

# Reuna

## CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO: A PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE 2008 A 2018

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATION: THE SCIENTIFIC PRODUCTION FROM 2008 TO 2018

<http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2019v24n3p80-98>

### **Manuel Fernandes Neto**

Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), Brasil.  
E-mail: manuel.fernandes@unisul.br

### **Denise Del Prá Netto Machado**

Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), Brasil.  
E-mail: denise.machado1@unisul.br

### **Clarissa Carneiro Mussi**

Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), Brasil.  
E-mail: manuel.fernandes@unisul.br

### **Bruno de Amorim Canterne**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil.  
E-mail: brunocanterne@terra.com.br

**Submissão:** 23 Jul. 2019 **Publicação:** 02 Nov. 2019. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*.  
**Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil. **Editor geral:** Prof. Dr. Gustavo Quiroga Souki

Este artigo encontra-se disponível nos seguintes endereços eletrônicos:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1075>  
<http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2019v24n3p80-98>

### **Resumo**

Este artigo teve como objetivo caracterizar a produção científica de cultura organizacional e inovação com abordagens e propostas voltadas à gestão da cultura organizacional com foco na inovação. Este trabalho segue uma abordagem mista, contendo abordagens quantitativas e qualitativas. Os estudos investigados na revisão sistemática da literatura de cultura organizacional e inovação analisam os modelos de pesquisa predominantes e avaliam suas contribuições. Os resultados desse artigo proporcionaram a elaboração de um portfólio de 29 artigos pesquisados entre o período de 2008 a 2018 em quatro bases de dados: SPELL, SCIELO, WEB OF SCIENCE e SCOPUS por serem essas bases de dados internacionais as de maior fator de impacto.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Inovação, Revisão Sistemática da Literatura.

## Abstract

The objective of this paper is the characterization of the scientific and academic production on Organizational culture and innovation under a prescriptive analysis with approaches and proposals oriented to the management of organizational culture and having innovation as a focus. This work follows a mixed approach, i.e. quantitative and qualitative approaches. A systematic revision of the literature was performed with the objective of investigating studies which analyze predominant research models on the literature in order to confirm their contributions. The results of this paper enabled the elaboration of a portfolio containing 29 articles on the period between 2008 and 2018 in four important high-factor databases, both national and international.

**Keywords:** Organizational Culture, Innovation Literature Systematic Revision.

## 1. Introdução

Um indivíduo se relaciona com outras indivíduos e com diversos tipos de organizações, movidos por sua natureza, para o alcance de objetivos através da colaboração de todos, já que sozinhos, isso dificilmente seria possível.

Embora a cultura seja um profundo, estável e complexo conjunto de suposições construídas ao longo do tempo e, por isso, difícil de ser modificada, ela é um dos fatores-chave a serem considerados quando o desafio é introduzir, gerenciar ou simplesmente compreender a mudança organizacional associada à inovação, portanto destacam os autores que a inovação associada ao desempenho organizacional envolve, entre outros fatores, a importância constante do desenvolvimento de mecanismos para se gerenciar e monitorar a cultura organizacional. A cultura se constrói por meio de interações entre as pessoas, e se articula às demais dimensões organizacionais. Por meio disto se infere que exista uma ligação fundamental e crucial para a inovação nas interações entre a inovação e a cultura organizacional.

Isso se deve porque as organizações são impactadas pelos aspectos externos, tais como as condições legais, políticas, econômicas, culturais, dentre outras, assim como também reagem aos aspectos internos, o que se faz necessário para a adaptação da organização ao meio em que se encontra inserida. As organizações, compreendidas como grupos relativamente persistentes de pessoas em um sistema estruturado, cujos esforços são coordenados para o alcance de determinado objetivo, são de suma importância para as sociedades contemporâneas; e, ao mesmo tempo em que sofrem influência do meio em que se encontram inseridas, também o influenciam, o que contribui para inovações na própria forma de se conceber as organizações.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1 Cultura organizacional

De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional é constituída por um conjunto de pressupostos básicos, como valores e crenças e de padrões e modelos de funcionamento que a organização cria e desenvolve – por meio de seus grupos – para enfrentar problemas de adaptação externa e integração interna.

A cultura é elemento que influencia diretamente as organizações, seja porque o meio em que se encontra reflete na sua própria estrutura, seja porque os colaboradores trazem para a organização inúmeros valores sociais. Isso significa que os fatores externos, tais como a recessão, queda de taxa de juros, alteração no comportamento dos consumidores, por exemplo, levam a mudanças estruturais e na própria forma de atuação das organizações, já que estas são “sistemas abertos”, que precisam ser administradas para que suas necessidades internas sejam supridas sem, contudo, ignorar os fatores externos.

A cultura organizacional dirige e organiza o comportamento das pessoas no trabalho, tornando-se uma percepção daquilo que as pessoas veem e não daquilo que ouvem. O termo cultura organizacional é descritivo, e descreve a forma pelo qual as pessoas analisam a empresa, e não se gostam ou não dela. Dessa forma, a cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente, tornando-se um conjunto de características, que juntas representam o modo particular de uma organização funcionar, tais como crenças, valores, rituais, hábitos, mitos, histórias, metáforas, normas, sentimentos e atitudes.

De fato, ao longo da história é observado que as pessoas são vistas pelas empresas como insumo, ou seja, um recurso a ser administrado. Pressões externas do meio organizacional têm contribuído para que novas mudanças aconteçam no modo de gerir pessoas. Por exemplo, a criação de estruturas mais flexíveis de organização do trabalho, que possam ser adaptadas às alterações do ambiente e do indivíduo, processos decisórios que satisfaçam rápido as exigências do mercado, contratação de profissionais dinâmicos e com perfis empreendedores, o que por sua vez irá elevar o grau de competitividade global em um contínuo processo de aperfeiçoamento.

