

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

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP STILE IN THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL PRACTICES THAT FAVOR INNOVATION

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL DESARROLLO DE PRÁCTICAS GERENCIALES QUE FAVOREZCAN LA INNOVACIÓN

Lucimara Potye, MSC
Universidade Salvador/Brazil
lucipye@hotmail.com

Daniela Campos Bahia Moscon, Dra.
Universidade Federal da Bahia/Brazil
danielacbahia@gmail.com

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favoreçam a inovação. Os conceitos acerca das dimensões culturais e dos estilos de liderança foram definidos a partir dos estudos de House et al (2004) e as práticas gerenciais que facilitam o desenvolvimento de inovação utilizam os conceitos de inovação gerenciais dos estudos de Damanpour (2014). Para atingir o objetivo, em relação ao percurso metodológico, utilizou-se de abordagem exploratória, descritiva e de natureza quantitativa, por meio análises de correlação e regressão múltipla, com participação 340 trabalhadores formais do ramo de atuação de serviços, de organizações diversas da cidade de Salvador-Ba. Os resultados demonstraram que o desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação está alinhado com as dimensões culturais orientação para performance, orientação para futuro, aversão à incerteza e distância de poder, bem como estilo de liderança participativa, orientada para performance, orientada para equipe, estímulo intelectual e inspiracional.

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

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational culture and leadership style in the development of managerial practices that favor innovation. The concepts about cultural dimensions and leadership styles were defined from the studies by House et al (2004) and the managerial practices that facilitate the development of innovation use the concepts of managerial innovation from the studies by Damanpour (2014). To achieve the objective, in relation to the methodological approach, an exploratory, descriptive and quantitative approach was used, through correlation analysis and multiple regression, with the participation of 340 formal workers in the field of services, from different organizations in the city. from Salvador-Ba. The results showed that the development of managerial practices that favor innovation is aligned with the cultural dimensions performance orientation, future orientation, uncertainty avoidance and power distance, as well as a participatory, performance-oriented, team-oriented leadership style, intellectual and inspirational stimulation.

Keywords: Managerial Innovation; Management Practices; Organizational Culture; Leadership Styles.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar la influencia de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en el desarrollo de prácticas gerenciales que favorezcan la innovación. Los conceptos sobre dimensiones culturales y estilos de liderazgo se definieron a partir de los estudios de House et al (2004) y las prácticas gerenciales que facilitan el desarrollo de la innovación utilizan los conceptos de innovación gerencial de los estudios de Damanpour (2014). Para lograr el objetivo, en relación al enfoque metodológico, se utilizó un enfoque exploratorio, descriptivo y cuantitativo, a través de análisis de correlación y regresión múltiple, con la



participación de 340 trabajadores formales del área de servicios, de diferentes organizaciones de la ciudad. Salvador-Ba. Los resultados mostraron que el desarrollo de prácticas gerenciales que favorecen la innovación está alineado con las dimensiones culturales orientación al desempeño, orientación al futuro, evitación de la incertidumbre y distancia del poder, así como un estilo de liderazgo participativo, orientado al desempeño, orientado al equipo, estimulación intelectual e inspiracional.

Palabras-clave: Innovación Gerencial; Prácticas Gerenciales; Cultura Organizacional; Estilos de Liderazgo.

1 INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado das mudanças tecnológicas tende a levar as organizações a terem que se adaptar continuamente, forçando-as a reinventar seus processos, produtos e serviços, a partir do emprego de novas práticas de gestão e inovação. Assim, inovação tornou-se um dos principais objetivos de muitas organizações na manutenção da sua competitividade.

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

Dentre outras tipologias, podemos destacar a existência de inovações tecnológicas e não tecnológicas (VOLBERDA et al., 2013; DAMANPOUR, 2014). As inovações tecnológicas são mais facilmente percebidas nas organizações e incluem produtos, processos de fabricação e serviços que envolvem a criação de novas ferramentas e/ou *softwares*. Já as inovações não tecnológicas, embora menos mencionadas, estão voltadas aos novos métodos de trabalho, a saber: a) a organizacional, que engloba novos processos para organizar as atividades da firma e coordenar os recursos humanos; b) a administrativa, que se refere às novas políticas, alocação de recursos, tarefas e recompensas e c) gerencial, com ênfase nas novas práticas gerenciais e de tomadas de decisão (DAMANPOUR, 2014).

Compreende-se como inovação não tecnológica gerencial as práticas gerenciais adotadas pelos líderes (DAMANPOUR, 2014), tais como: liberdade de expor novas ideias, incentivo ao trabalho em equipe, tomada de decisão, sistema de recompensa, descentralização de decisões, mudança de estilo gerencial, comunicação aberta, tolerância a erros, estímulo ao conhecimento e confiança entre líderes e liderados (KRASNICKA; GLÓD; POSPIECH, 2016; GOZUKARA; YILDIRIM; YILDIZ, 2016; DAMANPOUR, 2014). Entretanto, a inovação gerencial pode se tornar obstáculo, caso seja mal conduzida na cultura organizacional e não acatada pela liderança (KNOX, 2002).

Nessa perspectiva, a cultura organizacional e liderança são elementos fundamentais para estimular e fomentar a inovação na organização. A cultura organizacional fomenta a inovação por meio de crenças e valores que podem ser reforçados ou modificados (CUNHA; SANTOS, 2006). Knox (2002) e Cunha e Santos (2006) argumentam que a cultura pode sustentar a organização voltada à inovação, desde que proporcione flexibilidade nas suas práticas relacionadas à gestão de pessoas, esteja aberta às novas ideias que refletirão em mudanças organizacionais e perceba que a capacidade de inovar é proporcionada pelas habilidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização.

