

UMA REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE OS FATORES QUE PROPICIAM UM AMBIENTE FECUNDO A INOVAÇÃO

¹ Juliano Aparecido Khun
² Moriel Luidgi Lenhard Savagnago



Resumo

Objetivo do estudo: Buscou-se com este artigo uma revisão sistemática da literatura a fim de identificar os principais fatores que propiciam um ambiente fértil ao surgimento e desenvolvimento de inovações.

Metodologia/abordagem: O método utilizado foi da Revisão Sistemática da Literatura, com busca nas bases da área de negócios da EBSCO e na Scopus, com análises da presença de palavras chaves nos títulos e resumos.

Originalidade/Relevância: Propor uma agenda de pesquisa sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações.

Principais resultados: Os resultados apontaram que existem fatores que são gerenciáveis pelas empresas e outros não gerenciáveis ou de pouca gerência. Também evidenciaram, pelo número de estudos sobre os respectivos fatores, que os mais relevantes são ‘cultural organizacional’, ‘gestão e liderança’ e ‘estrutura organizacional’. Por fim, resultaram na proposta de agenda de pesquisa apresentada no próximo item.

Contribuições teóricas/metodológicas: Propõem-se a seguinte agenda de pesquisa: (i) quanto a pressão dos consumidores podem ser um fator que colabora para a formação de um ambiente propício a inovação; (ii) o intraempreendedorismo como fonte de inovação; (iii) o quanto a dependência para grandes clientes pode impactar negativamente o ambiente propício a inovação; (iv) o grau e as formas com que o pessimismo e o otimista atuaram como preditores da criatividade e por consequência, da geração de inovações.

Palavras-chave: Inovação. Ambiente inovador. Fatores influenciadores. Revisão sistemática da literatura.

¹Universidade Positivo, São Paulo, (Brasil). E-mail: juliano_khun@hotmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-9760-9012>

²Universidade Positivo, São Paulo, (Brasil). E-mail: morielsavagnago@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-8445-248X>



A SYSTEMATIC REVIEW ON THE FACTORS THAT PROPITIATE A FERTILE ENVIRONMENT FOR INNOVATION

Abstract

Objective: In this article, our objective was to conduct a systematic literature review in order to identify the main factors that provide a fertile environment for the emergence and development of innovations.

Methodology / Approach: We used systematic literature review, in order to search business field on the basis of EBSCO's and Scopus, with identification of keywords in titles and abstracts.

Originality / Relevance: This is a proposition of a research agenda on the enabling environment to the development of innovations.

Main results: The results pointed out that there are factors that are manageable by the companies and others that are not manageable or of little management. The results also showed, by the number of studies on the respective factors, that the most relevant dimensions are 'organizational culture', 'management and leadership' and 'organizational structure'.

Theoretical / methodological contributions: The following research agenda is proposed: (i) how much consumer pressure can be a factor that contributes to the creation of an enabling environment to innovation; (ii) entrepreneurship as a source of innovation; (iii) dependency on large customers can negatively impact the enabling environment to innovation; (iv) the levels and ways that pessimism and optimism acted as predictors of creativity and, consequently, of the generation of innovations.

Keywords: Innovation. Innovative environment. Influencing factors. Systematic literature review.

UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LOS FACTORES QUE PROPICIAN UN AMBIENTE FÉRTIL PARA LA INNOVACIÓN.

Resumen

Objetivo: este artículo tuvo como objetivo una revisión sistemática de la literatura para identificar los principales factores que proporcionan un ambiente fértil para el surgimiento y desarrollo de innovaciones.

Método: el método utilizado fue la Revisión sistemática de la literatura, buscando las bases del área de negocios de EBSCO y Scopus, con análisis de la presencia de palabras clave en títulos y resúmenes.

Originalidad / Relevancia: proponer una agenda de investigación sobre el medio ambiente que conduzca al desarrollo de innovaciones.

Resultados: los resultados señalaron que hay factores que son manejables por las compañías y otros que no son manejables o de poca administración. También mostraron, según la cantidad de estudios sobre los factores respectivos, que los más relevantes son la "cultura organizacional", la "gestión y el liderazgo" y la "estructura organizativa". Finalmente, resultaron en la agenda de investigación propuesta presentada en el siguiente ítem.

Contribuciones teóricas / metodológicas: se propone la siguiente agenda de investigación: (i) cuánta presión de los consumidores puede ser un factor que contribuya a la creación de un entorno propicio para la innovación; (ii) el intraemprendimiento como fuente de innovación; (iii) cuánta la dependencia de los grandes clientes puede tener un impacto negativo en el entorno propicio para la innovación; (iv) el grado y las formas con que el pesimismo y el optimismo actuaron como predictores de la creatividad y, en consecuencia, de la generación de innovaciones.

Palabras clave: Innovación. Entorno innovador. Factores de influencia. Revisión sistemática de la literatura



Introdução

O tema inovação é há diversos anos fator preponderante ao sucesso das organizações empresariais. De maneira resumida, pode-se definir inovação como a implementação de produtos e ou processos diferentes dos anteriores, sejam totalmente novos ou com mudanças incrementais. Assim, este estudo entende a inovação como o processo ou resultado de mudanças que trazem algo novo para a organização (O'sullivan & Dooley, 2008).

De acordo com o conceito apresentado acima, inovação pode ser algo concreto e tangível como um produto ou uma nova tecnologia, ou transformações em processos. Devido a essa ampla definição de inovação foram desenvolvidas diversas linhas de pesquisa sobre inovação. Por exemplo, há as pesquisas do ponto de vista econômico, como em Schumpeter (1980), ou a relacionadas a produtos e tecnologias inovadoras como em Trott (2012) ou ainda as da inovação aberta em Chesbrough (2003) e (Sabino de Freitas *et al.* 2017).

Dentro desse amplo ambiente de estudos sobre inovação, diversas abordagens buscaram compreender o ambiente propício a geração de inovações. Segundo Hauser, Tellis e Griffin (2006) a inovação raramente ocorre ao acaso e para Amit e Schoemaker (1993), a organização deve trabalhar a fim de construir um ambiente propício à inovação.

Conscientes da relevância do tema inovação para a sobrevivência organizacional e a sua relação positiva com o desempenho das empresas (Deshpande *et al.*, 1993; Weerawardena, 2003; Santos-Vijande *et al.*, 2012; Uzkuurt *et al.* 2013) e cientes que a inovação raramente ocorre ao acaso (Hauser, Tellis & Griffin, 2006), buscou-se nesta revisão sistemática da literatura, identificar os fatores mais relevantes para o desenvolvimento de inovações nas organizações.

Por tratar de uma área tão ampla, que desenvolveu as diversas vertentes, já citadas anteriormente, os estudos sobre inovação adotaram diferentes estratégias de pesquisa e bases teóricas que resultaram em várias conclusões a respeito dos elementos que se relacionam com o desenvolvimento de inovações. Essas conclusões muitas vezes se repetem entre os estudos, mas por outro lado, algumas são exclusivas em outros estudos. A partir dessas conclusões, alguns estudos desenvolveram trabalhos que apresentam

modelos com fatores que incentivam a inovação como o de Scott e Bruce (1994), ou Kleinknecht (1996) ou de Machado (2008), por exemplo.

Percebeu-se que em todos os modelos nem todos os principais fatores que propiciam a inovação estavam presentes. Assim, a partir desse contexto, este estudo se justifica a partir de alguns aspectos como: (i) apesar da existência de estudos que desenvolveram pesquisa sob o mesmo objetivo, são poucos e podem estar defasados pelo tempo das respectivas pesquisa; (ii) existência de estudos diversos que resultaram em achados bastante diversos que tratam do tema ambiente propício à inovação e que podem compor um modelo mais eficiente para observação do fenômeno se forem agrupados, por exemplo, por uma revisão sistemática da literatura; e (iii) existência de sugestões da comunidade científica, como a de Sanches e Machado (2013), para o desenvolvimento de pesquisa como a aqui proposta.

Para o desenvolvimento do estudo e alcance do objetivo empreendeu-se uma pesquisa sob a estratégia da revisão sistemática da literatura. Os procedimentos adotados foram inspirados no modelo de Galvão e Pereira, publicados nos trabalhos Pereira e Galvão (2014a; 2014b) e Galvão e Pereira (2014; 2015a; 2015b). Esses procedimentos estão descritos na seção 3 deste trabalho, Procedimentos metodológicos.

Com base nos procedimentos definidos a partir do modelo escolhido, procedeu-se uma revisão de estudos que desenvolveram de alguma maneira o estudo sobre fatores determinantes para a inovação nas organizações. Para tanto, foram utilizadas diversas combinações de palavras até se definir as palavras 'fatores', 'determinantes' e 'inovação' por ser a combinação que resultou na maior quantidade de trabalhos encontrados.

A partir dos trabalhos encontrados, foi desenvolvida uma análise inicial sobre os as estratégias de pesquisa, as bases teóricas e os resultados de cada pesquisa para que fosse definida as palavras-chave para a pesquisa ampla na literatura. As palavras definidas pelos autores como mais presentes, e por consequência, com maior possibilidade de gerarem um grupo maior de publicações foram: cultura organizacional, ambiente organizacional e inovação e suas respectivas traduções para o inglês – 'organizational culture', 'organizational environment' and 'innovation'. As bases de

dados adotadas para a pesquisa foram a EBSCO (*Business Source Complete*) e a Scopus da Elsevier, por se tratarem de bases altamente representativas das áreas de negócios no Brasil e de negócios e inovação internacionais.