Os valores sociais podem ser interdependentes em maior ou menor grau das pessoas no âmbito das organizações, fomentando o trabalho coletivo ou o individualismo, o que se sente igualmente na forma como o poder é distribuído no seio da organização, especialmente em enfrentamento de conflitos, assim como a distribuição dos papéis exercidos pelos homens e mulheres, dentre tantos outros fatores. Em contrapartida, modificações de ordem pessoal afetam diretamente as relações entre indivíduo e organização: pessoas com maior consciência de suas necessidades e em busca de uma carreira profissional construtiva; valorização da integridade moral, física e social enfatizando um relacionamento mais transparente com a organização; expectativa de uma vida profissional mais duradoura; busca por desafios e novas oportunidades profissionais que gerem competências para manter as pessoas na competitividade profissional.

Também é importante ressaltar que a cultura organizacional, compreendida como conjunto de interações humanas quando buscam objetivos comuns, reflete na

forma como as organizações interagem com o ambiente externo, a ponto das organizações passaram a ser vistas como cultura em sentido amplo, o que resulta de uma constante evolução. Portanto, as organizações tendem a difundir, através dos seus dirigentes, determinados valores, apresentar uma identidade própria. Cada organização tem sua cultura organizacional e para conhecê-la é necessário assimilar o modo como as pessoas interagem, as atitudes dominantes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros que fazem parte da organização.

Portanto, ao considerar que as organizações estão em constantes mudanças, já que influenciam o meio em que se encontram inseridas, ao mesmo tempo que também são influenciadas. E há de se reconhecer que inovações são necessárias e são uma constante na atualidade e no planejamento interno de uma organização que tem com seu objetivo a inovação e consequentemente a construção ao longo do tempo de uma organização competitiva no mercado.

## **2.2 Inovação organizacional**

De acordo com Dobni (2008), as organizações de sucesso absorvem a inovação em sua cultura e em sua forma de gestão, ou seja, têm a inovação como um valor organizacional. As organizações estão dentro de um ambiente, recebendo influências e sendo influenciadas, e os valores de cada pessoa, por sua vez, interferem na formação da cultura organizacional.

Crossan e Apaydin (2010) conceituam inovação como a produção ou adoção, assimilação e aplicação de novos produtos, serviços, mercados, meios de produção ou métodos de gestão nas esferas econômica e social. Concluem que ela é, ao mesmo tempo, resultado e processo.

O processo que gera as inovações nas organizações é muito amplo, depende de elementos relacionados ao conhecimento que devem se traduzir em novos produtos, processos ou serviços, dentro de um ambiente que se caracteriza por mecanismos de retroalimentação e interações envolvendo ciência, tecnologia, aprendizagem, produção, política e demanda e um mecanismo intenso de interações em todas as áreas da organização com o propósito de inovar. É nesse contexto que se situa o presente estudo, que tem por objetivo avaliar o estado de arte, na literatura especializada, acerca do tema “cultura organizacional e inovação”.

Um exemplo de inovação organizacional e que pode ser considerado como uma espécie de precursor de tipos de cultura organizacional descrito por Cameron e Quinn (2011), notadamente as culturas Clã e Adhocracia, surge nos anos 1980. É a Companhia Flexível, descrita como possuindo uma organização hierárquica, mas sem tantos níveis e exteriormente orientada. A Companhia Flexível reúne várias características que vieram a permear as culturas Clã e Adhocracia, como a redução de níveis hierárquicos, flexibilização dos processos de produção e de desenvolvimento de produto, e desenvolvimento de logística mais simples que venha a fomentar o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, e até mesmo descobrir novos nichos de mercado, lançando bases para o posterior desenvolvimento destes tipos de cultura organizacional.

### 2.3 Competing Values Framework (CVF)

A abordagem da cultura organizacional criada por Cameron e Quinn serviu como uma forma importante, para não se dizer essencial, de demonstrar como a cultura organizacional pode assumir diversas Características de acordo com a sua Orientação, pois a divisão da cultura organizacional em quatro tipos: Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado, reflete a importância das Dimensões de Controle versus Estabilidade e Foco Interno versus foco interno, como orientadoras do processo de inovação na cultura organizacional. Esta abordagem baliza a forma como a empresa promove a cultura organizacional entre seus empregados, ora contando com a contribuição dos mesmos para estimular sua capacidade de inovar e desenvolver novos Produtos, como nas culturas de Clã e de Adhocracia. Nestas duas últimas os empresários e gestores reconhecem a importância da sua contribuição à empresa e valorizam a flexibilidade e a capacidade de inovação, visando a criatividade e a inovação, ou canalizando recursos dos empregados para a produção de resultados previsíveis por meio de regras e instruções Formais, visando à estabilidade e ao desempenho, como nas culturas de hierarquia e de mercado.

Segundo Cameron e Quinn (2011), o CVF se define em quatro quadrantes orientados por duas dimensões, sendo as mesmas Clã (Colaborar); Adhocracia (Criar); Hierarquia (Controlar) e Mercado (Competir). A Cultura Clã tem como principal característica é a flexibilidade, e enfatiza os fatores e elementos que direcionam a dinâmica interna da organização, ou seja, o objetivo da cultura clã é que o trabalho em equipe é a melhor forma de se obter os melhores resultados organizacionais. O papel do líder é de fundamental importância nessa tipologia cultural. Na Adhocracia, o foco é externo, ou seja, a organização atua conforme as demandas do ambiente, pressupondo a flexibilidade, o dinamismo e a criatividade. Valoriza a liderança de forma visionária e orientada ao risco.

Na cultura de Hierarquia, se enfatiza a dimensão interna da organização e a estruturação em diversos níveis hierárquicos, caracterizado por um ambiente de trabalho formal. Esse tipo de cultura tem valores baseados na estabilidade e previsibilidade. Seus procedimentos e regras, em geral são integrados e estáveis. Essa liderança tem um papel de coordenação e monitoramento. Por fim, a tipologia de Mercado é um tipo cultural em que as organizações apresentam a orientação externa e mantém o foco nos resultados e na produtividade. Essa cultura reconhece o ambiente externo como hostil e com consumidores exigentes. O papel da liderança volta-se para os objetivos organizacionais que se baseiam na efetividade da obtenção do lucro.

