

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DO ESTILO DE LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS GERENCIAIS QUE FAVORECEM A INOVAÇÃO

Lucimara Potye

Mestre em Administração pela UNIFACS

UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Daniela Campos Bahia Moscon– Orientadora

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA

UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Universidade Federal da Bahia - UFBA

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favoreçam a inovação, na percepção dos trabalhadores das organizações da Região Nordeste do Brasil. Os conceitos acerca das dimensões culturais e dos estilos de liderança são definidos a partir dos estudos de House et al (2004) e as práticas gerenciais que facilitam o desenvolvimento de inovação utilizam os conceitos de inovação gerenciais dos estudos de Damanpour (2014). Para atingir o objetivo, em relação ao percurso metodológico, utilizou-se de abordagem exploratória, descritiva e de natureza quantitativa, por meio de regressão múltipla. Os resultados demonstraram que o desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação está alinhado com as dimensões culturais orientação para performance, orientação para futuro, aversão à incerteza e distância de poder, bem como estilo de liderança participativa, orientada para performance, orientada para equipe, estímulo intelectual e inspiracional. Com isso, é possível inferir que existe influência da cultura organizacional e dos estilos de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem o desenvolvimento de inovação nas organizações em que os trabalhadores pesquisados atuam.

Palavras-chave: Inovação Gerencial. Práticas Gerências. Cultura Organizacional. Estilos de Liderança.

1 INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado das mudanças tecnológicas tende a levar a organização a se adaptar continuamente, reinventando seus processos, produtos e serviços, empregando novas práticas de gestão e inovação, que viabilizem um impacto significativo no desempenho organizacional. Assim, inovação tornou-se um dos principais objetivos de muitas organizações na manutenção da sua competitividade.

A inovação é compreendida sob diferentes abordagens teóricas em vários campos de conhecimentos e pode-se referir as novas práticas de trabalho, produtos novos, bem como à renovação de algo que apresente significativa melhoria, criando novos valores para a organização (OECD, 2005).

Além disso, a inovação pode ser identificada por tipologias, como: tecnológica e não tecnológica (VOLBERDA et al, 2013; DAMANPOUR, 2014). As inovações tecnológicas são as mais facilmente percebidas nas organizações e incluem produtos, processos de fabricação e serviços que envolvem a criação de novas ferramentas e/ou *softwares*. As inovações não

tecnológicas, embora menos mencionadas, por sua vez, estão voltadas aos novos métodos de trabalho, a saber: (i) a organizacional, que engloba novos processos para organizar as atividades da firma e coordenar os recursos humanos; (ii) a administrativa, que se refere às novas políticas, alocação de recursos, tarefas e recompensas e (iii) gerencial, com ênfase nas novas práticas gerenciais e de tomadas de decisão (DAMANPOUR, 2014).

A compreensão da inovação gerencial, pode se dar por meio das práticas de gestão, interferindo no modelo de gestão adotado (DAMANPOUR, 2014), tais como: liberdade de expor novas ideias, incentivo ao trabalho em equipe, tomada de decisão, sistema de recompensa, descentralização de decisões, mudança de estilo gerencial, comunicação aberta, tolerância a erros, estímulo ao conhecimento e confiança entre líderes e liderados (KRASNICKA; GLÓD; POSPIECH, 2016; GOZUKARA; YILDIRIM; YILDIZ, 2016; DAMANPOUR, 2014).

A inovação gerencial pode se tornar obstáculo, caso seja mal direcionada pela cultura e pela liderança (KNOX, 2002), requerendo dedicação dos seus empregados quanto à internalização em seus propósitos.

Nessa perspectiva, a cultura organizacional e liderança são elementos fundamentais para estimular e fomentar a inovação na organização. A cultura organizacional fomenta a inovação por meio de crenças e valores que podem ser reforçados ou modificados. Os valores e crenças se revelam manejáveis pelos objetivos estratégicos, requerendo novo alinhamento da visão de seus membros em todos os seus sistemas operacionais, de maneira que possam ter maior probabilidade de serem bem-sucedidos, necessitando da intervenção da liderança (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997), tendo em vista a sua capacidade de influenciar para impactar a maneira que os subordinados se comportam, pensam e adotam as mudanças estabelecidas pela organização.

Assim, a liderança pode ser entendida, em meio aos diversos conceitos encontrados na literatura, como o fenômeno que envolve “a habilidade de uma pessoa influenciar, motivar e capacitar os outros a contribuírem com a eficácia e sucesso da organização a qual pertencem” (HOUSE et al, 2004, p. 5).

Essa habilidade é aperfeiçoada através de conhecimentos e experiências pessoais e profissionais, que possibilitam formatar o próprio estilo de liderança, oriundo de comportamento da sociedade que pertence. Os diversos estilos de liderança diferem conforme a organização e/ou cultura nos quais o líder se encontra inserido, considerando suas crenças, valores, costumes, rituais etc. (ARAÚJO et al, 2013).

Se os líderes diferem em seus estilos, entende-se que a cultura organizacional emana traços da cultura nacional (FREITAS, 2002), que influencia os comportamentos da liderança. Os estudos de House et al (2004), através do desenvolvimento do projeto *The GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)*, buscaram explorar essas diferenças por meio de variáveis interculturais, práticas e valores de diferentes localidades. Os resultados do *The GLOBE* apresentaram nove dimensões culturais e seis dimensões de liderança, que possibilitaram a compreensão da relação entre os valores culturais, atitudes e comportamentos das pessoas de diferentes locais.

As nove dimensões culturais, dos estudos de House et al (2004), foram apoiadas nos estudos anteriores realizados por Hofstede (1980, 1991), identificadas como: (i) distância do poder, (ii) aversão à incerteza, (iii) coletivismo institucional, (iv) coletivismo em grupo, (v) igualdade de gênero, (vi) orientação para assertividade, (vii) orientação para futuro, (viii) orientação para desempenho e (ix) orientação humana. As seis dimensões de liderança estão

relacionadas: (i) carismática, subdividida em inspiracional, orientada para performance e estímulo intelectual; (ii) orientada para a equipe; (iii) autoprotetora; (iv) participativa; (v) orientada para pessoa e (vi) autônoma.

A abordagem dessas dimensões tem como propósito investigar práticas gerenciais, que são influenciadas pela cultura organizacional e estilo de liderança que favoreçam a inovação. Desse modo, faz-se oportuna a pergunta: **qual a influência da cultura organizacional e estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação?**

A fim de compreender quais os estilos de liderança e da cultura organizacional que favorecem o desenvolvimento de práticas gerenciais inovadoras, este estudo empregará o modelo proposto por House et al (2004) e serão utilizadas as dimensões culturais de distância do poder; aversão à incerteza; orientação para desempenho e orientação para futuro. Além disso, adicionam às dimensões de liderança carismática, denominada inspiracional, orientada para performance e estímulo intelectual, a participativa e a orientada para a equipe.

Para compreensão das práticas gerenciais, são abordados os estudos de Damanpour (2014) e outros projetos desse autor, que vêm sendo elaborados por um grupo de pesquisa de Psicologia da Organização e Trabalho da Universidade Federal da Bahia – UFBA. Um desses projetos consiste na formulação e na validação de escala de um instrumento de medição da inovação gerencial que denote a utilização de práticas gerenciais inovadoras. As dimensões consideradas para práticas gerenciais são: (i) organização do trabalho, (ii) responsabilidade e tomada de decisão e (iii) gestão de conhecimento.

