

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Econômico e
Estratégia Empresarial - PPGDEE

Ricardo Henrique Magela Franco

AMBIENTE ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO:
UMA ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DE UMA
MULTINACIONAL FARMACÊUTICA

Montes Claros - MG
Abril / 2021

Ricardo Henrique Magela Franco

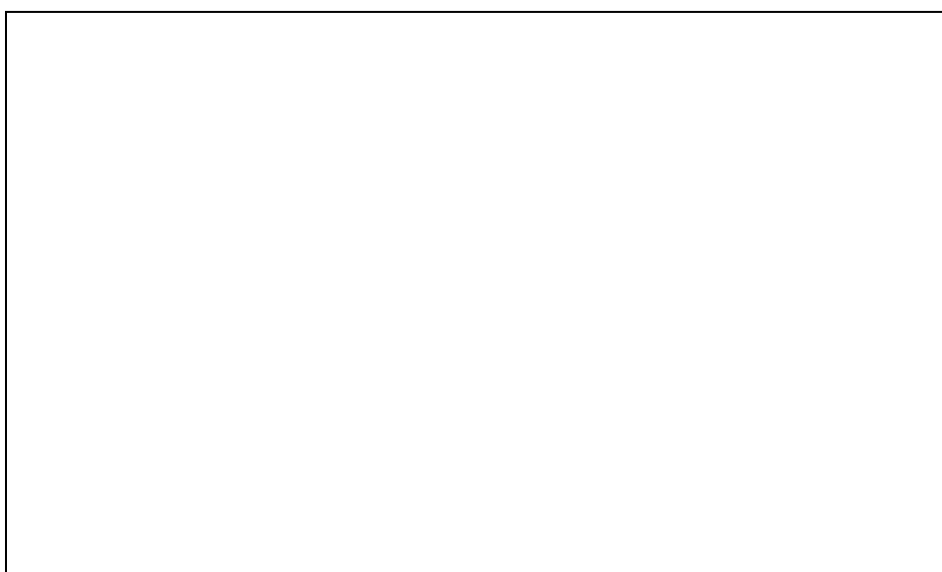
**AMBIENTE ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO:
UMA ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DE
UMA MULTINACIONAL FARMACÊUTICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial, da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES como exigência para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Fróes Couto
Coorientador: Prof. Msc. Pablo Peron de Paula

**Montes Claros - MG
Abril / 2021**

Espaço reservado para a Ficha Catalográfica



Ricardo Henrique Magela Franco

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO:
UMA ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DE
UMA MULTINACIONAL FARMACÊUTICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial, da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES como exigência para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Felipe Fróes Couto
Orientador

Prof. Msc. Pablo Peron de Paula
Coorientador

Prof. Dr. Wagner de Paulo Santiago

Prof. Dr. André Luiz Mendes Athayde

**Montes Claros - MG
Abril / 2021**

Frente a todas as experiências vividas, tanto pelas coisas boas que aconteceram, quanto por aquelas que no final viraram lições, gratidão é a palavra certa para definir o meu estado de espírito neste momento.

Gratidão pela família, pela oportunidade do trabalho, pelos amigos, mestres e doutores que cruzaram meu caminho, pela oportunidade do desenvolvimento, pela vida.

Espero confiante que, ao fim desta jornada, eu me torne uma pessoa melhor, e que, de alguma maneira, possa retribuir todo o bem recebido, trabalhando por um mundo mais justo.

Que o conhecimento seja sempre utilizado como um instrumento promotor da igualdade, da justiça e da compaixão entre os seres.

Dedico este trabalho à minha querida esposa Gleice, às minhas filhas Bruna e Nathália, ao meu genro Talmom e, agora, ao meu neto Murilo. Sem o carinho, apoio e a compreensão recebida, muito teria ficado pelo caminho.

Por fim, que este trabalho e a minha titulação aos 58 anos sejam fonte de inspiração, e um legado de perseverança e de fé em Deus para as minhas filhas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, imensamente, a todos os professores que me influenciaram nesta trajetória. Em especial, ao Professor Doutor Felipe Fróes e ao Professor Mestre Pablo Perón, sempre disponíveis e resilientes, pois, apesar dos obstáculos enfrentados durante esta jornada, se mantiveram ao meu lado, me desafiando, me incentivando e me fazendo acreditar que tudo isto valeria a pena.

Na árdua missão de educar, já os tinha como colegas, os tive como mestres e agora os tenho como referência.

Agradeço à Novo Nordisk, na pessoa do Ermeson, por tantos anos de parceria, oportunidades, reconhecimento e por acreditar em mim e neste projeto, provendo todo o necessário para a sua realização.

Agradeço, também, a todos os meus colegas de turma e de trabalho que participaram, seja compartilhando o conhecimento, seja respondendo às pesquisas, seja motivando, impulsionando ou acreditando.

Agradeço, por fim, ao meu amigo e colega de classe Luiz Henrique, por tamanha generosidade.

Aquele que é mestre na arte de viver faz pouca distinção entre o seu trabalho e o seu tempo livre, entre a sua mente e o seu corpo, entre a sua educação e a sua recreação, entre o seu amor e a sua religião. Distingue uma coisa da outra com dificuldade. Almeja, simplesmente, a excelência em qualquer coisa que faça, deixando aos demais a tarefa de decidir se está trabalhando ou se divertindo. Ele acredita que está sempre fazendo as duas coisas ao mesmo tempo (Lawrence Pearsall Jacks).

RESUMO

Na luta pela sobrevivência, as rápidas mudanças no ambiente externo exigem das organizações flexibilidade e rápidas adaptações. Para as organizações, promover a inovação é um dos principais meios de se alcançar um diferencial competitivo, permitindo se posicionar em vantagem neste cenário. Acredita-se, portanto, ser de extrema relevância entender o ambiente organizacional e a sua capacidade de promover a inovação. Sob este cenário, a presente dissertação tem como escopo o entendimento e a análise da percepção de líderes e liderados sobre a capacidade do ambiente organizacional em promover a inovação. Para tal, se propõe a desenvolver um modelo de equações estruturais validado estatisticamente, capaz de prever, com o menor erro possível, a relação de causa e efeito. O objetivo geral de pesquisa proposto é identificar formas pelas quais o ambiente organizacional pode estimular/promover a inovação, a partir de uma análise de um caso representativo em uma indústria multinacional do setor farmacêutico, em que se analisou a percepção dos agentes internos em relação à capacidade da estrutura organizacional de promover a inovação, utilizando-se de análises qualitativas e quantitativas. Os principais achados foram a construção de um modelo validado, capaz de explicar a correlação entre as variáveis: Comportamento, Inovação, Futuro, Desafios, Liderança e Motivação, a partir da visão dos agentes internos, e a identificação e análise da maneira com que líderes e liderados estão alinhados e percebem o ambiente organizacional voltado para a inovação.

Palavras-chave: Criatividade; Cultura Organizacional; Inovação; Liderança; Tecnologia.

ABSTRACT

In the struggle for survival, rapid changes in the external environment require organizations to be flexible and adapt quickly. For organizations, promoting innovation is one of the main ways of achieving a competitive expedience, allowing them to take an advantage in this scenario. Therefore, it is considered extremely important to understand the organizational environment and its ability to promote innovation. Under this scenario, this dissertation scopes the understanding and analysis of leadership and subordinates' perception about organizational' s environmental capacity to promote innovation. To do this it is proposed to develop a model of structural equations, statistically validated, capable of predicting the cause-and-effect relationship with the smallest possible error. The general objective of the proposed research is: to identify ways in which the organizational environment can stimulate / promote innovation, from an analysis of a representative case in a multinational pharmaceutical industry, in which it was analysed the perception of internal agents in relation to the capacity of the organizational structure to promote innovation, using qualitative and quantitative analysis. The main findings were: the construction of a validated model capable to explain the correlation between the variables: Behaviour, Innovation, Future, Challenges, Leadership and Motivation, from the perspective of internal agents; and to identify and analyse the way in which leaders and followers are aligned and perceive the organizational environment focused on innovation.

Keywords: Creativity; Innovation; Leadership Organizational Culture; Technology.

LISTA DE ABREVIATURAS

AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
CBO	Congressional Budget Office
CFA	Análise Fatorial Confirmatória
CFA	Confirmatory Analysis Factorial
CFI	Comparative Fit Index
CMED	Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GFI	Goodness of Fit Index
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Ampliado
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MEI	Mobilização Empresarial pela Inovação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	Organização Mundial da Saúde
PIB	Produto Interno Bruto
RMSEA	Root Mean Square Error of approximation
SEM	Structural Equation Modeling

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação de Amostras	36
Quadro 2 - Estratificação da Amostra	36
Quadro 3 - Estratificação por Categorias	38
Quadro 4 - Percepção da Liderança.....	41
Quadro 5 - Valores de Referência	58
Quadro 6 - Matriz de Correlação.....	67
Quadro 7 - Análise da Qualidade do Modelo.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Interativo, Martins (2002)	29
Figura 2 - Estruturação do processo	40
Figura 3 - Processo de construção do questionário	42
Figura 4 - Modelo Teórico Proposto	42
Figura 5 - Diagrama de Trajeto	43
Figura 6 - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Teórico	45
Figura 7 - Escala de significância de coocorrência	47
Figura 8 - Análise Estatísticas das Médias por Indivíduo	56
Figura 9 - Boxplot	57
Figura 10 - Análise Fatorial Confirmatória: Estratégia Versus Variáveis Observadas.....	59
Figura 11 - Análise Fatorial Confirmatória: Liderança Versus Variáveis Observadas.....	60
Figura 12 - Análise Fatorial Confirmatória: Comportamento Versus Variáveis Observadas..	61
Figura 13 - Análise Fatorial Confirmatória: Ambiente Inovador Variáveis Observadas.....	62
Figura 14 - Análise Fatorial Confirmatória: Motivação Variáveis Observadas.....	64
Figura 15 - Análise Fatorial Confirmatória: Desafio Variáveis Observadas.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pareto das Citações	48
Gráfico 2 - Média das Variáveis Observadas do Constructo Estratégia.....	59
Gráfico 3 - Média das Variáveis Observadas Constructo Liderança.....	60
Gráfico 4 - Média das Variáveis Observadas Constructo Comportamento.....	62
Gráfico 5 - Média das Variáveis Observadas Constructo Comportamento.....	63
Gráfico 6 - Médias das Variáveis Observadas Constructo Motivação	64
Gráfico 7 - Médias das Variáveis Observadas Constructo Desafio.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado do teste de hipótese para o modelo proposto.....	68
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Estratégia competitiva e a inovação.....	23
2.2 Inovação e criatividade organizacionais.....	25
2.3 O papel do sujeito no trabalho criativo	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 Natureza da pesquisa	33
3.2 Procedimento para coleta de dados	34
3.3 Amostragem	35
3.4 Procedimentos para análise dos dados	37
4 ANÁLISE DOS DADOS	46
4.1 Análise das observações diretas	46
4.2 Análise das entrevistas semiestruturada	47
4.3 Análise quantitativa da survey realizada	55
4.4 Avaliação estatística da qualidade do modelo.....	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE	81

1 INTRODUÇÃO

O fluxo de bens, serviços, capital financeiro e conhecimento extrapola as fronteiras entre países e circula, relativamente, livre, de forma que a economia global se expanda significativamente, tornando o ambiente competitivo de uma organização muito mais complexo (HOSKISSON; HITT; IRELAND; HARRISON, 2009).