### 3. Metodologia

A abordagem deste trabalho se caracteriza como mista, ou seja, uma abordagem quantitativa e qualitativa, seguindo a linha de Fernandes, Lemos, Hoffmann e Feuerschütte (2015) por meio de uma análise bibliográfica específica focada em palavras-chave relacionadas aos conceitos de cultura organizacional e inovação. A pesquisa foi realizada em bases de dados nacionais (SPELL e SCIELO) e internacionais (WEB OF SCIENCE e SCOPUS) com o objetivo de identificar publicações sobre cultura organizacional e inovação no período compreendido entre os Anos de 2008 e 2018.

Segundo Spinak (1998), apud Fernandes, Lemos, Hoffmann e Feuerschütte (2015), “Técnicas como a revisão sistemática, a bibliometria, quando utilizadas em conjunto, constituem procedimentos metodológicos relevantes para que o pesquisador evidencie a produção científica em termos de tendências, autoria e produtividade, além de características, gaps e oportunidades de pesquisa em um determinado campo de conhecimento”. Isto permite a avaliação por parte do pesquisador da literatura produzida no campo da cultura organizacional e inovação com o objetivo de criar portfólios de artigos científicos que venham a orientar futuros pesquisadores e acadêmicos em seus próprios trabalhos de pesquisa, especialmente quando se consideram as lacunas deixadas por tais trabalhos como sugestões de estudos futuros.

Isto por sua vez contribui para vários tipos de objetivos específicos, desde a discussão de conceitos e hipóteses elaborados anteriormente e sua aplicação em conceitos práticos, passando pela expansão de horizontes existentes até a descoberta de conceitos novos no campo da cultura organizacional e inovação, podendo até mesmo incluir oportunidades para a Interdisciplinaridade com outros campos de conhecimento. Nota-se aí a necessidade de se avaliar a produção acadêmica e científica no campo da cultura organizacional e inovação para refinar e melhorar a sua qualidade, preparando assim o caminho para as contribuições futuras dos pesquisadores.

A coleta de dados para esta pesquisa iniciou em fins do mês de novembro de 2017, na busca de artigos em várias bases de dados, por meio dos grupos de palavras-chaves Cultura Organizacional e Inovação ou Inovadora e Cultura de Inovação ou Cultura Inovadora, assim como na língua inglesa Organizational Culture and Innovation or Innovative and Innovation Culture or Innovative Culture.

Estes critérios de pesquisa inicialmente ofereceram um resultado total de 313 artigos para as duas bases nacionais, sendo 251 deles para a SPELL e 62 para a SCIELO, e 6.215 artigos para as duas bases internacionais, sendo 1.457 para a WEB OF SCIENCE e 4.758 para a SCOPUS. Em seguida, esta amostra foi refinada em um primeiro momento por meio da aplicação de variáveis gerais, como publicações por ano, e revistas que mais publicam sobre o tema, etc., e variáveis específicas, como estudos de mapeamento da literatura já publicados, neste caso, Fernandes, Lemos, Hoffmann e Feuerschütte (2015), e destinadas a selecionar os artigos que melhor se aproximassem dos objetivos desta revisão da literatura. Estas variáveis gerais incluem características como publicações por ano, revistas que mais publicam sobre o tema, estudos de mapeamento de literatura já publicados e as variáveis específicas, divididas entre variáveis para artigos teóricos e artigos empíricos, que avaliavam todas as características dos artigos escolhidos, bem como a eliminação de títulos duplicados de artigos nos grupos de palavras-chaves e posteriormente a eliminação de artigos por leitura de títulos e resumos.

Ao fim do processo de seleção dos artigos, 75 artigos foram escolhidos, sendo 49 das bases nacionais (SPELL e SCIELO), e 26 das bases internacionais (WEB OF SCIENCE e SCOPUS). A este processo, se seguiu uma leitura mais específica nos títulos e resumos dos artigos escolhidos para a seleção daqueles que mais especificamente corresponderiam aos nossos objetivos, sendo o critério de escolha a existência das palavras-chave Cultura Organizacional e Inovação, que eliminaram por sua vez 46 artigos das 4 bases, reduzindo a amostra a 29 artigos, sendo 17 das bases nacionais e 12 das bases internacionais, os quais serão avaliados nesta revisão de

literatura. No caso dos artigos das bases internacionais, foi utilizado o software Mendeley Desktop, para a organização. Nos Quadros 1 e 2, abaixo, são mostrados os artigos escolhidos para a realização deste trabalho.

**Quadro 1:** Artigos escolhidos para este trabalho nas bases de dados nacionais

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Bessi (2015)	<i>O estudo da inovação e da cultura organizacional em indústrias de pequeno e médio porte da Região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul</i>	Análise do posicionamento de pequenas e médias indústrias da Região do Vale do Rio dos Sinos a respeito da inovação e de práticas de gestão que denotem uma cultura organizacional voltada à inovação	A organização tem por prática o incentivo em criar novos produtos e a assunção de riscos em busca da inovação, e a cultura organizacional encoraja novas ideias de pensar e executar o trabalho, com o erro sendo considerado uma possibilidade de aprendizagem.
Dorow, Wilbert, Jenoveva, Dandolini (2015)	<i>O Líder Inovador Segundo a Percepção de Gestores Intermediários</i>	Investigação sobre as Características de um Líder Inovador segundo as Percepções de Gestores Intermediários em Organizações consideradas Inovadoras no Estado de Santa Catarina	Os comportamentos do líder inovador são considerados como muito importantes, e mesmo imprescindíveis para a condução de uma organização inovadora.
Fernandes, Lemos, Hoffmann e Feuerschütte (2015)	<i>O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação</i>	Caracterização do estado da arte na produção acadêmica sobre os temas de cultura organizacional e inovação	Um portfólio de 22 artigos foi elaborado, sendo que 7 tratavam do <i>Competing Values Framework (CVF)</i> de Cameron e Quinn.
Gomes, Machado, Alegre (2015)	<i>Determinantes da cultura de inovação: estudo da indústria têxtil de Santa Catarina</i>	Análise das características determinantes da cultura organizacional que influenciam a inovação nas indústrias têxteis catarinenses	A estrutura organizacional foi a dimensão que teve mais influência na cultura de inovação.
Reis, Azevedo (2015)	<i>Relações entre autenticidade e cultura organizacional: O agir autêntico no Ambiente organizacional</i>	Investigação das relações entre tipos culturais e o agir autêntico das pessoas no ambiente organizacional	Determinados perfis de cultura organizacional estão positivamente relacionados à autenticidade no trabalho (Culturas Clã e Inovativa) enquanto outras estão negativamente relacionadas (Culturas Hierárquica e de Resultados).

