* no processo de gestão da empresa. O G7 na sua fala, enfatiza o impacto de um sistema de informação na empresa: “[...] maior decepção da minha vida! É a maior bomba que pode existir na face da terra! Fui enganado, joguei dinheiro fora, eu perdi dez anos. Que burrice! Era para ter apostado no sistema XY novo que era o sistema com a nossa cara. Eu tinha gasto muita energia nele”.

Observou-se que as ações inovadoras realizadas pelas empresas, na sua maioria estão direcionadas para o desenvolvimento de sistemas gerenciais, adquirir novos *softwares* ou outras tecnologias para realizar o trabalho. Além disso, é possível inferir que o mercado pressiona por inovação, porém os investimentos realizados pelas empresas pesquisadas parecem se concentrar em equipamentos e desenvolvimento do conhecimento acerca de ferramentas tecnológicas. Assim, destaca-se que o entendimento dos gestores em relação a inovação gerencial indica uma concepção equivocada. Essa concepção está associada a inovação tecnológica.

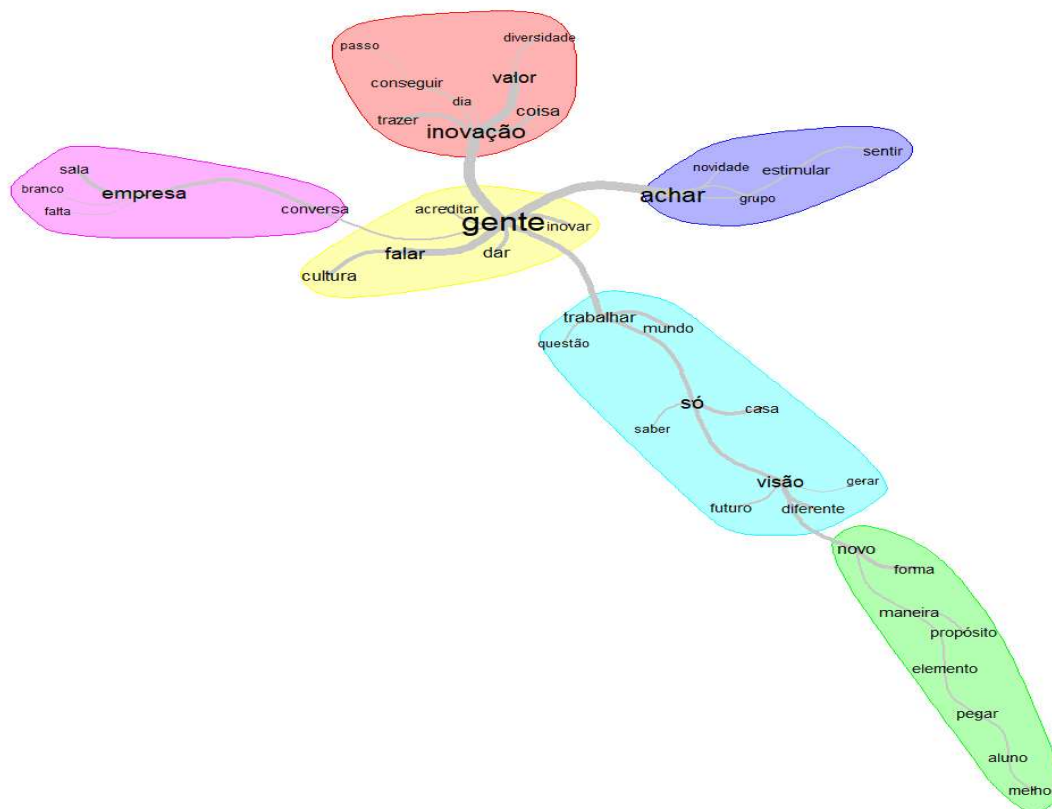
Em suma, o primeiro *subcorpus*, com as Classes 2, 4, 3 e 1, parece debater assuntos próximos a inovação gerencial, chegando a descreve-la de maneira genérica como “gerir as coisas de um jeito novo”, ao passo que o segundo *subcorpus*, com as Classes 6 e 5, parecem captar a ênfase dada aos programas que podem facilitar o trabalho na empresa, destacando mais uma vez a ideia de inovação relacionada apenas a tecnologia.