Considerando a incerteza e a assimetria de informações, as organizações desenvolvem estratégias para a obtenção de novos recursos e novas competências, com base na avaliação de seu ambiente interno e de suas necessidades para o atingimento dos objetivos organizacionais (ZEN; FRACASSO, 2012). Entender todas estas nuances deste contexto é o primeiro passo na formulação de estratégias, que nada mais é do que uma teoria formulada pela organização sobre como ganhar vantagem competitiva. Uma das maneiras pelas quais uma empresa pode escolher suas estratégias é por meio do processo de administração estratégica, que normalmente começa pela definição de sua missão, ou sua finalidade a longo prazo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A partir daí, são definidos a visão e os valores da organização que, junto com a missão, moldam seu *modus operandi*, que é peculiar a cada caso. A missão é a razão de ser da empresa, enquanto, a visão é concretizada como o direcionamento, e os valores são os padrões para o comportamento das pessoas na organização (MAXIMIANO, 2011). Esta tríade (missão, visão e valores) é promovida massivamente com o objetivo de nortear a conduta de seus colaboradores. A todo momento, o indivíduo é chamado a reagir frente a situações diversas, demonstrando alinhamento com estes valores. Engajar e mobilizar as pessoas a agirem em consistência com o propósito da organização constitui o pilar estrutural de uma estratégia bem-sucedida (FRANCO, 2010).

Diferentes ambientes levam as organizações a adotarem novas estratégias, e as novas estratégias exigem novas estruturas, é uma questão de sobrevivência (CHANDLER, 1999). Embora a grande maioria das organizações se esforce na formulação de estratégias eficientes, o fracasso destas é razoavelmente comum. No Brasil, segundo levantamento do IBGE, realizado em 2017, apenas 40% das empresas que foram abertas em 2012 continuavam em operação em 2017. Essa proporção, medida pela taxa de sobrevivência, aponta que seis em cada dez companhias encerraram suas atividades dentro de cinco anos.

Mais comum ainda é o fato de que as que fracassam completamente são aquelas que deixam de ser competitivas devido a inaptidão em realizar as mudanças necessárias para o sucesso contínuo (HOSKISSON; HITT; IRELAND; HARRISON, 2009). Assim, prosperar em um ambiente de extrema competitividade é o grande desafio da maioria das organizações.

Embora trate-se de um constructo complexo, ou seja, que possui concepções diferentes, dimensões e contextos de aplicação que, por consequência, é compreendido sob diferentes abordagens em diferentes campos do conhecimento, ramos de atividade e setores industriais, as palavras “inovação” e “empreendedorismo” tornaram-se de ordem, e despontam como o “norte verdadeiro” na busca por vantagem competitiva (TIDD; BESSANT, 2012).

Apesar desta orientação, segundo estudo realizado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC, que publicou os Indicadores Nacionais de Ciência, Tecnologia e Inovação – Edição 2018, o Brasil é um dos países que menos investe em inovação (1,27% do PIB sendo 0,67% da iniciativa pública e 0,60% da iniciativa privada), comparado com países referência no tema: Coreia (4,13% do PIB), Japão (3,14 % do PIB), Alemanha (2,93 % do PIB) e Estados Unidos (2,74 % do PIB).

O número de concessões de patentes no Brasil em 2017 (6.250) foi o maior nos últimos 15 anos. Entretanto, cerca de 70% advêm de patentes do tipo invenção, solicitadas por não residentes, ou seja, pedidos que vem de outros países. Ainda segundo a pesquisa, isso reflete o resultado inexpressivo do esforço tecnológico das empresas em termos de inovação. Haja visto que a concessão de novas patentes nacionais e internacionais para empresas brasileiras tem permanecido em um patamar baixo e estável ao longo dos anos.

Outro dado relevante que nos deixa em posição de desvantagem, de acordo com os dados da Pesquisa de Inovação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Pintec/IBGE-2016), refere-se ao número de pesquisadores desenvolvendo inovações nas empresas brasileiras, que é baixo, apenas 17,5%. O restante aparece assim alocado: 2% no governo, 80% em instituições de ensino e 0,5% em organizações sem fins lucrativos. Os dados revelam que tanto o setor público, quanto o privado ainda têm muito a percorrer, embora exista uma ampla mobilização por inovação.

As organizações, de um modo geral, reconhecem a importância da inovação para o aumento da produtividade, desempenho e competitividade de uma empresa. Entendem que não inovar significa uma barreira para suas aspirações (NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014).

Com o objetivo de oferecer um suporte para o desenvolvimento desse processo de inovação nas empresas, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), através de sua agência Financiadora de Estudo e Projetos (FINEP), lançou, em agosto de 2010, no âmbito do

Programa Nacional de Sensibilização e Mobilização para a Inovação (Pró-Inova) e da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI), a chamada pública MCTI/FINEP – AT – Pró-Inova – Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação – 11/2010.

Entretanto, a intenção estratégica, por si só, não é suficiente para mover a organização, pois a inovação não deve ser tratada como um evento isolado, e sim, como um processo que precisa ser entendido e gerenciado. Destarte, acreditar que a inovação depende, unicamente, de uma boa ideia e de sorte não é garantia de sucesso, mas de possíveis perdas de recursos desnecessários para a firma (TIDD; BESSANT, 2012).

Considerando, pois, que a inovação se trata de um processo, devemos entender que, para ser bem-sucedida, essa deve envolver diversos níveis hierárquicos e de conhecimento, haja vista que necessita-se da proposição, acompanhamento e validação de ideias e projetos. Portanto, a inovação envolve toda a organização e deve ser incorporada nas suas diversas dimensões organizacionais (TIDD; BESSANT, 2012).

Em 1960, dois projetos deram início às pesquisas sistêmicas sobre inovação e alteraram a percepção dos estudiosos a respeito do tema, sendo eles: o projeto “SAPPHO”, na Inglaterra – Universidade de Sussex, e o “*Yale Innovation Survey*”, nos Estados Unidos. (CUNHA, 2010). O primeiro, comparou as inovações que fracassaram com as que obtiveram êxito, destacando, entre as que obtiveram sucesso, o atendimento às necessidades dos usuários, a formações de redes, e as ligações com fontes externas de informação científica e tecnológica. O segundo, por sua vez, observou as estratégias por parte das empresas no desenvolvimento de produtos e processos, destacando as capacitações internas da firma (CASSIOLATO; LASTRES, 2005).

A partir daí, segundo Cassiolato e Lastres (2005), a inovação pode ser traduzida como um fenômeno sistêmico, por envolver aspectos culturais, sociais, políticos, econômicos e institucionais, intrinsecamente conectada a um conjunto de atores e sua cooperação/interação para o aprendizado invocativo, ou seja, o acúmulo de conhecimento, tácito e codificado, no processo de geração e difusão das inovações.

Para Martins e Terblanche (2003), a origem da criatividade e da inovação se dá na estratégia e em estruturas adotadas pela organização. Assim, metas e objetivos estratégicos representam o perfil axiológico da organização. Considerando, pois, que o indivíduo também possui valores, metas e objetivos estratégicos individuais, e que as estratégias formuladas pela organização poderiam tanto estimular, quanto inibir a criatividade e a inovação, torna-se necessário compreender esta relação de causa e efeito na formulação de estratégias eficazes (TIDD; BESSANT, 2012).

Há, portanto, um desafio, uma vez que, segundo Martins e Terblanche (2003), o ambiente organizacional e suas interações constituem um processo extremamente complexo e tais ponderações carecem de uma comprovação empírica, visto que criatividade e inovação poderiam ser influenciadas por inúmeras variáveis e de diferentes formas.

Considerando então, um cenário de dualidades: as escolhas pessoais e a inovação, as normas e a liberdade individual, a presente dissertação se propõe a analisar e entender a percepção do indivíduo frente as políticas organizacionais de fomento à inovação, com o objetivo de responder o seguinte problema de pesquisa: “De que maneira o agente interno percebe a capacidade do ambiente organizacional em estimular/promover a inovação?”.

O objetivo geral desta pesquisa, portanto, é identificar formas pelas quais o ambiente organizacional pode estimular/promover a inovação, a partir de uma análise de um caso representativo em uma indústria multinacional do setor farmacêutico, na qual se analisou a percepção dos agentes internos em relação à capacidade da estrutura organizacional de promover a inovação, utilizando-se de análises qualitativas e quantitativas.

Como objetivos específicos: (a) desenvolver e validar estatisticamente um modelo estrutural, baseado na percepção dos líderes, capaz de capturar a percepção do liderado quanto à capacidade do ambiente organizacional em estimular/promover inovação; (b) analisar o alinhamento e a percepção dos líderes quanto às estratégias e iniciativas de fomento à inovação, adotadas pela organização; (c) analisar a percepção dos liderados sobre a capacidade do ambiente organizacional em gerar inovação.

O cumprimento dos objetivos propostos trará benefícios significativos para a organização, a academia e o autor. Destacamos a seguir:

A organização, objeto deste estudo, é dinamarquesa e está inserida no mercado global de diabetes. Este mercado é altamente consolidado por natureza, com três participantes principais que detêm fatias importantes em todos os mercados regionais. Esta competição acirrada exige de cada *player* a excelência nos processos produtivos, não havendo espaço para falhas.

Adiciona-se a este ambiente um elevado custo de desenvolvimento de novos medicamentos, sobretudo, em função da forte regulamentação do mercado de drogas, o tempo de desenvolvimento de medicamentos, que em média é de 10 a 20 anos, e, principalmente, a incerteza de sucesso dos projetos desenvolvidos.

Para sobreviver, as empresas buscavam recuperar os custos dessas falhas nas receitas provenientes de sucessos relativamente raros. Um estudo recente do Congressional Budget Office (CBO) estima que as empresas farmacêuticas precisam obter uma margem de

62,2% em seus produtos de sucesso, a fim de se obter uma taxa média de retorno de 4,8% em todos os seus ativos.

Entretanto, as regras deste jogo têm se alterado, as práticas de precificação de medicamentos farmacêuticos estão mudando a maneira como os medicamentos são comprados e vendidos em todo o mundo. Há, atualmente, uma pressão global para a redução de preços.

O Fórum Global de Medicina de 2017, organizado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pelo Governo da África do Sul, teve como objetivo fornecer uma plataforma global para uma discussão franca entre todas as partes interessadas, incluindo governos, organizações da sociedade civil e indústria farmacêutica, a fim de identificar estratégias para reduzir os preços dos medicamentos e expandir o acesso para todos (BAGOZZI, 2019).

