

Reuna

CULTURA DE INOVAÇÃO: REVISÃO DE LITERATURA DAS PUBLICAÇÕES QUALIS A1 A B2 DE 2009 A 2019

INNOVATION CULTURE: LITERATURE REVIEW OF PUBLICATIONS IN THE QUALIS A1 TO B2 FROM 2009 TO 2019

Adriane Barbosa Gimenez

Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Brasil

E-mail: gimenez.adriane@gmail.com

Heila Magali da Silva Veiga

Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Brasil

E-mail: heila.veiga@gmail.com

Submissão: 17 Mar. 2020. **Publicação:** 13 Set. 2020. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*.
Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. **Editor geral:** Prof. Dr. Thiago Soares Nunes

Este artigo encontra-se disponível nos seguintes endereços eletrônicos:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1130>

Resumo

Cultura de inovação é um construto valorizado porque é um meio utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado econômico, todavia a despeito da relevância teórica e prática do conceito ele se encontra em estágio de construção. Trata-se de um fenômeno multidimensional, compreende a cultura organizacional que endossa e oferece suporte, nos diversos níveis da organização, à inovação. Assim, considerando a relevância teórica e prática da temática, o presente artigo teve como objetivo realizar uma revisão da literatura científica sobre cultura de inovação, no período de 2009 a 2019, dos artigos publicados nos periódicos melhor avaliados das áreas de Psicologia e Administração (A1 a B2), conforme a avaliação no último quadriênio de avaliação dos periódicos (2013-2016) da base de dados Periódicos da Plataforma Qualis Capes. Foram identificados 21 artigos, sendo oito quantitativos, dez qualitativos, três mistos. No que diz respeito às medidas de cultura de inovação se observa que os instrumentos apresentam uma visão multidimensional, com qualidade psicométrica e estreita relação com a cultura organizacional, embora ainda recentes na literatura. Os achados mostram que essa variável ainda está em fase de formação, embora se direcione para a importância do envolvimento das pessoas para sedimentar a prática da cultura de inovação. Fato esse, que contribui para a competitividade e desenvolvimento econômico. A partir da análise dos trabalhos são propostas novas investigações.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Inovação; Cultura.

Abstract

The culture of innovation is a valuable construct as it is a means used by organizations for maintaining competitiveness in the economic market. However, despite the theoretical and practical relevance of the concept, it is still found in its developmental phases. This is understood as a multidimensional phenomenon that encompasses and offers support on various levels of the organization, which work toward innovation. Therefore, considering the theoretical and practical relevance of the theme, the present article has as its objective to perform a revision of scientific literature on innovation culture over the period of 2009 to 2019. These articles are those published in journals with the best evaluations for the areas of Psychology and Administration (A1 to B2), in accordance with the evaluation made over the latest period of evaluation for journals (2013-2016) from the journal database of the Qualis Capes platform. There were 21 articles identified, with eight being quantitative, ten qualitative and three mixed. In terms of measures of culture innovation, one notes that the instruments present a multidimensional vision, with psychometric quality and a close relationship to organizational culture, although all being recent additions to the literature. The findings show that these variables are still undergoing stages of development, although being directed toward the importance of involving people to consolidate the practice of the culture of innovation, and it is this very fact that contributes toward competitiveness and economic development. From the analysis of these studies new investigations are proposed.

Keywords: Organizational culture; Innovation; Culture.

1. Introdução

A inovação tem se apresentado como uma evidência para acelerar o processo de desenvolvimento dos países, ser fonte de vantagem competitiva, ademais pode possibilitar o enfrentamento de adversidades econômicas e tem potencial para contribuir na esfera social (BURDON, KANG, MOONEY, 2020; CANUTO, 2018; LAURIANO, 2019; PALAZZESCHI, BUCCI, DI FABIO, 2018; ROTHWELL, 1994; SCHERTLIN, 2018). Este fato associado às novas tecnologias, a uma economia mais aberta com menor nível de protecionismo e ao acesso à informação vem corroborando para aumentar a demanda por profissionais cada vez mais preparados mediante a complexidade e imprevisibilidade.

E para posicionar neste novo cenário, a cultura de inovação, tem recebido relevância e se apresentado como um diferencial competitivo, sendo compreendida como uma cultura organizacional que tem como ponto nevrálgico a inovação, podendo ser conceituada, segundo Dobni (2008, p. 540), como “construto multidimensional que inclui a intenção de ser inovador, a infraestrutura para apoiar a inovação, os comportamentos de nível operacional necessários para influenciar uma orientação de mercado e valor, e o ambiente para implementar inovação”. Além disso, outro indicador que direciona para a importância da cultura de inovação é o fato de que as organizações utilizam desse caminho para se manterem e sobressaírem no mercado (SOUZA, FONSECA, BRUNO-FARIA, 2017).

Ressalta-se que o conceito ainda está em formação e necessita de aprimoramentos, desse modo, são prementes novas investigações porque as organizações precisam inovar para manterem competitivas no mercado econômico e se diferenciarem de seus concorrentes (BRUNO-FARIA, FONSECA, 2015; BRUNO-

FARIA, FONSECA, 2014b; FIGUEIREDO, GRIECO, 2013; MACHADO, CARVALHO, HEINZMANN, 2012; MACHADO, GOMES, TRENTIN, SILVA, 2013; SILVA, VALENTIM, 2018). Destaca-se ainda, o fato que a literatura prescritiva sobre essa temática tem crescido exponencialmente ao passo que a acadêmica cresce em ritmo lento. Tendo essa variável por mote, o objetivo geral do presente trabalho é realizar uma revisão de literatura científica de cultura de inovação no período de 2009-2019, dos artigos melhor avaliados pelo sistema Qualis Capes, no último quadriênio (2013-2016). Para tanto o trabalho está estruturado da seguinte forma, no tópico seguinte é apresentado um panorama do referencial teórico de cultura organizacional, inovação e cultura de inovação, em seguida metodologia, análise e discussão dos achados, finalizando com as considerações.