Os principais resultados encontrados foram: (i) a existência de dois grandes grupos de fatores – os não-gerenciáveis e os gerenciáveis; (ii) a formação de um ranking de presença dos fatores nos estudos pesquisados. Os fatores encontrados e os respectivos número de presença nos artigos revisados são: cultura organizacional (28); estrutura organizacional (18); gestão e liderança (17); estratégias (7); gestão do conhecimento (7); recursos (6); gestão de RH (5); cultura nacional (5); e contexto ambiental (4); (iii) novas possibilidades de trabalhos focando em tópicos pouco trabalhados mas que possuem indícios de serem possíveis fatores de alto impacto no ambiente propício a inovação (esses são especificados nas sugestões de pesquisas futuras, na seção Considerações Finais).

Por fim, percebeu-se que os resultados desta pesquisa podem ser úteis de algumas maneiras diferentes. Primeiro, os resultados podem melhorar entendimento sobre o tema, identificando com base na literatura os fatores que as organizações devem trabalhar para melhorar o ambiente propício a inovação (Quinello & Nascimento, 2009; Mello, Marx & Salerno, 2012). Segundo os achados podem colaborar no desenvolvimento, implementação e ajuste das estratégias voltadas a inovação relacionando-as aos recursos organizacionais (Geer-Frazier, 2014). E também, ao conhecer os principais fatores que facilitam o desenvolvimento de inovações, pode-se partir para uma nova etapa de pesquisa, com a construção de escalas para mensurar a qualidade do ambiente de inovação.

A seguir são apresentadas as seções subsequentes desse trabalho, o Quadro teórico de referência; os Procedimentos metodológicos; a Apresentação e discussão dos resultados; a Considerações Finais; e por fim, as Referências Bibliográficas.

Quadro Teórico de Referência

Em uma revisão sistemática da literatura, uma seção quadro teórico de referência não se faz tão necessária pois é possível revisar as bases teóricas durante a discussão dos resultados. Mesmo assim, definir e descrever alguns

conceitos e abordagens é importante para que o leitor possa desenvolver melhor o estudo do trabalho. Assim, a seguir, são apresentados os conceitos sobre a temática inovação.

O papel da inovação para a organização encontra-se em destaque na literatura atual. Para vários autores a inovação é imprescindível para a sobrevivência organizacional em ambientes instáveis (Huaser, Tellis & Griffin, 2006; Santos-Vijande *et al.*, 2012; Weerawardena, 2003). Outros autores apontam para a relação entre a inovação e o alcance organizacional de resultados positivos (Uzkurt *et al.* 2013; Chih *et al.* 2011). Há também aqueles que a consideram essencial para adaptação da organização às mudanças do ambiente (Deshpande *et al.*, 1993), tornando a inovação como fonte de capacidade competitiva da empresa (Rodrigues *et al.*, 2013).

A inovação é entendida por Hauser, Tellis e Griffin (2006) como o processo que traz os resultados inovadores. Já para Camisón e Monfort-Mir (2012), inovação é o próprio resultado, fruto de uma gestão organizacional.

Ao mesclar as ideias anteriores de inovação como processo ou como o resultado, o Manual de Oslo (2005, p.55) define: “inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Apesar da inovação ser relevante para as organizações, nem todas conseguem inovar. Isto pode ser resultado de um ambiente que não favorece o processo de inovação (Sharifirad & Ataei, 2012), ou até mesmo de uma forma inadequada como a organização gerencia suas fontes de informação para a inovar (Freitas *et al.*, 2017). Assim, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos empreendidos nesta pesquisa e posteriormente os resultados encontrados na revisão com suas respectivas discussões, as quais partem dos pressupostos acima definidos quanto a (i) inovação, como a implementação de um processo organizacional ou de produto ou serviço novo ou melhorado; (ii) o processo de geração de inovação pode ser gerenciado, ou seja, estimulado; (iii) apesar de inovar ser relevante no ambiente organizacional, nem todas empresas conseguem, muitas vezes por possuírem ou estarem inseridas em ambientes não favoráveis a inovação.

Procedimentos Metodológicos

A estratégia metodológica empreendida neste trabalho foi a revisão sistemática da literatura. O objetivo da revisão é encontrar fatores que contribuam para geração de um ambiente favorável ao surgimento de inovações.

Antes de se iniciar a pesquisa definiu-se algumas premissas que foram importantes ao longo da pesquisa, tais como:

- O foco estaria em fatores que formam um ambiente inovador para empresas, públicas ou privadas, com fins lucrativos;
- Seriam considerados fatores, aqueles que apareceriam em pelo menos mais do que um dos artigos pesquisados, entendendo que os que aparecem somente uma vez necessitam ainda de serem amadurecidos;
- O período da pesquisa se iniciaria no ano em que houvesse pela primeira vez uma significativa quantidade de artigos para serem analisados e o tamanho do significativo desse tópico seria definido pelos pesquisadores durante a pesquisa conforme os resultados preliminares fossem aparecendo;
- Buscar-se-ia artigos com o uso de palavras-chaves pré-definidas, mas cientes de que novas palavras e combinações poderiam surgir ao longo da pesquisa.

Além das premissas citadas, também se definiu as bases de artigos que seriam pesquisadas. Definiu-se a divisão *Business Source Complete* da EBSCO, por se tratar de uma relevante base para as áreas de negócios, bem como por indexar diversas das principais revistas do Brasil e a *Scopus* da Elsevier, por ser a base onde as principais revistas que tratam de inovação estão indexadas.

Por fim, buscou-se definir um protocolo básico de pesquisa. Para tanto, foi utilizado como base para definição do modelo dessa pesquisa, os textos de Galvão e Pereira, publicados em Pereira e Galvão (2014a; 2014b) e Galvão e Pereira (2014; 2015a; 2015b). O modelo citado indica a presença de 8 etapas para uma revisão sistemática: (i) Elaboração de pergunta de pesquisa; (ii) Busca na literatura; (iii) Seleção de artigos; (iv) Extração de dados; (v) Avaliação da qualidade metodológica; (vi) Síntese dos dados (metanálise); (vii) Avaliação da Qualidade das Evidências; e (viii) Redação e publicação dos

resultados (Pereira; Galvão, 2014A; 2014B; & Galvão; Pereira 2014; 2015A; 2015B).

Para esse trabalho, o protocolo foi definido com as seguintes etapas:

Etapa 1:

- i. Pesquisa inicial para encontro de trabalhos que continham modelos de fatores que propiciam a inovação;
- ii. Avaliação preliminar dos artigos encontrados na etapa (i) para verificação de indícios quanto aos principais fatores já citados pelos modelos;
- iii. Os artigos selecionados seriam só os revisados por pares;
- iv. A partir das análises iniciais, definir as palavras-chaves a serem pesquisadas nas bases de dados durante a segunda etapa da pesquisa.

Etapa 2:

- i. Pesquisa nas bases de dados com as palavras chaves definidas na Etapa 1, item (iii);
- ii. Seleção de artigos por meio de revisão dos títulos, resumos e palavras-chaves dos artigos;
- iii. Extração e síntese dos dados (metanálise);
- iv. Discussão e apresentação dos resultados encontrados;
- v. Elaboração das considerações finais com sugestões de novas pesquisas.

Com as definições preliminares, iniciou-se Etapa 1, a coleta inicial de trabalhos. Nessa etapa o objetivo era encontrar outros estudos que de alguma maneira já fizeram algum modelo de fatores que influenciam a geração de inovações nas empresas e pudessem servir de base a formulação de hipóteses, perguntas de pesquisa ou nortear a definição de palavras-chaves para a Etapa 2.

Nesta etapa, foram utilizadas combinações de diversas palavras com a palavra inovação e o operador booleano 'AND'.

As palavras combinadas foram: determinantes; facilitadores; motivadores; e indutores em língua portuguesa e determinants e drivers em língua inglesa. Foram pesquisadas essas combinações de termos nos títulos dos artigos e não foi definido um recorte temporal para a pesquisa.

A partir dos trabalhos encontrados, procedeu-se a seleção por meio da análise dos títulos, dos artigos que se aproximavam dos esperados pelos autores. De 1231 artigos, foram selecionados 76. Desses 76 artigos selecionados previamente, por meio da leitura dos resumos, foram selecionados 7 como aqueles que de fato apresentavam um conjunto de fatores que propiciam um ambiente fértil à inovação.

A partir das leituras completas e análises dos 7 artigos selecionados, definiu-se como palavras para a busca na Etapa 2, as seguintes combinações: ‘*organizational culture AND innovation*’ e ‘*organizational environment AND innovation*’. Essas combinações foram definidas por se tratar dos fatores mais presentes nos 7 artigos e que muitas vezes são abordados em artigos, mesmo que não utilizem combinações como determinantes e inovação em seus títulos. Na próxima seção deste artigo são discutidos os dados da Etapa 1 que resultaram nas combinações de palavras para o desenvolvimento da Etapa 2.