No Brasil, desde o final do ano de 2000, a indústria farmacêutica está submetida a um rígido controle de preços. Entre março de 2000 e fevereiro de 2017, o Índice de Preços ao Consumidor Ampliado (IPCA), do IBGE, somou 200%. Vale ressaltar que fevereiro foi o mês anterior à concessão do último reajuste anual por parte da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos - CMED, sendo de 2,63% o reajuste médio ponderado para o ano de 2017.

Nos Estados Unidos, as novas regras, recentemente aprovadas pelo Congresso americano no sistema de saúde, estão obrigando as empresas farmacêuticas a criarem modelos financeiros inovadores, estratégias robustas de dados, e mudanças organizacionais. Como resposta a tudo isto, e por uma questão de sobrevivência, restam às organizações buscar, através da inovação, aumentar o valor agregado de seus produtos, reduzir custo, reduzir *lead time*, e buscar incessantemente o zero defeito (FRIEDLI *et al.*, 2006).

Com a organização em questão, a situação não é diferente, pois, nos últimos anos, essa vem experimentando uma redução significativa de sua lucratividade em função do achatamento dos preços, o que fez com que novas estratégias fossem adotadas. Uma delas foi a busca pela redução do custo de produção em toda a cadeia produtiva. A fábrica em Montes Claros, objeto deste estudo, foi inaugurada em 2007 e é um dos 5 (cinco) centros de produção da multinacional, contando, atualmente, com cerca de 1000 funcionários. Ademais, exporta para 52 países e é responsável por aproximadamente 15% da produção mundial de insulina.

A estratégia local da organização é um desdobramento da missão geral definida pela matriz, cujo propósito é: “Salvar vidas, através do combate ao diabetes”. A partir daí, concluiu-se que, para um eficaz combate ao diabetes, o site local teria que possuir um alto padrão de qualidade, e que seus colaboradores, movidos pela busca constante por melhoria contínua, deveriam se sentir engajados nesse propósito. Assim, duas outras premissas foram adicionadas: a simplicidade e o respeito às pessoas.

Origina-se, então, a visão local: “Ser um site de excelência operacional onde os resultados são atingidos com simplicidade e respeito”. Finalmente, esta visão foi cascateada para todos os níveis organizacionais, traduzida em metas, projetos e iniciativas, onde o uso da tecnologia e o fomento à inovação passam a ser estimulados e tratados como principais vetores da transformação.

A formação de sua identidade organizacional também merece destaque. Em 2004, após a compra de um laboratório local, genuinamente brasileiro, a organização iniciou suas atividades no Brasil. Neste momento, ocorreu a fusão das culturas europeia (dinamarquesa) e latina (brasileira), formando uma nova identidade.

Um outro ponto é que a inovação está mais ligada à criatividade, persistência e ao propósito do que a tecnologia propriamente dita (MAY, 2007). Assim sendo, entender como os funcionários absorvem e reagem a estímulos voltados para a inovação, e como os líderes atuam no sentido de permitir o aprendizado através do exercício da criatividade de forma livre e, concomitantemente, aos mecanismos criados para impedir o aumento da entropia, trará um ganho fundamental para a organização, permitindo-a ajustar e/ou reformular suas estratégias atuais, na busca por vantagem competitiva.

No campo acadêmico, atualmente, há certo consenso sobre a relevância do papel das pessoas para que a inovação aconteça. Contudo, apesar do crescente número de estudos, a inovação ainda é um fenômeno de difícil compreensão (TIDD; BESSANT, 2012). Mesmo com o reconhecimento da necessidade de fatores tangíveis e intangíveis complementando-se nos processos de inovação, há uma oportunidade de se aprofundar nos resultados encontrados sobre a temática. Frente a isso, Jaskyte e Dressler (2004) consideram que a perspectiva cultural pode ampliar a compreensão deste fenômeno tão complexo. Outro ponto relevante é o de se obter uma visão sobre o tema baseado no olhar do indivíduo, *bottom-up*, ao contrário da maioria dos estudos relacionados a isso, que se baseiam na visão de líderes, *top-down*.

Ao autor, inserido no ambiente corporativo, especialmente, na indústria farmacêutica por mais de 25 anos, este estudo proporcionará a oportunidade de confrontar o estado atual com o que foi vivenciado por ele até o momento presente, aumentando o conhecimento do mesmo sobre o tema, e capacitando-o para o auxílio efetivo na formulação de estratégias eficazes de fomento à inovação.

Esta dissertação está assim dividida: no primeiro capítulo, esta introdução, em seguida, o referencial teórico, em que são elencadas as principais ideias relacionadas à inovação em ambientes de negócios. Por conseguinte, o capítulo que apresenta os procedimentos metodológicos desta pesquisa, seguido da análise dos dados (capítulo 4) e das respectivas

conclusões (capítulo 5). Por fim, as referências que balizaram este estudo, complementadas pelos anexos da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será desenvolvida a teoria de base utilizada nesta dissertação. Serão abordados os seguintes temas: estratégia competitiva e inovação, o indivíduo e sua relação com o trabalho, inovação e criatividade organizacionais. No item 2.1, o objetivo é caminhar pelo campo teórico buscando traçar uma linha lógica, na qual seja possível compreender a visão das organizações em relação à inovação como estratégia de competitividade. No item 2.2, busca-se trazer luz às nuances do processo inovativos, assim como, a influência do indivíduo no resultado deste. Por fim, no item 2.3, busca-se entender o papel do indivíduo com o trabalho criativo ao longo do tempo, tomando em consideração toda a conjuntura social e as variáveis que o envolve, dentro e fora do ambiente organizacional. Esta conjunção teórica foi a base fundamental para construção de um direcionador, que permitiu responder ao problema central desta dissertação.

2.1 Estratégia Competitiva e a Inovação

Segundo Porter (1996), o princípio básico da estratégia competitiva é ser diferente, ou seja, através de um conjunto único de atividades, criar um “*mix*” exclusivo de valor, proporcionando, assim, vantagem competitiva para a organização.

Neste contexto, ainda segundo Porter (1996), na visão estratégica, a inovação está ligada à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, ao posicionamento competitivo, à capacidade de inovação e à aprendizagem organizacional. Dessa forma, torna-se um elemento fundamental da ação e diferenciação das organizações.

Entretanto, para que a estratégia de inovação seja capaz de produzir os resultados almejados, de acordo com Drucker (1997), é preciso estabelecer um propósito onde se tenha, claramente, definido o porquê ela existe, o que faz, como faz, e onde quer chegar. Concomitantemente, deve haver uma gestão contínua de todos os seus recursos disponíveis, de forma que estes estejam sempre posicionados em consonância com a estratégia definida.

Segundo Chiavenato (1998), a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas, de dois ou mais indivíduos. A cooperação entre eles é essencial para a existência da organização. Desta forma, as organizações dependem das pessoas para

cumprir sua missão, e as pessoas dependem das organizações para alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito.

Portanto, é fundamental que as estratégias organizacionais sejam claras, objetivas e fáceis de compreender, para que tenham sentido para todos.

De acordo com Le Bas e Lauzikas (2010), a estratégia de inovação requer recursos financeiros, recursos humanos e cultura de inovação. Já a cultura de inovação abrange a arquitetura organizacional e seus principais responsáveis, ferramentas gerenciais na prática, seleção e implementação de novas ideias, o papel do líder, a criatividade dos empregados, entre outros aspectos.

Curry e Clayton (1992) definem três categorias de estratégias tecnológicas: (a) adotar e adaptar, (b) inovar de forma incremental, (c) inovar de forma disruptiva. Cada uma destas categorias corresponde a, significativamente, diferentes posturas de negócios e de comportamentos de gestão. Cabe às organizações, em função das circunstâncias, vantagens e desvantagens de cada uma, definir a que melhor representa a estratégia a ser adotada.

As organizações, segundo Christopher Freeman (1987), podem ser classificadas em seis tipos distintos, com base nas estratégias adotadas em relação a inovação tecnológica: ofensiva (busca liderança, baseada na excelência de produtos e é agressiva na atuação no mercado); defensiva (prefere ser a segunda, imita com adaptações); imitativa (copia, às vezes, integralmente); dependente (subsidiárias ou fornecedores exclusivos); oportunista (atuação com base em nichos de mercado) e tradicional (atua em setores econômicos que prescindem de inovação).

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) apresentam, ainda, conceitos que agregam aos dois tipos de inovação básicos (produto e processo) a inovação de posicionamento. A inovação de posicionamento consiste em alterações no contexto em que os produtos e serviços estão inseridos e na inovação paradigmática, que compreende as mudanças nos modelos mentais subjacentes, que delimitam as ações organizacionais. No entanto, os autores não desprezam a importância do grau de alteração representado pelo binômio da inovação que caracteriza a inovação incremental e a inovação radical ou disruptiva.

Com relação ao modelo de negócio baseado em inovação, Miller e Morris (1998) identificaram as dimensões teóricas na qual o mesmo se estrutura: economia, aprendizagem e gestão. A dimensão econômica baseia-se pela mudança da economia industrial para a economia do conhecimento. A aprendizagem, por sua vez, é o processo central para a criação de conhecimento e geração de inovações. E, por fim, a gestão define as estruturas organizacionais e os meios pelos quais a inovação e as demais atividades de uma organização são realizadas.

2.2 Inovação e Criatividade organizacionais

A definição de inovação, segundo OCDE (2005), é a implementação de um produto (bens ou serviços) novo ou, significativamente, melhorado. Também, de um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional em práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas.

De acordo com Schumpeter (1957), a inovação cria a vantagem competitiva através de uma situação de monopólio temporário, e é reconhecida como uma das mais significativas fontes de transformação econômica para o alcance da vantagem competitiva. Além disso, é a força propulsora do capitalismo e difere da invenção. Essa última, nesse sentido, é uma ideia, um esboço ou um modelo para um novo ou melhorado produto, artefato, processo ou sistema.

[...] a inovação é o processo de criação do novo e destruição do que está se tornando obsoleto. Inovação é a capacidade da empresa de superar a concorrência perfeita, estabelecendo uma situação de monopólio temporário ao criar um novo mercado para seus produtos (SCHUMPETER, 1957, p. 75).

Já a inovação, no sentido econômico, somente ocorre quando há uma transação comercial envolvendo essa invenção com a consequente geração de riqueza. Freeman (1987) analisa o escopo e o alcance da inovação, e coloca quatro categorias hierarquizadas para o fenômeno: incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecno-econômico (revolução tecnológica), esta última com maior potencial de transformação econômica.

Segundo David Neeleman, fundador e CEO da Jet Blue, a inovação é tentar descobrir um jeito de fazer algo melhor do que tudo que já se fez. Na Toyota, montadora japonesa, mundialmente reconhecida pela sua capacidade de progredir sistematicamente e superar em desempenho a concorrência, o motor da inovação baseia-se em três pilares: inventividade no trabalho, busca da perfeição e adequação à sociedade. Observa-se que tais princípios estão mais ligados à criatividade, persistência e ao propósito do que à tecnologia propriamente dita. As pessoas normalmente associam inovação à tecnologia (KOMATSU; BURITI; SAAD, 2008). No mundo corporativo, inovação quer dizer satisfação e valor, e não um novo dispositivo. O cliente anseia por soluções, e não por produtos e serviços. Desta forma,

em função do ritmo tecnológico, é comum perder o foco e ficar preso em uma armadilha, buscando mais o “quê”, e não o “porquê” (MAY, 2007).