Continua

**Quadro 1:** Artigos escolhidos para este trabalho nas bases de dados nacionais

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Faria, Fonseca (2014)	<i>Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos</i>	Pesquisa Bibliográfica sobre Cultura Organizacional e Inovação e Análise e Descrição de Modelos Teóricos de Cultura Organizacional e Inovação	A análise dos artigos encontrados pela pesquisa permitiu revelar que a Cultura de Inovação é um tema de interesse de pesquisadores em todas as partes do mundo, com a predominância de pesquisas qualitativas e forte evidência da relação entre cultura organizacional e inovação, com sugestão de estudos quantitativos para teste dos modelos apresentados nos artigos.
Faria, Fonseca (2014)	<i>Medidas de cultura de inovação e de Cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação</i>	Pesquisa bibliográfica sobre instrumentos de medida de cultura de inovação	Quatro instrumentos de avaliação da cultura de inovação foram encontrados na literatura sobre esse fenômeno no país, com apenas dois mostrando maior rigor e indicadores de validade de uma medida.
Freitas, Tonidandel, Pinheiro, Barth (2014)	<i>Cultura organizacional e gestão contemporânea: Um estudo de caso em empresas de economia criativa</i>	Análise de características da cultura organizacional que diferenciam as empresas de economia criativa de seus concorrentes	Um dos fatores que mais diferenciam uma empresa de economia criativa de uma empresa tradicional é a capacidade de desenvolver a capacidade intelectual.
Bichueti, Rosa, Grohmann, Gomes, Kneipp (2013)	<i>A atividade inovadora em indústrias de Santa Maria/RS: Um estudo multicase</i>	Identificação da atividade inovadora em indústrias de Santa Maria/RS	Identificou – se a presença de práticas inovativas por parte destas indústrias nas dimensões propostas no modelo conceitual, além de se evidenciar a importância da inovação para estas indústrias.
Machado, Gomes, Trentin, Silva (2013)	<i>Cultura de inovação: Elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador</i>	Análise de relações entre elementos da cultura e inovação que influenciam a cultura organizacional e facilitam a criação de um ambiente inovador.	A instituição de ensino profissionalizante pesquisada possui um ambiente propício à inovação com uma forte caracterização em 8 elementos da cultura.
Morschel, Costa, Reis, Matos (2013)	<i>A influência da cultura organizacional no processo de inovação: O caso da água sistemas de armazenagem em Ponta Grossa, Paraná</i>	Análise da influência da cultura organizacional de uma empresa nos processos de inovação	A cultura organizacional influencia profundamente os processos de inovação da indústria, ao mesmo tempo que se verifica a existência de uma cultura de inovação solidificada na empresa.

Continua

**Quadro 1:** Artigos escolhidos para este trabalho nas bases de dados nacionais (continuação)

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Barreto, Kishore, Reis, Batista, Medeiros (2012)	<i>Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível</i>	Discussão da relação entre cultura organizacional e liderança	Foram encontradas correlações negativas entre as dimensões de gerenciamento por exceção e cultura inovativa, além das dimensões de consideração individualizada e cultura hierárquica.
Giroletti, Lima, Patah (2012)	<i>Educação para a inovação</i>	Sugestões para o estabelecimento de um sistema educacional que construa uma cultura da inovação	Reflexão sobre formas de transformar a inovação no Brasil em um processo de civilização.
Machado, Carvalho, Heinzmann (2012)	<i>Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise</i>	Análise do ambiente propício à inovação com a incorporação da variável cultura organizacional	Dos testes feitos para a análise do modelo apresentado no artigo, apenas o segundo apresentou um resultado melhor.
Bertone, Carvalho, Cunha (2010)	<i>A inovação sob a perspectiva de imagens da organização: Uma análise teórica</i>	Análise teórica da inovação sobre a perspectiva de imagens da organização	A combinação de diferentes imagens organizacionais pode facilitar a formação de um ambiente propício à inovação
Ferreira, Fandiño, Segre, Nascimento (2009)	<i>Privatização e mudanças organizacionais: Um estudo de caso sobre transformação cultural e comportamental</i>	Identificação dos impactos de mudanças organizacionais provocadas por processos de privatização na cultura organizacional de uma empresa e no comportamento de seus funcionários	As mudanças organizacionais estudadas despertaram tanto resistências quanto reações positivas que variaram por razão de vários fatores desde ambiente externo até acesso à informação.
Zilber, Lex, Moraes, Perez, Vidal, Corrêa (2008)	<i>A inovação e os fatores organizacionais característicos</i>	Identificação de fatores organizacionais determinantes para a inovação de uma empresa na área de equipamentos eletromédicos	A análise mostrou proeminentemente 6 entre 8 fatores organizacionais pesquisados que identificam a inovação nessas empresas