Este artigo tem o objetivo principal de analisar a influência da cultura organizacional e dos estilos de liderança no desenvolvimento das práticas gerenciais que favorecem a inovação nas organizações na Região Nordeste, do Brasil. Em termos específicos, tem por objetivos: a) identificar as relações entre as dimensões culturais e as práticas gerenciais que favorecem a inovação; b) investigar quais os estilos de liderança facilitam as práticas gerenciais que favorecem a inovação.

De modo a cumprir os objetivos estabelecidos, este artigo reflete sobre as temáticas, a metodologia de pesquisa, na sequência, a análise dos dados e o resultado da pesquisa, alinhados a conclusão do estudo.

2 INOVAÇÃO

A palavra inovação é frequentemente utilizada na descrição de um objeto, a exemplo de um novo modelo de celular, de carro, entre outros. Para Schumpeter (1997), a inovação é propulsora do desenvolvimento econômico, tem o intuito de promover o progresso do país e o êxito organizacional. Manifesta-se através de uma novidade: um novo bem aos consumidores, um novo método de produção, uma nova fonte de matéria-prima; ou uma nova estrutura organizacional.

Entretanto, a inovação não trata apenas da implementação de algo novo. Também é aplicada em processos, serviços e produtos que apresentem significativas melhorias. O Manual de OSLO (OECD, 2005) aponta quatro tipos de inovações nas atividades organizacionais: (i) inovações de produto; (ii) inovações de processo; (iii) inovações organizacionais e (iv) inovações de marketing, sendo essas duas últimas classificadas como não tecnológicas, conceito que vem sendo recentemente abordado por Damanpour (2014) e que será explorado mais adiante.

Desse modo, para este artigo, a inovação apresenta uma perspectiva não tecnológica, refere-se a ideia de algo novo na gestão da organização, envolvendo pessoas, estruturas

organizacionais, novas práticas ou forma de organizar o trabalho (VAN DE VEN et al, 1999; DAMANPOUR, 2014), de modo que o empregado encontre condições favoráveis para inovar.

Ainda são poucos os estudos que versam a respeito da inovação não tecnológica. Damanpour (2014) evidenciou a publicação de 524 artigos em jornais de economia e negócios, no período de 1981 a 2008, e identificou que apenas 3% abordavam a inovação não tecnológica. Com base nesses dados e contribuindo para o avanço nesses estudos, Damanpour (2014) realizou uma revisão literária, apresentando três tipos de inovações não tecnológicas: i) organizacional, ii) administrativa e iii) gerencial. Ele define a inovação gerencial como às práticas do gestor, à forma como os trabalhos são executados e os seus reflexos na organização. Assim, entende-se que a inovação gerencial preconiza que os gestores sejam vistos como direcionadores da tomada de decisão, que mudam os processos e que estabelecem novas práticas de gestão.

A inovação gerencial permite estabelecer algumas práticas que impactam na forma que os líderes realizam suas atividades, reinventando, assim, os processos de trabalho. Essas práticas gerenciais são dos tipos: (i) estabelecimento de metas; ii) aquisição e aplicação de conhecimentos; (iii) identificação e desenvolvimento de talentos; (iv) incorporação de gestão de processos; (v) planejamento estratégico; (vi) avaliação de empregados; (vii) comunicação; (viii) gestão de conhecimento; (ix) liderança; (x) tomada de decisão; (xi) clima de trabalho; (xii) organização do trabalho. Segundo Van der Pijl (2014), Franco e Haase (2016), destacam que essas práticas estão significativamente associadas às organizações que fomentam a inovação. Esses autores afirmam que, a complexidade e abordagens semelhantes envolvem os vários aspectos nas definições de tais práticas. Desse modo, para este artigo, estabelecem-se conexões entre as práticas, agrupadas em três dimensões de inovação gerencial que abrangem as práticas gerenciais: (i) organização do trabalho, (ii) responsabilidade e tomada de decisão e (iii) gestão de conhecimento.

O Quadro 1 apresenta algumas dimensões citadas anteriormente, destacando os fatores propícios às práticas gerenciais em organizações que favorecem a inovação.

Quadro 1 – Dimensões de inovações gerenciais e fatores que favorecem a inovação na organização

DIMENSÃO	FATOR
Gestão do conhecimento	Conhecimento e experiência
	Compartilhamento de conhecimento
	Treinamento e desenvolvimento
Responsabilidade e tomada de decisão	Participação no processo decisório
	Autonomia na resolução de problemas
Organização do trabalho	Trabalho em equipe
	Flexibilidade no trabalho

Fonte: Damanpour (2014) e Nascimento (NO PRELO).

A dimensão *organização do trabalho* está relacionada com a estrutura organizacional voltada à baixa centralização e à formalização. As organizações devem evitar processos que sufocem a inovação, priorizando a “liberdade para gerar ideias” e a realização de outras tarefas independentes da função. A dimensão da *tomada de decisão* estimula o encorajamento do indivíduo para expressar opiniões, destacando a necessidade da “descentralização de processos decisórios” (GODOY; PEÇANHA, 2009). Quanto à dimensão *gestão de conhecimento* permite

a qualificação, capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento do perfil desejado, compartilhando de experiências, comunicações e envolvimento em futuros projetos, alinhado à estratégia organizacional, ao trabalho em equipe e à diversidade de ideias para desenvolvimento de novos processos (SOUZA; BASTOS, 2008). Já a dimensão responsabilidade e tomada de decisão, abrange o grau de participação na definição de metas e desenvolvimento profissional, encoraja que o indivíduo expresse opiniões, destacando a necessidade da “descentralização de processos decisórios (GODOY; PEÇANHA, 2009), tomada de decisão e autonomia dos trabalhadores em resolver problemas do trabalho.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL E DIMENSÕES CULTURAIS

Cultura é um campo amplo de estudo e definições. House et al (2004, p.15) definem cultura como “Motivos comuns, valores, crenças, identidade e interpretação ou significados de eventos que resultam de experiências comuns de membros coletivos e são transmitidos através de gerações”. Nessa mesma direção, Schein (2010), diz que se trata de uma estrutura completa de ideias, crenças, morais, leis, línguas, tecnologias e outros dispositivos que um grupo emprega na sua vida em geral, para resolver problemas, e são transferidos de geração em geração.

Já no contexto organizacional, a cultura pode ser definida como conjunto de pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, estilos de liderança dominantes, linguagem, procedimentos e rotinas que atribuem significados para construir a identidade organizacional (FLEURY, 1996; FREITAS, 2002; CAMERON; QUINN, 2006; SCHEIN, 2009). Desse modo, neste artigo, a cultura é tratada como uma variável organizacional, que considera a influência do ambiente nos seus processos, estratégias e comportamentos em reação às demandas e pressões organizacionais (SMIRCICH, 1983), canalizando a efetividade da organização. Smircich (1983) aborda que a cultura como variável organizacional, pode ser uma alavanca para os líderes moldarem e mudarem de maneira específica o curso das organizações, de acordo com os objetivos gerenciais.

Motta e Caldas (2009), afirmam que os pressupostos básicos, crenças, costumes e valores caracterizam a cultura organizacional, carregam os traços da cultura nacional, em menor ou maior grau, a qual varia culturalmente os comportamentos encontrados nas organizações. Os autores destacam, ainda, que não há como estudar cultura organizacional dissociada da cultura nacional. Dessa forma, compreender o impacto sociocultural, em termos de práticas e valores, propicia o conhecimento dos tipos de comportamentos mais adequados para cada organização.