Como exemplo, tem-se o caso do Mc Donald's: o produto em questão já era produzido por diversos outros restaurantes americanos. Entretanto, quando buscou-se solucionar o problema do cliente, no que diz respeito à demora no atendimento, qualidade e à falta de padrão, elevou-se, drasticamente, o rendimento dos recursos, criando um novo mercado (FONTENELLE, 2007). O sucesso, portanto, se deu em função de observações e de uma busca premeditada por oportunidade para inovar. A criatividade não depende de inspiração e sim de um estudo árduo: um ato de vontade (DRUCKER, 1998).

É preciso pensar no todo, sistematicamente, isto é, o que separa o inventor do inovador (HISRIC, 2004). Encontrar soluções considerando o estado atual, projetando um estado futuro capaz de absorvê-las. Isso significa entender as relações de causa e efeito, o que requer aprendizado. Assim, em um ambiente de competição acirrada, o peso da inovação recai sobre o indivíduo, deste se espera mais compromisso, mais adaptabilidade, progresso mais rápido, melhor execução, decisões mais firmes e pensamentos mais livres (CHEDLI, 2014). Concomitantemente, espera-se que o mesmo indivíduo administre bem os riscos, e atinja os objetivos estabelecidos, dentro de um ambiente caracterizado por restrições, sob estruturas rígidas, programas inadequados, privilégio de informações, dissimulação política e regras limitantes (MAY, 2007).

Organizações tendem a associar a criatividade às artes, considerando-a como uma expressão de ideias originais, mas, segundo Alencar (1996), o processo de inovação depende tanto da criatividade quanto de competências técnicas. Entretanto, no mundo dos negócios, não basta ser original. Uma ideia criativa precisa ser adequada, útil e, claro, executável. Assim, além da criatividade individual, existem outros dois componentes necessários em qualquer domínio: a expertise e a motivação. Expertise e raciocínio criativo são as maneiras de abordar os problemas e a capacidade de juntar ideias existentes em novas combinações, são "recursos naturais" das pessoas (AMABILE, 1999).

Motivação, por outro lado, pode ser extrínseca ou intrínseca, sendo que a última é ainda mais essencial à criatividade. A motivação extrínseca, normalmente, utilizada pelas organizações é o dinheiro. Isso não impede, necessariamente, que as pessoas sejam criativas, mas, em muitas situações, também não ajuda, principalmente quando induz as pessoas a acharem que estão sendo subornadas ou controladas (DECI, 2002).

Mais do que isso, o dinheiro, por si só, não faz com que os funcionários se apaixonem pelo trabalho ou que passem a achá-lo interessante se, no fundo, o consideram

enfadonho. Paixão e interesse estão relacionados com a motivação intrínseca. Quando as pessoas estão intrinsecamente motivadas, envolvem-se no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si (AMABILE, 1999).

Outro ponto relevante e que emperra o fluxo da inovação é que a maioria das estruturas organizacionais e práticas gerenciais foi criada para funcionar bem em um mundo estável e previsível, adequada a um ritmo de mudança muito mais modesto do que passou a vigorar (GONÇALVES, 1998). Grandes organizações, nesse sentido, incorrem na chamada “Síndrome da Grande Empresa”, e são construídas sobre sistemas e estruturas fracos, onde não existe uma clara direção e onde a inovação não é algo requisitado, administrado ou medido. Assim, o que movimenta todo este processo é o desejo por recompensa e por reconhecimento, focado em conseguir promoções e bônus, o que, por conseguinte, acaba resultando em uma forte mentalidade de programa. Quando isso ocorre, a agregação de valor deixa de fazer sentido, e o foco passa a ser cumprir as projeções orçamentárias (MAY, 2007).

As empresas que pretendem inovar precisam desenvolver uma metodologia que crie e mantenha uma estrutura capaz de estimular uma cultura criativa e que gere resultados para criar valor para a empresa, clientes, fornecedores e parceiros (TIDD; BESSANT, 2012).

Sendo assim, antes de tudo, é necessária uma cultura organizacional direcionada para um empreendedorismo corporativo inovador, o que nem sempre é simples de se alcançar nas empresas (GRAMIGNA, 2007). Skarzynski e Gibson (2008) definem a capacidade organizacional de inovação como uma formação que inclui a cultura e os valores organizacionais, liderança e organização, bem como, processos e ferramentas, pessoas e suas habilidades.

Desta forma, segundo Martins e Terblanche (2003), a capacidade de inovação organizacional pode ser analisada sob a óptica de dois grandes blocos, individual e organizacional, e vista como os constructos de: “Clima e cultura da organização”, “Liderança e estrutura organizacional”, “Processos organizacionais”, “Ferramentas para geração de ideias e inovações” e “Competências das pessoas”. Schein (2009) apresentou a ligação entre competências individuais e capacidade de negócios organizacionais. Verticalmente, cada organização atua em um ambiente de negócios que consiste em oportunidades e desafios, juntamente com seus recursos.

A partir dos desafios apresentados pelo ambiente externo, gerentes da organização encontram sua visão e criam a estratégia. Isto exige competências organizacionais que por sua vez exigem competências individuais, formando assim o elo entre os seres humanos na organização e nos negócios da organização. As competências humanas que promovem a

inovação representam as competências que a literatura enfatiza como as características importantes da criatividade e inovação e que podem ser divididos em dois grupos: competências pessoais e sociais.

Não basta somente treinar as pessoas no que a organização entende como relevante no processo de geração da inovação e criatividade. É preciso dar a elas a oportunidade de praticar. As pessoas precisam de ferramentas práticas, mecanismos e processos disponíveis no seu dia a dia, que lhes permitam gerar inovação dentro de uma realidade corporativa sustentável. O conhecimento somente será internalizado através da prática, de outra forma todo o treinamento será desperdiçado (SKARZYNSKI; GIBSON, 2008, p. 432).

Giget (1997) dispõe que o processo inovativo não é determinista e não segue uma fórmula pronta, sendo assim, ele é socialmente construído pelos atores envolvidos ou interessados na geração da inovação e, portanto, deve ser entendido como uma série de interações e trocas entre pesquisadores, usuários, técnicos, cientistas, governo, empresas, os quais constituem a rede de inovação.

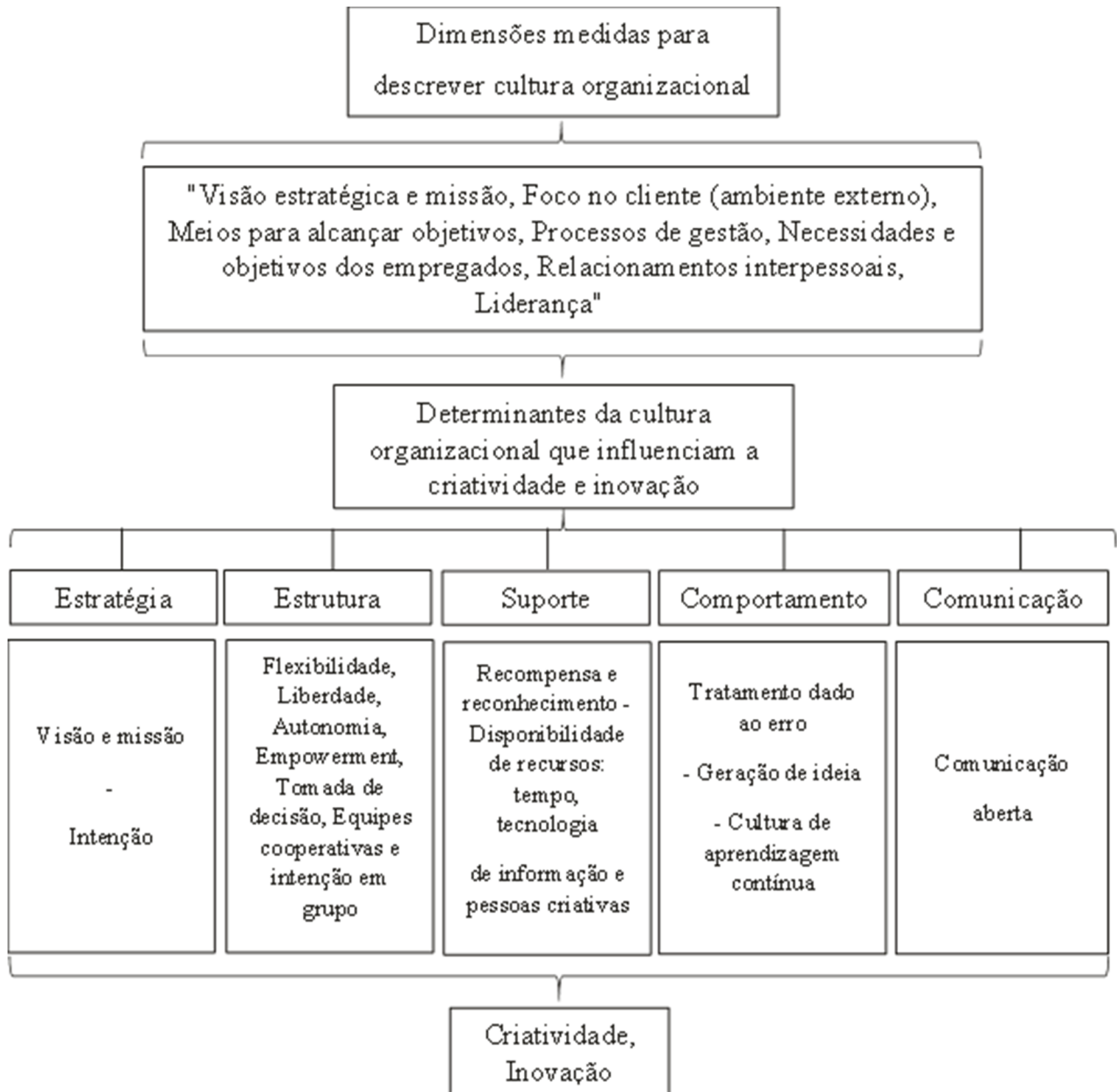
De acordo com Schumpeter (1997), é necessário que se desenvolvam meios para se integrar materiais e conhecimentos para se alcançar o desenvolvimento econômico, e, para isto, é necessário a introdução descontínua de novas combinações dos elementos citados. Então, a formação destas novas combinações é o processo inovador.

Freeman e Soete (2008) determinam que as atividades significam ações do processo inovativo, enquanto, as etapas são as fases ou passos da inovação. Assim, verifica-se que a ação da inovação compreende diversas atividades, ao passo que, o processo de inovação segue algumas etapas. O Manual de Oslo (1998) classifica as etapas em científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, incluindo o investimento em conhecimentos, que, de fato, levem, ou pretendam levar, à implementação de produtos ou processos tecnologicamente novos ou aprimorados.