2. Referencial teórico

2.1 Cultura organizacional

Para estudar a teoria cultura de inovação, faz-se necessário, inicialmente, compreender o termo cultura organizacional, na sequência a inovação e por fim a cultura de inovação, pois esse foi erigido a partir daqueles. Para tanto, a literatura acadêmica apresenta uma amplitude de estudos e definições quanto ao modelo de cultura organizacional, não havendo um modelo uníssono e entre as várias proposições, uma que se destaca é a de Schein (1994), o qual defende que a cultura organizacional pode ser melhor compreendida através dos componentes presentes em três níveis a saber: (1) os artefatos que demonstram a dimensão comportamental, sendo este o nível mais superficial e visível, porém difíceis de operacionalizar uma vez que podem ser exemplificados como vestimenta, forma de tratamento entre as pessoas e intensidade emocional, (2) valores e normas que possuem a função normativa e modulam o comportamento das pessoas em situações decisivas, lembrando que à medida que os valores são reforçados passam para o nível das crenças formando os pressupostos e estratégias organizacionais; (3) tais pressupostos possuem um sistema de significados que representam a essência da cultura da organização demonstrada pela maneira de solucionar certos problemas e sendo repassada, em grande parte de forma inconsciente, para os novos trabalhadores da respectiva organização (BARALE, SANTOS, 2017; SANTOS, GONÇALVES, 2010).

Para Schein (1994), a cultura organizacional além de ser formada por artefatos, valores e pressupostos básicos pertencentes a um determinado grupo, ela precisa saber lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, funcionando bem o suficiente para serem considerados válidos, e, portanto, serem transmitidos aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Por sua vez, o modelo de cultura organizacional de Hofstede (2011) veio para ampliar os estudos sobre o conceito de cultura. Passou então a inserir a definição de símbolos definidos por palavras e gestos partilhados pelas pessoas que participam da mesma cultura; a definição de heróis podendo ser pessoas reais ou imaginárias que são valorizadas tornando-se referências comportamentais; os rituais compostos por padrões e normas de comportamentos que podem ser expressos através das cerimônias como forma de socialização e definidos como atividades coletivas visando atingir certos objetivos considerados importantes para a manutenção da cultura. E,

por fim é apresentada a camada que trata da presença dos valores (convicções), das crenças (forma de pensar e interpretar os fatos) e ideologias que são a essência de uma cultura organizacional, sendo a camada nuclear, a mais profunda e não facilmente visível e, portanto, inconsciente. Lembrando que os pressupostos básicos se apresentam como um código para interpretar o modo como as pessoas pensam, sentem e agem (SANTOS, GONÇALVES, 2010).

Conforme Santos, Zaccaria, Graziano e Pitombo (2016), a cultura organizacional pode ser concebida como um conjunto de valores (conhecimentos, crenças, pressupostos, mitos, tabus, normas, comunicação) que são compartilhados e aceitos pelas pessoas em um determinado momento e que as auxiliam a compreenderem o funcionamento organizacional, bem como orientam o pensamento e o comportamento das pessoas.

Outros modelos acerca da cultura organizacional podem ser identificados na literatura, como, por exemplo, Cameron e Quinn (2006) que desenvolveu o modelo de valores contrastantes apresentados como potenciais preditores da eficácia organizacional através das seguintes dimensões: controle / flexibilidade, interno / externo, meios/ fins (BARALE, SANTOS, 2017; SANTOS, GONÇALVES, 2010).

A partir das diferentes concepções acerca da cultura organizacional, se depreende que esse construto é: (1) o conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros da organização que guia o comportamento dos trabalhadores (SCHEIN, 1994); (2) crenças e pressupostos que orientam a forma de pensar, sentir, agir e interpretar os fatos (SANTOS, GONÇALVES, 2010); (3) valores denominados como princípios e metas que orientam o comportamento das pessoas (TAMAYO, MENDES, PAZ, 2000); (4) ritos, rituais e cerimônias que constituem uma forma de socialização, sendo definidos como atividades coletivas visando atingir objetivos considerados importantes para a manutenção da cultura (SANTOS, GONÇALVES, 2010); (5) heróis que podem ser pessoas reais ou imaginárias que são valorizadas tornando-se referências comportamentais (SANTOS, GONÇALVES, 2010); (6) estórias, mitos e tabus (referem-se às áreas delimitadas como “proibidas”) que são um sistema simbólico e elaboração de conhecimento consensual sobre o significado de mundo (FLEURY, 1987); (7) normas que estão associadas aos valores organizacionais, atuam no plano consciente, tendo a função normativa do comportamento, demonstrando o que é esperado pelas pessoas, em situações decisivas (SANTOS, GONÇALVES, 2010; TAMAYO, MENDES, PAZ, 2000); além da presença do sistema de comunicação que pode fortalecer os aspectos culturais conforme demanda organizacional. E toda organização cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios.

Dada a centralidade da cultura organizacional para a explicação do comportamento do empregado dentro da organização, bem como para compreender a abertura ou resistência à mudança, é fundamental considerá-la como uma dimensão que pode apoiar a presença da inovação dentro das organizações.

2.2 Inovação e Cultura de Inovação

No que tange ao tema inovação, segundo o Manual de Oslo desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2004),

compreende inovação quando é introduzido no mercado um produto, processo, método de marketing ou organizacional novo (ou significativamente novo) para conquistar a diferenciação e manter-se competitiva no mercado. Nessa direção, Zaltman, Duncan e Holbek (1973) defendem que a inovação é qualquer ideia, prática ou artefato percebido como novo e relevante pela unidade de adoção. Desse modo, a inovação se refere a um processo de algo que traga valor, auxilie na resolução de problemas e seja aceito pelo usuário final (DAVIES, BUISINE, 2018; MACEDO, MIGUEL, FILHO, 2015). Assim, o fenômeno inovação, pode ser investigado em diferentes níveis, individual, organizacional, e, com diferentes abordagens teóricas, individualista, estruturalista e processo interativo (SLAPPENDEL, 1996).

Schumpeter (1984) é considerado pioneiro no assunto inovação, o qual diferencia invenção de inovação. Por invenção compreende-se o momento da geração da ideia e por inovação compreende-se o momento em que a ideia é desenvolvida e implementada no mercado, levando em consideração as questões técnicas, mercadológicas, econômicas e organizacionais, sendo que a invenção contribui fortemente para a inovação (MACEDO, MIGUEL, FILHO, 2015; ROSA, ROSA, ANTONIOLLI, 2018).

Para Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), a capacidade de inovar está associada à força ou à competência de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos. Já para Silva (2019), a inovação é vista com um processo que necessita ofertar valor e novidade ao mercado, consumidores, fornecedores e demais parceiros através de novas soluções, novos produtos ou serviços e novas formas de comercialização.

De acordo com Macedo, Miguel e Filho (2015) e Silva, Bagno e Salerno (2014) a inovação existe através de uma condição de multiestágio pelo qual as organizações transformam ideias em produtos (bens ou serviços) ou processos definitivamente novos ou significativamente melhorados com vistas a se diferenciar no mercado, ser competitivo e progredir como organização. Para Van De Ven (1986) citado em Silva, Bagno e Salerno (2014) a inovação necessita da interação entre as pessoas em um contexto organizacional para que possam gerar e implantar novas ideias e que este processo é permeado por condições que facilitam ou inibem o desenvolvimento inovativo. Fato esse que corrobora a visão de Jardon (2016).