Nos estudos referentes à cultura nacional, examina-se na ótica dos valores culturais a diversidade de comportamento, levando em consideração o modo como cada um se comporta na relação com outras pessoas de diferentes locais, permitindo uma comparação intercultural, também conhecida como *cross-cultural management* (HOFSTEDE, 1980). Hofstede (2001) tenta entender as diferenças culturais entre as nações / sociedades, a partir de cinco dimensões: 1) distância de poder (relacionada ao problema da desigualdade); 2) controle de incerteza (relacionada ao problema de lidar com o desconhecido); 3) individualismo - coletivismo (relacionado ao problema dos laços interpessoais); 4) masculinidade – feminilidade (relacionada a papéis emocionais de gênero) e 5) orientação longa versus de curto prazo (relacionada ao adiamento de gratificação).

Dessa forma, outros estudos originalizaram através de Hofstede, a exemplo do Projeto *The GLOBE*, conduzido por House et al (2004) em 72 subsidiárias diferentes da *International Business Machines Corporation* (IBM), em países distintos, no qual os investigadores

dimensionaram a cultura, examinando o inter-relacionamento entre cultura nacional, organizacional e liderança (DICKSON et al, 2012).

Assim, através dos estudos de House et al (2004), o projeto *The GLOBE*, identificam-se nove dimensões culturais que possibilitam a compreensão da relação entre os valores culturais, atitudes e práticas sociais de diferentes locais, a saber: 1) orientação para o desempenho, 2) orientação para assertividade, 3) orientação para futuro, 4) orientação humana, 5) coletivismo institucional, 6) coletivismo em grupo, 7) igualdade de gêneros, 8) distância de poder e 9) aversão à incerteza. Destacam-se para fim deste artigo, as dimensões culturais: orientação para desempenho, orientação para futuro, distância de poder e aversão à incerteza, pois são dimensões que apresentam características organizacionais voltados à tolerância aos erros, aceitação a riscos controlados, regras construídas em situações necessárias, novas soluções para os problemas, decisão descentralizada, estrutura hierárquica achatada, comunicação aberta e transparente, valorização de reconhecimento, planejamento estratégico etc., que facilitam o surgimento da inovação na organização.

As dimensões culturais, apresentadas por House et al (2004), analisam a relação entre valores, práticas sociais e organizacionais, explicando a existência de alta ou baixa tendência de valores e práticas existentes na cultura de um país e/ou organização (JAVIDAN, 2004).

O Quadro 2, demonstra as características das práticas e valores das dimensões culturais classificadas em alta e baixa tendência.

Quadro 2 – Dimensões culturais, tendências e características.

Dimensões Culturais	Tendências	Características de práticas e valores
Aversão à incerteza	Alta	As organizações evitam incertezas; estabelecem normas; práticas burocráticas; riscos e situações não estruturadas exigem diretrizes claras; analíticas e resistentes às mudanças.
	Baixa	As organizações correm riscos calculados; toleram melhor as diferenças de opiniões; gestão participativa e as regras são construídas somente em situações que se fazem necessárias.
Distância do poder	Alta	As organizações concentram o poder em níveis mais elevados da estrutura hierárquica da organização.
	Baixa	As organizações são achatadas hierarquicamente, possuem estruturas horizontalizadas e as relações entre as pessoas são de fácil acessibilidade.
Orientação para futuro	Alta	As organizações são orientadas para estratégia de longo prazo.
	Baixa	As organizações são orientadas de estratégia de curto prazo, reconhecimento imediato.
Orientação para o desempenho	Alta	As organizações valorizam o treinamento e desenvolvimento, enfatizam mais resultados que pessoas.
	Baixa	As organizações enfatizam a senioridade e experiência profissional, atrelam a avaliação de desempenho à integridade, confiança e cooperação.

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com os estudos de Prates e Barros (2006), Fernandes (2017) e Hofstede (2018), o Brasil apresenta alta tendência à **dimensão aversão à incerteza**, considera-se a existência de controles, regras e leis são estabelecidas de maneira formal para lidar com riscos e incertezas, as pessoas demonstram insegurança ao tomar decisões sem estabelecer

procedimentos internos, respeitam a diferença de hierarquia na estrutura organizacional, baixa iniciativa por parte dos liderados.

A **dimensão orientação para o futuro** apresentada nas análises de Hofstede (2018) e Fernandes (2017), as organizações do Brasil são avaliadas em baixa tendência a essa dimensão, pois tendem a ser de curto prazo, comportamentos e estratégias são voltadas aos ganhos e resultados imediatos.

Já na dimensão **orientação para o desempenho**, não foi avaliada nos estudos dos autores citados anteriormente. No entanto, é caracterizada pelo incentivo e recompensa aos membros do grupo para melhoria do desempenho e pela excelência (JAVIDAN, 2004). A dedicação ao desempenho tende de ter equipe mais engajada e que leve a organização atingir os resultados.

4 LIDERANÇA

Liderança é um tema relevante e tem sido muito abordado no contexto organizacional, certamente pela crescente importância do fator humano nas organizações, a diversidade de tipos de organizações e complexidade das equipes lideradas. Os líderes, muitas vezes, são vistos como os “salvadores da pátria” e/ou “super-heróis” capazes de resolver problemas e conduzir o grupo.

House et al (2004, p.15) afirmam que o líder tem “[...] a habilidade de influenciar, motivar e capacitar os outros a contribuírem com a eficácia e sucesso da organização à qual pertencem”. Esse conceito é adotado para esse artigo, por entender que o líder deve motivar seus liderados de forma a superar os desafios do processo, passando a percepção que estão à frente das decisões e que possuem um direcionamento coerente para o atingimento do resultado.

No entanto, para o bom exercício das suas habilidades, o líder precisa conhecer os valores e ideologias das pessoas sob sua liderança organizacional, a fim que possa escolher diferentes estilos de comportamentos para diferentes liderados e, assim, influenciá-los para o atingimento de seus objetivos. Os valores e as ideologias das pessoas estão relacionados com as crenças implícitas do local, que estão inseridas. Assim, os pesquisadores, associam a cultura a uma determinada sequência de crenças sobre líderes inaceitáveis e ineficazes, bem como sobre líderes aceitáveis e efetivos (JAVIDAN; HOUSE; DORFMAN, 2004). Para compreender os estilos adotados pelos líderes em diferentes culturas, a equipe do *The GLOBE* realizou uma pesquisa com 112 atributos de liderança, visando identificar se tais atributos seriam específicos para apenas algumas sociedades (HOUSE et al, 2004).

Com o resultado de suas descobertas, identificaram-se seis “dimensões de liderança global”. Essas seis *Culturally endorsed Leadership Theory dimensions* ou “CLTs” representam o resultado dos estilos de liderança (HOUSE; JAVIDAN, 2004), a saber: liderança carismática, orientada para a equipe, auto protetora, participativa, orientada para pessoa e autônoma.

No Quadro 3, são apresentadas as quatro dimensões de liderança, extraídas do projeto *The GLOBE*, empregadas nesse artigo, destacam as principais características e atributos comportamentais adotados pelo líder e que define os estilos de liderança.