A partir dessas novas combinações, procedeu-se as subetapas da Etapa 2, descritas acima, que resultaram na apresentação e

discussão dos dados, bem como as considerações finais desse trabalho. A seguir, são apresentados e discutidos os referidos dados.

Apresentação e Discussão dos Resultados

A seguir apresentam-se os dados e faz-se a análise e discussão simultaneamente. Para manter a mesma lógica definida para os métodos, primeiro são apresentados os dados da Etapa 1 de pesquisa que foi composta pelas seguintes atividades: (i) Pesquisa inicial para encontro de trabalhos que continham modelos de fatores que propiciam a inovação; (ii) Avaliação preliminar dos artigos encontrados na etapa (i) para verificação de indícios quanto aos principais fatores já citados pelos modelos; (iii) Os artigos selecionados seriam só os revisados por pares; e (iv) A partir das análises iniciais, definir as palavras-chaves a serem pesquisadas nas bases de dados durante a segunda etapa da pesquisa.

A busca pelos trabalhos que se propunham a elaborar um modelo de fatores que colaboram para o desenvolvimento de inovações foi aplicada sem discriminar o recorte temporal de publicações e chegou aos seguintes resultados:

Tabela 1. Resultados da Etapa 1 da pesquisa

Combinação de termos	Base	Nº de ocorrências
Determinantes AND Inovação (+) Motivadores AND Inovação (+) Facilitadores AND Inovação (+) Indutores AND Inovação	Scopus	5
Determinants AND Innovation (+) Drivers AND Innovation	Scopus	913
Determinantes AND Inovação (+) Motivadores AND Inovação (+) Facilitadores AND Inovação (+) Indutores AND Inovação	Ebsco	7
Determinants AND Innovation (+) Drivers AND Innovation	Ebsco	306
TOTAL		1231

Fonte: elaborado pelos autores em 01 de Junho de 2019.

Foram analisados pelos autores todos os títulos dos artigos apontados na tabela acima e selecionados aqueles que possuíam aderência concreta ao objetivo proposto, de identificar fatores que tornam o ambiente propício ao desenvolvimento de inovação. Essa análise foi executada pelos pesquisadores de maneira qualitativa de acordo com seus conhecimentos sobre a temática.

Dos 1231 artigos, foram selecionados 76 artigos nessa primeira análise para serem reanalisados, agora por meio da leitura dos resumos de cada artigo. Nessa segunda análise buscou-se os artigos que realmente estavam apontando fatores que geram um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações por parte das empresas. Cada autor analisou separadamente os mesmos 76 artigos e após a análise foram comparados os resultados, sendo

escolhidos aqueles que estavam simultaneamente nas listas dos dois autores. O resultado foi a seleção de 7 artigos – Bhattacharya e Bloch (2004); Machado (2008); Zilber *et al.* (2008); Vasconcelos e Oliveira (2018); Natário, Braga e Fernandes (2018); Le e Lei (2019); e Pertuz, Perez e Geizzelez (2019); todos apresentados na seção Referências Bibliográficas.

Com a definição dos 7 artigos, foi executada uma revisão minuciosa de todas as seções de cada artigo afim de verificar os fatores que mais aparecem e se mostram mais relevantes na geração de um ambiente propício a inovação. Da literatura selecionada os elementos mais citados e que desempenham ação mais forte na geração de um ambiente propício a inovação são os fatores cultura organizacional e ambiente organizacional. É possível compreender que esses são os elementos mais presentes por se tratar de dois elementos bastante amplos que abarcam diversas áreas de uma organização e por isso é quase que óbvio a maior presença de ambos.

Assim, concluindo essa etapa inicial, tem-se esses dois termos que serão utilizados na pesquisa mais ampla a seguir, combinando com a palavra inovação. Essa nova etapa, chamada de Etapa 2 compreende as seguintes subetapas: (i) Pesquisa nas bases de dados com as palavras chaves definidas no item (iv) da Etapa 1; (ii) Seleção de artigos por meio de revisão dos títulos, resumos e palavras-chaves dos artigos; (iii); Extração e síntese dos dados (metanálise); (iv) Discussão e apresentação dos resultados encontrados; e (v) Elaboração das considerações finais com sugestões de novas pesquisas.

A pesquisa às bases de dados se deu novamente na EBSCO e na Scopus. As combinações foram ‘organizational culture AND innovation’ e ‘organizational environment AND innovation’, pesquisados em relação a sua

presença nos títulos dos artigos. Nas primeiras análises foi percebido uma maior presença de artigos a partir do ano 1998. Por isso o recorte temporal da pesquisa foi definido entre 1998 e 2019.

O resultado encontrado na EBSCO foi de 84 artigos. Já na Scopus o número encontrado foi de 182 artigos, totalizando 266 artigos. No segundo momento, com base na leitura do resumo, a fim de verificar pertinência com o tema deste trabalho, foram excluídos 77 trabalhos uma vez que não tinham ligação com o tema. Por fim, com uma leitura mais aprofundada, foram eliminados mais 93 estudos por não se enquadrarem na proposta deste estudo. Ficando para a análise 96 artigos, isto é, apenas os artigos que apontavam a influência de pelo menos um fator sobre a inovação.

Seguindo o processo de análise, de acordo com o método definido, procedeu-se, simultaneamente a Extração e síntese dos dados (metanálise); e Discussão e apresentação dos resultados encontrados. Vale ressaltar que para a grande maioria dos estudos o objetivo não era exaurir a possibilidade de fatores influenciadores de inovação, e que há autores que trabalharam com mais de um fator. Isso mostra que apesar de parecer uma área já madura quanto as análises da inovação no meio organizacional, há diversas oportunidades de aprofundamento e por consequência estudos bibliométricos e de análise crítica da bibliografia possuem grandes oportunidades.

A Tabela 2 revela os fatores trabalhados pelos autores nos 96 artigos analisados.

Os fatores mais trabalhados, com base no número de estudos são: cultura organizacional (49), gestão e liderança (33), estrutura organizacional (27), gestão do conhecimento (16), gestão de RH (13), estratégias (12), contexto ambiental (12), cultura nacional (9) e recursos (7).

Tabela 2. Autores e fatores trabalhados

AUTORES		FATORES TRABALHADOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Claver et al. (1998) • Cabrera, F. Cabrera e Barajas (2001) • Martins e Terblanche (2003) • McLean (2005) • Bates e Khasawneh (2005) • Sarros, Cooper e Santora (2008) • Quinello e Nascimento (2009) 	<ul style="list-style-type: none"> • Popovski e Serafimovska (2016) • Kleinen (2018) • Ben Moussa (2018) • Abdul-Halim et al. (2019) • Chu, Wang, e Lai (2019) • Sánchez-Báez, Fernández-Serrano e Romero (2019) • Wu et al. (2019) 	Cultura organizacional	NÃO GERENCIÁVEL

<ul style="list-style-type: none"> • Donate e Guadamillas (2010) • Morschel et al. (2013) • Geer-Frazier (2014) • Lukić et al. (2014) • Daher (2016) • Goryunova (2015) • Leal-Rodríguez et al. (2015) • Chao (2011) • Sharifirad e Ataei (2011) • Sanz-Valle et al. (2011) • Auernhammer e Hall (2013) • Jaskyte (2004) • Jaskyte e Dressler (2005) • Valencia, Jimenez e Sanz-Valle (2011) • Sanches e Machado (2013) • Netto Machado et al. (2013) • Abbade (2014) • Bruno-Faria e Fonseca (2014) • Adriansyah e Afiff (2015) • Scarpin e Machado (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Úbeda-García et al. (2018) • Rueda-Barrios et al. (2018) • Heinze e Heinze (2018) • Abdi et al. (2018) • Rezaei, Allameh e Ansari (2018) • Shahzad, Xiu e Shahbaz (2017) • Gopalakrishnan, S., Zhang, H. (2017) • Chang, W.-J., Liao, S.-H., Wu, T.-T. (2017) • Dodge et al. (2017) • Naranjo-Valência, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2016) • Naqshbandi, Kaur e Ma (2015) • Glisson (2015) • Awan, Muneer e Abbas (2013) • Büschgens, Bausch e Balkin (2013) • Naranjo-Valência, Jiménez e Sanz-Valle (2012) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Steers, Meyer e Sanchez-Runde (2008) • Waarts e Everdingen (2005) • Manev e Elenkov (2005) • Peretz, Levi e Fried (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Popovski e Serafimovska (2016) • Dedrick et al. (2015) • Wang e Ellinger (2011) • Rueda-Barrios et al. (2018) • Krupskiy (2015) 	Cultura nacional	
<ul style="list-style-type: none"> • Mavondo (1999) • Westwood e Low (2003) • Da silva et al (2012) • Filho, Veit e Monteiro (2013) • Dedrick et al. (2015) • Yamakawa (2013) • Wang e Ellinger (2011) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sedlacek e Schubert (2006) • Abdul-Halim et al. (2019) • Sánchez-Báez, Fernández-Serrano e Romero (2019) • Rueda-Barrios et al. (2018) • Dixit e Nanda (2011) 	Contexto ambiental	
<ul style="list-style-type: none"> • Cabrera, F. Cabrera e Barajas (2001) • Martins e Terblanche (2003) • Quinello e Nascimento (2009) • Tuan (2010) • Valencia, Valle e Jimenez (2010) • Valencia, Jimenez e Sanz-Valle (2011) • Tsuja e Mariño (2013) • Geer-Frazier (2014) • Hartnell et al. (2011) • Mello, Marx e Salerno (2012) • Auernhammer e Hall (2013) • Uzkurt et al. (2013) • Büschgens et al. (2013) • Sanches e Machado (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wang e Rafiq (2014) • García-zamora, González-Benito e Muñoz-Gallego (2013) • Goryunova (2015) • Dul e Ceylan (2014) • Dedrick et al. (2015) • Sánchez-Báez, Fernández-Serrano e Romero (2019) • Wu et al. (2019) • Krašnicka, Glód e Wronka-Pośpiech (2018) • Shahzad, Xiu e Shahbaz (2017) • Sperber (2017) • Laforet (2016) • Abdi e Senin (2015) • Naqshbandi, Kaur e Ma (2015) 	Estrutura organizacional	
<ul style="list-style-type: none"> • Mavondo (1999) • Martins e Terblanche (2003) • García-zamora, González- Benito e Muñoz-Gallego (2013) • Chih et al. (2011) • Büschgens et al. (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geer-Frazier (2014) • Wu et al. (2019) • Úbeda-García et al. (2018) • Chen et al. (2018) • Dixit e Nanda (2011) • Lin e McDonough (2011) 	Estratégias	GERENCIÁVEL