Após breve contextualização sobre cultura organizacional e inovação, faz-se necessário introduzir o conceito do presente estudo, denominado cultura de inovação, podendo ser compreendida como cultura organizacional que fomenta a inovação (BRUNO-FARIA, FONSECA, 2014a; BRUNO-FARIA, FONSECA, 2014b; BRUNO-FARIA, FONSECA, 2015; MACHADO, CARVALHO, HEINZMANN, 2012; MACHADO, et al., 2013; SILVA, VALENTIM, 2018). Cabe destacar que para erigir o conceito de cultura de inovação, os pesquisadores buscaram referências nos estudos sobre cultura e inovação para na sequência compreenderem a relação desses dois fatores.

Por cultura pode-se compreender um conjunto de valores, crenças, relacionamentos, normas rituais, símbolos, linguagens que são compartilhados pelas pessoas e que moldam o estilo de ser da organização e que podem estimular ou minimizar comportamentos que geram inovações nas organizações, sejam elas inovações ou melhorias em produtos e processos (MACHADO, CARVALHO, HEINZMANN, 2012; MACHADO et al., 2013; MORAES, MIRANDA, OLIVEIRA, SANTOS, 2017; MORSCHER, COSTA, REIS, MATOS, 2013). E por inovação,

algumas literaturas a associam a um retorno financeiro (BESSI, 2015), mas os resultados da maioria dos estudos aponta para a existência da inovação sendo fortemente influenciada pela cultura organizacional e que esta pode gerar uma condição para expandir ou inibir a cultura de inovação, sendo esta compreendida como a capacidade de facilitar os processos inovativos nas organizações (BRUNO-FARIA E FONSECA, 2014b; KLEIN, KNIGHT, 2005; MACHADO, et al., 2013).

A definição de inovação também é considerada com certa variedade de conceitos tais como; (1) é qualquer ideia ou produto percebido pelo cliente como novo; (2) introdução de produtos, processos, serviços, métodos e sistemas que não existiam anteriormente no mercado; (3) inovações podem estar direcionadas a produtos, processos organizacionais e marketing; (4) tecnologias sustentadas que permitem a um produto ou serviço apresentar melhor desempenho, sendo valorizados pelo cliente; (5) produto tecnologicamente novo do ponto de vista da organização ou do ponto de vista do mercado como um todo; (6) criação de qualquer produto, serviço ou processo novo e eficaz para o negócio e que considera necessidades do mercado, tecnologia e capacidade de produção. Assim, a estrutura organizacional que favorecer a interação e a cooperação é propícia para o desenvolvimento da inovação (MORAES, SOUZA, COSTA, COSENTINO, 2011). Porém, para Moraes et al. (2017), inovação pode ser conceituada como uma maneira diferente de gerar serviços e produtos comercializáveis, sendo cada vez mais reconhecida como uma fonte de vantagem competitiva e sustentável e conforme Bessi (2015), a inovação pode ser vista como resultado ou processo.

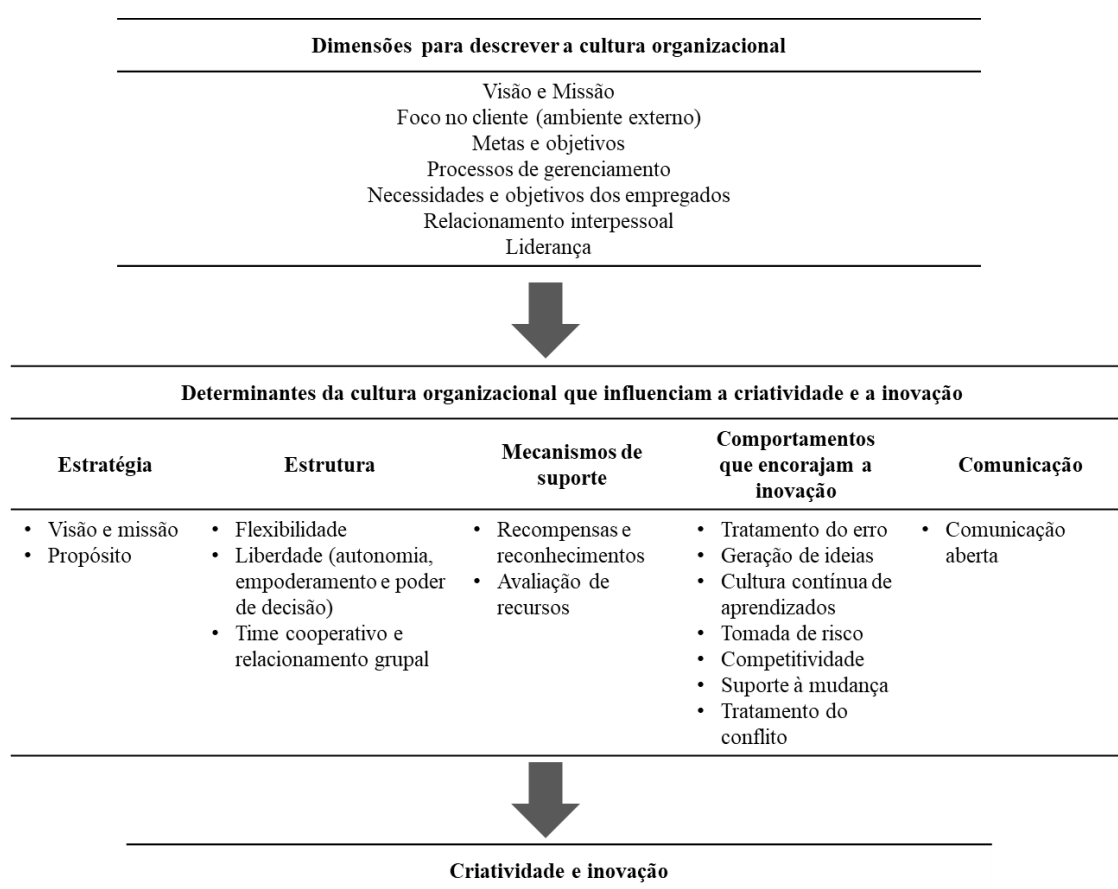
Um ambiente inovador advém de uma cultura organizacional propícia. A literatura retrata que inovação é a capacidade de implementação de ideias e ela está relacionada ao nível de grupo e organização com características de interação, levando em consideração fatores estruturais e pessoais, permitindo a incorporação de novos conhecimentos advindos de aprendizados. A contribuição da cultura para a inovação está sustentada no compromisso da liderança em incentivar aspectos de inovação e que este comportamento deve permear toda a organização; o ambiente físico e social. Conforme suas configurações, estimulam a troca de ideias e geram inovações; a valorização de experiências e habilidades diversas e a transparência e mentalidade com base no conhecimento compartilhado e colaboração entre as áreas (BRUNO-FARIA, FONSECA, 2014a; MACHADO, et al., 2013; MORAES, et al., 2017; VILTARD, ACEBO, 2020).