Quadro 3 – Dimensões da liderança

Dimensões de liderança global	Estilo de	Principais características e atributos comportamentais
Liderança carismática / baseada em valores: Visionário, Inspiracional, Auto sacrifício, Integridade, Decisivo, Orientado para		Reflete a capacidade de inspirar, motivar e esperar resultados de alto desempenho; Enfatiza a importância do propósito, demonstra e transmite sentimento positivo para com o trabalho, é otimista, seguro, determinado e persistente, pensa nos problemas de forma nova.
Liderança orientada a equipe		Enfatiza a construção de equipe e implementa objetivos comuns entre os membros da equipe. Costuma ser integrador de equipe, as orientações são concedidas de forma colaborativa e processual; Preza a manutenção de boa relação com os outros, explica o que se espera de cada membro do grupo, estimula os liderados a buscar melhor forma de realizar o trabalho, mostra confiança nos liderados.
Liderança participativa		Costuma envolver outras pessoas nas tomadas de decisões. Divide com a equipe as decisões, estimula os liderados que apresentem ideias, define conjuntamente as metas, compartilha informações, delega responsabilidades que ofereçam desafios, é aberto à comunicação, reconsidera decisões a partir de recomendações recebidas, deixa que os liderados usem os próprios critérios para resolução dos problemas.

Fonte: elaboração própria, adaptado do *The GLOBE CLT* (2004) e DORFMAN et al (2012)

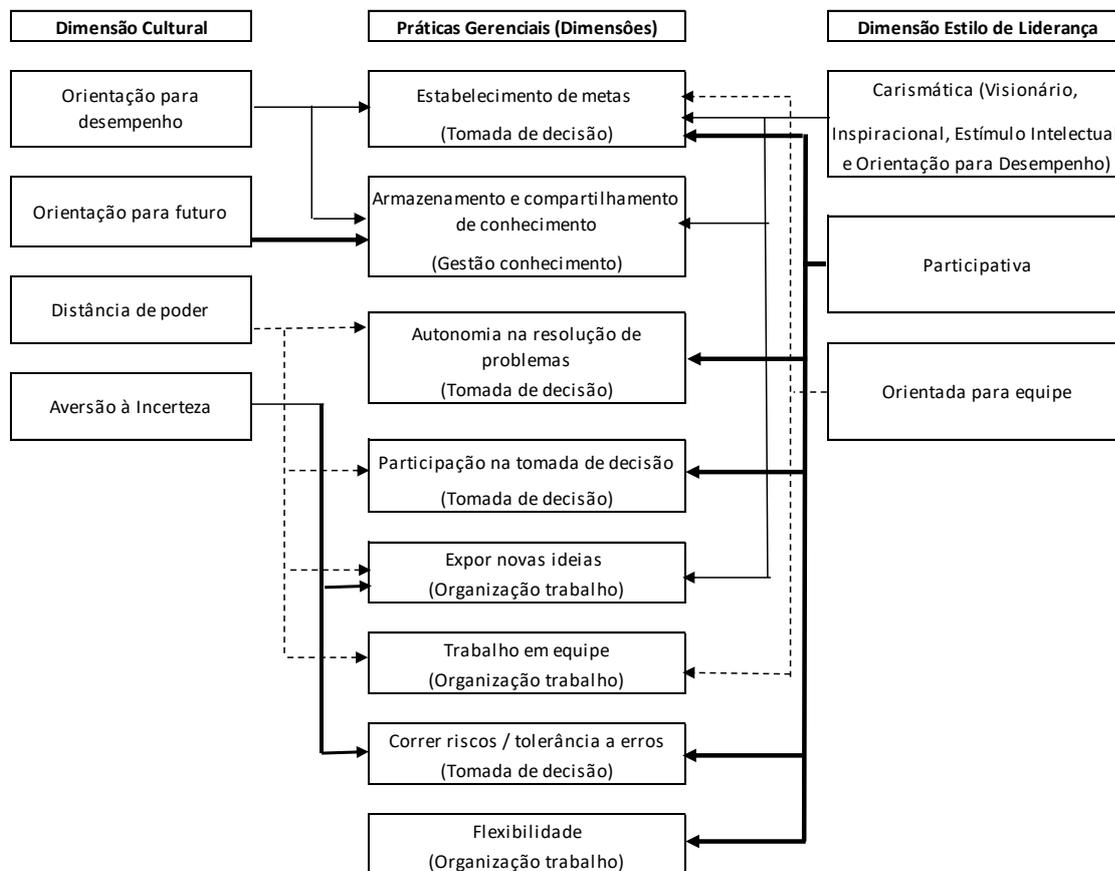
Em linhas gerais, essas dimensões descrevem o grau em que os líderes envolvem os liderados nas tomadas de decisões (liderança participativa), que inspiram com visão convincente e que esperam alto desempenho (liderança carismática, visionários, inspirador etc.), bem como que transmitem confiança para sua equipe (liderança orientado para a equipe) (DORFMAN et al., 2012; HOUSE et al., 2014).

5 CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTILO DE LIDERANÇA E PRÁTICAS GERENCIAIS

Segundo Prim et al (2017), a cultura organizacional é um dos fatores determinantes no desenvolvimento da inovação, ela influencia a forma como se fazem as coisas na organização e os relacionamentos entre os empregados, bem como o líder, trata-se do agente para direcionar as implementações e engajamento de seus liderados, devendo compreender qual o estilo de liderança mais adequado para cada tipo de cultura e como pode fazer uso das práticas gerenciais que favorecem a inovação na organização.

A Figura 1 apresenta as principais relações entre as dimensões culturais, estilos de lideranças e práticas gerenciais que favorecem o desenvolvimento de inovação, elaboradas a partir dos referenciais teóricos apresentados nesse estudo.

Figura 1 – Dimensões culturais, estilos de liderança e práticas gerenciais.



Fonte:

modelo adaptado dos estudos de Dorfman et al (2012) e Schreiber et al (2016).

—> ---> As setas representam a relação das práticas e valores de cada dimensão cultural e estilo de liderança com práticas gerenciais inovadoras.

A organização que apresenta características da dimensão cultural com alta tendência à **orientação para desempenho**, pode facilitar as práticas de inovações de tomada de decisão e gestão do conhecimento, exercendo o estabelecimento de metas e armazenamento e compartilhamento de conhecimento. Essa dimensão cultural tende a valorizar treinamento e desenvolvimento, enfatizam metas e resultados em detrimento das pessoas, as recompensas estão atreladas ao desempenho e o *feedback* é visto como melhoramento de performance (JAVIDAN, 2004; DORFMAN et al, 2012; HOUSE et al, 2014; FARIA FILHO; MIRANDA, 2016).

A cultura com alta tendência à **orientação para futuro** possibilita a prática gerencial de armazenamento e compartilhamento de conhecimento, entende-se que a gestão do conhecimento contribui na definição e formulação de estratégia, trata-se de organizações orientadas por estratégia de longo prazo (ASHKANASY et al, 2004; DORFMAN et al, 2012; HOUSE et al, 2014).

A dimensão cultural **distância de poder**, quando apresenta valores e atributos de baixa tendência, possibilita o exercício das práticas gerenciais atreladas à tomada de decisão e organização do trabalho, autonomia na resolução de problemas, exposição às novas ideias e trabalho em equipe (CARL; GUPTA; JAVIDAN, 2004; ÇAKAR; ERTÜRK, 2010; GROHS;

GASPARINDO,2014). Prim et al. (2017), Müeller, Rosenbusch e Bausch (2013) e Kaasa e Vadi (2010) apontam que as culturas com baixa tendência à distância de poder, são flexíveis, estimulam o desenvolvimento, capacitação, geração de novas ideias por parte de seus empregados.