<ul style="list-style-type: none"> Filho, Veit e Monteiro (2013) 		
<ul style="list-style-type: none"> Claver et al. (1998) Steers, Meyer e Sanchez-Runde (2008) Netto Machado e Carvalho (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> Miranda et al. (2014) Sanches e Machado (2013) Bruno-Faria e Fonseca (2014) Dedrick et al. (2015) 	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> Lau e Ngo (2004) Lukić et al. (2014) Bruno-Faria e Fonseca (2014) Cammarosano, Santos e Rojas (2014) Popovski e Serafimovska (2016) Ben Moussa (2018) 	<ul style="list-style-type: none"> Qian, Cao e Takeuchi (2013) Krot e Lewicka (2011) Úbeda-García et al. (2018) Heinze e Heinze (2018) Shahzad, Xiu e Shahbaz (2017) Dodge et al. (2017) Glisson (2015) 	Gestão de RH
<ul style="list-style-type: none"> Ertürk e Çakar (2010) Lin e McDonough (2011) Chao (2011) Tuan (2010) Sarros, Cooper e Santora (2011) Morschel et al. (2013) Geer-Frazier (2014) Claver et al. (1998) Sarros, Cooper e Santora (2011) Valencia, Jimenez e Sanz-Valle (2011) Sarros, Cooper e Santora (2008) Manev e Elenkov (2005) Jaskyte (2004) Filho, Veit e Monteiro (2013) Netto Machado e Carvalho (2013) Ruppel, Lawrence e Tworoger (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> Goryunova (2015) Dedrick et al. (2015) Qian, Cao e Takeuchi (2013) Krot e Lewicka (2011) Sánchez-Báez, Fernández-Serrano e Romero (2019) Ahmetoglu et al. (2018) Dodge et al. (2017) Sperber (2017) Lousa e Mónico (2017) Laforet (2016) Abdi e Senin (2015) Naqshbandi, Kaur e Ma (2015) Alotaibi et al. (2015) Glisson (2015) Satsomboon e Pruetipibultham (2014) Popescu e Popa (2012) Lin e McDonough (2011) 	Gestão e Liderança
<ul style="list-style-type: none"> Sedlacek e Schubert (2006) Sharifirad e Ataei (2011) Lin e McDonough (2011) Cammarosano, Santos e Rojas (2014) Donate e Guadamillas (2010) Bates e Khasawneh (2005) Dedrick et al. (2015) Qian, Cao e Takeuchi (2013) Wang e Ellinger (2011) 	<ul style="list-style-type: none"> Wang e Rafiq (2014) Tavares, Salvador e Mores (2014) Abdul-Halim et al. (2019) Rezaei, Allameh e Ansari (2018) Abdi et al. (2018) Chang, W.-J., Liao, S.-H., Wu, T.-T. (2017) Naqshbandi, Kaur e Ma (2015) Satsomboon e Pruetipibultham (2014) 	Gestão do conhecimento

Fonte: os autores (2019).

Sobre a gerência dos diversos fatores que influenciam na inovação, há uma divergência. Existem autores que defendem que a inovação é influenciada por fatores não gerenciáveis ou de difícil gerenciamento pela organização (Claver *et al.*, 1998; Waarts & Everdingen, 2005; Steers, Meyer & Sanchez-Runde, 2008; Sanz-Valle *et al.* 2011). Porém, há autores que consideram a possibilidade da organização gerenciar os fatores influenciadores a fim de criar um ambiente propício à inovação (Cabrera, F. Cabrera & Barajas, 2001; Weerawardena, 2003; Martins &

Terblanche, 2003; Lau & Ngo, 2004; Huaser, Tellis & Griffin, 2006; Çakar & Ertürk, 2010; Chao, 2011). É relevante frisar que há autores adotam os dois posicionamentos.

Fatores não gerenciáveis

No grupo de fatores não gerenciáveis (ou gerência mínima) encontram-se os fatores: cultura nacional, cultura organizacional e o contexto ambiental (Tabela 2), e foram citados 70 vezes (Tabela 3).



Cultura Nacional

Não existe uma definição única de cultura. Schein (1993) entende a cultura como um conjunto de costumes e rituais construídos e compartilhados pela sociedade ao longo da história e que se encontram profundamente enraizados na vida das pessoas. Hofstede (1990) entende que os valores contidos dentro da cultura formam um sistema, o qual é passado de geração em geração, mostrando como as coisas devem ser feitas, o que torna esses valores difíceis de serem alterados.

Waarts e Everdingen (2005) concluíram que influência cultural de um país interfere na receptividade às novas tecnologias, mais do que outros fatores internos e do ambiente influenciam. Steers, Meyer e Sanchez-Runde (2008) acrescenta que a escolha e/ou o desenvolvimento de uma inovação tecnológica por um país está relacionada com a sua cultura nacional (além de outros aspectos), uma vez que ela pode encorajar tal inovação. Manev e Elenkov (2005) também apontam para o mesmo sentido quando dizem que a cultura nacional pode ser favorável ou não a um tipo de inovação.

Tendo em vista o poder de influência da cultura nacional, Peretz, Levi e Fried (2015) defendem que para uma organização obter aceitabilidade de seus funcionários no que se refere à inovação, a sua cultura organizacional deve ser alinhada com a cultura nacional. Para Popovski e Serafimovska (2016), o suporte para intraempreendedorismo, o qual é focado em inovações e oportunidades, se dá pela fusão da cultura nacional, organizacional e profissional que promove a inovação por meio certas atitudes, valores e crenças.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser entendida como um padrão de valores e crenças que auxiliam os indivíduos a entender como a organização funciona, e revelam quais são as normas dentro da organização (Deshpande & Webster, 1989; Hofstede, 1990). Assim como na cultura nacional, os valores contidos na cultura organizacional ditam o caminho por onde a empresa vai caminhar, impactando em sua gestão (Deshpande, Farley & Webster, 1993; Day, 1994; Noble *et al.* 2002), embora haja autores que consideram a cultura como algo gerenciável (Pettigrew, 1979; Smircich, 1983).

Segundo Claver *et al.* (1998) e Abbade (2014), para que se tenha inovação a cultura organizacional deve ser inovativa e orientada para a inovação. A cultura organizacional pode criar um ambiente inovador por meio de seus valores, crenças e pressupostos (Netto Machado, 2013; Martins & Terblanche, 2003; Mclean, 2005; Büschgens *et al.*, 2013). Scarpin e Machado (2015) vão mais além, onde apontam a grande influência da cultura organizacional no ambiente interno: nos processos, recursos, liderança e relacionamentos da organização com outros agentes.

Jaskyte e Dressler (2005) apontam que a cultura organizacional pode estimular a criatividade e a aceitabilidade ao risco, valores que promovem a inovação. Para Morschel *et al.* (2013), culturas organizacionais que possuem valores paternalistas estimulam o processo de inovação na empresa. Segundo Daher (2016), a cultura organizacional com certos valores como: romper a tradição, autonomia, orientação aos resultados, tolerância aos erros e riscos, recompensas, valorização de novas ideias, flexibilidade, foco no futuro, aprendizado e desenvolvimento, tomada de decisão participativa e adaptabilidade pode afetar positivamente os resultados em inovação organizacional. Outros autores apontam para o mesmo sentido, quando defendem o suporte que valores, atitudes e crenças organizacionais podem dar à inovação (Popovski & Serafimovska, 2016).