1.3 Cultura organizacional e inovação gerencial

Por fim, o *corpus* “cultura organizacional e inovação” é decorrente da última questão da entrevista, “Para você a cultura organizacional dessa empresa estimula a sua ação inovadora?”. O *corpus* contém oito textos, os quais foram divididos em 35 segmentos de texto, além disso, o *corpus* conta com 1.198 ocorrências, 399 formas, ao passo que dessas 238 (59,65%) eram hápax, resultado em uma média de 149,75 ocorrências por texto.

Por conta do tamanho do *corpus*, não foi possível a execução da análise da CHD. Esse pode ser um efeito da fadiga do processo da entrevista, que reverbera na produção de informações por parte do respondente, tendo em vista que essa era a última pergunta do roteiro de entrevistas. Apesar disso, o resultado da análise de similitude permite perceber diversos elementos que estabelecem a relação entre a cultura organizacional e a inovação gerencial. Na Figura 3 é possível observar o grafo oriundo da análise de similitude.

Figura 5 - Grafo de similitude do *corpus* "cultura organizacional e inovação"



Fonte: Dados de pesquisa.

A princípio, chama atenção a organização do grafo ao redor de uma comunidade central organizada pela palavra “gente”, a ela estão ligadas outras comunidades, organizadas pelos verbetes “empresa”, “inovação”, “achar” e “trabalhar”, ao passo que a essa última se liga “novo”. Em linhas gerais, é possível inferir que os participantes acreditam que a empresa favorece a inovação, ao passo que essa é estimada por agregar valor, além de diversificar produtos e meios de trabalho. Os respondentes acreditam que a empresa estimula a busca por novidades, especialmente aquelas ligadas ao processo de trabalho, dito de outra forma, a inovação parece ser o horizonte que guia o desenvolvimento da empresa.

Na fala do G7 é possível observar que a cultura organizacional influencia a criação de espaços que inspirem a inovação: “[...] se você olhar a empresa você vai ver muita arte, muita obra de arte. Essa sala aqui é uma inovação. As empresas nem lugar para se reunir tem. Eu fui em uma grande empresa [...]. Fui na sala de reunião [...] é um negócio muito [...] sem vida”.

Uma organização inovadora se dá principalmente por sua cultura, pois a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização. Essas habilidades e atitudes dependem de uma cultura que evoque e encoraje a participação, propiciando o trabalho em times (KNOX, 2002).

A autonomia e a busca por novas formas foram observadas nos repertórios discursivos dos respondentes: G6 “Estimula. Então, eu sempre tive autonomia aqui [...]. Então, eu acredito muito que a organização tem essa visão. Não sei, se é só por necessidade, mas também por querer que as pessoas sejam autônomas, né?” e G1 “Demais [...] um dos elementos da nossa cultura, o nosso propósito: despertar e aumentar o interesse dos alunos por aprender. Cara! Não se faz isso sem buscar novas formas [...] tô inovando já no meu propósito [...]”. Apesar de todo o arcabouço teórico existente na área de inovação alegando a necessidade premente de mudanças, se uma organização não possuir uma cultura propícia ao desenvolvimento de inovações, ela tende ao fracasso (MACHADO; CARVALHO; HEINZMANN, 2012).

Os resultados sugerem o pouco entendimento dos gestores sobre a relação entre inovação gerencial e cultura organizacional, bem como das diferenças sutis entre normas, valores e artefatos que pode afetar negativamente o processo de inovação, o desempenho organizacional e a competitividade da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar como a cultura organizacional se relaciona com a inovação gerencial e promove condições para o seu desenvolvimento. Os resultados revelaram a existência de algumas práticas que podem favorecer a orientação para comportamentos inovadores, como busca pela melhoria de desempenho dos colaboradores, o estímulo aos valores coletivos, e a estrutura hierárquica horizontal. Ao mesmo tempo, evidenciam certa dificuldade dos entrevistados em definir a cultura organizacional da empresa, e também a existência de uma concepção equivocada sobre a inovação gerencial, ao associarem a inovação tecnológica. A existências desses obstáculos, relacionados tanto a cultura organizacional, como a inovação gerencial, dificulta a adoção, por parte entrevistados, de uma cultura que propicie a inovação gerencial nas organizações pesquisadas.

Este artigo procurou contribuir com o campo da inovação ao apresentar os resultados de estudo que contemplou um tipo de inovação, a inovação gerencial, que necessita ser investigada, pelo fato de ainda existir lacunas de estudos que precisam ser preenchidas. O estudo demonstra as discussões a respeito das práticas gerenciais que promovem a inovação, assim como dos elementos da cultura que podem ou não orientar os comportamentos inovadores dos colaboradores nos aspectos gerenciais.