Segundo Tesluk, Faar e Klein (1997), as premissas morais e crenças não desenvolvidas, que estão por trás das formas convencionais de atividade e comportamentos existentes, impactam diretamente na política, estrutura e práticas de gestão seguidas na organização. Conseqüentemente, a estrutura implantada na cultura pode impactar diretamente na criatividade da organização, por exemplo, ao fornecer recursos para apoiar o desenvolvimento de novas ideias. Dessa forma, os funcionários que trabalham na organização entendem quais atividades e comportamentos são valiosos para a organização e como devem se comportar no local de trabalho.

Nessa essência, Martins (2002) propõe um modelo interativo que sintetiza as normas e valores culturais que impactam a inovação e a criatividade desejada. Este modelo reflete sobre as dimensões que descrevem cada elemento que, segundo o autor, têm influência na inovação e na criatividade desejada pela estratégia competitiva definida pela organização.

Figura 1 - Modelo Interativo, Martins (2002)



Fonte: Adaptado de Martins; Terblanche (2003).

2.3 O papel do sujeito no trabalho criativo

O processo produtivo vem sofrendo, ao longo de décadas, mudanças estruturais em sua essência. Até a Idade Média, o trabalho não era valorizado, até porque esta atividade era realizada por escravos. No momento em que estes antigos servos ganham ou compram a sua liberdade e passam a desenvolver diferentes atividades, dá-se origem à burguesia (MARTINS; ARANHA, 1996). Da produção artesanal, em que o indivíduo era o único vetor de transformação, chegamos à revolução industrial, em que máquinas e ferramentas são incorporadas ao processo de produção (BRAVERMAN, 2012).

Entender o trabalho humano é um exercício complexo que exige diferentes olhares para a sua execução. Quando se fala de trabalho, refere-se a uma atividade humana, individual ou coletiva, de caráter social, complexa, dinâmica, mutante e que se distingue de qualquer outro tipo de prática animal, por sua natureza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental e moral (COUTINHO, 2009).

Assim, separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quiçá impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. A produção de uma obra é fruto da necessidade do indivíduo ser para si, e é parte da construção de sua identidade individual inserida em um contexto social (COSTA, 2009). Desse modo, a vocação produtiva do trabalho é mais que somente a produção no seu sentido econômico. Ela é, no seu sentido mais amplo, a produção de sentidos para a vida; daí compreender-se a angústia e o sofrimento dos que, por razões diversas, são excluídos da atividade produtiva. Há de se distinguir o termo “força de trabalho humano” do trabalho realizado por qualquer outro agente:

Para indivíduos que empregam seu próprio trabalho (ou uma comunidade que faça o mesmo), a diferença entre utilizar a força de trabalho em contraposição a qualquer outra força é uma diferença a que se volta toda a "economia". E do ponto de vista da espécie como um todo, esta diferença é também decisiva, desde que todo indivíduo é o proprietário de uma porção da força de trabalho total da comunidade, da sociedade e da espécie (BRAVERMAN, 2012, p. 54).

López-Ruiz (2007) afirma que partir do século XX, em função da flexibilidade e agilidade exigida pelas organizações no ambiente competitivo, as relações de trabalho se alteram, recebendo a configuração que ainda hoje vem assumindo. A influência de novas tecnologias e formas inovadoras de gestão faz com que relações tradicionais e duradouras

tendam a desaparecer. Consequentemente, novas habilidades e uma postura diferente passam a ser demandadas do indivíduo.

Entra em foco o indivíduo criativo e sua potencialidade para a coletividade. Espera-se deste a abertura para novos conceitos, flexibilidade, motivação e direcionamento para o resultado. Esta é uma conduta esperada, questionar o *status quo*, propor melhorias e diferentes formas de se resolver o problema e ser proativo. Mais ainda, ser capaz de sair do campo da criação e realmente inovar, agir, de outra forma anular-se-ia a criatividade (AMABILE, 1999)

Entretanto, a conjuntura social e o ambiente onde este profissional está inserido influenciam diretamente o processo criativo, seja de maneira positiva ou negativa. Variáveis como as relações interpessoais, normas, processos de comunicação estão diretamente ligadas ao sucesso da ação criadora, o que torna o processo, por si só, complexo na sua essência (MARTINS; MARTINS, 2002).

Considerando que a complexidade leva ao envolvimento de expertises de diferentes campos, em diferentes etapas, em um processo contínuo de refinamento, ainda que a criatividade parta de insights individuais, o trabalho de um único indivíduo não é suficiente para gerar a criatividade organizacional. De ativo da empresa, passa a ser visto com um investidor, tendo o seu capital humano como moeda. Nesse sentido, assim como a unidade de base da economia é a empresa, também a unidade de base da sociedade não é mais o indivíduo, mas o trabalhador-empresa, que, como uma microempresa, sofre os dilemas de investir em si mesmo ou produzir fluxos de renda, em função do custo-benefício (SANTOS, 2007).

Nó século XX, com as crises econômicas, o capitalismo sofreu uma nova transformação, sendo que, o enxugamento das estruturas administrativas de grandes organizações, segundo Backer (1993), foi uma das principais. A organização empresarial assumiu então a forma de arranjos complexos entre grandes corporações e pequenas e médias empresas subcontratadas. Tal arranjo permitiu a flexibilidade necessária às empresas numa época de grande competição, mas tornou mais instável o vínculo dos trabalhadores com as empresas (BACKER, 1994).

López-Ruiz (2007) demonstra que, em condições em que o vínculo com o emprego se fragilizou, a noção de empreendedorismo se apresentou como atitude exigida de todos os indivíduos, e não como atributo de poucos inspirados. O empreendedorismo é considerado agora um fenômeno de massa, uma atitude necessária para que todos, indistintamente, experimentem e reinventem de contínuo a sua vida como empresa econômica.

Tais estratégias, muitas vezes, escondem armadilhas que influenciam o negativamente o efeito esperado. O deslocamento de profissionais qualificados para atividades

menos qualificadas, a exploração de trabalhadores criativos que são induzidos a colocar uma grande energia no que fazem sem uma contrapartida organizacional suficiente, e os períodos de desocupação, em que há redução da renda e fragilidade social, são alguns exemplos (DRUCKER, 1998).

Neste contexto, a cultura organizacional se torna preponderante no sentido de catalisar as variáveis que impactam no processo criativo, ainda que essa cultura não seja homogênea. Relações sociais fortes fomentam a criatividade. Desta maneira, há de se esperar que os valores, as regras, as práticas e todos os elementos culturais estejam em convergência, para tanto, de maneira geral, as organizações lançam mão de estratégias esperando auferir tal resultado (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Natureza da Pesquisa

A dissertação tem como objeto o estudo da capacidade do ambiente organizacional em promover a inovação, a partir da análise de uma organização de grande porte do setor farmacêutico. Em função das características desta dissertação, optou-se por utilizar a metodologia de estudo de caso único de métodos mistos, classificado quanto à natureza como pesquisa descritiva exploratória com abordagem qualitativa e quantitativa do problema.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Desta forma, buscou-se compreender as relações de causa e efeito entre as estratégias de fomento à inovação, e o comportamento do indivíduo, através da observação e registro de fenômenos sociais complexos, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, em consonância com os três princípios do método qualitativo: a descrição, a compreensão e a explicação (TELLIS, 1997).

A convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece um excelente grau de confiabilidade ao estudo, muito além de pesquisas orientadas por outras estratégias. O processo de triangulação garantiu que descobertas em um estudo de caso fossem convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa (ROESCH, 1996). A fim de garantir a confiabilidade ao estudo, optou-se pela triangulação de diferentes fontes de evidências. Assim sendo, iniciou-se utilizando-se da entrevista semiestruturada, pesquisa eletrônica e observações.

3.2 Procedimento para coleta de dados

Na primeira fase, seguindo o preconizado por Marconi; Lakatos (1996), foram realizadas entrevistas presenciais, semiestruturadas, elaboradas através de um conjunto de 12 (doze) questões predefinidas, mas, mantendo a liberdade de se colocar outras, cujo interesse surgisse no decorrer da entrevista. (Apêndice I)

Considerada uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, o uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos. Ela objetiva saber como o fenômeno estudado é percebido pelo conjunto dos entrevistados (DUARTE; BARROS, 2006).

Assim, todo o nível estratégico (vice-presidente, corporativo e diretores) foi entrevistado, bem como, parte do nível tático (gerentes). O objetivo de entrevistar presencialmente estes níveis da organização foi capturar fielmente a visão dos líderes, responsáveis pela formulação das estratégias, quanto a capacidade de inovação organizacional levando em consideração clima e cultura, liderança e estrutura organizacional, processos organizacionais e as ferramentas para geração de ideias e inovações, assim como sugere Martins (2002).

Na segunda fase, foi aplicado um questionário autoadministrado, enviado via e-mail, do tipo *survey*. Com este procedimento, buscou-se produzir descrições quantitativas do grupo, permitindo uma análise cruzada com as entrevistas semiestruturadas. Este é um método normalmente indicado, quando se tem o objetivo de verificar hipóteses previamente formuladas e identificar a existência ou não de relações entre variáveis (LIMA, 2008).

As perguntas foram formuladas com base na escala tipo Likert autoadministrada, que consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ante os quais se pede ao sujeito que externar sua reação, escolhendo um dos cinco, ou sete, pontos de uma escala. A cada ponto, associa-se um valor numérico. Assim, o sujeito obtém uma pontuação para cada item, e o somatório ou média desses valores (pontos) indicará sua atitude favorável, ou desfavorável, em relação ao objeto ou à representação simbólica que está sendo medida (MARTINS; THEÓFILO, 2016).

Definiu-se, também, pelas observações, uma vez que, atenta aos detalhes, coloca o pesquisador dentro do cenário, de forma que ele possa compreender a complexidade dos ambientes psicossociais, ao mesmo tempo em que lhe permite uma interlocução mais

competente (ZANELLI, 2002). Por isso, a observação é mais adequada a uma análise de comportamentos espontâneos e à percepção de atitudes não-verbais.

Concomitante às fases anteriores, observações diretas descritivas foram realizadas, tendo como foco as reuniões de performance diárias. Nestas reuniões, líderes e liderados discutem diariamente os resultados atingidos frente ao planejado, problemas diários e possíveis soluções. Trata-se, pois, de um ambiente rico em experimentações onde a estratégia, o propósito e o comportamento são colocados na mesa.

A coleta de dados, através da técnica de observação, busca conseguir informações, utilizando os sentidos no processo de alcançar certos aspectos da realidade, à primeira vista, incompreensíveis. É um instrumento de investigação, advindo da Antropologia, onde se constitui uma técnica de pesquisa fundamental (GIL, 1999).

Esta técnica auxilia o pesquisador a obter e identificar provas sobre os objetivos que os indivíduos não têm consciência, entretanto, que guiam o comportamento dos mesmos. A observação desempenha papel importante, pois obriga o investigador a estabelecer um contato direto com a realidade estudada (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Principais pontos de observação: o ambiente, a relação líder liderada, a comunicação, a gestão do erro e o respeito às individualidades. A intenção está, portanto, em observar como estas variáveis são tratadas e afetam o comportamento do indivíduo (liderado).