Por fim, organizações com características culturais de baixa tendência à **dimensão cultural aversão à incerteza** tendem estarem aberta aos riscos e às falhas, admitindo-as como algo natural para explorar oportunidades, aceitam falhas como forma de melhorar de aprendizado (LUQUE; JAVIDAN, 2004; ÇAKAR; ERTÜRK, 2010; KAASA; VADI, 2010; MÜELLER; ROSENBUSCH; BAUSCH, 2013; PRIM et al, 2017).

O estilo de liderança participativa facilita o estabelecimento de metas em conjunto, a autonomia do empregado na resolução de problemas, a participação na tomada de decisão, a tolerância aos erros e correr riscos, bem como a flexibilidade no trabalho. A liderança carismática (inspiracional, estímulo intelectual e orientada para performance) possibilita que o empregado estabeleça metas, armazene e compartilhe conhecimento e expõe novas ideias. Já a liderança orientada para a equipe, permite o empregado o estabelecimento de meta e trabalho em equipe.

A liderança também desempenha um papel importante na construção de práticas gerenciais para que a organização se torne inovadora (CHAN et al., 2014). Os estilos de liderança facilitam a inovação, estimulando os subordinados através dos resultados de seus trabalhos, incentivos as novas ideias e práticas, além de apoiar os subordinados dando-lhe suficiente autonomia (WIPULANUSAT et al, 2017).

Os estudos realizados por Hofstede (2001; 2018), House et al (2004), Kaasa e Vadi (2010), Müeller, Rosenbusch e Bausch (2013), Eisend et al (2016), Farias Fo e Miranda (2016), Schreiber et at (2016), Pugas et al (2017) e Fernandes (2017), interpretam que as organizações brasileiras, os líderes são autoritários e que os tipos de culturas encontradas podem inibir a inovação. Desse modo, já que o líder ocupa um papel estratégico na construção de uma cultura voltada à inovação, torna-se importante pesquisar as características das dimensões culturais e estilos de liderança que favoreçam o desenvolvimento de práticas gerenciais e que facilitam a inovação.

6 MÉTODO

Utilizou-se de um questionário fechado, por meio de uma pesquisa de levantamento conhecido como *survey*, que busca informações diretas a respeito dos dados que se deseja obter.

O universo da pesquisa escolhido foi a Região Nordeste do Brasil, agregando trabalhadores de diferentes organizações, nível hierárquico, idade, escolaridade, com no mínimo três meses de trabalho na organização. O número de amostra foi de 127 respostas dos participantes da Região Nordeste, o acesso aos participantes se deu por conveniência. Segundo Field (2013), sobre o tamanho da amostra, nunca se terá acesso à população inteira. Pequenas amostras coletadas são usadas para inferir dados sobre o comportamento da população.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi questionário com 58 questões, dividido em três partes. A primeira buscou levantar informações sociodemográficas, a segunda, por meio de 25 questões, é voltada na identificação de práticas gerenciais - gestão do conhecimento, responsabilidade e tomada de decisão e organização do trabalho - mais usadas e que favorecem a inovação na organização, na percepção dos empregados. Já a terceira parte, composta por 25 questões relacionadas aos valores e práticas das dimensões culturais (distância de poder, aversão à incerteza, orientação para desempenho, orientação futuro) e estilos de liderança (participativa, orientada para performance, estímulo intelectual, orientada para a equipe e

inspiracional) encontrados na organização. O questionário foi elaborado a partir das dimensões propostas por House et al (2004), baseadas nos estudos do projeto *The GLOBE* e adaptados dos estudos de Damanpour (2014). Todas as questões foram consideradas como alternativa de respostas na escala *Likert* de cinco pontos.

A escala de mensuração de ambientes organizacionais inovadores trata-se de um estudo embrionário, realizado pelo grupo de Psicologia da Organização e Trabalho da UFBA, e que requer ainda de desenvolvimento que contribuía com estudos teóricos capazes de mensurar a inovação, tendo por base as práticas gerenciais.

A distribuição do formulário foi via *internet*, e-mail e redes sociais, por meio do *Google Survey* e também por formulário impresso. Após a coleta, os dados foram tabulados com auxílio de Microsoft Excel e para posterior análise dos resultados, foi utilizado o Software livre R.

Utilizou-se de análise exploratória e descritiva. Inicialmente, investigou-se a qualidade dos instrumentos utilizados, examinando o Fator de Adequabilidade Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cujo valor deve estar cima de 0.70 (TABACHNICK; FIDELL; OSTERLIND, 2001). Os resultados indicaram que os dados do instrumento que mede as Práticas Gerenciais estão adequados para a realização da AFE, com KMO = 0.88. Os instrumentos que medem a cultura e os estilos de liderança também apresentaram dados que podem ser submetidos a uma AFE, com KMO = 0.7 e KMO = 0.95, respectivamente.

Em seguida, o teste de esfericidade de Bartlett foi realizado para checar em que medida a matriz de variância-covariância é similar a uma matriz identidade. Os resultados indicam que a matriz não é identidade, oferecendo adequabilidade dos dados para a realização da análise fatorial.

Para avaliar a consistência interna dos instrumentos, o coeficiente alfa de Cronbach foi calculado. Era esperado que o alfa de Cronbach apresentasse valores iguais ou superiores a 0.70, para que o instrumento seja considerado adequado (DAMÁSIO, 2012). A escala que mede as práticas gerenciais obteve $\alpha = 0.87$, indicando que seus resultados podem ser avaliados como consistentes, cultura obteve $\alpha = 0.49$, um valor classificado entre 0.30 e 0.60, segundo Freitas e Rodrigues (2005), de confiabilidade de coeficiente baixo. Por fim, a escala de medida dos estilos de liderança obteve $\alpha = 0.96$, sugerindo uma forte consistência interna e confiabilidade para os resultados da escala. Após esses resultados, para identificar como as dimensões da cultura e estilos de lideranças se relacionam com as diferentes práticas gerenciais, a correlação de Pearson foi calculada, realizando, em seguida, a análise de regressão multivariável, onde, “práticas gerenciais” é a variável dependente, influenciada por “cultura organizacional” e “estilo de liderança” são as variáveis independentes, parâmetro do intercepto, os coeficientes de cada variável independente e o e o erro associado ao modelo, além de variáveis de controles (ano de nascimento, escolaridade, área de atuação etc). Optou-se por incluir na análise, a relação significativa, havendo impacto entre as variáveis dependentes e independentes, quando o valor da variável correlacionada for menor que 0,05.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As caracterizações dos perfis sociodemográficas, revelou-se que a maioria dos participantes foi de empresas privadas (62,90%), tendo como ramo de atuação predominante a área de serviço (72,75%). Os cargos ocupados com maior participação foi o de membro de equipe (47,83%), seguido de Coordenador (16,81%) e Gerente (13,91%). A maioria dos participantes possui mais de cinco anos (46,38%) de organização. No que diz respeito ao estado civil, observa-se um equilíbrio entre os casados (43,19%) e os solteiros (42,90%). Quanto ao gênero, observa-se uma predominância do feminino (59,13%). A idade predomina entre 19 e

37 anos (51,01%) e, quanto à escolaridade, predomina a Especialização (34,78%) e o curso Superior Completo (27,25%).

Os resultados da análise das correlações, observa-se que a maioria das dimensões está correlacionada com as outras (Tabela 1). São correlações positivas e estatisticamente significativas, exceto em cultura distância de poder e cultura aversão à incerteza. Os valores acompanhados do sinal * indicam uma relevância estatística e significância com $p < 0.05$.