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

As nove dimensões culturais, dos estudos de House e outros (2004), foram apoiadas nos estudos anteriores realizados por Hofstede (1980, 1991), identificadas como: a) distância do poder, b) aversão à incerteza, c) coletivismo institucional, d) coletivismo em grupo, e) igualdade de gênero, f) orientação para assertividade, g) orientação para futuro, h) orientação para desempenho e i) orientação humana. As seis dimensões de liderança estão relacionadas: j) carismática, subdividida em inspiracional, orientada para performance e estímulo intelectual; l) orientada para a equipe; m) autoprotetora; n) participativa; o) orientada para pessoa e p) autônoma.

Algumas vezes os valores e crenças precisam ser gerenciados para atender aos objetivos estratégicos, requerendo intervenção da liderança para aumentar a probabilidade de serem bem-sucedidos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997), já que cabe a ela influenciar, motivar e capacitar os outros (HOUSE et al., 2004). Assim, espera-se que impacte as atitudes dos subordinados de forma a estarem mais susceptíveis a adotarem as mudanças estabelecidas pela organização a qual pertencem. A forma de influenciar, motivar e capacitar varia de acordo com estilo de liderança adotado, que por sua vez difere conforme organizações e/ou culturas nas quais o líder se encontra inserido, considerando suas crenças, valores, costumes, rituais etc. (ARAÚJO et al., 2013).

O objetivo desse estudo é, portanto, analisar a influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favoreçam a inovação, na percepção dos trabalhadores formais de diferentes organizações, que atuam no ramo de serviços, da cidade de Salvador-Ba. Vale destacar que a literatura existente não apresenta larga produção científica que relacione os três construtos, principalmente quando se trata de práticas gerenciais inovadoras. Segundo Scarpin e Machado (2015), no Brasil, conforme levantamentos realizados nos principais periódicos nacionais (Qualis A e B), o tema não é muito explorado, não havendo entendimento pacífico sobre quais dimensões culturais estão relacionadas com a capacidade de inovar além de haver poucos estudos qualitativos e quantitativos no apoio dos resultados

Assim, foi realizado um estudo exploratório, descritivo e de natureza quantitativa, por meio análises de correlação e regressão múltipla, com participação 340 trabalhadores do ramo de atuação de serviços, de empresas diversas. Os instrumentos utilizados compuseram uma *survey* e se basearam no modelo proposto por House e outros (2004) e as dimensões culturais de distância do poder; aversão à incerteza; orientação para desempenho e orientação para futuro. Já em relação às dimensões de liderança, foram consideradas as dimensões carismática, denominada inspiracional, orientada para performance e estímulo intelectual, a participativa e a orientada para a equipe. Tais escolhas levaram em consideração os estudos de Kaasa e Vadi (2010), Müller, Rosenbusch; Bausch (2013), Eisend e outros (2016), Farias Filho e Miranda (2016) e Pugas e outros (2017), que enfatizam que os comportamentos encontrados nessas dimensões contribuem para que a organização desenvolva a inovação. A compreensão das práticas gerenciais será feita a partir da perspectiva os estudos de Damanpour (2014). As dimensões consideradas foram: a) organização do trabalho, b) responsabilidade e tomada de decisão e c) gestão de conhecimento.

De modo a cumprir o objetivo estabelecido, este artigo tem, além dessa introdução, as seções que ajudam a refletir teoricamente sobre as temáticas, o método adotado pela pesquisa, os resultados encontrados e sua análise e, na sequência, a conclusão do estudo.

2 INOVAÇÃO

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

Entretanto, a inovação não trata apenas da implementação de algo novo. Também é aplicada em processos, serviços e produtos que apresentem significativas melhorias. O Manual de OSLO (OECD, 2005) aponta quatro tipos de inovações nas atividades organizacionais: a) inovações de produto; b) inovações de processo; c) inovações organizacionais e d) inovações de marketing, sendo essas duas últimas classificadas como não tecnológicas, conceito que vem sendo recentemente discutido por Damanpour (2014), e sobre o qual trata o presente estudo. A inovação não tecnológica se refere à ideia de algo novo na gestão da organização, envolvendo pessoas, estruturas organizacionais, novas práticas ou forma de organizar o trabalho (VAN DE VEN et al., 1999; DAMANPOUR, 2014), de modo que o empregado encontre condições favoráveis para inovar. Por essa razão, será o foco desse estudo.

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

Como práticas gerenciais entende-se, nesse caso: a) estabelecimento de metas; b) aquisição e aplicação de conhecimentos; c) identificação e desenvolvimento de talentos; d) incorporação de gestão de processos; e) planejamento estratégico; f) avaliação de empregados; g) comunicação; h) gestão de conhecimento; i) liderança; j) tomada de decisão; l) clima de trabalho; m) organização do trabalho. Van der Pijl (2014), Franco e Haase (2016) destacam que tais práticas estão significativamente associadas às organizações que fomentam a inovação. Desse modo, para este artigo, estabelecem-se conexões entre elas, agrupando-as em três dimensões de inovação gerencial: a) organização do trabalho, b) responsabilidade e tomada de decisão e c) gestão de conhecimento.

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

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

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

Fonte: Damanpour (2014) e Nascimento (2019).