3.3 Amostragem

Para a escolha do processo de amostragem, levando em consideração o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, assim como, a representatividade desejada ou necessária, optou-se por uma amostragem não probabilística. Amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos, em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo (MATTAR, 1996).

Considerando o formato de uma amostragem não probabilística por cota, com foco no nível de acuracidade dos resultados, foram definidos os grupos, as categorias e o número de participantes, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação de Amostras

AMOSTRAGEM NÃO PROBABILÍSTICA	
Conveniência	O pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis
Julgamento	O pesquisador usa seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa
Quota	O pesquisador entrevista um número predefinido de pessoas em cada uma das várias categorias

Fonte: Schiffman; Kanuk (2000).

Dentre os elementos do planejamento de pesquisa está o plano de amostragem. Segundo Schiffman e Kanuk (2000), um plano de amostragem deve responder às seguintes questões: quem pesquisar (unidade de amostragem), quantos pesquisar (o tamanho da amostra) e como selecionar (o procedimento da amostragem).

As respostas às questões acima foram sanadas levando em consideração os diferentes níveis estratégicos, a disponibilidade e a representatividade do envolvidos. Além disto, um escopo maior resultaria em um incremento substancial no tempo e no custo.

Desta forma, foi possível obter uma visão sobre o tema ao longo de toda organização e, assim, confrontar as percepções de líderes e liderados (Quadro 2).

Quadro 2 - Estratificação da Amostra

NÍVEL	CARGO	QTDE	MÉTODO
Estratégico	Vice Presidente Corporativo Vice Presidente Qualidade Diretores	TODOS	Entrevista semiestruturada
Tático	Gerentes	16	Entrevista semiestruturada Observações
Operacional	Todos os níveis	334	Questionário eletrônico

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.4 Procedimentos para Análise dos dados

Para a entrevista presencial semiestruturada, foi utilizada a técnica de “Análise de Conteúdo”, que é uma técnica de análise das comunicações. Através dessa, foi possível analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, buscou-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliariam na compreensão do que está por trás dos discursos. A sua relevância está no fato de buscar a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis. Portanto, não se restringe à descrição dos conteúdos, vai além, leva também em consideração detalhes do contexto. Busca-se, nesse sentido, entendimentos sobre as causas e antecedentes da mensagem, bem como seus efeitos e consequências (BARDIN, 2011).

No que diz respeito à interpretação, há de se observar o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada que exige do pesquisador disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário, também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo, na definição das categorias de análise. Jamais esquecendo do rigor e da ética, que são fatores essenciais (FREITAS; CUNHA, 1997).

Segundo Bardin (2011), uma análise de conteúdo deve ser organizada em três fases: 1ª) pré-análise, 2ª) exploração do material e 3ª) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase, pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais, colocadas pelo quadro referencial teórico, e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. A fase compreende a leitura geral do material eleito para a análise, sendo que, no caso de análise de entrevistas, estas já deverão estar transcritas.

A exploração do material vem, a seguir, como a segunda fase. Nesta fase, o material coletado é codificado, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem, e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. Bardin (2011) define codificação como a transformação por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais e representativas das características do conteúdo.

Por fim, a terceira fase aborda o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesta fase, os conteúdos manifestados e latentes, contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação) são identificados, e uma análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise,

ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes (YIN, 2001).

Assim posto, visando responder ao problema e aos objetivos que a pesquisa de dissertação propôs, os dados coletados previamente foram analisados por meio da análise categorial, que, conforme Bardin (2011) e elaborado em Quadro 3, consiste no desmembramento do texto em categorias agrupadas analogicamente. A opção pela análise categorial se baseia no fato de que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos (BARDIN, 2011).

Quadro 3 - Estratificação por Categorias

CATEGORIAS INICIAIS	CONCEITO NORTEADOR	CATEGORIA INTERMEDIARIA
1. Declarações organizacionais	Capacidade de influenciar	Estratégia organizacional
2. Incentivos à inovação	Reconhecimento e motivação	
3. Recursos financeiros	Relevância e foco	
4. Clareza e propósito	Comunicação efetiva	
5. Estrutura Organizacional	Eficiência	Estrutura Organizacional
6. Circulação de ideias	Flexibilidade	
7. Aprendizados	Compartilhamento	
8. Cadeia de valor	Colaboração além das fronteiras	
9. Ambiente adequado	Gerenciamento de falhas	Cultura Organizacional
10. Diversidade	Gerenciamento das diferenças	
11. Diferenças	Respeito	
12. Potencial	Gestão de talentos	
13. Efeito de estratégia	Capacidade de influenciar	Pessoas
14. Comportamento	Direção	
15. Reconhecimento	Meritocracia	
16. Estímulos	Trabalho em grupo	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O tempo médio de duração de cada entrevista foi de aproximadamente 50 minutos, totalizando um arquivo de áudio de aproximadamente 19 horas de gravação. Com a autorização

dos entrevistados e sob a chancela de um acordo de confidencialidade, assinado entre o autor e a organização, todas as entrevistas foram gravadas.

Para a realização da análise de conteúdo, preconizada por Bardin (2011), foi utilizado o software Atlas T.i. 10 que consiste em um software para análise de dados qualitativos, desenvolvido em 1989 por Thomas Muhr, na Alemanha.

O software Atlas T.i. permite a descoberta de fenômenos complexos, os quais, possivelmente, não seriam detectáveis na simples reprodução do áudio, principalmente, em relação à técnica tradicional de tratamento dos dados manualmente transcritos com a utilização de lápis e outros materiais, porque, através deste software, é possível integrar as unidades hermenêuticas (projetos primários) entre si (MUHR, 1991).

Vale destacar que nenhum software realiza todo o procedimento de análise independentemente do pesquisador. É necessário, portanto, que este conheça as potencialidades do software para adequá-lo à teoria de base utilizada para análise. Todos os passos da análise de conteúdo (pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação) foram observados (BARDIN, 2011).

Tais passos, associados ao uso do software Atlas T.i., consistiram em: “Preparação dos materiais”; “Escuta”; “Descoberta das passagens relevantes”; “Identificação e codificação”; “Criação das unidades hermenêuticas”; “Associação dos documentos primários”; “Construção dos códigos”; “Seleção e agrupamento”; etc. (MORAES, 1999).

Após a codificação, o material foi organizado em categorias e subcategorias, e inserido no sistema. Desta forma, todo o processo de busca e recuperação da informação, citações e falas dos entrevistados foi facilitado para a análise de conteúdo qualitativa.

Todo o conteúdo de áudio de cada entrevista foi analisado e, em seguida, codificado conforme o tema abordado por cada entrevistado. Ao fim, foram identificados 249 códigos. Então, com base na familiaridade, os códigos foram agrupados em famílias, gerando 37 temas.

Figura 2 - Estruturação do processo



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir deste ponto, o software identificou o grau de consonância, ou seja, o quanto as respostas se assemelham entre os entrevistados. Com base no número de vezes que o tema recorria em cada questão formulada, o software pontuou o percentual de coocorrência de cada tema. Os três temas de maior percentual de coocorrência para cada pergunta foram elucidados (Quadro 4).

Quadro 4 - Percepção da Liderança

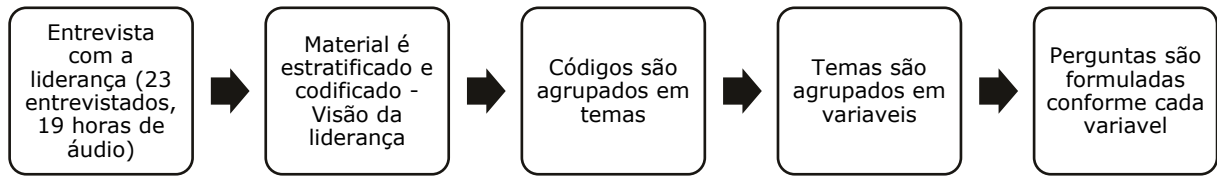
PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA				
QUESTÕES		TEMAS		
Q1	Estratégias para Inovação	Adquirir / Incorporar novas 0,38	Estimular o uso do Hoshin 0,38	Motivar-se pela ambição 0,33
Q2	Valores e Ambição do Site	Motivar-se pela ambição 0,54	Autonomia , respeito e 0,36	Ter simplicidade 0,32
Q3	Liderança e Práticas de	Autonomia , respeito e 0,36	Criação de Propósito e 0,25	Ter simplicidade 0,25
Q4	Comportamentos valorizados	Pronto para mudar 0,33	Cultura Melhoria Continua 0,32	Ter simplicidade 0,25
Q5	Obstáculos para a Inovação e	Pronto para mudar 0,30	Desenvolver competências 0,28	Ambiente saudável 0,25
Q6	Ambiente saudável	Gerenciar o erro 0,38	Coerência e consistência 0,32	Ambiente saudável 0,30
Q7	Insegurança e Motivação	Coerência e consistência 0,35	Reconhecimento 0,35	Realocação 0,29
Q8	Recompensas	Reconhecimento 0,39	Coerência e consistência 0,22	Pronto para mudar 0,21
Q9	Percepção Atual	Estimular a automação 0,27	Clareza na comunicação 0,26	Cultura Melhoria Continua 0,25
Q10	Visão de Futuro	Buscar redução de custo 0,28	Estimular a automação 0,26	Desenvolver competências 0,15
Q11	Desafios	Coerência e consistência 0,34	Realizar Benchmarking 0,33	Buscar redução de custo 0,28
Q12	Sugestões	Realizar Benchmarking 0,38	Coerência e consistência 0,33	Gerenciar os recursos 0,27

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

De posse deste material, tendo como base o modelo interativo de Martins e Terblanche (2003), os temas citados pela liderança durante as entrevistas foram organizados conforme determinantes da cultura organizacional, o que permitiu a criação de um modelo capaz de responder como o colaborador percebe o ambiente organizacional, em reação aos estímulos lançados pela organização.

Dos 37 (trinta e sete) temas identificados nas respostas dadas pelos líderes, 22 (vinte e dois) foram selecionados, considerando a similaridade e a relevância em relação ao problema objeto de estudo desta dissertação. Estes temas foram agrupados formando as variáveis latentes para responder ao problema. A partir das categorias iniciais, do conceito norteador, e das categorias intermediárias, foi possível montar o questionário (Apêndice II) utilizado durante a etapa de *survey*.