Tabela 1 - Correlação de Pearson entre as dimensões de cultura, estilos de liderança e práticas gerenciais

	<i>Prática Gerencial_ Gestão Conhecimento</i>	<i>Prática Gerencial_ Orientação para o Trabalho</i>	<i>Prática Gerencial_ Responsabilidade e Tomada de decisão</i>
<i>Cultura_Aversão à incerteza</i>	0.111	0.076	0.009
<i>Cultura_Distância do poder</i>	-0.214*	-0.094	-0.184*
<i>Cultura_Orientação para desempenho</i>	0.720***	0.458***	0.567***
<i>Cultura_Orientação para futuro</i>	0.584***	0.311***	0.367***
<i>Liderança_Estímulo Intelectual</i>	0.628***	0.427***	0.548***
<i>Liderança_Inspiracional</i>	0.676***	0.380***	0.519***
<i>Liderança_Orientada para a equipe</i>	0.614***	0.409***	0.552***
<i>Liderança_Orientada para performance</i>	0.669***	0.406***	0.477***
<i>Liderança_Participativa</i>	0.619***	0.457***	0.656***

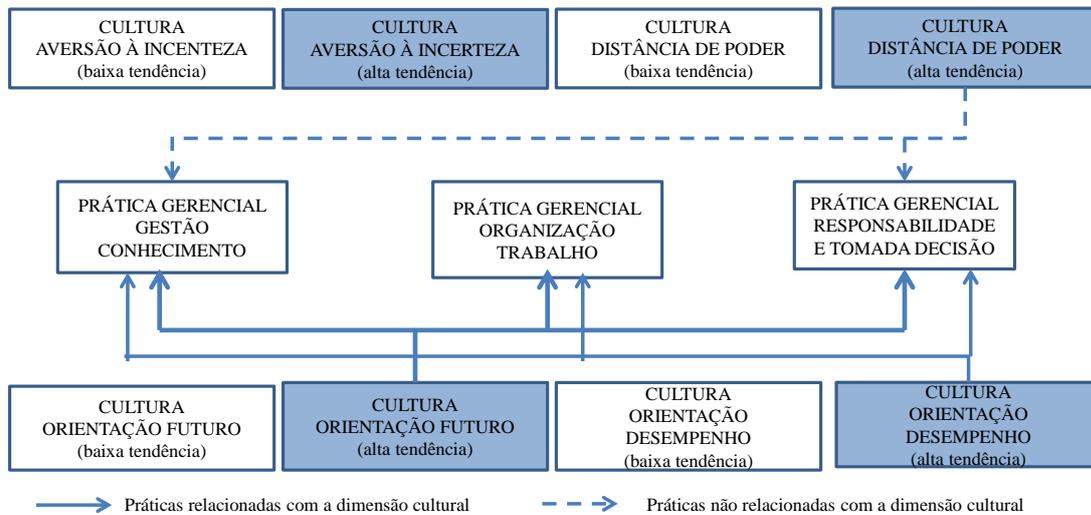
Note: *** $p < 0.0001$ | * $p < 0.05$

Fonte: elaborado pela autora

A partir dessa correlação, **o primeiro objetivo específico, consiste em identificar as relações entre as dimensões culturais e as práticas gerenciais que favorecem a inovação.**

A Figura 1 demonstra os resultados encontrados, apontando a relação entre a cultura organizacional com as práticas gerenciais. A flecha contínua indica que a alta correlação cultural, quando aos valores e práticas, mais relacionados com práticas gerenciais e a flecha pontilhada indica baixa correlação.

Figura 1– Relação entre cultura organizacional e práticas gerenciais



Fonte: elaborada pela autora.

A partir dos resultados encontrados, conforme demonstrado na Figura 1, a análise dos dados sugere que as dimensões culturais correlacionam com as práticas gerenciais. A dimensão cultural distância do poder não apresentou correlação significativa com práticas gerenciais gestão do conhecimento ($r = -0.21$) e responsabilidade e tomada de decisão ($r = -0.18$), conforme apresentado na Tabela 1. Pode-se entender que as organizações apresentam alta tendência a essa dimensão (Tabela 1), pois as práticas gerenciais não foram correlacionadas de forma significativa.

Organizações com alta tendência à orientação para desempenho enfatizam a recompensa atrelada ao desempenho valorizam o treinamento e desenvolvimento, pois acreditam que o conhecimento é crítico para o sucesso (JAVIDAN, 2004). Dessa forma, encontram-se significativas relações com as práticas gerenciais que estabelecem gestão do conhecimento ($r = 0.72$, Tabela 1).

Observa-se, ainda, que a dimensão cultural aversão à incerteza obteve correlações muito baixas ou quase nulas com as dimensões das práticas gerenciais (Tabela 1). É possível que isso tenha ocorrido em razão dos participantes pertencerem aos diferentes ramos de atividades (Indústria, Comercial e Serviços) ou, ainda, os participantes não evidenciarem comportamentos da cultura aversão à incerteza em suas organizações.

Organizações cuja cultura apresenta alta tendência à orientação para futuro são dirigidas pela estratégia de longo prazo, têm flexibilidade à gestão e valorizam a gratificação, conforme sugerido por Ashkanasy et al (2004). Essas características de valores e práticas facilitam as implementações de práticas gerenciais de gestão do conhecimento ($r = 0.58$, Tabela 1).

Verifica-se, ainda, que, embora nos estudos de Hofstede (2001), Silveira e Garcia (2010), Henriques e Garcia (2014) e Fernandes (2017), as organizações brasileiras apresentem dimensões culturais com alta tendência aversão à incerteza e distância de poder, através dessa pesquisa pôde-se constatar que a Região Nordeste demonstrou na percepção dos trabalhadores, a existência de organizações com alta tendência à dimensão distância de poder e também, orientação para futuro e orientação para desempenho.

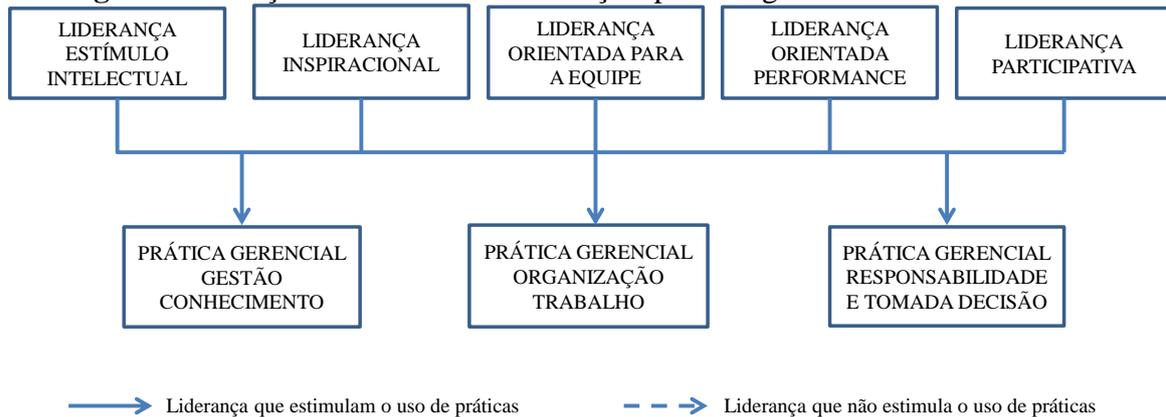
Dessa forma, constata-se que os valores e atributos encontrados nas dimensões culturais relacionam-se com as práticas gerenciais. As organizações executam suas práticas de acordo

com os objetivos estabelecidos e liberdade de atuação para tomada de decisão concedida aos seus integrantes.