A dimensão *gestão de conhecimento* permite a qualificação, capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento do perfil desejado, compartilhando de experiências, comunicações e envolvimento em futuros projetos, alinhado à estratégia organizacional, ao trabalho em equipe e à diversidade de ideias para desenvolvimento de novos processos (SOUZA; BASTOS, 2008). A *responsabilidade e tomada de decisão*, abrange o grau de participação na definição de metas e desenvolvimento profissional, encoraja que o indivíduo expresse opiniões, destacando a necessidade da “descentralização de processos decisórios (GODOY; PEÇANHA, 2009), tomada de decisão e autonomia dos trabalhadores em resolver problemas do trabalho. Já a dimensão *organização do trabalho* está relacionada com a estrutura organizacional voltada à baixa centralização e à formalização. As organizações devem evitar processos que sufoquem a inovação, priorizando a “liberdade para gerar ideias” e a realização de outras tarefas independentes da função.

Para inovar, as organizações precisam estimular a participação de seus empregados, incentivando-os a trazerem novas ideias, a tomarem decisões e trabalharem em equipe, despertando a capacidade de inovação (KNOX, 2002). Sendo assim, o processo de inovação de uma organização não é exclusivo de uma área. A variedade de informações, conhecimentos, tecnologias, práticas de recursos humanos e financeiros, estão inseridas em mecanismo simbiótico, inter-relacionando-as para possibilitar o desenvolvimento de práticas gerenciais, perceptíveis nos tipos de comportamentos de seus integrantes. Em outras palavras, a inovação precisa fazer parte da cultura da organização.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL E DIMENSÕES CULTURAIS

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

Já no contexto organizacional, a cultura pode ser definida como conjunto de pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, estilos de liderança dominantes, linguagem, procedimentos e rotinas que atribuem significados para construir a identidade organizacional (FLEURY, 1996; FREITAS, 2002;

CAMERON; QUINN, 2006; SCHEIN, 2009). Desse modo, neste artigo, a cultura é tratada como uma variável organizacional, que considera a influência do ambiente externo na revisão das estratégias e comportamentos da liderança (SMIRCICH, 1983). Smircich (1983) aborda que a cultura como variável organizacional pode ser uma alavanca para os líderes moldarem e mudarem de maneira específica o curso das organizações, de acordo com os objetivos gerenciais.

Motta e Caldas (2009), afirmam que os pressupostos básicos, crenças, costumes e valores caracterizam a cultura organizacional, carregam os traços da cultura nacional, em menor ou maior grau, sendo portanto, impossível estudar cultura organizacional dissociada da cultura nacional. Dessa forma, compreender o impacto sociocultural, em termos de práticas e valores, propicia o conhecimento dos tipos de comportamentos mais adequados para cada organização.

Nos estudos referentes à cultura nacional examina-se, na ótica dos valores culturais, a diversidade de comportamentos em relação pessoas de diferentes locais. Hofstede (2001) tenta entender as diferenças culturais entre as nações / sociedades, a partir de cinco dimensões: 1) distância de poder (relacionada ao problema da desigualdade); 2) controle de incerteza (relacionada ao problema de lidar com o desconhecido); 3) individualismo - coletivismo (relacionado ao problema dos laços interpessoais); 4) masculinidade – feminilidade (relacionada a papéis emocionais de gênero) e 5) orientação longa versus de curto prazo (relacionada ao adiamento de gratificação). Essa compreensão permite uma comparação intercultural e exige diferentes formas de gerenciar tais comportamentos, também conhecida como *cross-cultural management* (HOFSTEDE, 1980). Nessa direção, outros estudos foram derivados de Hofstede, a exemplo do Projeto *The GLOBE*, conduzido por House e outros (2004) em 72 subsidiárias diferentes da *International Business Machines Corporation* (IBM), em países distintos, no qual os investigadores investigaram a cultura, examinando o inter-relacionamento entre cultura nacional, organizacional e liderança (DICKSON et al., 2012).

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

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

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

Quadro 2 – Dimensões culturais, tendências e características

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

Fonte: elaboração própria.

De acordo com os estudos de Prates e Barros (2006) e Fernandes (2017), o Brasil apresenta alta tendência à **dimensão aversão à incerteza**, considera-se a existência de controles, regras e leis são estabelecidas de maneira formal para lidar com riscos e incertezas, as pessoas demonstram insegurança ao tomar decisões sem estabelecer procedimentos internos, respeitam a diferença de hierarquia na estrutura organizacional, baixa iniciativa por parte dos liderados. Na **dimensão orientação para o futuro** apresentada nas análises de Fernandes (2017), as organizações do Brasil são avaliadas em baixa tendência a essa dimensão, pois tendem a ser de curto prazo, comportamentos e estratégias são voltadas aos ganhos e resultados imediatos. Já a dimensão **orientação para o desempenho**, não foi avaliada nos estudos dos autores citados anteriormente. No entanto, é caracterizada pelo incentivo e recompensa aos membros do grupo para melhoria do desempenho e pela excelência (JAVIDAN; HOUSE; DORFMAN, 2004). Cabe destacar, que embora as dimensões apresentadas anteriormente possuam uma perspectiva nacional, suas tendências também são encontradas em culturas regionais como maior ou menor abrangência, segundo estudo realizado por Muzzio (2010).

Os estudos de Fernandes (2017) identificaram tais valores e práticas dominantes no que se refere à cultura organizacional nas organizações por ele estudadas, concluindo que são frutos que só podem ser compreendidos a partir da cultura nacional. De acordo com Eisend et al (2016), a cultura organizacional necessita adaptar-se à cultura nacional, ajustando-se aos valores locais e à necessidade de mercado. Parte-se, portanto, do princípio de que a cultura representa a base de valores praticados por uma sociedade, e estes por sua vez refletem nas organizações. O manejo de tais características culturais, seja no sentido do reforço, seja em possíveis redirecionamentos, dependem em grande medida de ações gerenciais, o que destaca a importância de se compreender a influência da liderança nesse contexto.