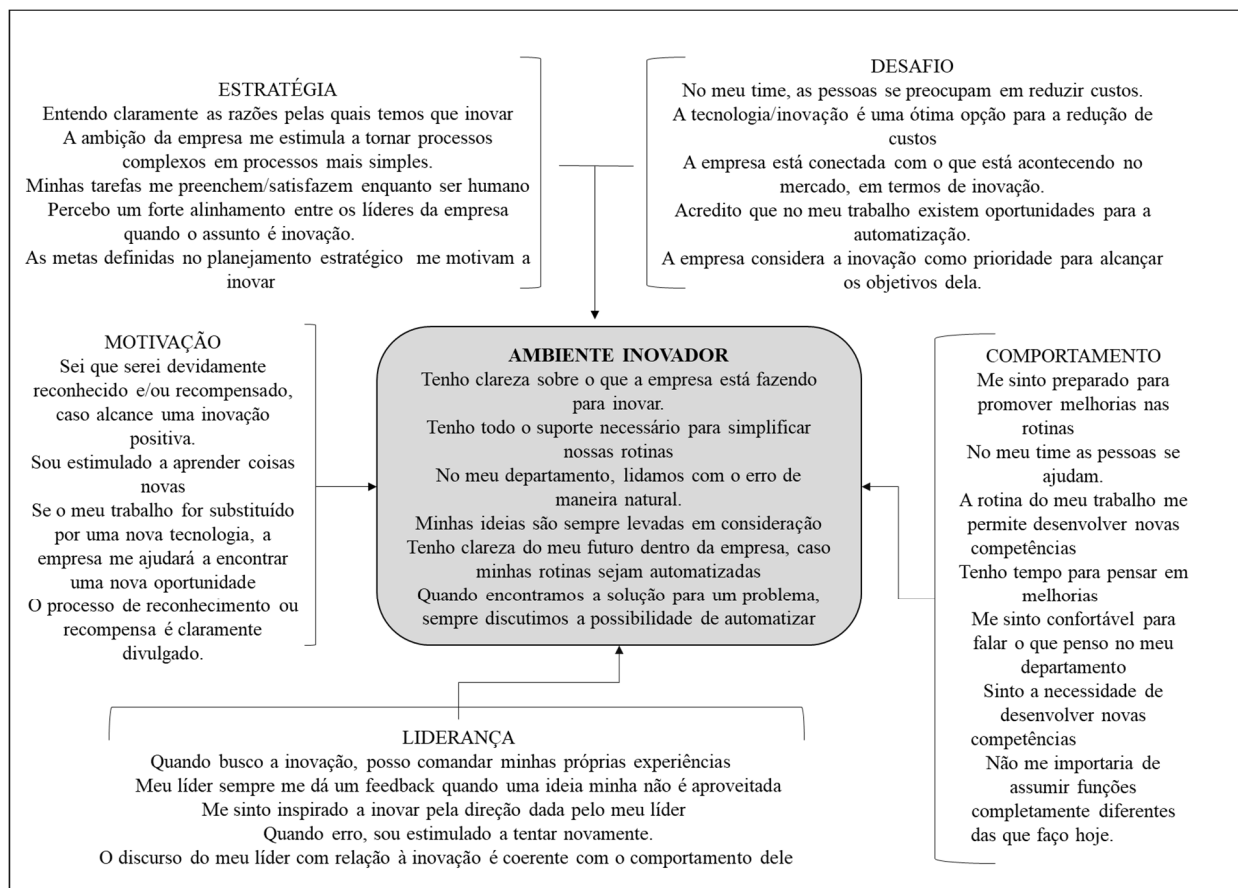
Figura 3 - Processo de construção do questionário



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na etapa seguinte, tendo como referência a literatura estudada, e observando os resultados da etapa qualitativa, foi possível construir um modelo estrutural teórico, fundamentado na hipótese de que as variáveis observadas influenciam a variável latente endógena, e são capazes de responder ao problema tema da dissertação. A elaboração do modelo contemplou as 33 (trinta e três) variáveis observadas, organizadas em 05 (cinco) variáveis latentes exógenas: “Estratégia”; “Liderança”; “Desafios”; “Motivação”; “Comportamentos”. E, uma variável endógena: “Ambiente Inovador” (percepção do ambiente propício para inovar).

Figura 4 - Modelo Teórico Proposto



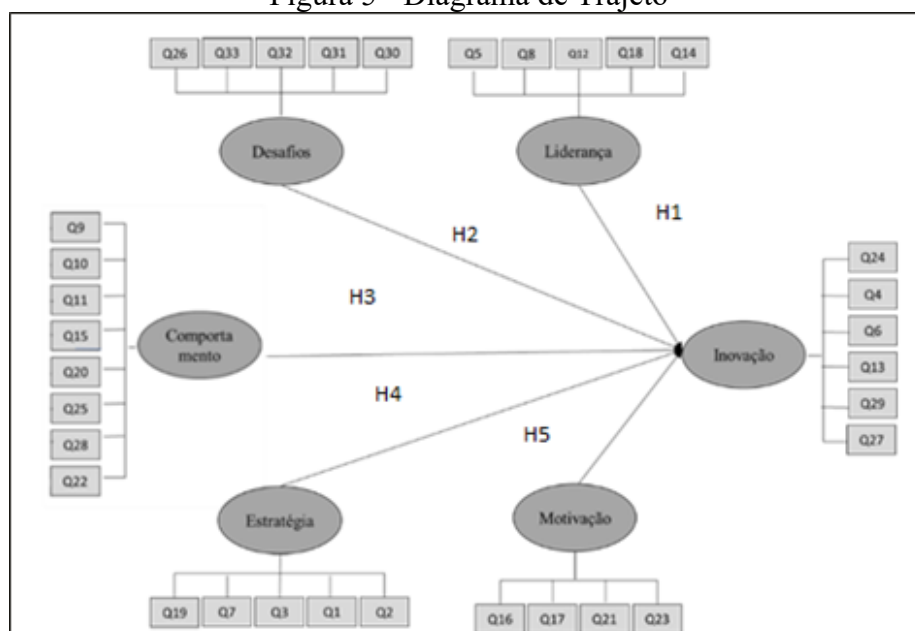
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A validade dos constructos desse modelo teórico será testada por meio da Análise Fatorial Confirmatória (CFA), e as relações entre os constructos, por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Para este fim, será avaliada a significância das seguintes hipóteses:

- H1 – A Liderança influencia a percepção de Ambiente Inovador
- H2 – A Estratégia influencia a percepção de Ambiente Inovador
- H3 – A Motivação influencia a percepção de Ambiente Inovador
- H4 – Os Desafios influenciam a percepção de Ambiente Inovador
- H5 – O Comportamento influencia a percepção de Inovação.

Para um melhor entendimento sobre a relação causal, prevista entre a variável dependente e as variáveis independentes do modelo proposto, foi elaborado um Diagrama de Trajeto (*Path Diagram*). O diagrama de trajeto é mais que uma descrição visual das relações, pois permite ao pesquisador apresentar além das relações preditoras entre os constructos. Ou seja, as relações entre variáveis dependentes e independentes, mas, também, as relações associativas (correlações), entre constructos e até mesmo indicadores. Portanto, a análise tem como base a construção reflexiva na qual as variáveis latentes causam a variação nas variáveis observadas, e na qual, também, o termo de erro não está correlacionado com as variáveis observadas. Neste modelo, uma seta é desenhada dos constructos para as variáveis observadas, e das variáveis exógenas para as variáveis endógenas (HAIR, 1998) (Figura 5).

Figura 5 - Diagrama de Trajeto



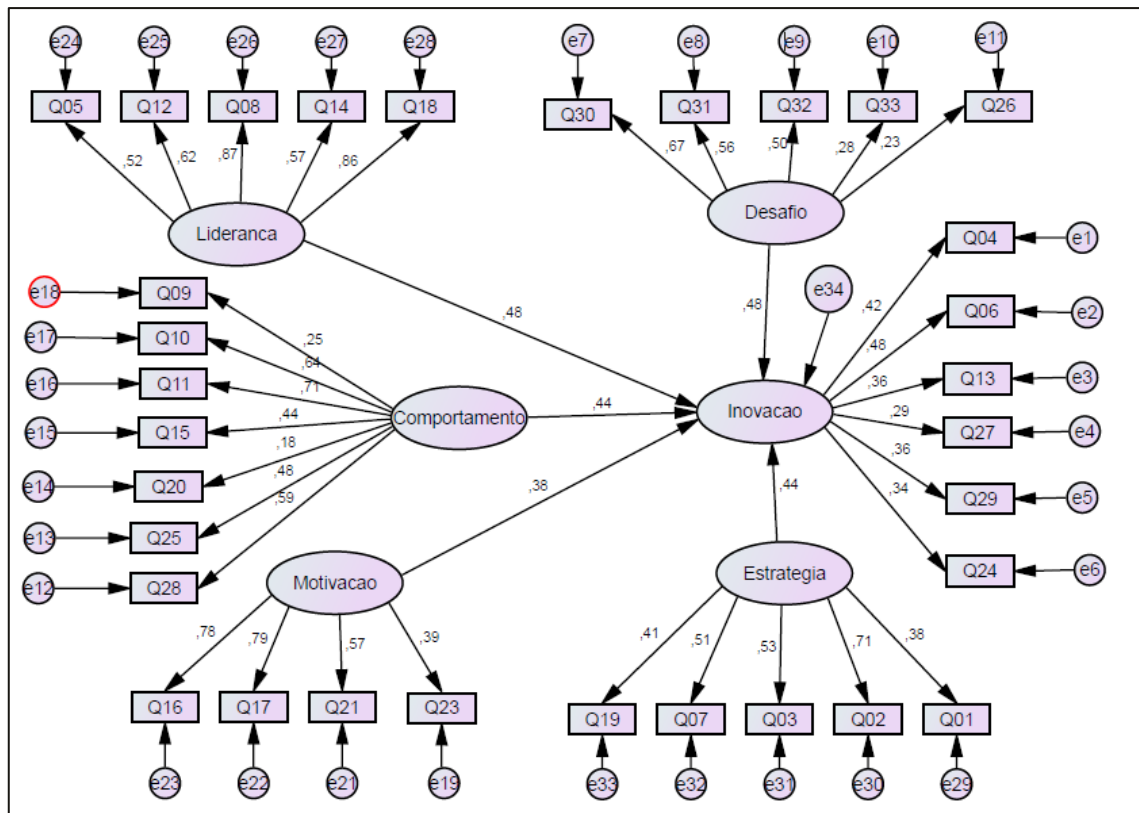
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na análise dos dados quantitativos, foram utilizadas as técnicas de Análise Fatorial Confirmativa – em inglês - CFA (*Confirmatory Analysis Factorial*), e Modelagem de Equações Estruturais – em inglês - SEM – (*Structural Equation Modeling*), por meio do AMOS®, aplicativo pertencente ao pacote estatístico do *software* SPSS®. O software SPSS (*Statistical Package for Social Science*), segundo Meirelles (2014), é muito utilizado no Brasil, principalmente, no meio acadêmico, devido a sua interface explicativa com o autor.

A Análise Fatorial Confirmatória (CFA) é uma análise que se propõe a determinar qual conjunto de variáveis observadas compartilha características de variância e covariância, que definem a construção das variáveis latentes (SCHURMACKER; LOMAX, 2004). Em suma, o que se busca é confirmar quais as variáveis definem o constructo relacionado à percepção do ambiente propício para inovar.