**Fonte:** elaborado pelos autores.

**Quadro 2:** Artigos Escolhidos para este Trabalho nas Bases de Dados Internacionais

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado da Pesquisa</b>
Ali Taha, Sirková, Ferencová (2016)	<i>The Impact of organizational culture on creativity and innovation</i>	Investigação sobre a relação entre a cultura, criatividade e inovação	Associações entre todos os pares de variáveis pesquisadas no artigo foram encontradas, com as associações mais fortes sendo as entre a segurança psicológica no local de trabalho e a vontade dos funcionários de criar novas ideias e entre as relações interpessoais no trabalho e a criatividade individual.
Young, Dinwoodie, Kwak (2014)	<i>The impact of innovativeness on supply chain performance: Is supply chain integration a missing link?</i>	Investigação do impacto da inovatividade na integração da cadeia de suprimentos e o papel da integração da cadeia de suprimentos na mediação entre inovatividade na cadeia de suprimentos e a performance da cadeia de suprimentos	A inovatividade na cadeia de suprimentos teve um impacto positivo tanto na performance da cadeia de suprimentos quanto na integração da cadeia de suprimentos, apesar do impacto direto da inovatividade ter desaparecido quando o modelo incluiu a integração da cadeia de suprimentos como um mediador.
Ryan, Ahmad Tipu (2012)	<i>Transformational leadership in Pakistan: An examination of the relationship of transformational leadership to organizational culture and innovation propensity</i>	Estudo da relação entre liderança transformacional, cultura organizacional e propensão de inovação no Paquistão	A liderança transformacional é positivamente relacionada à cultura organizacional e à propensão de inovação, sendo que a cultura organizacional media a relação entre a liderança transformacional e a propensão de inovação.
Sharifirad, Ataei (2012)	<i>Organizational culture and innovation culture: Exploring the relationship between constructs</i>	Investigação da influência da cultura organizacional nos blocos construtores da cultura de inovação em companhias automotivas iranianas	Os constructos da cultura organizacional se correlacionam com os da cultura de inovação exceto nas relações entre consistência e aprendizado organizacional e nas entre consistência e criatividade e melhoria.

Continua

**Quadro 2:** Artigos Escolhidos para este Trabalho nas Bases de Dados Internacionais (continuação)

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado da Pesquisa</b>
Cheung, Wong, Wu (2011)	<i>Towards an organizational culture framework in construction</i>	Estudo sobre características da cultura organizacional de empresas do ramo de construção em Hong Kong	Os Resultados da pesquisa mostram que as empresas do ramo de construção de Hong Kong mantêm uma mentalidade local.
Chih, Huang, Yang (2011)	<i>Organizational culture and performance the mediating roles of innovation capacity</i>	Investigação sobre como a cultura de inovação possui papéis mediadores no processo de inovação da cultura organizacional de acordo com a lógica dominante de mercado	Os fatores de cultura organizacional que influenciam a capacidade inovativa incluem a orientação de mercado, orientação de interação e a inovatividade, e em questões de performance financeira, incluem a capacidade de inovação, orientação de interação, orientação de mercado e inovatividade.
Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle (2011)	<i>Innovation or imitation? The role of organizational culture</i>	Investigação sobre a relação entre a cultura organizacional e a orientação de inovação	A cultura organizacional é um fator claramente determinante da estratégia de inovação.
Prajogo, McDermott (2011)	<i>The relationship between multidimensional organizational culture and performance</i>	Exame da relação entre quatro dimensões culturais do <i>Competing Values Framework</i> (CVF) e quatro tipos de performance	Das quatro dimensões analisadas, a cultura desenvolvimentista é a que melhor prevê as performances analisadas.
Pecujlija, Nerandzic et al. (2010)	<i>Initiating innovation in Serbian companies' organizational cultures</i>	Discussão sobre a introdução da Inovação nas culturas organizacionais de companhias Sérvias	O questionário desenvolvido para a pesquisa tem possibilidades de ser usado para avaliar a introdução da inovação nas culturas organizacionais de companhias Sérvias

Continua

**Quadro 2:** Artigos Escolhidos para este Trabalho nas Bases de Dados Internacionais (continuação)

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado da Pesquisa</b>
Tseng (2010)	<i>The Correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance</i>	Teste empírico de um enquadramento conceitual para investigar a correlação entre a cultura organizacional e a conversão de conhecimento na performance corporativa	Os resultados indicam que uma cultura de adhocracia habilita a conversão de conhecimento e melhora a performance corporativa mais do que a cultura de clã ou as outras.
Balsano, Goodrich et al. (2008)	<i>Identify your innovation enablers and inhibitors</i>	Identificação dos fatores habilitadores e inibidores de inovação em empresas	A informação obtida da ferramenta de avaliação analisada permite aos gerentes entender os fatores estimulantes de inovação dentro de suas empresas e guiar a criação de uma cultura de valores de inovação mais efetiva.
Bartel, Garud (2008)	<i>The Role of narratives in sustaining organizational innovation</i>	Discussão do papel das narrativas em sustentar a inovação organizacional	As narrativas fornecem uma memória gerativa para empresas que habilitam pessoas a traduzir ideias acumuladas de acontecimentos particulares de inovação no passado para informar esforços de inovação atuais e futuros.

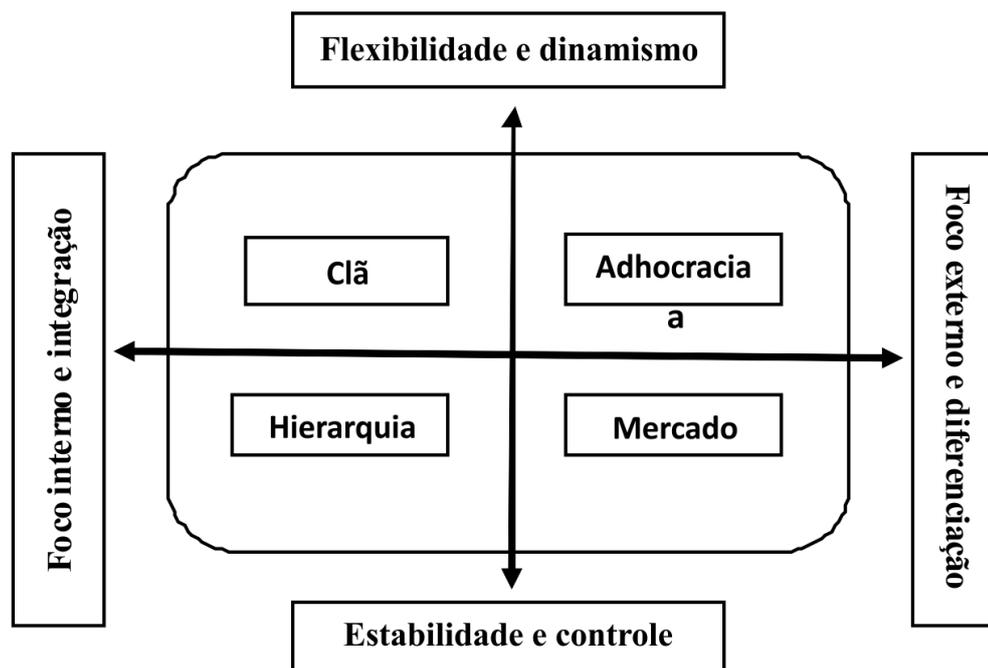
**Fonte:** elaborado pelos autores.