4 LIDERANÇA

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

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

No entanto, para o bom exercício das suas habilidades, o líder precisa conhecer os valores e ideologias das pessoas da sua equipe, a fim que possa escolher diferentes estilos de comportamentos para diferentes liderados e, assim, influenciá-los para o atingimento de seus objetivos. Os valores e as ideologias das pessoas estão relacionados com as crenças implícitas do local onde estão inseridas. Para compreender os estilos adotados pelos líderes em diferentes culturas, a equipe do *The GLOBE* realizou uma pesquisa com 112 atributos de liderança, visando identificar se tais atributos seriam específicos para apenas algumas sociedades (HOUSE et al, 2004). Como resultado de suas descobertas, identificaram-se seis “dimensões de liderança global ou *Culturally endorsed Leadership Theory dimensions* (CLTs) que representam o resultado dos estilos de liderança, a saber: liderança carismática, orientada para a equipe, auto protetora, participativa, orientada para pessoa e autônoma (HOUSE; JAVIDAN, 2004).

No Quadro 3, são apresentadas as três dimensões de liderança, extraídas do projeto *The GLOBE*, empregadas nesse artigo. Essa escolha será melhor explicitada na próxima seção, que relacionará cultura, liderança e práticas gerenciais. O quadro destaca as principais características e atributos comportamentais adotados pelo líder e que define os estilos de liderança.

Quadro 3 – Dimensões da liderança

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

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

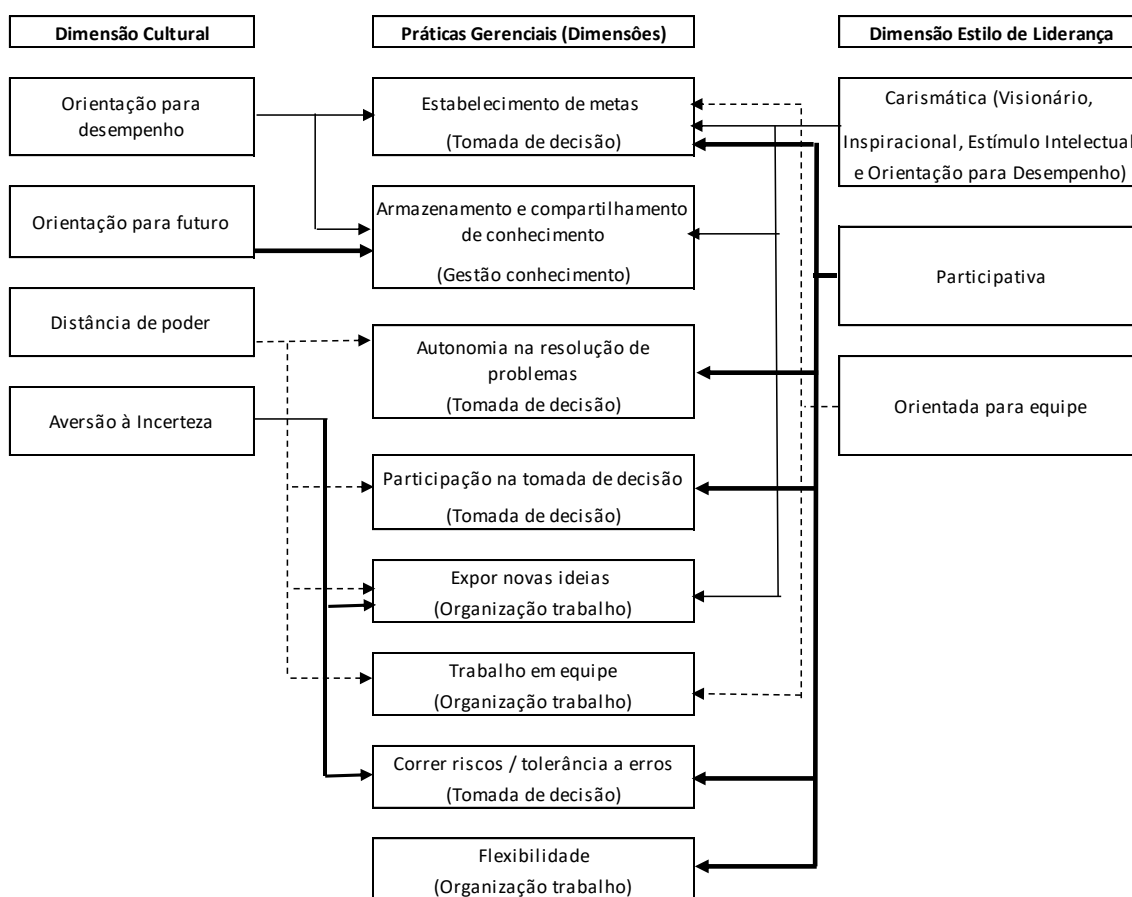
Em linhas gerais, essas dimensões descrevem o grau em que os líderes envolvem os liderados nas tomadas de decisões (liderança participativa), que inspiram com visão convincente e que esperam alto desempenho (liderança carismática, visionários, inspirador etc.), bem como que transmitem confiança para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

5 CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTILO DE LIDERANÇA E PRÁTICAS GERENCIAIS

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

A Figura 1 apresenta as principais relações entre as dimensões culturais, estilos de lideranças e práticas gerenciais que favorecem o desenvolvimento de inovação, elaboradas a partir dos referenciais teóricos apresentados nesse estudo. As setas indicam a direção dessas relações, sendo que o pontilhamento indica uma influência baixa e a linha contínua uma influência média e/ou alta.