Outro fator que, segundo Machado, et al., (2013), apoia um ambiente inovador é a criatividade, como característica individual somada a uma cultura que estimula e valoriza ações criativas torna-se favorável a presença da inovação no sentido de realizar uma entrega, seja na forma de produto e/ou serviços, desde que a relação entre aspectos humanos e estruturais seja positiva. Na visão de Ucar (2018), ao citar Van de Ven (1986), a inovação é um processo e geração de novos produtos ou novas ideias e que embora as ideias possam surgir no nível individual, a inovação é considerada uma realização coletiva. Também em seus estudos é evidenciado que a criatividade exige um distanciamento do *status quo* e que empresas sediadas em regiões geográficas que estimulam aspectos criativos apresentam um campo mais fértil para a inovação fortalecendo este quesito na cultura corporativa.

Em Martins e Terblanche (2003), o modelo de cultura organizacional defendido por Martins (1987, 1997) é baseado na interação entre os subsistemas da organização compostos por metas, valores, estrutura gerencial, subsistemas tecnológicos e psico-

sociológicos com duas funções importantíssimas denominadas ambiente externo (social, industrial e cultura corporativa) e ambiente interno (artefatos valores e pressupostos básicos). E as dimensões que influenciam a cultura organizacional, são compostas por missão e visão, ambiente externo, metas e objetivos, imagem da organização, processos de gerenciamento, necessidades e objetivos dos empregados, relacionamento interpessoal e liderança. Assim, esses autores defendem que, em seu modelo de pesquisa, a cultura organizacional apresenta certas dimensões que influenciam a inovação e criatividade, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Influências da cultura organizacional na criatividade e inovação



Fonte: Martins e Terblanche (2003), p. 70

Já Dobni (2008, p.540), um dos precursores do conceito de cultura de inovação, afirma que “a cultura organizacional de inovação é definida como um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovativo, a infraestrutura que dá suporte a inovação, comportamento de nível operacional necessário a influenciar o mercado, a orientação de valor e ambiente para implementar a inovação” E segundo Bruno-Faria e Fonseca (2014a) essa é uma concepção abrangente do contexto e que inclui aspectos estruturais e comportamentais, além dos fatores internos e externos, direcionando a sua ênfase para as características organizacionais. A Tabela 1 retrata a dimensão e descrição de cada um dos fatores de cultura organizacional de inovação.

Tabela 1 - Dimensão e descrição de cada um dos fatores do conceito de Dobni (2008).

Dimensão	Fatores	Descrição
Intenção de Inovação	- Propensão para inovação- Eleitorado (<i>constituency</i>) organizacional	O grau pelo qual a organização tem uma arquitetura formalmente estabelecida, dentro do modelo de negócios, para desenvolver e sustentar a inovação.
Infraestrutura para inovação	- Aprendizagem organizacional - Criatividade e <i>empowerment</i>	Considera o grau pelo qual os empregados se integram na noção de inovação e como eles pensam sobre si mesmos cara a cara com os colegas a respeito de valores, equidade e contribuições feitas na organização.
Influência da inovação	- Orientação para o mercado - Orientação para valor	O grau em que as oportunidades de treinamento e de educação dos empregados se alinham aos objetivos da inovação.
Implementação da inovação	- Contexto de implementação	Determina a capacidade criativa dos empregados, a quantidade de criatividade dos empregados e o direito de se expressar no seu trabalho. Da mesma forma, avalia o grau de <i>empowerment</i> dos empregados e a sua habilidade de improvisar e executar de acordo com a sua vontade.

Fonte: Bruno-Faria e Fonseca (2014b, p. 36)

Bruno-Faria e Fonseca (2014a) ao confrontar as diversas conceituações verificam que elas convergem quanto ao fator multidimensionalidade, no qual a cultura de inovação sofre influências do ambiente interno, sejam elas no âmbito de infraestrutura organizacional, nas questões comportamentais e nas práticas aplicadas ao ambiente organizacional.

A cultura de inovação é vista como parte da cultura organizacional e esta pode contribuir com a inovação de duas maneiras, quando aborda as novidades, os riscos, a atuação coletiva como oportunidade fortalecendo a cultura de inovação ou quando tem muito arraigado os modelos e controles e quanto maior for o consenso cultural mais frágil será a cultura de inovação neste ambiente organizacional. (BESSI, 2015; BRUNO-FARIA, FONSECA, 2014b; MACHADO, et al., 2013; MORAES, et al., 2017; NAGANO, STEFANOVITZ, VICK, 2014).

Mediante a diversidade de definições para a variável cultura de inovação, o presente estudo será orientado pela definição de Bruno-Faria (2015, p. 56), na qual “cultura de inovação é compreendida, como compartilhamento de valores e crenças por indivíduos que integram uma organização a respeito de inovação, aliada à ideia de busca de competitividade”, e tal escolha deve-se ao fato de que os autores pesquisaram sobre a diversidade desse tema, realizando estudos sobre instrumentos e modelos de cultura de inovação para, na sequência, proporem um instrumento de pesquisa aplicado à realidade brasileira, permitindo assim, uma visão mais objetiva conciliando as questões de cultura e inovação, e que dialoga com as contribuições dos autores que fizeram parte dos seus respectivos estudos.

3. Metodologia

A fonte de busca para a revisão sistemática de literatura nacional e internacional foi o Portal de Periódicos da Fundação Capes, e para iniciar a pesquisa, palavras-chave foram definidas com o objetivo de gerar um levantamento de artigos

mais aderentes ao tema pesquisado. Estas foram definidas pela expressão “cultura de inovação” e “*innovation, culture, culture of innovation*”. O período de publicação dos artigos foi de 2009 a 2019, e a busca de artigos no portal foi encerrada em julho de 2020.