Há também autores que apontam para a influência positiva da cultura organizacional no aprendizado organizacional, o que pode ter algum efeito positivo na inovação (Sanz-Valle *et al.*, 2011; Auernhammer & Hall, 2013). Segundo Adriansyah e Afiff (2015), a cultura organizacional pode promover e melhorar a capacidade da organização em absorver e tratar as informações de fontes externas, o que irá resultar em mais inovações. Para Leal-Rodríguez *et al.* (2015), mais inovações podem vir pela capacidade da organização em reaprender, a qual é influenciada pela cultura organizacional. A criatividade é outro fator relevante para o processo de inovação, e também é influenciada pela cultura organizacional (Lukić *et al.*, 2014).

O nível de adaptação da organização é outro ponto atribuído a influência da cultura organizacional e está relacionado com a inovação. Segundo Crabera *et al.* (2001), para

que a organização consiga inovar e colher os frutos que almeja, a cultura organizacional deve contribuir para a adaptabilidade da organização frente às mudanças.

Os autores Westwood e Low (2003) trazem uma indagação importante sobre cultura e inovação: dentro das diversas culturas existentes hoje na sociedade, há uma cultura que seja mais propícia a inovação e criatividade? Conforme colocam os autores, não há dúvidas sobre a influência da cultura sobre o nível de inovação e criatividade, porém não se pode afirmar que exista uma melhor cultura neste quesito, uma vez que elas são criativas e inovadoras dentro de certos contextos e na medida em que as circunstâncias exigem soluções criativas e inovadoras. (Westwood & Low, 2003; Büschgens *et al.*, 2013).

Contexto Ambiental

Como contexto ambiental entende-se o ambiente externo que a organização atua, ele influencia, determina e limita a atuação da organização (Mavondo, 1999; Westwood & Low, 2003; Filho, Veit & Monteiro, 2013).

Segundo Mavondo (1999) e Westwood e Low (2003), o ambiente interno e externo às organizações podem influenciar nas estratégias de inovações e criar contextos e circunstâncias propícias às soluções criativas e inovadoras. Para Da Silva *et al.* (2012), a incerteza e risco do ambiente externo podem afetar a forma como os empreendedores tomam decisão e logo, impactar nas ações inovadoras desses agentes. Filho, Veit e Monteiro (2013) afirmam que fatores exógenos à empresa são determinantes do grau de inovação implementado pela organização.

Conforme é visto na Tabela 3, o fator cultura organizacional é o mais recorrente na literatura pesquisada no que se refere a influência sobre a inovação. Para vários autores, a cultura organizacional (e a nacional) tem a capacidade de influenciar positivamente a organização a fim de alcançar a inovação (McLean, 2005; Manev & Elenkov, 2005; Steers, Meyer & Sanchez-Runde, 2008).

Fatores gerenciáveis

Em contrapartida, há os fatores gerenciáveis que influenciam na inovação (Tabela 2). No estudo Martins e Terblanche (2003) foram apontados como fatores determinantes da inovação: a estratégia, a estrutura, os mecanismos de suporte à inovação, comunicação

aberta, além da cultura organizacional com suas normas, valores e crenças que encorajam a inovação.

Weerawardena (2003) e Huaser, Tellis e Griffin (2006) acreditam na construção de um ambiente favorável à inovação. A base para inovar pode ser retirada da exploração de fontes internas da organização, onde combina-se conhecimentos, processos e habilidades (Su, Tsang & Peng, 2009; Vorhies, Morgan & Autry, 2009; Sanches & Machado, 2013). Os fatores gerenciáveis foram citados 108 vezes nos artigos selecionados (Tabela 3).

Estrutura organizacional

Entre os fatores influenciadores da inovação gerenciáveis mais relevantes está a estrutura organizacional, a qual foi mencionada 27 vezes (Tabela 3). A estrutura organizacional composta por peculiaridades, características e processos organizacionais internos irá influenciar no processo de inovação. De outra maneira, a estrutura organizacional é a forma como a organização se organiza e trabalha e que pode impactar na inovação (Amit & Schoemaker, 1993; Damanpour, 1991; Weerawardena, 2003). A estrutura organizacional também é chamada de cultura por alguns autores (Valencia, Valle & Jimenez, 2010; Valencia, Jimenez & Sanz-Valle, 2011; Hartnell *et al.*, 2011), tendo em vista a sua grande capacidade de influenciar os trabalhos dentro da organização, o que poderá surtir um efeito positivo ou não na inovação (Tsuja & Mariño, 2013).

Para Sanches e Machado (2013) e Goryunova (2015) a estrutura organizacional é relevante para a inovação. A estrutura organizacional tem mecanismos que podem estimular e fomentar a cultura inovadora, como ambientes físicos e sociais, programas e incentivos legais à criatividade que promovem a inovação de produtos e aumentam o sucesso desses novos produtos no mercado (Uzkurt *et al.*, 2013; Dul & Ceylan, 2014). Como exemplo, as forças regulativas (procedimentos, regras, sanções e leis), forças normativas (valores, certificados, creditações e normas) e forças cultural-cognitivas (crenças e significados) que são os elementos-chave para a inovação (Quinello & Nascimento, 2009).

No que se refere à estrutura organizacional, tem-se quatro tipos principais (clã, adhocrática, hierárquica e de mercado), conforme visto nos trabalhos de Valencia, Jimenez e Sanz-Valle

(2011), Valencia, Valle & Jimenez (2010). O que diferencia os tipos de estrutura é justamente a forma como a estrutura organizacional funciona, a qual pode capacitar a organização a se adaptar às inovações (Cabrera, F. Cabrera & Barajas, 2001), facilitar a comunicação interna (Martins & Terblanche, 2003), criar mecanismos de suporte à inovação (Tuan, 2010) e possibilitar a flexibilidade organizacional às mudanças (Valencia, Valle & Jimenez, 2010).

Para Valencia, Valle e Jimenez (2010) e Valencia, Jimenez e Sanz-Valle (2011) a estrutura adocrática tende a ser mais propícia à inovação tecnológica, pois facilita o aprendizado organizacional por meio de uma estrutura mais flexível, de trabalho em equipe e de foco mais externo. Outros autores apontam para associação entre as estruturas do tipo clã e adocrática com a inovação e a eficácia financeira (Hartnell *et al.*, 2011).

Segundo Wang e Rafiq (2014) estrutura organizacional impacta nos resultados da inovação por criar condições propícias ao compartilhamento e processamento de informações por toda a organização. Outros autores defendem que a estrutura organizacional deve ser flexível e possibilitar a interação entre pessoas de modo a favorecer uma maior absorção de conhecimento e experiências que contribuem para o processo de inovação (Auernhammer & Hall, 2013; Mello, Marx & Salerno, 2012). Há também autores que defendem um alinhamento entre estratégias, objetivos, liderança e cultura com a estrutura organizacional para que com esse alinhamento a organização seja mais capaz de inovar e adaptar-se às mudanças impostas pelo ambiente (Hartnell *et al.*, 2011; Geer-Frazier, 2014; García-Zamora, González-Benito & Muñoz-Gallego, 2013).

Estratégias

As estratégias aparecem em 5º lugar em relevância entre os fatores gerenciáveis, sendo citada 12 vezes (Tabela 3). Para Chih *et al.* (2011), Büschgens *et al.* (2013) e Filho, Veit e Monteiro (2013) um fator que influenciará na inovação é a escolha de estratégias adequadas, com objetivos e metas que visam a inovação. Porém, as escolhas estratégicas que influenciam nos resultados inovativos são influenciadas pelo ambiente de negócios no qual a organização está inserida (Mavondo, 1999). Sendo relevante tais escolhas estarem alinhadas com a cultura

organizacional, estrutura organizacional e modelo de gestão para que a organização tenha flexibilidade e adaptabilidade às mudanças impostas pelo ambiente de negócios (Geer-Frazier, 2014).

Segundo Sanches e Machado (2013), são as estratégias que vão utilizar o *know-how*, a estrutura organizacional e cultura organizacional para buscar a inovação e a vantagem competitiva. Assim, a orientação estratégica organizacional poderá prever os resultados em inovação (Martins & Terblanche, 2003; García-Zamora, González-Benito & Muñoz-Gallego, 2013).

Recursos

Há autores que ressaltam o papel dos recursos materiais e financeiros no processo de inovação (Claver *et al.*, 1998; Steers, Meyer & Sanchez-Runde, 2008). Nesta pesquisa foram mencionados em 7 artigos (Tabela 3).

Netto Machado e Carvalho (2013) defendem que a maioria das inovações requerem a gestão de pessoas, materiais, instalações, equipamentos e outros recursos em diferentes níveis. Bruno-Faria e Fonseca (2014) comentam que a falta de recursos financeiros pode afetar o desempenho inovador da organização.

De acordo com Sanches e Machado (2013), há a necessidade de recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades para que o processo de inovação se desenvolva. Para Miranda *et al.* (2014) o investimento da organização em intangíveis pode melhorar os resultados em inovação e na geração de valor da empresa.

Gestão de recursos humanos

Sobre os recursos intangíveis da organização, há autores que defendem a influência positiva dos recursos humanos no desempenho inovador da organização (Bruno-Faria & Fonseca, 2014). De acordo com Lau e Ngo (2004), precisa-se de um sistema de RH com políticas de treinamento, recompensas e formação de times para haja uma cultura de desenvolvimento de novas ideias e ações.

Para Cammarosano, Santos e Rojas (2014) a inovação em uma organização não acontece por acaso, ela é precedida por uma gestão efetiva de recursos humanos e conhecimentos.