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



Fonte: modelo adaptado dos estudos de Dorfman e outros (2012)

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

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

A dimensão cultural **distância de poder**, quando apresenta valores e atributos de baixa tendência, possibilita o exercício das práticas gerenciais atreladas à tomada de decisão e organização do trabalho, autonomia na resolução de problemas, exposição às novas ideias e trabalho em equipe (CARL; GUPTA; JAVIDAN, 2004; ÇAKAR; ERTÜRK, 2010; GROHS; GASPARINDO, 2014). Prim e outros (2017), Müeller, Rosenbusch e Bausch (2013) e Kaasa e Vadi (2010) apontam que as culturas com baixa tendência à distância de poder, são flexíveis, estimulam o desenvolvimento, capacitação, geração de novas ideias por parte de seus empregados.

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

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

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

Desse modo, já que o líder ocupa um papel estratégico na construção de uma cultura voltada à inovação, torna-se importante pesquisar as características das dimensões culturais e estilos de liderança que favoreçam o desenvolvimento de práticas gerenciais e que facilitam a inovação.

6 MÉTODO

Este estudo empírico apresenta característica de natureza exploratória e descritiva, já que busca compreender melhor algo que está sendo observado e explicado por uma teoria existente e pode constituir fonte

para futuras pesquisas, bem como explorar e explicar sobre o tema para compreensão, analisando opinião, atitude ou comportamento de um grupo de pessoas em determinado assunto (KNECHTEL, 2014).

O propósito destes métodos considera o interesse em avaliar variáveis e observar fenômenos, sendo assim, a abordagem quantitativa fará o teste da teoria composta de variáveis, quantificando-as e analisando-as por meio de procedimento estatístico de coeficiente de correlação e análise de regressão, compreendendo as relações causais entre as variáveis (KNECHTEL, 2014).

O universo da pesquisa escolhido foi a cidade de Salvador, Bahia, localizada na região Nordeste do Brasil, agregando trabalhadores formais do setor de serviço, em diferentes níveis hierárquicos, idade, escolaridade e com no mínimo três meses de trabalho na organização. A amostra foi de 340 respostas e o acesso aos participantes se deu por conveniência. Não se trata, portanto, de uma amostra representativa da população onvestigada, mas que levanta questões importantes para futuras investigações.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi questionário fechado, por meio de uma pesquisa de levantamento conhecido como *survey*, com 58 questões, dividido em três partes. A primeira buscou levantar informações sociodemográficas. Na segunda, constavam 25 questões para identificação de práticas gerenciais - gestão do conhecimento, responsabilidade e tomada de decisão e organização do trabalho - mais usadas e que favorecem a inovação na organização, na percepção dos empregados. Já a terceira parte, foi composta por 25 questões relacionadas aos valores e práticas das dimensões culturais (distância de poder, aversão à incerteza, orientação para desempenho, orientação futuro) e estilos de liderança (participativa, orientada para performance, estímulo intelectual, orientada para a equipe e inspiracional) encontrados na organização. O questionário foi elaborado a partir das dimensões propostas por House e outros (2004), baseadas nos estudos do projeto *The GLOBE* e adaptados dos estudos de Damanpour (2014). Todas as questões foram consideradas como alternativa de respostas na escala *Likert* de cinco pontos.

A distribuição do formulário foi via *internet*, e-mail e redes sociais, por meio do *Google Survey* enviado para trabalhadores da cidade de Salvador e por formulário impresso a partir da rede de relacionamento pessoal e profissional dos autores. Após a coleta, os dados foram tabulados com auxílio de Microsoft Excel e para posterior análise dos resultados, foi utilizado o Software livre R.

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

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

Para avaliar a consistência interna dos instrumentos, o coeficiente alfa de Cronbach foi calculado. Era esperado que o alfa de Cronbach apresentasse valores iguais ou superiores a 0.70, para que o instrumento seja considerado adequado (DAMÁSIO, 2012). A escala em que mede as práticas gerenciais obteve $\alpha = 0.87$, indicando que seus resultados podem ser avaliados como consistentes, cultura obteve $\alpha = 0.49$, um valor classificado entre 0.30 e 0.60, segundo Freitas e Rodrigues (2005), de confiabilidade de coeficiente baixo, mas

aceitável, sendo portanto, mantido na análise das variáveis. Por fim, a escala de medida dos estilos de liderança obteve $\alpha = 0.96$, sugerindo uma forte consistência interna e confiabilidade para os resultados da escala. Após esses resultados, para identificar como as dimensões da cultura e estilos de lideranças se relacionam com as diferentes práticas gerenciais, a correlação de Pearson foi calculada, realizando, em seguida, a análise de regressão multivariável, onde, “práticas gerenciais” é a variável dependente, influenciada por “cultura organizacional” e “estilo de liderança”, que foram as variáveis tratadas como independentes, além de variáveis de controles (ano de nascimento, escolaridade, área de atuação etc). Optou-se por incluir na análise, a relação significativa, havendo impacto entre as variáveis dependentes e independentes, quando o valor da variável correlacionada for menor que 0,05.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As caracterizações dos perfis sociodemográficas, revelaram que a maioria dos participantes foi de empresas privadas (62,90%). Os cargos ocupados com maior participação foi o de membro de equipe (47,83%), seguido de Coordenador (16,81%) e Gerente (13,91%). A maioria dos participantes possui mais de cinco anos (46,38%) de organização. No que diz respeito ao estado civil, observa-se um equilíbrio entre os casados (43,19%) e os solteiros (42,90%). Quanto ao gênero, observa-se uma predominância do feminino (59,13%). A idade predomina entre 19 e 37 anos (51,01%) e, quanto à escolaridade, predomina a Especialização (34,78%) e o curso Superior Completo (27,25%).