Os critérios para inclusão dos artigos levaram em consideração o fato de serem apresentados na íntegra e que tratassem o tema pesquisado considerando o ambiente organizacional. Os critérios de exclusão foram artigos que abordaram o tema fora do ambiente organizacional, teses, dissertações, monografias, artigos que não abordaram os descritores selecionados, livros ou capítulos de livros.

Sustentados nesses critérios, foram selecionados 25 artigos nacionais e 11 internacionais, totalizando 36 trabalhos. Para maior rigor na seleção dos manuscritos foi adicionado o critério de ter sido publicado em periódico avaliado nos estratos A1 a B2, nas áreas de Psicologia e Administração, conforme classificação do último quadriênio de avaliação de periódicos Qualis CAPES (2013-2016). Através desta depuração, do total de artigos, 15 foram desconsiderados por não atenderem aos critérios estabelecidos e 21 artigos foram classificados e lidos na íntegra.

Dos 21 artigos selecionados, observa-se maior concentração de material acadêmico a partir do ano de 2014, ou seja, foram encontrados um artigo em 2019 e 2017 respectivamente; seis artigos em 2015; cinco artigos em 2014, três artigos em 2013 e 2012 respectivamente, 02 artigos em 2011. Desse material pesquisado, no que tange a abordagem, oito artigos foram estruturados em pesquisas quantitativas, o que corresponde a 38% dos artigos pesquisados, dez artigos com abordagem qualitativa, o que equivale a 48% e três artigos foram classificados como misto (quantitativo e qualitativo), representando 14% do material selecionado para esta pesquisa bibliográfica. Quanto aos objetivos foram catalogados doze estudos descritivos (57%), um estudo exploratório-explicativo (5%), quatro estudos explicativos (19%), dois estudos exploratórios (9%), um estudo definido como exploratório-descritivo (5%) e um estudo como fenomenológico (5%). A Tabela 2 retrata o mapa da literatura analisada com uma visão resumida deste processo.

Tabela 2 - Mapa de literatura da pesquisa bibliográfica nacional e internacional.

Abordagem	Objetivo	Artigo	Ano	Qualis Capes	
				Psic.	Adm.
Quantitativa	Descritivo	Bessi	2015	N/A	B2
	Descritivo	Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle	2011	N/A	A1
	Descritivo	Petrakis, Kostis e Valsamis	2015	A2	A1
	Descritivo	Moraes, Miranda, Oliveira e Santos	2017	B3	B2
	Exploratório/ descritivo	Machado, Gomes, Trentin e Silva	2013	B2	B1
	Explicativo	Machado, Carvalho e Heinzmann	2012	N/A	A2
	Explicativo	Monteiro, Palma e Lopes	2012	B2	B1
	Explicativo	Moraes, Souza, Costa e Cosentino	2011	N/A	B1
Mista (Quali- Quanti)	Descritivo	Morschel, Reis, Matos e Costa	2013	B2	B1
	Descritivo	Bock, Opsahl e Gann	2012	N/A	A1
	Explicativo	Hogan e Coote	2014	A2	A1
Qualitativa	Fenomenológico	Pimentel	2019	N/A	B1

Descritivo	Bruno-Faria e Fonseca	2014a	B3	A2
Descritivo	Bruno-Faria e Fonseca	2014b	B2	B1
Descritivo	Aithal	2015	A2	A1
Descritivo	Erez, Van De Vem e Lee	2015	A1	A1
Descritivo	Green e Cluley	2014	N/A	A1
Descritivo	Powell	2015	B2	B1
Exploratório/ explicativa	Bruno-Faria e Fonseca	2015	B2	B1
Exploratório	Figueiredo e Grieco	2013	B2	B1
Exploratório	Nagano, Stefanovitz e Vick	2014	N/A	B1

Fonte: elaborado pelas autoras (2020)

4. Análise e discussão Revisão da literatura nacional e internacional sobre cultura de inovação

Os estudos quantitativos nacionais apresentam focos de atuações diferentes, mas que trazem enriquecimento para a compreensão do conceito. Dentre tais estudos, a pesquisa sobre a relação entre cultura organizacional e cultura de inovação, onde Machado, Carvalho e Heinzmann (2012) testaram o modelo MIRP (*Minnesota Innovation Reserach Program*) em uma organização brasileira e verificaram que a cultura organizacional impacta de alguma forma no ambiente de inovação, é coerente com Machado et al. (2013) que identificaram valores, crenças e pressupostos como preditores e condicionadores da inovação organizacional. Na sequência, tem-se pesquisas que buscaram testar modelos, nos quais Monteiro, Palma e Lopes (2012) confirmaram que o capital empreendedor é mediador da relação entre cultura de inovação e desempenho, colaborando com Moraes, Souza, Costa e Cosentino (2011) que validaram o modelo de que a cultura e a estrutura organizacional criam um ambiente para interação e cooperação promovendo o desenvolvimento de inovações.

Continuando as pesquisas quantitativas, Moraes, Miranda, Oliveira e Santos (2017) buscaram conhecer a percepção do público pesquisado sobre a cultura de inovação e concluíram que há uma iniciativa e engajamento dos colaboradores no processo de inovação desde que apoiados pelo suporte organizacional e pela disseminação de informações, o que está alinhado aos achados de Bessi (2015) que destacou a importância de que por mais que a empresa desenvolva práticas de gestão com vistas à inovação, faz-se necessário o envolvimento e o comprometimento de todas as pessoas da organização.

Isso posto, conclui-se que nos estudos quantitativos há evidências de que a cultura de inovação faz parte da cultura organizacional apresentando-se de forma multidimensional, haja vista que além de relacionar-se com a cultura da empresa, sofre influências das práticas de gestão, do capital empreendedor, do engajamento das pessoas apresentando-se assim, de forma complexa e abrindo caminhos para novas pesquisas.

No que tange aos estudos qualitativos, Bruno-Faria e Fonseca (2015) buscaram construir um instrumento que apresentasse uma visão sistêmica, estratégica e mais abrangente que os demais disponíveis na literatura pesquisada

pelos autores, além de incluir aspectos da cultura de inovação validados pela realidade brasileira com dados psicométricos satisfatórios. E, ainda em Bruno-Faria e Fonseca (2014a) evidenciam-se estudos sobre a cultura de inovação através da revisão de literatura sobre os modelos teóricos buscando compreendê-la no contexto organizacional e concluíram que há uma forte evidência entre cultura organizacional, coerente com os achados de Nagano, Stefanovitz e Vick (2014) ao ressaltarem a alta interdependência entre o contexto organizacional e a consistências dos processos de inovação, além do nível de capacitação da liderança para compreender e direcionar o complexo processo de inovação dentro de uma organização. Em outro estudo de Bruno-Faria e Fonseca (2014b), os autores buscaram descrever e analisar instrumentos de medida de cultura de inovação, e dentre as quatro medidas pesquisadas que são Dobni (2008), Martins e Martins (2002), Bretell e Cleven (2011) e Susanj (2000), apenas as duas primeiras foram construídas pelos próprios autores e demonstraram os indicadores do processo de validação, bem como as medidas válidas. Tais evidências apontam para uma estreita relação entre cultura organizacional e inovação, onde a cultura afeta diretamente a inovação podendo fortalecer ou inibir tal processo (BRUNO-FARIA, FONSECA, 2014a; NAGANO, STEFANOVITZ, VICK, 2014).