Segundo Lukić *et al.* (2014), há uma relação direta e positiva entre o quadro de funcionário (posição hierárquica e nível de educação) com a criatividade, inovação no trabalho. A relação

positiva entre o recurso humano e a inovação pode-se dar pelo uso de certas atitudes, valores e crenças dos empregados que favorece o processo de inovação (Popovski & Serafimovska, 2016).

Gestão e liderança

O fator gestão e liderança foi o mais citado entre os fatores gerenciáveis, 33 vezes (Tabela 3). Por gestão entende-se a combinação de habilidades, conhecimentos, processos e rotinas organizacionais, os quais podem servir de fonte de inovação (Vorhies, 1998; Amit & Schoemaker, 1993; Day, 1994; Barney, Wright & Ketchen, 2001). Netto Machado e Carvalho (2013) defendem que fatores internos (liderança, processo e relações interpessoais) e externos (relacionamento com agentes externos e recursos) à organização são fundamentais ao processo contínuo de geração de inovações administrativas e tecnológicas.

Nesta seara organizacional o papel do líder é imprescindível, pois atua como um regente, articulando e combinando fatores internos e externos que irão impactar no processo inovativo (Wang & Rafiq, 2014). No estudo de Tuan (2010) a visão do líder é uma das dimensões que mais influencia nas inovações tecnológicas em hospitais.

A capacidade da gestão em gerenciar forças antagônicas, como a *exploitation* e a *exploration*, é fundamental para o desempenho da inovação (Lin & McDonough, 2011), para isso o gestor necessita adaptar seu modo de gerenciar de acordo com as características do ambiente (Çakar & Ertürk, 2010).

A influência da liderança na inovação dependerá do estilo de liderança adotado, o qual será reforçado ou suavizado pela cultura organizacional (Chao *et al.*, 2011). A personalidade do líder favorece a inovação quando estimula a criatividade individual, encorajando o desenvolvimento de novas ideias e reconhecendo o trabalho criativo em toda a organização (Ruppel, Lawrence & Tworoger, 2016).

Valencia, Jimenez e Sanz-Valle (2011) defendem que a gestão mais focada no trabalho em equipe favorece os resultados inovativos, pois as escolhas tendem ser mais acertadas.

Em recursos humanos, vários autores apontam para a necessidade de uma liderança aberta ao diálogo, que estimule, encoraje e premie a criatividade, para que a inovação se desenvolva no ambiente organizacional (Jaskyte,

2004; Manev & Elenkov, 2005; Chao, 2011; Valencia, Jimenez & Sanz-Valle, 2011).

Jaskyte (2004) ensina que a liderança, sozinha, com suas práticas de gestão, também exerce uma grande pressão sobre os processos de inovação (tanto positivamente, quanto negativamente), porém a força dessa influência vai depender do consenso cultural, o qual pode até anular o bom trabalho do líder e influenciar negativamente o grau de inovação dentro da organização. Outros autores que defendem a possibilidade de criação de um clima mais favorável à inovação através de uma visão mais inovadora do líder que empurra a organização no sentido da inovação, construindo empresas criativas e inovativas e envolvendo pessoas (Sarros *et. al.*, 2008; Sarros *et. al.*, 2011).

Lin e McDonough (2011) acreditam que o líder tem um papel relevante no que se refere a compartilhamento de informações, resultando em uma melhor gestão do conhecimento e em melhorias do processo de inovação.

Gestão do conhecimento

Já para outro grupo de autores, a gestão do conhecimento com foco na aprendizagem organizacional e compartilhamento de informações pode impactar no processo de inovação de forma positiva (Bates & Khasawneh, 2005; Donate & Guadamillas, 2010; Lin & McDonough, 2011) quando ocorre em um ambiente psicologicamente seguro que favoreça e encoraja o compartilhamento de informações entre pessoas (Sharifirad & Ataei, 2012; Auernhammer & Hall, 2013).

A facilidade na comunicação interna organizacional afeta o aprendizado organizacional, que por sua vez pode influenciar no processo de inovação, conforme ensinam alguns autores (Martins & Terblanche, 2003; Auernhammer & Hall, 2013). Para Bates e Khasawneh (2005) a aprendizagem organizacional e a inovação usufruem das mesmas variáveis organizacionais, isto é, da capacidade dos indivíduos de compartilharem e aplicarem o aprendizado e de uma cultura organizacional que favoreça a comunicação organizacional.

De acordo com alguns autores, a gestão do conhecimento por meio da interação entre indivíduos e da dinâmica de aprendizagem favorece a geração de novas ideias, o que reflete no desenvolvimento de novos produtos e serviços (Cammarosano, Santos & Rojas, 2014;

Tavares, Salvador & Mores, 2014). A estrutura organizacional mais apropriada para o processamento e compartilhamento de informações é a *bottom-up*, segundo Wang e Rafiq (2014).

Tabela 3. Fatores influenciadores da inovação

FATORES INFLUENCIADORES		Nº DE VEZES TRABALHADOS
NÃO GERENCIÁVEL	Cultura organizacional	49
	Cultura nacional	9
	Contexto ambiental	12
GERENCIÁVEL	Recursos	7
	Estrutura organizacional	27
	Estratégias	12
	Gestão de RH	13
	Gestão e Liderança	33
	Gestão do conhecimento	16

Fonte: autor (2017)

A Tabela 3 foi elaborada com base no número de vezes que cada fator influenciador foi apontado pelos estudos analisados. Os fatores foram classificados em 02 grupos (não gerenciáveis e gerenciáveis). Cabe ressaltar que há artigos que trabalharam com mais de um fator de influência.

Considerando o exposto pela literatura pesquisada e com os dados apresentados acima e resumidos nas tabelas anteriores, é possível fazer algumas considerações. Primeiro, quando se analisa a quantidade de vezes que cada fator foi trabalhado têm-se que os fatores não gerenciáveis foram trabalhados 70 vezes pelos 96 artigos pesquisados ante, 108 vezes em que fatores gerenciáveis aparecem nos artigos (Tabela 3). Percebe-se que há alguma predisposição para as questões gerenciáveis, internas às organizações. Porém, é relevante o número de estudos dos fatores não gerenciáveis, o que demonstra que é compreendido que a organização não tem todo o controle do processo de inovação. Em outras palavras, fazem parte importante do ambiente propício a geração de inovação, a cultura (organizacional ou nacional) e as características ambientais, fatores que a organização não tem gerência (ou pouca gerência). Nesses casos cabe a organização adaptar-se às condições impostas pelo ambiente (Çakar & Ertürk, 2010), a qual pode ser facilitada pela capacidade organizacional de aprendizagem (Bates & Khasawneh, 2005).

A maior parte dos estudos focou nos fatores gerenciais pelas organizações, o que demonstra uma atenção àquilo que de fato as empresas podem controlar no processo de geração de

inovações. É nítido a relevância de temas gestão e liderança, vide número de ocorrência do referido fator, 33 vezes.

Completando, há ainda os estudos que focam a combinação de fatores não gerenciáveis e gerenciáveis. Esses estudos não ignoram a influência dos fatores culturais (organizacional e nacional) e ambientais, mas também ressaltam a importância dos outros fatores no processo e nos resultados da inovação. Nesse sentido, a organização necessita encontrar formas de inovar que se ajustam aos 'limites' impostos pelos seus valores culturais e pelo ambiente (Valencia, Valle & Jimenez, 2010; Hartnell *et al.*, 2011; Wang & Rafiq, 2014; Geer-Frazier, 2014).

Segundo Scarpin e Machado (2015) e Netto Machado *et al.* (2013), são os valores culturais que ditam como o ambiente organizacional vai funcionar. Para que se tenha um ambiente propício à inovação, é preciso que haja um alinhamento entre a cultura organizacional e os demais fatores internos da organização (estrutura organizacional, liderança, estratégias), de acordo com Geer-Frazier (2014).

Por fim, chamou a atenção dos autores alguns elementos específicos de artigos que não foram encontrados em mais que 1 estudo, mas que se mostram como férteis, campos de pesquisa no estudo da capacidade de geração de inovações. Em Kleinen (2018) aparece um estudo sobre o uso da Gamificação, ou seja, o uso de jogos de empresas em atividades empresariais como maneira de se fomentar o surgimento de inovações.

Em Chu, Wang e Lai (2019) chamou-se a atenção para a pressão dos consumidores como

fonte de inovação ao se pressionar pela criação de novos produtos. Em Ahmetoglu et al. (2018), o tema trabalho foi o instraempreendedorismo como fonte de inovação. Gopalakrishnan, S., Zhang, H. (2017), chamaram a atenção para o fato das empresas que não possuem dependência de alguns poucos e grandes clientes enfrentarem menos dificuldades em inovar. E por fim, Rego et al. (2018), abordam o comportamento pessimista e otimista como preditores para a criatividade e por consequência para a inovação também.

Considerações Finais

Esta revisão sistemática da literatura buscou identificar os fatores mais relevantes para existência de um ambiente propício a geração e desenvolvimento de inovações. Tal propósito se sustenta na complexidade da temática quanto a dificuldade de a inovação surgir ao acaso nas empresas e, portanto, haver a possibilidade e necessidade nesse ambiente competitivo, das organizações desenvolverem tais fatores (Huaser, Tellis & Griffin, 2006; Quinello & Nascimento, 2009; Mello, Marx & Salerno, 2012).