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

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

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

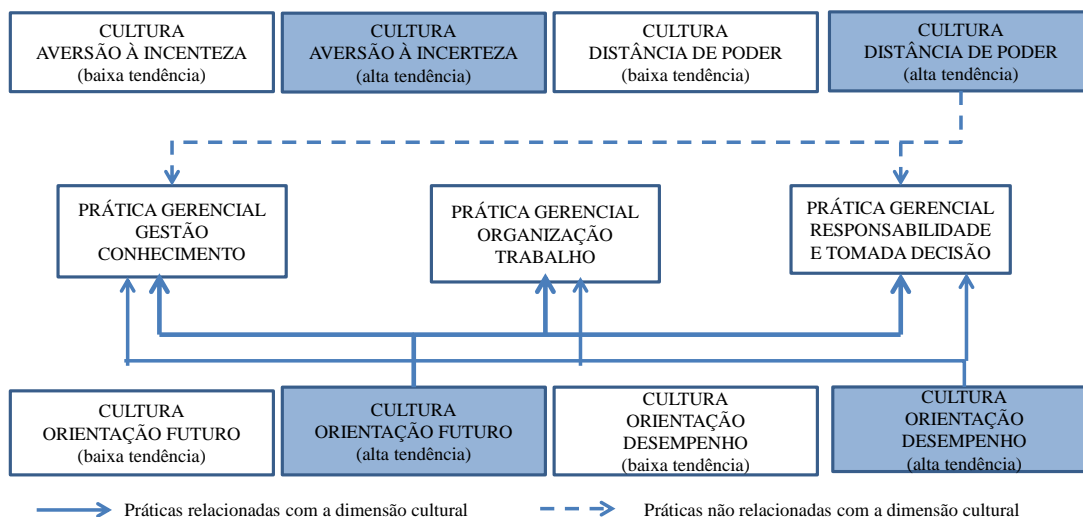
Note: *** $p < 0.0001$ | * $p < 0.05$

Fonte: elaborado pela autora

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

A Figura 1 demonstra os resultados encontrados, apontando a relação entre a cultura organizacional com as práticas gerenciais. A seta contínua indica que a alta correlação entre valores culturais e práticas gerenciais e a seta pontilhada indica baixa correlação.

Figura 1– Relação entre cultura organizacional e práticas gerenciais



Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

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

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

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

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

Verifica-se, ainda, que, embora nos estudos de Hofstede (2001), Silveira e Garcia (2010), Henriques e Garcia (2014) e Fernandes (2017), as organizações brasileiras apresentem dimensões culturais com alta tendência aversão à incerteza e distância de poder, através dessa pesquisa pôde-se constatar que a Região

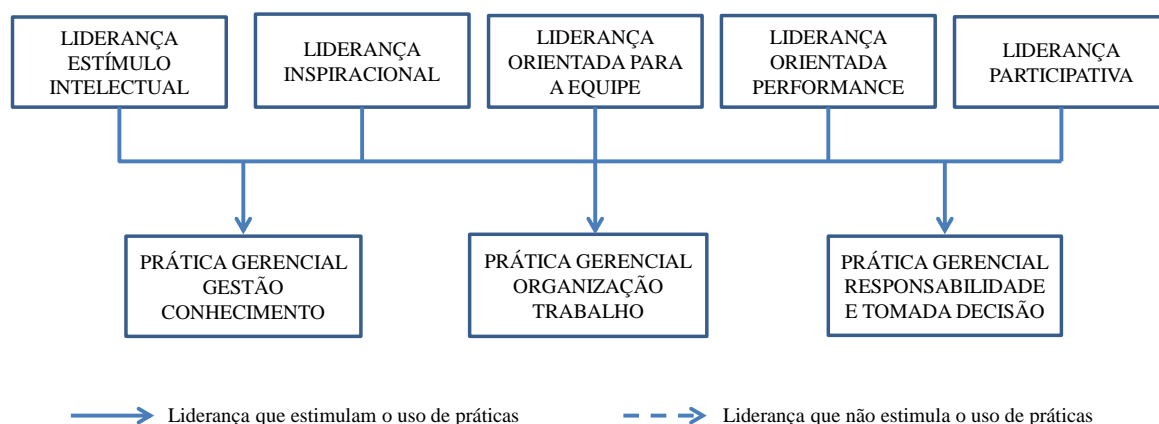
A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DO ESTILO DE LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS GERENCIAIS QUE FAVORECEM A INOVAÇÃO

pesquisada demonstrou na percepção dos trabalhadores, a existência de organizações com alta tendência à dimensão distância de poder e também, orientação para futuro e orientação para desempenho.

Dessa forma, constata-se que os valores e atributos de altas tendências, encontrados nas dimensões culturais distância de poder, orientação para futuro e orientação para desempenho, relacionam-se com as práticas gerenciais. As organizações executam suas práticas de acordo com os objetivos estabelecidos e liberdade de atuação para tomada de decisão concedida aos seus integrantes.

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

Figura 2– Relação entre estilo de liderança e práticas gerenciais



Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

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

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

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

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

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

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

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

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

Com base no resultado da Tabela 2, conclui-se, que na amostra coletada para esse estudo, as características das dimensões culturais e os estilos de liderança são dadas como facilitadoras de práticas gerenciais, porém o estilo de liderança tem um efeito maior na implementação dessas práticas de modo que facilite a inovação.