Continuando os estudos qualitativos nacionais, Figueiredo e Grieco (2013) caminharam por outro objeto de estudo, mas que também complementa os achados dos relatos supracitados, pois estudou a inovação aberta que ocorre através de trocas em redes externas de relacionamentos e nesse processo os estímulos às parcerias internacionais viabilizam a aprendizagem que acontece de maneira mais veloz, e ambos passam a ter fundamental importância para contribuir com o resultado do projeto em questão e para conquista de novos mercados. Nos estudos de sua pesquisa a inovação é conceituada não apenas como criatividade, mas sim como boas e viáveis ideias passíveis de execução e implementação, onde tais inovações com o suporte tecnológico são vistos como vantagem competitiva, sendo esta compreendida como a capacidade de criar um valor econômico maior que os concorrentes diretos. E por fim, na pesquisa mista de Morschel, et al., (2013), os autores também encontraram o fato de que a cultura organizacional influencia os processos de inovação, fato esse que evidencia o consenso com as pesquisas quantitativas e qualitativas.

Ao cotejar os achados da literatura nacional, se observa que a cultura organizacional é apresentada como um fator determinante para a inovação, haja vista que em ambientes com características de forte controle organizacional e alto consenso entre as pessoas a inovação pode ser inibida e vice-versa (BRUNO-FARIA, FONSECA, 2014b). Além disso, também é mencionado nas pesquisas que ambientes com características de condição para aprender continuamente, liberdade ao erro, atuação positiva da liderança, autonomia e recursos, conhecimento aprendido e compartilhado favorecem a existência da inovação e, embora ela se apresente com várias possibilidades de definição, há uma crescente atenção dada à esse tema com a necessidade de mais pesquisas tanto no âmbito teórico quanto empírico para melhor sedimentá-lo (BRUNO-FARIA, FONSECA, 2014a; BRUNO-FARIA, FONSECA, 2014b; MORSCHEL et al., 2013; NAGNO et al., 2014). Conclui-se então, conforme Bruno-Faria e Fonseca (2014a), que a cultura de inovação é percebida como uma forma de manter a competitividade organizacional e que a agilidade e habilidade, dessas organizações, para responderem às mudanças recaem no capital intelectual

das pessoas, corroborando Machado, et al., (2013, p. 165) ao afirmarem que a “capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham”. Essa análise é fortalecida pelo estudo fenomenológico de Pimentel (2019) ao introduzir o conceito de inteligibilidade pelo qual a cultura de inovação existe mediante a prática e o sentido coletivo que ela proporciona aos integrantes da organização, saindo assim do patamar de discurso.

Quanto aos artigos internacionais, nas pesquisas qualitativas é evidenciado que os estudos empíricos que demonstram a interação entre cultura, criatividade e inovação ainda são escassos, mas que há uma associação entre capital humano e apoio institucional para favorecerem a inovação, ou seja, a cultura é uma condição importante para que as organizações alcancem vantagens competitivas através da inovação. Assim, culturas que questionam os seus atuais produtos e serviços (mesmo que demonstrem resultados e qualidades satisfatórios), que assumem o risco como necessário e que vislumbram mercados futuros apresentam características que fortalecem a inovação nas organizações, independente das organizações serem de pequeno ou grande porte (AITHAL, 2015; EREZ, VAN DE VEN, LE, 2015; GREEN, CLULEY, 2014), além das contribuições de Powell (2015), que ao estudar o ambiente de ecossistemas de *hardware* aberto, ressalta que a inovação cultural acontece nas fronteiras entre os mundos sociais, sendo necessário compreender melhor como negociar as diferentes formas de autoridade e assim facilitar a integração do conhecimento para influenciar a produção cultural e a inovação.

Para as pesquisas quantitativas, Petrakis e Valsamis (2015) esclarecem que a cultura organizacional influencia a capacidade de competitividade e inovação através de dois caminhos denominados como aprendizagem social e estrutura organizacional. Por aprendizagem social é possível compreender como fatores cognitivos que se interagem afetando o processo de aprendizagem, preferências e comportamentos humanos sendo repassados para as gerações seguintes, lembrando que conforme este histórico da cultura organizacional a aprendizagem social pode ser favorecida ou dificultada podendo impactar positivamente ou negativamente a sua evolução e conseqüentemente impactar na inovação, e por estrutura organizacional podemos compreender como um processo de governança que permite as empresas inovarem e obterem vantagens competitivas. Já em Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) a ênfase também recaiu no fato de que a cultura organizacional impacta nas estratégias de inovação, em especial, quando apresentam características de flexibilidade, uma vez que estimula a aprendizagem, a autonomia, a orientação estratégica, o compartilhamento de conhecimentos e a liberdade que fortalecem a criatividade e conseqüentemente cria um ambiente favorável a inovação.

No que diz respeito a abordagem mista (quantitativa e qualitativa) destacam-se as contribuições de Bock, Opsahl e Gann (2012) que estão alinhadas aos resultados quantitativos ao confirmarem que uma cultura com características criativas está positivamente associada à flexibilidade durante a inovação em um modelo de negócio, o que complementa a pesquisa de Hogan e Coote, (2014) quando mencionam que a inovação é um dos principais propulsores do desenvolvimento econômico e da concorrência, sendo assim, a cultura organizacional é vista como uma força social que impacta comportamentos, sistemas formais de controle, procedimentos, autoridade e embora valores organizacionais sejam importantes para fortalecer comportamentos esperados pela organização, os resultados em inovação também dependem do

exercício da liderança, das normas, artefatos e comportamentos que fortaleçam e promovam a inovação dentro de uma organização.

Independentemente da abordagem das pesquisas apresentadas alguns fatores em comum podem ser ressaltados como o fato da cultura de inovação ser uma temática jovem no campo acadêmico e empírico, mas mesmo com esta característica há um consenso sobre a importância da flexibilidade, da criatividade, do compartilhamento de conhecimentos e da aprendizagem social como fatores que possuem alguma relação com a inovação gerada nas organizações e que este fato impacta no desenvolvimento e na competitividade de nossa contemporaneidade.