#### 4. Análise e discussão de resultados

A Pesquisa buscou caracterizar a Revisão da Literatura sobre os Temas Cultura Organizacional e Inovação, com o Objetivo de encontrar nesta Literatura Trabalhos com Foco Específico do Estado da Arte deste tema no Período de 2008 até 2018. Neste sentido, a Revisão Sistemática da Literatura permitiu sumarizar e documentar as Informações Relativas a 29 Artigos que compuseram a Amostra das 4 Bases de Dados que foram analisadas da seguinte maneira:

Na Tabela 1, destaca-se a importância de se afirmar que na literatura nacional de cultura organizacional e inovação, os autores que mais publicaram a respeito desses assuntos tanto como autores principais ou co-autores, são Machado, Faria e Fonseca, embora notando-se pelos dados da tabela, se percebe que existem vários autores isolados que também escrevem sobre esse assunto, sendo essa mesma tendência refletida nas bases internacionais, segundo a Tabela 2. Vale-se notar, também segundo a Tabela 2, que embora a autoria de literatura de cultura organizacional ainda esteja a grosso modo restrita ao eixo dos Estados Unidos-Europa, os Países Asiáticos, notavelmente Irã, Paquistão e Taiwan (segundo os dados da nossa pesquisa), visto que dos 35 autores que escreveram ou co-escreveram os 12 artigos das bases internacionais usados nesta revisão de literatura, 13 são de países asiáticos, contra 17 dos Estados Unidos e países da Europa, o que evidencia o crescimento dos mesmos no campo da pesquisa de cultura organizacional e inovação, não obstante as limitações encontradas para a realização de pesquisas sobre cultura organizacional e inovação em alguns destes países, como evidenciado em Sharifirad e Ataei (2012) e Ryan e Ahmad Tipu (2012).

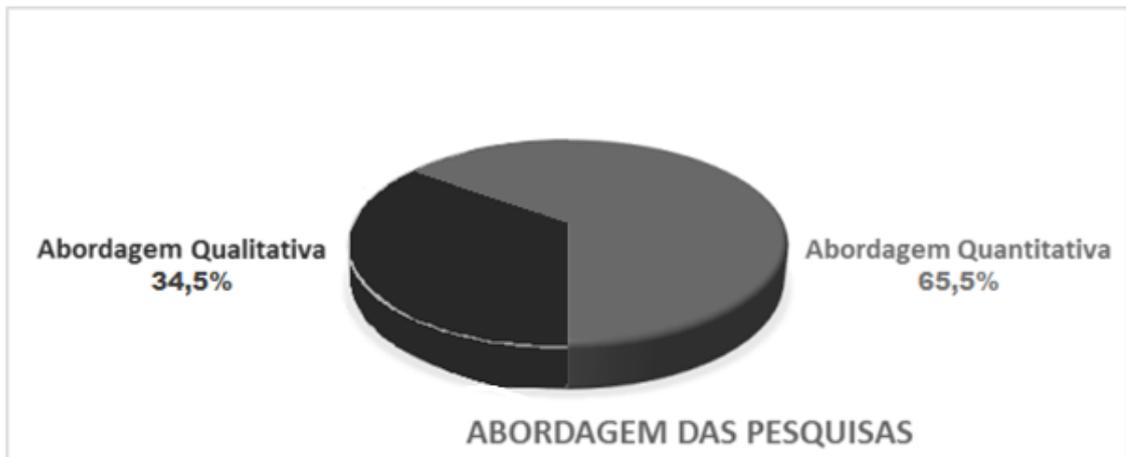
A revisão da literatura que dá suporte a esse artigo identificou a importância de estudos voltados ao Competing Values Framework (CVF) de Cameron e Quinn (2011) no qual revelou um modelo eficaz no gerenciamento e planejamento da cultura organizacional voltada para inovação (Ver a Figura 1).



**Figura 1.** *Competing Values Framework (CVF)* de acordo com Cameron e Quinn incluído em Fernandes, Lemos, Hoffmann e Feuerschütte (2015)

Outro fator de destaque, é que entre os 29 artigos, 19 são quantitativos, a maioria deles usando o Survey com escalas de tipo Likert, e 10 artigos são qualitativos, sendo que tanto nas bases nacionais quanto nas Internacionais se verifica a predominância dos artigos quantitativos, enquanto que entre os artigos qualitativos, a maioria deles se encontra nas bases nacionais, conforme as Tabelas 1