8 CONCLUSÃO

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

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

A amostra investigada apresentou valores e práticas atrelados à alta tendência a dimensão cultural orientação para performance, orientação para futuro e tendência a distância do poder. Vale destacar que tais

resultados podem estar condicionados às características da amostra, com alto percentual de trabalhadores mais escolarizados. Sabe-se que, mesmo dentro de uma mesma organização a posição hierárquica e o nível de escolaridade podem ser determinantes e diferenciadores para a percepção acerca da cultura vigente e os padrões comportamentais adotados pelos empregados. Não se propôs, portanto, realizar um estudo que fosse representativo da população estudada mas, como se trata de um estudo exploratório, suscitar importantes discussões acerca dos temas investigados.

Este artigo, a exemplo ao que acontece com outros, também apresenta limitações, especialmente em pesquisas realizadas sobre inovações gerenciais. Além das limitações impostas pelos possíveis vieses impostos pelo perfil da amostra, sabe-se que o fato de todas as variáveis terem sido coletadas ao mesmo tempo e pelas mesmas fontes reduz a capacidade explicativa do método. Ademais, se trata de um estudo transversal e coletado antes da Pandemia da Covid-19, fenômeno que promoveu alterações significativas na forma de gerenciar e na cultura das organizações, impulsionadas pela crise e pelas medidas sanitárias de restrição ao funcionamento da maioria das organizações.

Não se propôs a exaurir o tema com este artigo, mas gerar reflexões para novos estudos. Assim, recomenda-se, para futuras pesquisas, que sejam realizadas comparações com empresas de diferentes setores, tamanhos e perfis, com participação direcionada para gerentes e diretores. Além disso, avaliar os impactos da pandemia nas variáveis estudadas e de que modo tais alterações impactam no fomento à inovação nas organizações, fator que talvez esteja ainda mais decisivo para garantir sua sobrevivência.

Artigo submetido para avaliação em 23/08/2019 e aceito para publicação em 19/04/2022

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M.R.M.et al., Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Jornal Estudos de Psicologia**, v.18, n. 2, p. 203-211, abr.-jun./2013. ISSN 1678-4669.

ASHKANASY, N. et al. Future Orientation. In: HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. (Ed). **Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004. p. 282-342.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture** – Based on The Competing Values Framework. San Francisco, CA: Published by Jossey-Bass, 2006.

CARL, D.; GUPTA, V.; JAVIDAN, M. Power Distance. In: HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. (Ed.). **Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.p.513-563.

ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A., Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. **Journal of Small Business Management**, v.48, n.3,p.325-359, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x>

CHAN, I. Y. S. et al. Role of leadership in fostering an innovation climate in construction firms, **Journal of Management in Engineering**, v. 30, n. 6, p. 1-7, 2014. Disponível em <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29ME.1943-5479.0000271>

CUNHA, N.C.V.; SANTOS, S.A. As Práticas Gerenciais Adotadas nas Empresas Líderes em Inovação para Promover o Empreendedorismo Corporativo. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. **Anais...** Gramado, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENN435.pdf>

DAMANPOUR, Fariborz. Footnotes to Research on Management Innovation. **Journal Organization Studies**, v.35, n. 9, p.1265-1285, 2014. <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>

DAMÁSIO, B.F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação psicológica**, v.11, n.2, p. 213-228, 2012. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712012000200007&lng=pt&nrm=iso acesso em 14 abr. 2022.

DICKSON, M.W et al..Conceptualizing leadership across cultures, **Journal of Wourld Business**, v.47, p. 483-492, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.002>

DORFMAN, P. et al., GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. **Journal of World Business**, v. 47, p.504–518, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004>

EISEND, M. et al.,The Influence of Organizational and National Culture on New Product Performance'. **Journal of Product Innovation Management**, v.33, n.3, p. 260–276, 2016. <https://doi.org/10.1111/jpim.12268>

FARIAS FILHO, M.C.; MIRANDA, S.M., Práticas Inovadoras e Estilo de Liderança na Gestão Pública Municipal Paraense, **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 17, n.4, p. 65-80, out/dez. 2016. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v17i4.3577>

FERNANDES, M.A. **Influências da Cultura Nacional em Ambientes Organizacionais**. 2017. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba: Universidade Metodista de Piracicaba, 2017.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.p. 15-27

FRANCO, M.; HAASE, H., Collective entrepreneurship: Employees' perceptions of the influence of leadership styles. **Journal of Management & Organization**, p.1–17, 2016. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.3>

FREITAS, A.L.P., RODRIGUES, S.G.A., Avaliação da Confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2005. Bauru-SP, **Anais...**Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru-SP:Unesp, 2005. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.3075.6808>

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. GROHS, A.C.C.P.; GASPARINDO L. Traços da Cultura Nacional e da Cultura de Inovação: uma análise dos códigos de ética de empresas brasileiras, **Organiza**, Ano 11, n. 21, 2º. Sem. 2014. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139244>

GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. N., Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 29, n. 1, p. 142-163, 2009. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&nrm=iso. acesso em 14 abr. 2022.