As primeiras buscas na literatura apresentaram diversos estudos que apontam fatores determinantes da inovação. Porém, esses artigos identificaram os principais fatores em cada um dos contextos das respectivas pesquisas. A fim de verificar os fatores mais pesquisados pelos estudos da área e cientes de um certo grau de viés ao lançar mão de tal estratégia, esse trabalho desenvolveu uma pesquisa prévia e descobriu que os principais fatores pesquisados nos artigos pré-selecionados foram ‘cultura organizacional’ e ‘ambiente organizacional’. A partir dessas palavras, combinadas com a palavra ‘inovação’, utilizando-as em língua portuguesa e inglesa, foram pesquisados artigos nas bases EBSCO e Scopus. Foram selecionados artigos que abordavam os fatores que geram ambiente propício a inovação.

Os achados revelam que há fatores gerenciáveis e não gerenciáveis que influenciam na inovação. Para muitos estudos a inovação é reflexo de fatores que a organização tem a mínima gerência, como o fator cultural. Neste caso, cabe a organização adaptar-se à cultura que permeia e rege suas atividades (Çakar & Ertürk, 2010), utilizando para isso a sua capacidade organizacional de aprendizagem (Bates & Khasawneh, 2005).

Com outro ponto de vista, a maioria dos autores consideram a inovação como o fruto da influência de fatores gerenciáveis e que a fonte de inovação se encontra na própria empresa (Weerawardena, 2003; Huaser, Tellis & Griffin, 2006; Su, Tsang & Peng, 2009; Vorhies, Morgan & Autry, 2009). Assim, a organização tem condições de controlar e explorar os fatores relevantes para inovação, criando um ambiente propício para que ela aconteça.

Há também o entendimento que a inovação é influenciada por fatores não gerenciáveis e gerenciáveis ao mesmo tempo. Com base nesse entendimento a organização precisa considerar os aspectos e as ‘imposições’ do fator cultural para inovar (Valencia, Valle & Jimenez, 2010; Hartnell *et al.*, 2011; Wang & Rafiq, 2014; Geer-Frazier, 2014). É preciso também que os fatores gerenciáveis estejam alinhados com o fator cultural para que haja um melhor resultado em inovação (Geer-Frazier, 2014).

Os resultados contribuem para um melhor entendimento sobre o ambiente de inovação quando aponta, com base na revisão da literatura realizada, os fatores influenciadores mais relevantes para se desenvolver um ambiente propício a inovação. Assim, ajudam a explicar os motivos que levam ao fracasso, as tentativas de inovar de algumas organizações. Outra contribuição seria no desenvolvimento e implementação de estratégias de inovação, já que se tem conhecimento dos fatores ambientais (os que foram identificados na literatura) que são relevantes para inovação.

Por fim, como mais importante resultado do trabalho, é a proposição de uma agenda de pesquisa sobre a temática. Sugere-se então os seguintes temas para estudo:

- Estudar o quanto a pressão dos consumidores podem ser um fator que colabora para a formação de um ambiente propício a inovação, principalmente em tempos de novos padrões de consumo, seja por questões de sustentabilidade ambiente, por escassez de matéria prima ou mudanças nos padrões sociais da população de diversos países. Ver Chu, Wang e Lai (2019).
- Pesquisar o tema intraempreendedorismo como fonte de inovação. Ver Ahmetoglu et al. (2018)
- Pesquisar o quanto a dependência para grandes clientes pode impactar negativamente o ambiente propício a inovação. Ver Gopalakrishnan, S., Zhang, H. (2017).

- Pesquisar o grau e as formas com que o pessimismo e o otimismo atuaram como preditores da criatividade e por consequência, da geração de inovações. Ver Rego et al. (2018).
- Os efeitos de cada fator na inovação, utilizando para isso um contexto homogêneo ou estudar o efeito de contextos diferentes sobre as relações entre os fatores e a inovação.

Para concluir, apontamos uma possível limitação deste estudo, o fato de não levar em conta os diversos contextos (tamanho da empresa, idade, segmento, etc.) em que os estudos analisados foram realizados. Possíveis diferenças entre os contextos podem influenciar de maneira diferente na relação entre os fatores apresentados e a inovação, assim deve-se ter cautela com os achados.

Referências

Abbade, E.B. (2014). Inovatividade e Performances Social, Ambiental e Econômica em Mpmes: Uma Investigação Empírica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(3).

Adriansyah, A.; Afiff, A.Z. (2015). Organizational Culture, Absorptive Capacity, Innovation Performance and Competitive Advantage: An Integrated Assessment in Indonesian Banking Industry. *South East Asia Journal of Management Seam*, 09(1).

Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Auernhammer, J.; Hall, H. (2014). Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model. *Journal of Information Science*, 40(2):154-166.

Barney, J.; Wright, M.; Ketchen Jr, D.J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27: 625-641.

Bates, R.; Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2).

Bhattacharya, M., & Bloch, H. (2004). Determinants of innovation. *Small Business Economics*, 22(2), 155-162.

Brouwer, E., & Kleinknecht, A. (1996). Determinants of innovation: a microeconomic analysis of three alternative innovation output indicators. In *Determinants of innovation* (pp. 99-124). Palgrave Macmillan, London.

Bruno-Faria, Maria F.; Fonseca, M.V.A. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e

Modelos Teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4): 372-396.

Büschgens, T.; Bausch, A.; Balkin, D.B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Prod. Innov. Manag.*, 30(4): 763-781.

Cabreraa, A.; Cabrerab, E.F.; Barajasc, S. (2001). The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *International Journal of Information Management*, 21: 245-261.

Çakar, N.D.; Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*. 48(3): 325-359.

Camisóna, César; Monfort-Mir, Vicente M. (2012) Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33: 776-789.

Cammarosano, M; Santos, F.C.A.; Rojas, F.A.R. (2014). Valores Relativos ao Trabalho de Pesquisadores em uma Organização Brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 54(4): 445-457.

Chao, C.Y.; Lin, Y.S.; Cheng, Y.L.; Tseng, Y.C. (2011). Employee innovation, supervisory leadership, organizational justice, and organizational culture in Taiwan's manufacturing industry. *African Journal of Business Management*, 5(6): 2501-2511.

Chih, W.H.; Huang, L.C.; Yang, T.J. (2011). Organizational culture and performance: The mediating roles of innovation capacity. *African Journal of Business Management*, 5(21): 8500-8510.

Claver, H.; Llopis, J.; Garcia, D; Molina, H. (1998). Organizational Culture for Innovation



and New Technological Behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-68.

Da Silva, A.A.; Fabiano, H.G.; Duarte, M.O.; da Silva Bandeira, R.C.M.; correa, T.P. (2012). Percepção da Incerteza e o Perfil Empreendedor no Setor de Serviços de Alimentação. *Revista de Administração FACES*, 11(3): 54-71.

Daher, N. (2016). The Relationships Between Organizational Culture and Organizational Innovation. *International Journal of Business and Public Administration*, 13(2).

Damanpour, Fariborz. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3).

Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58: 37-52.

Del Prá Netto Machado, D. (2008). Organizações inovadoras: estudo dos principais fatores que compõem um ambiente inovador. *Revista Alcance*, 15(3).

Deshpande, R.; Farley, J.U.; Webster Jr, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57: 23-27.

Deshpande, R.; Webster, F. E. (1989). Organizational culture and Marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1): 3-15.

Donate, M.J.; Guadamillas, F. (2010). The Effect of Organizational Culture on Knowledge. *Management Practices and Innovation. Knowledge and Process Management*, 17(2): 82-94.

Dul, J.; Ceylan, C. (2014). The Impact of a Creativity-supporting Work Environment on a Firm's Product Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6).

Elenkov, D.S.; Manev, I.M. (2005). Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management*, 31(3): 381-402.

Elenkov, D.S.; Manev, I.M. (2005) Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management*, 31(3): 381-402.

Filho, C.G.; Veit, M.R.; Monteiro, P.R.R. (2013). Inovação, Estratégia, Orientação para o Mercado e Empreendedorismo: Identificação de Clusters de Empresas e Teste de Modelo de Predição do Desempenho nos Negócios. *Revista de Administração e Inovação*, 10(2), 81-101.

Freitas, A.S.; Filardi, F.; Lott, A.C.O.; Braga, D. (2017). Inovação Aberta nas Empresas Brasileiras: Uma Análise da Produção Acadêmica no Período de 2003 a 2016. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(3).

Galvão, T. F., & Pereira, M. G. (2014). Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 23, 183-184.

Galvão, T. F., & Pereira, M. G. (2015A). Redação, publicação e avaliação da qualidade da revisão sistemática. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 24, 333-334.

Galvão, T. F., & Pereira, M. G. (2015B). Avaliação da qualidade da evidência de revisões sistemáticas. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 24, 173-175.

García-zamora, E.; gonzález-benito, O; Muñoz-gallego, P.A. (2013). Organizational and environmental factors as moderators of the relationship between multidimensional innovation and performance. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15(2).