O segundo, objetivo específico foi investigar quais os estilos de liderança facilitam as práticas gerenciais voltadas a inovação.

A Figura 2 demonstra a relação entre os estilos de liderança com as práticas gerenciais. A flecha contínua indica a relação de liderança com as práticas gerenciais.

Figura 2– Relação entre estilo de liderança e práticas gerenciais



Fonte: elaborada pela autora.

O estilo de liderança participativa apresentou correlação positiva e significativa com prática gerencial gestão do conhecimento (0.61), responsabilidade e tomada de decisão (0.65) e organização do trabalho (0.45). Tais resultados estão em consonância com as práticas gerenciais, pois esse estilo costuma envolver as pessoas nas tomadas de decisões, estimula os liderados a apresentarem novas ideias, define conjuntamente metas, delega responsabilidade e permite que usem critérios para solucionar problemas.

Os resultados das correlações dos estilos de liderança: estímulo intelectual, inspiracional, orientada para a equipe, orientada para performance e participativa, apresentem correlações positivas e estatisticamente significativas com as práticas gerenciais, foi possível observar que todos esses estilos apresentaram uma pequena variação, a maioria na prática gerencial gestão do conhecimento

Através desse resultado, pode-se constatar-se que os líderes estimulam e contribuem para que seus liderados realizem seus trabalhos e envolvimentos nos processos para tomada de decisão, através do direcionamento estabelecido pela cultura organizacional, para o alcance dos objetivos da organização (HOUSE; JAVIDAN, 2004). Em linhas gerais, as análises dos dados ratificam os estudos teóricos, percebe-se que os líderes influenciam os liderados e estimulam as práticas gerenciais envolvendo as pessoas na tomada de decisão, inspirando alto desempenho e transmitindo confiança para a equipe (DORFMAN et al, 2012; HOUSE et al, 2014).

De modo geral, conforme Tabela 2, notou-se que os resultados encontrados apresentam poder preditivo da cultura e da liderança como um todo.

Tabela 2 -Regressão múltipla do efeito das variáveis nas práticas gerenciais

Práticas Gerenciais			
<i>Variáveis</i>	<i>Coefficientes</i>	<i>Intervalo de Confiança - 95%</i>	<i>p</i>
(Intercepto)	1.21	0.74 – 1.68	<0.001
Cultura	0.19	0.06 – 0.33	0.006
Estilo de Liderança	0.46	0.37 – 0.54	<0.001
Observações	127		
R ² / R ² ajustado	0.555 / 0.547		

Fonte: elaborado pela autora.

Os resultados indicaram que tanto a cultura (coeficiente $\beta = 0.19$, com $p = 0.006$) como os estilos de liderança (coeficiente $\beta = 0.46$, com $p < 0.001$) são preditores das práticas gerenciais. Os estilos de liderança têm um efeito maior sobre as práticas gerenciais, considerando que seus atributos comportamentais são distintos de cada cultura organizacional em que atuam, moldando-se a ela e as formas que as coisas são feitas na organização, influenciando, assim, seus liderados, fato esses apresentados nos estudos de Javidan (2004) e Masoodet al. (2006). O valor de R² também indica que o modelo tem um forte poder explicativo sobre as práticas gerenciais, sugerindo que 55% das variâncias podem ser explicadas através das variáveis.

Com base no resultado da Tabela 2, conclui-se que as características das dimensões culturais e os estilos de liderança são dadas como facilitadoras de práticas gerenciais que facilitam a inovação.

8 CONCLUSÃO

Pode-se concluir que as dimensões culturais com valores e práticas de alta tendência a orientação para performance, orientação para futuro e baixa tendência a aversão à incerteza e distância de poder propiciam o desenvolvimento de práticas gerenciais que favorece a inovação, bem como os estilos de liderança estilos de liderança estímulo intelectual, inspiracional, orientado para performance, orientado para a equipe e participativa.

As organizações com valores e práticas relacionados às essas dimensões culturais na organização estimulam as práticas gerenciais que favoreçam a inovação, concedendo à sua liderança papéis importantes no direcionamento de autonomia, no despertar de novas ideias, no estímulo às soluções e tomadas de decisões, na troca de conhecimento entre seus empregados, na flexibilidade de horário, na definição de estrutura organizacional mais enxuta e práticas em que os trabalhadores sejam estimulados a inovar. Os seus líderes tendem a apresentarem atributos comportamentais que permitem o envolvimento dos liderados em trabalhos em equipe, trocas de conhecimentos e recompensas pelo alcance de resultados.

O estudo possibilitou observar que, na percepção dos trabalhadores, as organizações da Região Nordeste do Brasil apresentam valores e práticas atrelado a alta tendência a dimensão cultural orientação para performance, orientação para futuro, alta tendência a distância do poder.

Esse resultado pode ser em decorrência de que as organizações, cada vez mais, estão investindo em desenvolvimento, buscando diversidade de conhecimento e perfis para contribuir ao alcance dos objetivos estratégicos, procuram estimular o trabalho em equipe com a inclusão

de diferentes gerações, mas ainda nota-se centralizações nos cargos mais altos da organização para as tomadas de decisões, receios em dar autonomia e correr riscos fora dos procedimentos elaborados.

Através desses resultados, pôde-se observar que, na Região Nordeste existem organizações mais tradicionais que, de alguma forma, estão transformando seus negócios por meio de práticas gerenciais que favorecem o desenvolvimento de inovação em seus produtos, serviços, processos administrativos e organizacionais, buscando manter competitivas no mercado de atuação, em meios às incertezas econômicas e políticas do país. Nota-se ainda, que algumas práticas se desenvolvem de maneira específica em cada organização, de acordo com os valores estabelecidos pela cultura organizacional, bem como os estilos de liderança predominantes em cada cultura.

Este artigo, a exemplo ao que acontece com outros, também apresenta limitações, especialmente em pesquisas realizadas sobre inovações gerenciais. Não se propôs a exaurir o tema com este artigo, mas gerar reflexões para novos estudos. Assim, recomenda-se, para futuras pesquisas, que sejam realizadas comparações com empresas de diferentes setores, tamanhos e perfis, com participação direcionada para gerentes e diretores. Além disso, validar o instrumento que possa mensurar as práticas gerenciais nas organizações, direcionadas a Região Nordeste, do Brasil.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M.R.M.et al., Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Jornal Estudos de Psicologia**, v.18, n. 2, p. 203-211, abr.-jun./2013.
- ASHKANASY, N. et al. Future Orientation. HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. (Ed). **Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004. p. 282-342.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on The Competing Values Framework**. San Francisco, CA: Published by Jossey-Bass, 2006.
- CARL, D.; GUPTA, V.; JAVIDAN, M. Power Distance. In: HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. (Ed). **Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.p.513-563.
- ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A., Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. **Journal of Small Business Management**, v.48, n.3,p.325-359, 2010.
- CHAN, I. Y. S. et al. Role of leadership in fostering an innovation climate in construction firms, **Journal of Management in Engineering**, v. 30, n. 6, p. 1-7, 2014.
- CUNHA, N.C.V.; SANTOS, S.A. As Práticas Gerenciais Adotadas nas Empresas Líderes em Inovação para Promover o Empreendedorismo Corporativo. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais...ANPAD 30**, Gramado, 17 a 20 de out 2006.
- DAMANPOUR, Fariborz. Footnotes to Research on Management Innovation. **Journal Organization Studies**, v.35, n. 9, p.1265-1285, 2014.
- _____; SCHNEIDER, M.Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. **Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART**, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2009.
- DAMÁSIO, B.F. Uso da análise factorial exploratória em psicologia. **Avaliação psicológica**, v.11, n.2, p. 213-228, 2012.