GOZUKARA, I.; YILDIRIM, O.; YILDIZ, B.. Innovative Behavior: Relations with Developmental Culture, Psychological Empowerment, Distributive Justice and Organizational Learning Capacity. **International Business Research**. v. n. 10, p. 186- 200, 2016. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n10p186>

HENRIQUES, H.G.; GARCIA, F.C., Os Impactos da Cultura Brasileira na Cultura Organizacional Estudo em um Buffet Localizado em Belo Horizonte, **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 20, jul.-dez. 2014. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p145-172>

HOFSTEDE, G.H. **Culture's Consequences: International differences in work related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

_____. **Culture's consequences**: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

_____. **Culture's and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOUSE, R.J. et al. **Strategic leadership across cultures**: globe study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries. Thousand Oaks: Sage, 2014.

HOUSE, R. J. et al. (Org.). **Culture, leadership and organizations**: The Globe study of 62 societies. Thousand Oaks: Sage, 2004.

_____; JAVIDAN, M. Overview of GLOBE. In: HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. (Ed). **Culture, leadership and organizations**: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks: Sage, 2004.p.9-28.

GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 29, n.1, 142-163, 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&nrm=iso Acesso em 18 abr. 2022.

GOZUKARA, I.; YILDIRIM, O.; YILDIZ, B. Innovative Behavior: Relations with Developmental Culture, Psychological Empowerment, Distributive Justice and Organizational Learning Capacity, Istanbul Arel Universitiy, Turkey, Published by Canadian Center of Science and Education 186, **International Business Research**, v. 9, n. 10, 2016. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n10p186>

JAVIDAN, M. Performance orientation. In: HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. (Ed). **Culture, leadership and organizations**: the globe study of 62 societies. Thousand Oaks: Sage, 2004.p.239-281.

JAVIDAN, M.; HOUSE, R.J.; DORFMAN, O.W. A nontechnical summary of Globe findings. In: HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. (Ed). **Culture, leadership and organizations**: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks: Sage, 2004.p.9-28.

KAASA, A.; VADI, M., How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 19, n. 7, p. 583-604, 2010. <https://doi.org/10.1080/10438590902987222>

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. **Corporate Governance**, Bradford, UK, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002. <https://doi.org/10.1108/14720700210418698>

KRASNICKA, T.; GLÓD, W.; POSPIECH, W.M., Management Innovation and Its Measurement, **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)**, v. 12, Issue 2, p. 95-122, 2016. <http://dx.doi.org/10.7341/20161225>

LUQUE, M.S.; JAVIDAN, M. Uncertainty Avoidance. In: HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. (Ed). **Culture, leadership and organizations**: The GLOBE study of 62 societies., Thousand Oaks: Sage, 2004. p. 602-653.

MASOOD, S.A. et al.. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, London, v.220, n.6, p.941-949, fev. 2006. <https://doi.org/10.1243%2F09544054JEM499>

MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P., **Cultura organizacional e cultura brasileira**, 8.reimp. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MÜELLER, V.; ROSENBUSCH, N.; BAUSCH, A. Success Patterns of Exploratory and Exploitative Innovation: A Meta-Analysis of the Influence of Institutional Factors, **Journal of Management**, v. 39, n. 6, p. 1606-1636, Sep 2013. <https://doi.org/10.1177%2F0149206313484516>

MUZZIO, H.. Cultura Organizacional na Perspectiva Cultural Regional Brasileira. **RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 37, p. 447-463, out./dez. 2010.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v12i37.668>

NASCIMENTO, A. V.. **Construção e evidências de validade de uma escala para medir ambientes organizacionais inovadores**. 2019. Dissertação (Mestrado em Psicologia) .– UFBA-BA, Salvador, 2019.

OECD. **Oslo Manual**: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, Third edition, European Commission 2005.

PRATES, M.A.S; BARROS, B.T. Estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresaria. In: MOTTA, F. C. P; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

PRIM, A.L. et al., The relationship between national culture dimension and degree of innovation, **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 1, jan. 2017. <https://doi.org/10.1142/S136391961730001X>

PUGAS, M. A. R. et al. Mensuração da relação entre o comportamento inovador, contatos externos, liderança participativa e resultados inovadores: um estudo exploratório por meio de equações estruturais. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 8, n. 2, p. 92-105, 2017.
<http://dx.doi.org/10.13059/racef.v8i2.434>

SCHIEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVEIRA, L. F.; GARCIA, F. C., Influência da Cultura Nacional na Cultura Organizacional: Estudo de Caso de Aquisição no Setor de biotecnologia, **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 1, p. 24-43, jan./jun. 2010. Disponível em <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/694> acesso em 18.abril. 2022.

SMIRCICH, L., **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quartely, v. 28, p.339-358, set. 1983. <https://doi.org/10.2307/2392246>

SOUZA, J.J.;BASTOS, A.V.B.; Teoria implícita de organização inovadora e padrões de inovação. **XXXII Encontro de ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 6, 10 set. 2008.

TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S.; OSTERLIND, S. J. **Using multivariate statistics**. 5.ed. Boston: Pearson, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K., **Managing Innovation**: integrating technological, market and organizational change. London: John Wiley & Sons Ltd.1997.

VAN DE VEN, A. H. et al. **The Innovation Journey**. New York: Oxford University Press, 1999.

VAN DER PIJL, P., **Using design tools for strategy & innovation**, 2014. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/blog/using-design-tools-for-strategy-innovation/>. Acesso em: 01 nov. 2018.

VOLBERDA, H.W.; VAN DEN BOSCH, F.A.; HEIJ, C.V., Management innovation: Management as fertile ground for innovation. **European Management Review**, v. 10, n.1, p. 1-15, 2013.
<https://doi.org/10.1111/emre.12007>

WIPULANUSAT et al., Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis, **Engineering Management in Production and Services**, v. 9 , n. 1, p. 7-17, 2017. <http://dx.doi.org/10.1515/emj-2017-0001>