Geer-Frazier, B. (2014). Complexity leadership generates innovation, learning, and adaptation of the organization. *Complexity & Organization*, 16(3): 105-116.

Goryunova, E. (2015). *Creating Organizational Culture for Radical Sustainable Innovation: a complexity science approach*. Aix-Marseille University: França.

Hartnell, C.A.; Yi Ou, A.; Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical

- Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 677–694.
- Hauser, J.; Tellis, G.J.; Griffin, A. (2006). Research on innovation a review and agenda for marketing science. *Marketing Science*, 25(6): 687–717.
- Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D.D.; Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit management & leadership*, 15(2).
- Jaskyte, K.; Dressler, W.W. (2005). Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, EUA, 29(2).
- Lau, C.M.; Ngo, H.Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13:685–703.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*.
- Leal-Rodríguez, A.; Ariza-Montes, J.A.; Morales-Fernández, E.; Eldridge, S. *The Effects of Organizational Culture Typologies on Unlearning and Innovation Capabilities*. 7th European Conference on Intellectual Capital 2015, Espanha.
- Lin, H.; McDonough, E.F. (2011). Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity. *IEEE transactions on engineering management*, 58(3).
- Lukić, T; Džamić, V.; Knežević, G.; Alčaković, S.; Bošković, V. (2014). The Influence of Organizational Culture on Business Creativity, Innovation and Satisfaction. *Management*.
- Machado, D. P. N.; Carvalho, L.C. (2013). Ambiente Favorável ao Desenvolvimento de Inovações: Proposição de um Modelo de Análise Organizacional. *Revista de Administração*, 48(3): 592-607.
- Machado, D. P. N.; Gomes, G.; Trentin, G.N.S.; Silva, A. (2013). Cultura de Inovação: Elementos da Cultura que Facilitam a Criação de um Ambiente Inovador. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4): 164-182.
- Manual Oslo (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3ª edição OECD/European Communities, França.
- Martins, E.C.; Terblanche, F. (2003). Building an organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Management*, 06: 64-74.
- Mavondo, F.T. (1999). Environment and Strategy as Antecedents for Marketing Effectiveness and Organizational Performance. *Journal of Strategic Marketing*, 7: 237-250.
- McLean, L.D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2): 226-246.
- Mello, A.M.; Marx, R.; Salerno, M. (2012). Organizational Structures to Support Innovation: How Do Companies Decide? *Revista de Administração e Inovação*, 9(4): 005-020.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy Marketing Science*, 40: 102–119.
- Morschel, E.L.; Costa, V.L.; Reis, D.R.; Matos, E.A.S.A. (2013). 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*, 10(2): 219-237.
- Natário, M. M., Braga, A. M., & Fernandes, G. P. (2018). Determinantes do desempenho empreendedor e inovador nas regiões

- transfronteiriças. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 28(70), 39-54.
- Noble, C. H.; Sinha, R.; Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance implications. *Journal of Marketing*, 66: 25-39.
- O'sullivan, D.; Dooley, L. (2008). Defining innovation and applying innovation. *Sage Publications*, p.3-32.
- Pereira, M. G., & Galvão, T. F. (2014A). Etapas de busca e seleção de artigos em revisões sistemáticas da literatura. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 23, 369-371.
- Pereira, M. G., & Galvão, T. F. (2014B). Extração, avaliação da qualidade e síntese dos dados para revisão sistemática. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 23, 577-578.
- Peretza, H.; Levib, A.; Friedc, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6): 875-903.
- Pertuz, V. P., Perez, A. B., & Geizzelez, M. L. (2018, November). Determinants of innovation capacity in medium-sized firms. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1126, No. 1, p. 012060). IOP Publishing.
- Pettigrew, A.M. (1979). On Studymg Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24.
- Popovski, V.; Serafimovska, H. (2016). Organizational Culture Imperative for Higher Innovation in Enterprises in the Republic of Macedonia. *Economic Development*, 3: 61-74.
- Quinello, R.; Nascimento, P.T.S. (2009). Processo de Inovação sob o Enfoque Institucionalista: Um Estudo Etnográfico na Gestão de Facilidades de uma Montadora do Estado de São Paulo. *Revista de Administração e Inovação*, 6: 05-29.
- Rego, A., Cunha, M. P. E., Reis Júnior, D., Anastácio, C., & Savagnago, M. (2018). The optimism-pessimism ratio as predictor of employee creativity: the promise of duality. *European Journal of Innovation Management*, 21(3), 423-442.
- Rodrigues, L.C.; Silveira, A.; Kono, C.M.; Lenzi, F.C. (2013). Inovação e Modelo de Negócio – Um Estudo de Caso no Setor Vitivinicultor. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(2): 250-273.
- Ruppel, C.P.; Lawrence, E.T.; Tworoger, L.C. (2016). Organizational Creativity and The Top Management Team (Tmt): An Interactionist Perspective. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20.
- Sabino de Freitas, A., Filardi, F., de Oliveira Lott, A. C., & Braga, D. (2017). Inovação aberta nas empresas brasileiras: uma análise da produção acadêmica no período de 2003 a 2016. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16(3).
- Sanches, P.L.B.; Machado, A.G.C. (2013). Estratégias de Inovação e RBV: Evidências em uma empresa de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4): 183-207.
- Santos-Vijande, L.; Sanzo-Pérez, M.J.; Gutiérrez, J.A.T.; Rodríguez, N.G. (2012). Marketing capabilities development in small and medium enterprises: implications for performance. *Journal of Centrum Cathedra*, 5: 24-42.
- Sanz-Valle, R.; Valencia, N. J.C.; Jimenez-Jimenez, D. (2010) Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4): 466-480.
- Sanz-Valle, R.; valencia, N. J.C.; Jimenez-Jimenez, D. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1): 55-72.
- Sanz-valle, R.; Valencia, N. J.C.; Jimenez-Jimenez, D.; Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of knowledge Management*, 15(6): 997-1015.
- Sarros, J.C.; cooper, B.K.; Santora, J.C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2): 145-158.

- Sarros, J.C.; Cooper, B.K.; Santora, J.C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3): 291-309.
- Scarpin, M.R.S.; Machado, D.D.P.N. (2015). O Impacto da Cultura sobre ambiente Propício ao Desenvolvimento de Inovações. *Revista de Administração e Inovação*, 12: 148-173.
- Schein, Edgar H. (1993), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass: EUA, 2ºEd.
- Schumpeter, J. (1985). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Sharifirad, M.S.; Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5): 494-517.
- Siguaw, J.A.; Simpson, P.M.; Enz, C.A. (2006). Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research. *Journal Production Innovation Management*, 23: 556-574.
- Simpson, P.M.; Siguaw, J.A.; Enz, C.A. (2006). Innovation orientation outcomes the good and the bad. *Journal of Business Research*, 59: 1133-1141.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Italia, 28(3): 339-358.
- Steers, R.M.; Meyer, A.D.; Sanchez-Runde, C.J. (2008). National culture and the adoption of new Technologies. *Journal of World Business*, 43: 255-260.
- Stock, R.M.; Zacharias, N.A. (2011). Patterns and performance outcomes of innovation orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39: 870-888.
- Su, Y.; Tsang, E.W.K.; Peng, M.K. (2009). How do internal capabilities and external partnerships affect innovativeness? *Asia Pacific Journal Management*, 26: 309-331.
- Talke, K.; Salomo, S.; Kock, A. (2011). Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6): 819-832.
- Tavares, J.M.; Salvador, R; Mores, G.V. (2014). Modelo de Geração de Inovações em um Ambiente de Recursos Escassos (Mgiare): Uma Aplicação ao Turismo. *Revista de Administração e Inovação*, 11(4): 110-134.
- Theodosiou, M.; Kehagias, J.; Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41: 1058-1070.
- Trott, P. J. (2012). *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Tsuja, P.Y.; Mariño, J.O. (2013). The Influence of the Environment on Organizational Innovation in Service Companies in Peru. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(49): 582-600.
- Tuan, L.T. (2010). Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in Private Hospitals. *International Business Research*. 3(3).
- Tushman, M.L.; O'Reilly, C.A. (1997). *Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press: EUA.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H.S.; Eminoglu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. *European Journal of InnovationManagement*, 16(1): 92-117.
- Vasconcelos, R. B. B. D., & OLIVEIRA, M. R. G. D. (2018). Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: Uma abordagem



gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 349-364.

Vorhies, D.W.; Morgan, R.E.; Autry, C.W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30: 1310–1334.

Vorhies, W.D. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6: 3–23.

Waarts, E.; Everdingen, Y.V. (2005). The Influence of National Culture on the Adoption Status of Innovations: An Empirical Study of Firms Across Europe. *European Management Journal*, 23(6): 601–610.

Wang, C.L; Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual

Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of Management*, 25: 58–76.

Weerawardena, J. (2003) The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11: 15–35.

Westwood, R.; Low, D.R. (2003). The Multicultural Muse Culture, Creativity and Innovation. *International Journal of Cross Cultural*, 3(2): 235–259.

Zilber, M. A., Lex, S., De Moraes, C. A., Perez, G., Vidal, P. G., & Corrêa, G. B. F. (2008). A inovação e os fatores organizacionais característicos. *Revista de Ciências da Administração*, 10(21), 76-96.