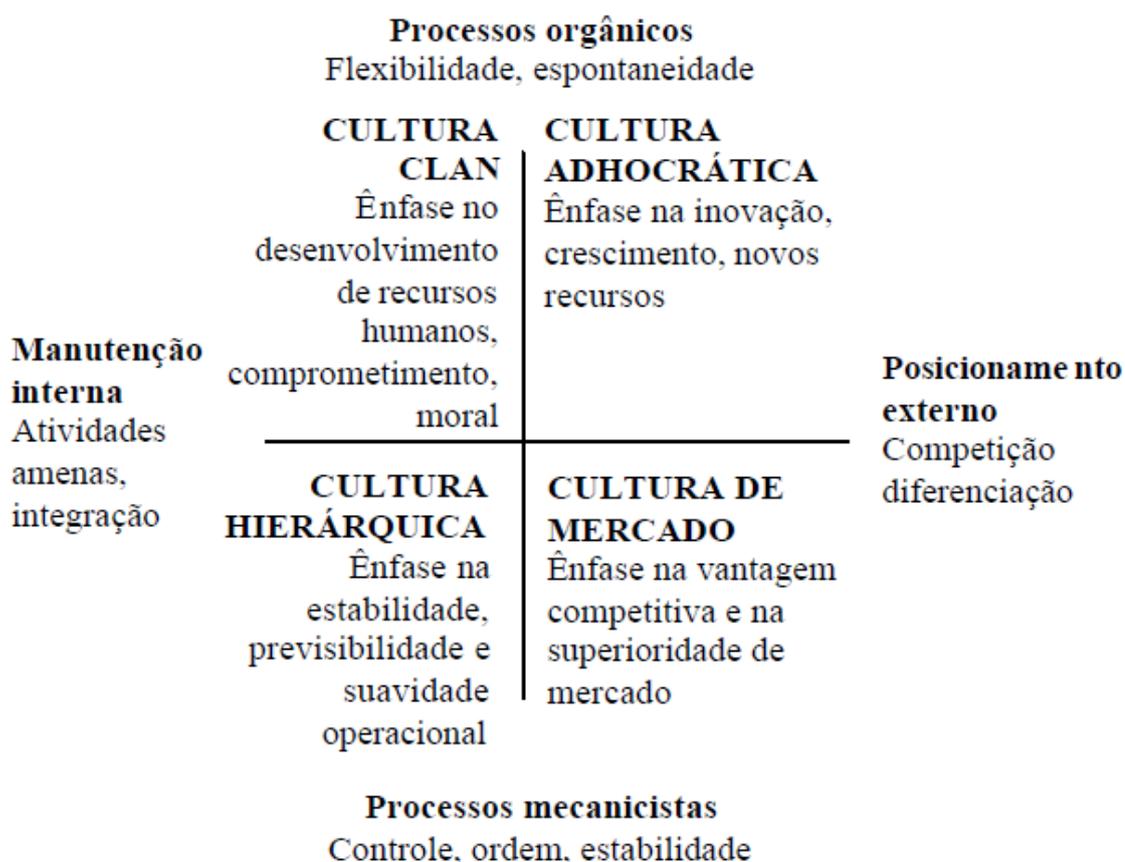
e 2 descritas anteriormente. A Figura 2 mostra as porcentagens do número de artigos usados nesta pesquisa de acordo com a sua abordagem metodológica.



**Figura 2.** Número de Artigos de acordo com a Abordagem das Pesquisas.

Em alguns dos artigos pesquisados neste trabalho, tanto nas bases nacionais como nas internacionais, se nota que os mesmos usam como metodologia de trabalho o chamado *Competing Values Framework (CVF)* de Cameron e Quinn (2011), modelo que em linhas Básicas define quatro tipos de cultura organizacional de acordo com a orientação dominante que caracteriza a cultura organizacional de uma empresa em relação a duas dimensões. Tais dimensões são controle *versus* flexibilidade e foco interno *versus* foco externo, que definem como a cultura organizacional da empresa se orienta para promover a produção de resultados no contexto Industrial e criar as condições Necessárias que propiciem um ambiente propício à inovação, especialmente com o objetivo de verificar sua aplicação em vários Ambientes organizacionais como mencionado em Barreto, Kishore et al. (2012) nas Bases Nacionais, e Tseng (2010) e Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011), nas Bases Internacionais. Também se discute sobre este Modelo e o instrumento de medida derivado do mesmo, o *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, suas características e como eles podem ser aplicados para a avaliação da orientação de uma cultura organizacional, como Faria e Fonseca (2014) e Fernandes, Lemos, Hoffmann e Feuerschütte (2015), nas bases nacionais, e Prajogo e McDermott (2011), nas bases internacionais.

De acordo com as tipologias culturais do modelo do *Competing Values Framework (CVF)* de Cameron e Quinn (2011), a inovação é uma característica inerente ao tipo de cultura da *Adhocracia*, que põe sua ênfase na inovação, no crescimento e em novos recursos, associado a uma organização flexível e voltada aos aspectos de demanda dos ambientes externos. A análise dos artigos que compõem este trabalho no que se referem ao modelo, permite maximizar esta questão ao constatar que a inovação em muitos casos, também se encontra associada às culturas que privilegiam a flexibilidade e a orientação externa, onde se verificam os tipos de cultura *Clã* e *Mercado*, desse modo se evidencia que a tipologia de cultura hierárquica é a que tem a menor relação com a inovação.



**Figura 3.** *Competing Values Framework (CVF)* de acordo com Cameron e Quinn

Nesse sentido, Cameron e Quinn (2011) testaram e confirmaram a hipótese de que gestores de organizações inovadoras provavelmente implementam uma cultura que enfatiza a flexibilidade e a orientação externa, ao mesmo tempo que os tipos de cultura que menos valorizam a inovação enfatizam o controle e a orientação interna (Buschens, Bausch e Balkin, 2013).

## 5. Considerações finais

Ao longo do presente estudo buscou-se compreender, a partir de uma revisão bibliográfica, o estado de arte acerca do tema cultura organizacional e inovação. Foram abordadas publicações no período compreendido entre 2008 e 2018, analisadas por título, e depois, por resumo, verificando a existência dos grupos de palavras-chave usadas na metodologia: *Cultura Organizacional e Inovação* ou *Inovadora* e *Cultura de Inovação* ou *Cultura Inovadora*, e na língua inglesa *Organizational Culture and Innovation* or *Innovative and Innovation Culture* or *Innovative Culture*.

Constatou-se que há, tanto no Brasil como na literatura estrangeira, diversos estudos sobre o tema, ou seja, que buscam compreender as questões afetas à cultura organizacional e aos avanços ou inovações que a permeiam, tanto no aspecto qualitativo quanto no aspecto quantitativo. Assim, evidenciou-se a importância da constante análise da temática proposta, pois há grande preocupação com a influência

que a cultura organizacional exerce sobre os processos de inovação, os elementos que contribuem para tais mudanças, as atividades que podem ser concebidas como inovadoras na organização, dentre outros pontos.