Embora os conceitos sejam diversos, a maioria dos estudos aponta para importância da correlação da cultura organizacional como pilar para a existência de uma cultura de inovação e conseqüentemente para a capacidade da organização se manter competitiva no mercado contemporâneo. Mas o arranjo dos componentes desta cultura organizacional pode corroborar ou não para a existência da cultura de inovação e por se tratar de uma visão multidimensional alguns fatores podem gerar um ambiente profícuo à cultura de inovação tais como: visão clara e compartilhada, liderança que apoia e estimula ações inovadoras, estrutura e tecnologia, profissionais capacitados, tolerância ao erro, abertura ao risco, comunicação fluida, equipes multifuncionais, flexibilidade, troca de informações e aprendizagem contínua na qualidade de rede aberta (trocas de informações e conhecimentos com empresas externas) ou fechada (trocas de informações e conhecimentos somente dentro da organização), reconhecimentos e recompensas, além de persistência.

5. Considerações finais

O presente trabalho alcançou o seu objetivo, pois foram analisados os artigos publicados em língua portuguesa e inglesa, sobre cultura de inovação, na última década, 2009 a 2019. Mediante o exposto acima, a cultura de inovação tem se apresentado como um campo fértil de pesquisa, sendo citada como importante condição para a competitividade organizacional e desenvolvimento econômico. A cultura de inovação é influenciada diretamente pela sua capacidade de inovar e que depende dos comportamentos das pessoas, da estrutura organizacional, da liderança, da sua capacidade de gerar práticas com significado para as pessoas enfim, sendo impactada diretamente pela cultura organizacional. Assim, cultura de inovação é um fenômeno complexo, composto por níveis distintos, os quais se inter-relacionam. Como apregoado pelos precursores do construto, a cultura de inovação está ancorada na cultura organizacional, sendo esta preditora daquela, todavia tal relacionamento não é linear, existem variáveis mediadoras e moderadoras desse relacionamento.

Ao analisar o levantamento de literatura descrito nesse trabalho são identificadas lacunas, como o recorte temporal, os critérios para a seleção dos artigos, foram considerados apenas os estratos superiores, existem trabalhos publicados em outros periódicos que não foram analisados aqui, entretanto, toda escolha irá redundar em vantagens e desvantagens. Como agenda de pesquisa para aprofundamentos da cultura de inovação, recomenda-se que sejam feitos estudos de evidências de validação empírica das medidas existentes, estudos com conseqüentes da cultura de inovação, considerando indicadores, nas mais diversas esferas organizacionais. Ainda no que concerne aos delineamentos de investigação, seria importante incluir variáveis nos níveis individual (criatividade, bem-estar no trabalho, comprometimento

organizacional, proatividade, entre outros), grupal (liderança, equipe) e organizacional (valores organizacionais, clima organizacional); enfim, esse é um campo em construção e as possibilidades de novas investigações são desafiantes.

À guisa de conclusão, a cultura de inovação é uma temática em estágio inaugural da produção acadêmica, os resultados das pesquisas empreendidas indicam que está associada com resultados organizacionais desejados e que possui grande potencial para pesquisas ulteriores..

Referências

AITHAL, R. K. Book essay on unrelenting innovation: how to create a culture for market dominance. **Journal of Business Research**, v. 68, n.2, p. 322-325, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.07.001>

BARALE, R. F., SANTOS, B. R. Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 129-136, 2017. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12854>

BESSI, V. G. 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. **Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 2, p. 262-280, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37056/estudo-da-inovacao-e-da-cultura-organizacional-em-industrias-de-pequeno-e-medio-porte-da-regiao-do-vale-do-rio-dos-sinos--no-rio-grande-do-sul--/i/pt-br>

BOCK, A. J., OPSAHL, T., GEORGE, G., GANN, D. M. The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 2, p. 279-305, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x>

BRUNO-FARIA, M. DE F., FONSECA, M. V. DE A. Medida da cultura de inovação: uma abordagem sistêmica e estratégica com foco na efetividade da inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 56-81, 2015. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.101235>

BRUNO-FARIA, M. DE F., FONSECA, M. V. DE A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014a. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>

BRUNO-FARIA, M. DE F., FONSECA, M. V. DE A. Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 30-55, 2014b. <https://doi.org/10.11606/rai.v11i3.100214>

BURDON, S.; KANG, K., MOONEY, G. Decoding Success Factors of Innovation Culture. In **book: Disruptive Technology**, pp.477-490, 2020. DOI: 10.4018/978-1-5225-9273-0.ch023

CANUTO, C.; DE CASTRO VITTI, V.; CANER, G.; CRUZ BASSO, L. F. Inovação na América Latina: temas e metodologias emergentes - Innovation in Latin America: emerging themes and methodologies. **Cuyonomics. Investigaciones en Economía Regional**, p. 14-44, 31 jul. 2018. Disponível em: <http://revistas.uncu.edu.ar/ojs/index.php/cuyonomics/article/view/1331/852>

DAVIES, M.; BUISINE, S. Innovation Culture in Organizations. In book: **Science, Technology and Innovation Culture**, p. 101-115, 2018. <https://doi.org/10.1002/9781119549666.ch6>

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. doi: [10.1108/14601060810911156](https://doi.org/10.1108/14601060810911156)

EREZ, M., VAN DE VEN, A. H., LEE, C. Contextualizing creativity and innovation across cultures. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. 7, p. 895-898, 2015. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2042>

FIGUEIREDO, J. C. B., GRIECO, A. M. O papel da inovação aberta na internacionalização de empresas em rede: o caso Brasil Foods. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 63-84, 2013. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79344>

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901987000400003>

GREEN, W., CLULEY, R. The field of radical innovation: making sense of organizational cultures and radical innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 8, p. 1343-1350, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.08.008>

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 1-26, 2011. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

HOGAN, S. J., COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

JANIUNAITE, B., PETRAITE, M. The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. **Socialiniai Mokslai**, v. 3, n. 69, p. 14-23, 2010. Disponível em: https://aleph.library.lt:443/F/?func=direct&doc_number=000028825&local_base=LITL

JARDON, C. M. Human Capital as Source of Innovativeness in Subsistence Small Businesses. **Journal of Technology Management & Innovation**, v.11, n. 3, p. 59-66, 2016. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242016000300007>