- DICKSON, M.W et al. Conceptualizing leadership across cultures, **Journal of World Business**, v.47, p. 483-492, 2012.
- DORFMAN, P. et al., GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. **Journal of World Business**, v. 47, p.504–518, 2012.
- EISEND, M. et al., 'The Influence of Organizational and National Culture on New Product Performance'. **Journal of Product Innovation Management**, v.33, n.3, p. 260–276, 2016.
- FARIAS FILHO, M.C.; MIRANDA, S.M., Práticas Inovadoras e Estilo de Liderança na Gestão Pública Municipal Paraense, **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 17, n.4, p. 65-80, out/dez. 2016. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/issue/view/298> Acesso em: 12 nov 2018.
- FERNANDES, M.A. **Influências da Cultura Nacional em Ambientes Organizacionais**. 2017. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba: Universidade Metodista de Piracicaba, 2017.
- FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. London: Sage, 2013.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.p. 15-27
- FRANCO, M.; HAASE, H., Collective entrepreneurship: Employees' perceptions of the influence of leadership styles. **Journal of Management & Organization**, p.1–17, 2016.
- FREITAS, A.L.P., RODRIGUES, S.G.A., Avaliação da Confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 7 a 9 nov 2005. Bauru-SP, **Anais...Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru-SP:Unesp, 2005.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- GROHS, A.C.C.P.; GASPARINDO L. Traços da Cultura Nacional e da Cultura de Inovação: uma análise dos códigos de ética de empresas brasileiras, **Organiza**, Ano 11, n. 21, 2º. Sem. 2014.
- HENRIQUES, H.G.; GARCIA, F.C., Os Impactos da Cultura Brasileira na Cultura Organizacional Estudo em um Buffet Localizado em Belo Horizonte, **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 20, jul.-dez. 2014.
- HOFSTEDE, G. **Cultural Dimension**. 2001. Apresenta o resultado da pesquisa de cada país. Disponível em: < <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>> Acesso em: 1 mar.2018.
- _____. **Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- _____. **Culture's and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- _____. **Culture's Consequences: International differences in work related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.
- HOUSE, R.J. et al., **Strategic Leadership Across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries**. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- _____. et al. (Org.), **Culture, leadership and organizations: The Globe study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.

- _____.; ADITYA, R. N. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? **Journal of Management**, v.23, p. 409-473, 1997.
- _____.; JAVIDAN, M. Overview of GLOBE. In: HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. (Ed). **Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.p.9-28.
- IRELAND, R. D.et. al. A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I, **Journal of Business Strategy**, v. 27, n. 1, p. 10-17, 2006.
- JAVIDAN, M.; HOUSE, R.J.;DORFMAN, O.W. A nontechnical summary of Globe findings. In: HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. (Ed). **Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.p.9-28.
- _____. Performance Orientation. In: HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. (Ed). **Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.p.239-281.
- KAASA, A.; VADI, M., How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries.**Economics of Innovation and New Technology**, v.19, n.7, p.583-604, 2010.
- KIM, S.; YOON, G., An innovation-driven culture in local government: Do senior manager's transformational leadership and the climate for creativity matter?,**Public Personnel Management**, v. 44,n. 2, pp. 147-168, 2015.
- KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. **Corporate Governance**, Bradford, UK, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.
- KRASNICKA, T.; GLÓD, W.; POSPIECH, W.M., Management Innovation and Its Measurement, **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)**, v. 12, Issue 2, p. 95-122, 2016.
- LUQUE, M.S.; JAVIDAN, M. Uncertainty Avoidance. In:HOUSE, R.J.;HANGES, P.J.;JAVIDAN, M.;DORFMAN, P.W.;GUPTA, V. (Ed).**Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies**, p.602-653. Thousand Oaks: Sage, 2004.
- MACHADO, D. P. N.; VASCONCELLOS.M. A. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP – REGE**, v.14, n.5, p. 1-15, 2007.
- MARTINS, E.; MARTINS, N.An organisational culture model to promote creativity and innovation. **Journal of Industrial Psychology**, v. 28, n. 4, p. 58-65, 2002.
- MASOOD, S.A.; DANI, S.S.; BURNS, N.D.; BACKHOUSE, C.J. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, London, v.220, n.6, p.941-949, fev. 2006.
- MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P., **Cultura organizacional e cultura brasileira**, 1.ed. 8.reimp. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MÜELLER, V.; ROSENBUSCH, N.; BAUSCH, A. Success Patterns of Exploratory and Exploitative Innovation: A Meta-Analysis of the Influence of Institutional Factors, **Journal of Management**, v. 39, n. 6, p. 1606-1636, Sep 2013.
- NASCIMENTO, Aldiene Vitoria, Construção e evidência de validade de uma escala para medir ambientes organizacionais inovadores. Mestrado de Psicologia. **Nuprelo – UFBA-BA**, Salvador, 2019.
- OECD.**Oslo Manual**: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, Third edition, European Commission 2005.

- PRATES, M.A.S; BARROS, B.T. Estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresaria. In: MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PRIM, A.L. et al., The relationship between national culture dimension and degree of innovation, **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 1, Jan 2017
- PUGAS, M. A. R. et al. Mensuração da relação entre o comportamento inovador, contatos externos, liderança participativa e resultados inovadores: um estudo exploratório por meio de equações estruturais. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 8, n. 2, p. 92-105, 2017.
- SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHUMPETER, J. A., **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma Investigação sobre lucros, capital, crédito, juto e o ciclo econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.
- SILVEIRA, L. F.; GARCIA, F. C., Influência da Cultura Nacional na Cultura Organizacional: Estudo de Caso de Aquisição no Setor de biotecnologia, **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 1, p. 24-43, jan./jun. 2010.
- SMIRCICH, Linda, **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quartely, v. 28, p.339-358, set. 1983.
- SOUZA, J.J.;BASTOS, A.V.B.; Teoria implícita de organização inovadora e padrões de inovação. **XXXII Encontro de ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 6,10 set. 2008.
- TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S.; OSTERLIND, S. J. **Using multivariate statistics**.5.ed. Boston: Pearson, 2001.
- TEECE, D. J., Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, **Strategic Management Journal**, v.28, p.1319–1350, 2007.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K., **Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change**. London: John Wiley & Sons Ltd.1997.
- VAN DE VEN, A. H. et al. **The Innovation Journey**. New York: Oxford University Press, 1999.
- VAN DER PIJL, P., **Using design tools for strategy & innovation**, 2014. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/blog/using-design-tools-for-strategy-innovation/>. Acesso em 01 nov. 2018.
- VOLBERDA, H.W.; VAN DEN BOSCH, F.A.; HEIJ, C.V., Management innovation: Management as fertile ground for innovation, **European Management Review**, v. 10, n.1, p. 1-15, 2013
- WIPULANUSAT et al., Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis, **Engineering Management in Production and Services**, Vol. 9 No. 1, pp. 7-17, 2017.
- WYNEN et al., Innovation-oriented culture in the public sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation?, **Public Management Review**, Vol. 16, No. 1, pp. 45-66, 2014.
- ZHOU et al., Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations", **Journal of Business Research**, Vol. 58 No. 8, pp. 1049-1058, 2005.