Não se pode ignorar que cada organização tem a sua cultura organizacional, e para se conhecer uma organização o primeiro passo é conhecer sua cultura. Assim faz-se necessário conhecer a cultura organizacional, pois fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura. Logo, viver em uma organização, trabalhando nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente da sua cultura organizacional. O modo como as pessoas interagem em uma organização, as suas aspirações, as atitudes predominantes, os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da organização, o que justifica as constantes inovações.

Percebe-se que a cultura organizacional está em constante transformação. Entretanto, os elementos característicos chave na vida de um grupo, se assimilados, não sofrem alterações.

Vale notar, no entanto, que o ambiente interno da cultura organizacional é um ambiente dinâmico, e como mencionado anteriormente, em constante transformação e mudança. Tal mudança, por sua vez, é ditada, entre outros fatores, pelas características do ambiente e pelas exigências do mercado, que são por sua vez moldadas pelas expectativas dos consumidores. Estas, por meio de suas opiniões e de suas sugestões, influenciam o processo de inovação em uma organização a respeito de um determinado produto ou serviço, o que estimula gerentes e empresários a debater o processo de inovação. Com isso, conseqüentemente se encontra novos espaços para planejar a inovação.

De fato, porém, como se percebe na análise dos resultados, a literatura de cultura organizacional e inovação também salienta que o processo de inovação de uma empresa pode em certas ocasiões ir de encontro a obstáculos de origem cultural. Estes, dependendo do nível de intensidade, colocam entraves à inovação, e se apresentam como dificuldades que a Cultura Organizacional precisa estar inclinada ora a superar ora a tentar empreender iniciativas por encontrar formas de assimilar tais características culturais em sua estrutura.

A revisão sistemática da literatura adotada como a metodologia de pesquisa desse trabalho mostra que a produção científica que envolve os temas de cultura organizacional e inovação tem uma importante e significativa relevância na obtenção dos resultados de uma organização. O estudo do uso do *Competing Values Framework* como metodologia de análise foi considerado como sendo de fundamental importância, pois busca identificar, desenvolver e interpretar os dados de pesquisa em uma organização.

Como pesquisas futuras, este trabalho sugere uma investigação maior do modelo do *Competing Values Framework*, assim como uma reflexão buscando identificar e melhorar o processo de inovação através de uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento de um processo inovativo.

## 6. Referências

- AHMAD TIPU, S. A.; RYAN, J. C.; FANTAZY, K. A. Transformational leadership in Pakistan: an examination of the relationship of transformational leadership to organizational culture and innovation propensity. **Journal of Management & Organization**, v. 18, n. 4, p. 461-480, 2012.
- ALI TAHA, V.; SIRKOVA, M.; FERENCOVA, M. The impact of organizational culture on creativity and innovation. **Polish Journal of Management Studies**, v. 14, n.1, p. 7-17, 2016.
- BALSANO, T. J.; GOODRICH, N. E. et al. Identify your innovation enablers and inhibitors. **RTM-Research Technology Management**, v. 51, n.6, p. 23-33, 2008.
- BARTEL, C. A.; GARUD, R. The role of narratives in sustaining organizational innovation. **Organization Science**, v. 20, n. 1, p. 107-117, 2009.
- BICHUETI, R. S. et al. A atividade inovadora em indústrias de Santa Maria/RS: um estudo multicase. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. 284-312, 2013.
- BESSI, V. G. Estudo da inovação e da cultura organizacional em indústrias de pequeno porte da região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 16, n. 2, p. 262-280, 2015.
- BRUNO-FARIA, M. F.; ARAUJO FONSECA, Marcus Vinicius. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, 2014.
- BRUNO-FARIA, M. F.; ARAÚJO FONSECA, Marcus Vinicius. Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 30-55, 2014.
- CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and Hanging Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework: 3rd ed.** San Francisco. CA. The Jossey – Bass business & management series, 2011.
- CHEUNG, S-O.; WONG. P. S-P.; WU, A. W-Y. Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, v. 29, p. 33-44, 2011.
- CHIH, W-H; HUANG, L-C; YANG, T-J. Organizational culture and performance the mediating roles of innovation capacity. **African Journal of Business Management**, v. 5, n.21, p 8500-8510, 2011.
- CRISCI BERTONE, A. L.; LIMA CARVALHO, M. S; VIANA DA CUNHA, N. C. A inovação sob a perspectiva de imagens da organização: uma análise teórica. **Revista Capital Científico**, v. 8, n.1, 2010.

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

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

DOROW, P. F.; WATANABE WILBERT, J. K. et al. O líder inovador Segundo a percepção de gestores intermediaries. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 209-225, 2015.

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

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

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

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

GLUFKE REIS, G.; CARVALHO DE AZEVEDO, M. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. **RAM-Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, 2015.

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

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMENEZ-JIMENEZ, D; SANZ-VALLE. Innovation or imitation: The role of organizational culture. *Management Decision*, v. 49, n. 1, p. 55-72, 2011.

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

NETTO MACHADO, D. P.; GOMES. G. 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.

NETTO MACHADO, D. P.; GOMES, G.; ALEGRE, J. Determinantes da cultura de inovação: estudo na indústria têxtil de Santa Catarina. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 12, n. 4, p. 105-129, 2015.

PECUJLIJA, M; NERANDZIC, B. et al. Initiating innovation in Serbian companies' organizational cultures. **African Journal of Business Management**, v. 4, n.18, p 3957-3967, 2010.

PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, C. M. The relationship between multidimensional organizational culture and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 7, p. 712-735, 2011.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHARIFIRAD, M. S; ATAEI, V. Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 33, n. 5, p. 494-517, 2012.

TRINDADE DA SILVA BARRETO, L. M.; KISHORE, A. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2009.

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

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

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