KLEIN, K. J., KNIGHT, A.P. Innovation Implementation: Overcoming the Challenge. **Current Directions in Psychological Science**, v 14, n 5, p. 243-246, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00373.x>

LAURIANO, N. G. A inovação como impulso à inversão da condição de atraso: uma realidade para o caso brasileiro?. **Revista Alcance**, v. 26, n. 3, p.348-362, 2019 DOI: [https://doi.org/10.14210.alcance.v26n3\(set/dez\).p348-362](https://doi.org/10.14210.alcance.v26n3(set/dez).p348-362)

MACEDO, M. A., MIGUEL, P. A. C., FILHO, N. C. A caracterização do design thinking como um modelo de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 157-182, 2015. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.101357>

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C., HEINZMANN, L. M. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: Integração de duas perspectivas de análise. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, n. 4, p. 715-729, 2012. <https://doi.org/10.5700/rausp1069>

MACHADO, D. D. P. N., GOMES, G., TRENTIN, G. N. S., SILVA, A. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013. <https://doi.org/10.5773/rai.v10i4.978>

MARTINS, E. C., TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>

MONTEIRO, A. S., PALMA, P. J., LOPES, M. P. Como os gigantes aprendem a dançar: o papel mediador do capital empreendedor na relação entre cultura de inovação e desempenho. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 44-67, 2012. <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.726>

MORAES, M. B., MIRANDA, M. A. S., OLIVEIRA, E. A. A. Q., SANTOS, E. M. Cultura de inovação em micro e pequenas empresas dos setores aeronáutico e de tecnologia da informação. **Exacta**, v. 15, n. 3, p. 441-456, 2017. <https://doi.org/10.5585/ExactaEP.v15n3.7082>

MORAES, C. A., SOUZA, S. S., COSTA, A. C. F., COSENTINO, H. M. Configuração e cultura organizacional, cooperação e inovação: análise de um modelo de equações estruturais em empresas fabricantes de equipamentos médicos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 10, n. 1, p. 111-127, 2011. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20111001008>

MORSCHER, E. L., REIS, D. R., MATOS, E. A. S. A., COSTA, V. L. A influência da cultura organizacional no processo de inovação: o caso da Águia Sistemas de Armazenagem em Ponta Grossa, Paraná. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 219-237, 2013. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79323>

NAGANO, M. S., STEFANOVITZ, J. P., VICK, T. E. O contexto organizacional como aporte à inovação: um viés comparativo de casos em empresas brasileiras. **Gestão e Produção**, v. 21, n. 3, p. 477-490, 2014. <https://dx.doi.org/10.1590/0104-530X510>

NARANJO-VALENCIA, J. C., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., SANZ-VALLE, R. Innovation or imitation? The role of organizational culture. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 55-72, 2011. <https://doi.org/10.1108/00251741111094437>

PALAZZESCHI, L.; BUCCI, O.; DI FABIO. A Re-thinking Innovation in Organizations in the Industry 4.0 Scenario: New Challenges in a Primary Prevention Perspective. Department of Education and Psychology. **Psychology Section, University of Florence**, Florence, Italy, v.9, article 30, p. 1-6, 2018. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00030>

PETRAKIS, P. E., KOSTIS, P. C., VALSAMIS, D. G. Innovation and competitiveness: culture as a long-term strategic instrument during the European Great Recession. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1436-1438, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.029>

PIMENTEL, R. Cultura de Inovação em uma Escola de Negócios: um estudo inspirado pela teoria da prática. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n.1,p. 63-84, 2019.DOI: <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2019003>

POWELL, A. B. Open culture and innovation: integrating knowledge across boundaries. **Media, Culture & Society**, v. 37, n. 3, p. 376-393, 2015. <https://doi.org/10.1177/0163443714567169>

ROSA, J. P., ROSA, S. S., ANTONIOLLI, P. D. A estratégia da inovação, a chave para o desenvolvimento: uma comparação entre a realidade brasileira e americana. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 10, n. 19, p. 157-176, 2018. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/v10n1901>

ROTHWELL, R. Towards the fifth-generation innovation process. **International Marketing Review**, v. 11 n. 1, pp. 7-31, 1994. <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>

SANTOS, A., ZACCARIA, R. B., GRAZIANO, G. O., PITOMBO, T. C. D. T. Estratégia de fomento à cultura de inovação: Uma abordagem sobre o Programa ALI do Sebrae/SP. **Revista FSA - Faculdade Santo Agostinho**, v. 13, n. 3, p. 58-75, 2016. <http://dx.doi.org/10.12819/2016.13.3.3>

SANTOS, J. V., GONÇALVES, G. A cultura organizacional: o impacto visível de uma dimensão invisível. **Psico**, v. 41, n. 3, p. 393-398, 2010. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/revistapsico/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8167>

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Magazine MIT Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1994. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>

SCHERTLIN, P. Innovation Culture - Challenges and Opportunities. **Friedrich-Alexander-University of Erlangen-Nürnberg**, p.1-20, 2018. Disponível, em <https://www.researchgate.net/publication/330882387>.

- SILVA, E., VALENTIM, M. L. P. A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação. **Informação & Informação**, v. 23, n. 1, p. 450-466, 2018. <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2018v23n1p450>
- SILVA, M. V. G. DA. Inovação e intraempreendedorismo: abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional. **Revista Capital Científico**, v. 17, n. 1, p. 109-123, 2019. doi: 10.5935/2177-4153.20190007
- SILVA, D. O., BAGNO, R. B., SALERNO, M. S. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, n. 2, p. 477-490, 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000059>
- SLAPPENDEL, C. Perspectives on innovation in organizations. **Organization Studies**, v. 17, n. 1, p. 107-129, 1996. <https://doi.org/10.1177/017084069601700105>
- SOUZA, A. L. L., FONSECA, M. V. A., BRUNO-FARIA, M. F. Avaliação de condições propícias à inovação de empresas graduadas por incubadora universitária. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 2, n. 4, p. 206-228, 2017. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/105/103>
- TAMAYO, A., MENDES, A. M., PAZ, M. G. T. DA. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>
- UCAR, E. Local creative culture and corporate innovation. **Journal of Business Research**, v. 91, p. 60-70, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.040>
- VALLADARES, P. S. D. DE A., VASCONCELLOS, M. A. DE, DI SERIO, L. C. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 598-626, 2014. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141210>
- VILTARD, L. A., ACEBO, M. N. Developing an innovative culture in argentinean sme. **Independent Journal Of Management & Production (IJM&P)**, v. 11, n. 3, p. 853-879, 2020. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i3.1064>
- ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. **Innovations and organizations**. New York: Willey, 1973.