O estudo, ainda demonstra aos gestores a importância em acompanharem as mudanças no mercado para que possam atender o seu público interno e externo e obter vantagem competitiva.

Sugere-se para futuros estudos investigações qualitativas que contemplem a inovação gerencial e a cultura organizacional em empresas de mesmo segmento, podendo associar a estudo aspectos relacionados a gestão e as relações no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDI, K; SENIN, A A. Investigação sobre o impacto da cultura organizacional na inovação organizacional. **Journal of Management Policies and Practices**, v. 2, n. 2, p. 1-10, 2014.
- AGARWAL, R. et al. Management practices of Australian manufacturing firms: why are some firms more innovative?. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 21, p. 6496-6517, 2014.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. 2. São Paulo: Atlas, 1994, p. 39-79.

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

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento – evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Editora Vozes Limitada, 2017, p. 17-35.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. **Academy of management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. **Universidade Federal de Santa Catarina [Internet]**, 2018. Disponível em: <<http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018>> Acessado em: 02 jul 2020.

CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of business research**, v. 67, n. 1, p. 2891-2902, 2014.

CUNHA, N. C. V; PALMA, M. A. M.; SANTOS, S. A. As práticas gerenciais promovendo a capacidade de inovação: estudo de múltiplos casos. **Revista ADM. MADE**, v. 12, n. 3, p. 107-132, 2008.

DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management innovation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. **Management and Organization Review**, v. 8, n. 2, 423-454, 2012.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DANDRIDGE, T. C.; MITROFF, I.; JOYCE, W. F. Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. **Academy of management review**, v. 5, n. 1, p. 77-82, 1980.

DENZIN, K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE publications, 2000.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations. **European journal of innovation management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.

DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Thompson, 2003.

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

EDQUIST, C. et al. Innovation and employment: Process versus product innovation. Cheltenham: Edward Elgar, 2001.

FRANCISCHETO, L. L.; NEIVA, E. R. Innovation in companies and cultural orientation to innovation: a multilevel study. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, 2019.

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.

KHAZANCHI, S.; LEWIS, M. W.; BOYER, K. K. Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation. **Journal of operations management**, v. 25, n. 4, p. 871-884, 2007

JASKYTE; K.; DRESSLER, W. W. Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. **Administration in social work**, v. 29, n. 2, p. 23-41, 2005

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

LUGOBONI, L. F. et al. Modelos de gestão: uma revisão da literatura brasileira. **CAFI-Contabilidade, Atuária, Finanças & Informação**, v. 3, n. 1, p. 83-102, 2020.

MACHADO, D.; CARVALHO, L.; HEINZMANN, L. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **R.Adm.**, v. 47, n. 4, p. 715-729, out./nov./dez. 2012.

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

MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. de A.; PEREIRA, J. J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração. **Revista Reuna**. v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016.

MAIA, C. et al. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v. 12, n. 3, p. 150-163, 2014.

OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. Trad. Finep. Paris: OCDE, Brasília: Finep, 2005.

MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. **Journal of business research**, v. 62, n. 12, p. 1269-1280, 2009.

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ, D. J.; SANZ-VALLE, R. ¿ Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, v. 15, n. 2, p. 63-72, 2012.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**: integrating theory and practice. 4th ed. United States: SAGE publications, Inc, 2015.

PINHO, A. P. M.; SILVA, M. R. R.; EVANGELISTA, N. R. da S. Cognitiones gerenciais sobre práticas gerenciais inovadoras e gestão de pessoas. **Revista de Psicologia**, v. 11 n. 1, p. 49-58, 2020.

RATINAUD, P.; MARCHAND, P. Application de la méthode ALCESTE à de “gros” corpus et stabilité des “mondes lexicaux”: analyse du “CableGate” avec IRaMuTeQ. **Actes des 11eme Journées internationales d’Analyse statistique des Données Textuelles**, p. 835-844, 2012.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75, 2006.

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. **Organizational culture and leadership**. 3th ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2004.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3th ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010.

SANIDAS, E. et al. **Organizational Innovations and economic growth**: Organosis and growth of firms, sectors, and countries. Cheltenham: Edward Elgar, 2005.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009.

VACCARO, I. G. et al. Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 28-51, 2012.

WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. A. Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, p. 367-386, 20