Nesta análise, busca-se, também, estimar as cargas fatoriais dos indicadores em seus constructos correspondentes à variância única, ou seja, à quantidade de erro de medida para cada indicador. Além disso, verifica-se se os indicadores atendem a níveis aceitáveis, tanto de confiabilidade, quanto de validade. A confiabilidade, no caso, representa a capacidade do modelo em reproduzir os resultados alcançados pelos constructos em diferentes condições. Esta análise confirma a associação entre as variáveis e o constructo, não assumindo nenhuma posição sobre porque ou como as variáveis latentes estão correlacionadas (KLINE, 2011). A figura abaixo (Figura 6) representa graficamente a Análise Fatorial Confirmatória para o modelo teórico.

Figura 6 - Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A modelagem de equações estruturais é uma técnica de análise estatística, multivariada, usada para analisar relacionamentos estruturais. Esta técnica é a combinação de análise fatorial e análise de regressão múltipla, e é usada para analisar a relação estrutural entre os constructos (HAIR, 1998).

Esse método é preferido pelo pesquisador por estimar a dependência múltipla e inter-relacionada em uma única análise. Nesta análise, são usados dois tipos de variáveis: variáveis endógenas e variáveis exógenas. Há de se ressaltar, que, o seu uso não se limita à análise de dependência simultânea dos dados, esta técnica também proporciona uma transição da análise exploratória para uma perspectiva confirmatória (BENTLER, 1990).

Uma outra razão, pela qual a técnica de Modelagem de Equações Estruturais foi utilizada, é a capacidade de resolver problemas de pesquisa envolvendo relações causais entre constructos latentes, medidos por múltiplas variáveis observadas. Como ferramenta, possibilita uma análise confirmatória ao buscar evidências de que os dados coletados, realmente, se comportam como modelo teórico, em função da teoria subjacente ao problema de pesquisa (REISINGER; TURNER, 1999).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, as informações coletadas a partir das entrevistas semiestruturadas serão analisadas, tendo, como base, o nível de consonância entre as respostas obtidas e o alinhamento destas com a teoria. Os dados, obtidos a partir do questionário eletrônico, passarão por uma análise quantitativa, baseada nos preceitos da estatística, e, em seguida, serão organizados por constructos: “Liderança”; “Estratégia”; “Desafio”; “Comportamento”; “Inovação”; “Futuro”. A média das respostas será a base para uma inferência qualitativa.

4.1 Análise das Observações Diretas

As observações aconteceram em duas frentes, uma, na parte da manhã, durante as reuniões diárias de performance, e a outra, durante os workshops voltados para melhoria contínua. Ao todo, foram acompanhados 22 (vinte e dois) líderes, 06 (seis) gerentes e 16 (dezesesseis) supervisores.

Reuniões e workshops são realizados em um ambiente de respeito e cordialidade. É latente a preocupação por uma estrutura ergonomicamente adequada e saudável, onde se dá voz a todos. Temas como segurança física, psicológica, estresse, e o respeito a individualidade também são observados e, muitas vezes, abordados entre os participantes.

O primeiro ponto a se destacar foi o forte conhecimento demonstrado por todos sobre o sistema Toyota de produção, e todas as suas nuances. Gestão visual, técnicas de solução de problema, melhoria contínua, indicadores chaves de performance, senso de urgência, senso de propriedade, e aversão ao desperdício são elementos facilmente identificados e muito utilizados durante as reuniões.

O segundo ponto que merece destaque se trata da sobrecarga de trabalho, se não, o efeito dessa na percepção do indivíduo. Por mais de uma vez, líderes discutiram sobre a falta de tempo para executarem as tarefas como planejado, este sentimento parece imperar entre eles. A falta de tempo para se concentrar em uma ideia é um importante obstáculo para a inovação. Vale ressaltar que esta percepção também foi endereçada por alguns líderes, durante as entrevistas semiestruturadas, e merece ser investigada pela organização.

Na relação líder e liderado, busca-se valorizar o aprendizado e gerenciar adequadamente o erro. Entretanto, de maneira geral, a preocupação com o resultado ainda é mais forte. O fato é que muitas oportunidades de aprendizado são ofuscadas pelo direcionamento da liderança, que, sem perceber, retira do indivíduo a oportunidade de experimentar. Este é outro obstáculo à inovação que, também, deve ser investigado pela organização.

4.2 Análise das entrevistas semiestruturada

Esta análise foi dividida em duas etapas. Na primeira etapa, tomou-se como referência o relatório emitido pelo software Atlas T.i. (Figura 3). A partir do número de vezes que um dos temas recorria entre as respostas formuladas pelos entrevistados, o software registrou o percentual de coocorrência entre as citações, permitindo, assim, identificar o grau de consonância e o alinhamento entre os entrevistados. A figura abaixo (Figura 7) foi utilizado para a determinação heurística do nível de significância da coocorrência:

Figura 7 - Escala de significância de coocorrência

Muito Forte.....	> 0,90
Forte.....	> 0,7 e < 0,9
Moderado p/ forte...	> 0,5 e < 0,7
Moderado p/ fraco...	> 0,3 e < 0,5
Fraco.....	> 0,3 e < 0,1
Irrelevante	< 0,1

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na segunda etapa, a percepção do líder, relatada em cada uma das respostas, foi individualmente confrontada com a literatura, buscando um alinhamento entre as melhores práticas e as recomendações debatidas, no campo teórico, por renomados especialistas.

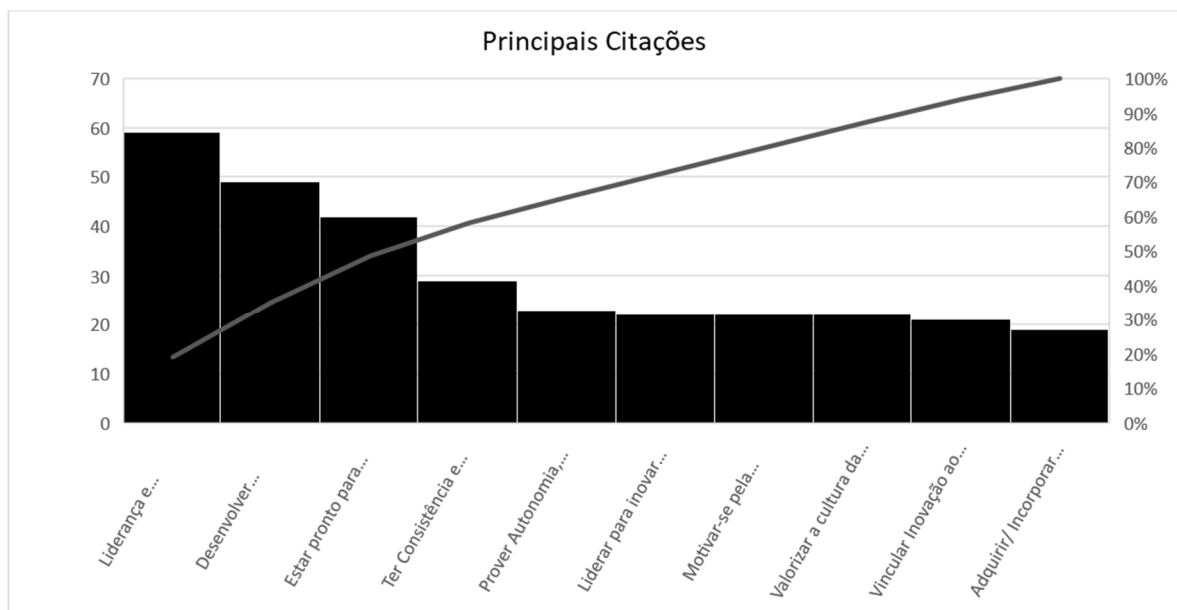
As respostas em geral apresentam um nível moderado/fraco de significância em relação a coocorrência. Isso significa que poucos temas se repetem sobre a mesma pergunta, e que as respostas possuem um baixo nível de similaridade. Tal fenômeno, segundo Chiavenato

(2005), pode ser explicado pelos diferentes estilos de liderança, pela abrangência do tema ou, ainda, pela falta de uma estratégia clara e bem entendida sobre o tema.

Um ponto a se destacar, relacionado a uma estratégia clara e bem definida, é que alguns temas aparecem em somente um dos níveis de liderança. No nível estratégico (diretores e vice-presidente), temas como “Redução de custos”, “Respeito às normas” e “Automação” foram percebidos, o que, por sua vez, não aconteceu no nível tático (gerentes). Com relação a “Ambiente saudável” e “Simplicidade”, houve o contrário, apareceram somente no nível tático.

Outro ponto, importante a se destacar, refere-se ao número absoluto de recorrência dos temas, isto é, sem levar em consideração a qual pergunta ele está relacionado. Nesse sentido, os quatro primeiros: “Liderança e Capacidade organizacional”, “Desenvolver competências”, “Estar pronto para mudança” e “Ter consistência e foco”, representam a síntese do pensamento da liderança, quando se fala em inovação.

Gráfico 1 - Pareto das Citações



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Analisando as respostas individualmente, foi possível identificar, embora em um nível moderado de recorrência, que ferramentas e metodologias já utilizadas pela organização são vistas pelos líderes como importantes vetores de promoção da inovação. Percebe-se, também, uma preocupação com temas como a gestão do erro, o processo de comunicação e o sistema de recompensa.

A partir das respostas obtidas por entrevistas no nível gerencial/estratégico da organização, foi possível perceber que, no que tange à questão 01, relacionada à estratégia de

inovação, as respostas mais prevalentes foram: “Aquisição/incorporação de tecnologia” (38%), “Estímulo ao Hoshin” (38%) e “Motivação pela ambição da empresa” (33%). Em uma análise heurística das ocorrências de resposta, é possível afirmar que o conhecimento sobre as estratégias está disperso, e o nível de coesão/concordância entre os respondentes para esta pergunta está baixo. Contudo, é de se observar que os três fatores se relacionam entre si por integrarem ao planejamento global da organização e às diretrizes encaminhadas pela matriz.

Nessa perspectiva, os resultados sugerem que os líderes vinculam a estratégia de inovação do site ao *benchmarking* com outras organizações, e à aquisição e incorporação de tecnologias nos processos já existentes, indicando que isso se dá em função do estímulo provocado pelas metas definidas no planejamento estratégico. Conforme a literatura especializada, a estratégia de inovação deve estar alinhada com os objetivos estratégicos, não sendo realizada ao acaso (TIDD; BESSANT, 2009).

Por outro lado, o uso da tecnologia é um dos recursos mais estratégicos em termos de inovação (Drucker, 1998). Assim dizendo, a inovação é direcionada pelo planejamento estratégico, devendo a este responder. E, ao mesmo passo em que essa decisão cria sinergia organizacional, também pode causar engessamento da inovação, ou perda da criatividade funcional, dadas as restrições impostas pelo planejamento (ALENCAR, 1999).

Com relação à capacidade dos valores e à ambição em inspirar a inovação, citada na pergunta 02, os dados denotam um percentual de ocorrência de moderado para forte (0,54%) na “Motivação pela ambição”, e outro percentual de moderado para fraco (0,38%) no “Tratamento de autonomia”, “Liberdade e simplicidade”. Tais dados demonstram que há uma tendência à responsividade, ou seja, a capacidade de estar em conformidade com os objetivos organizacionais está sobrepondo à liberdade/autonomia do indivíduo e à simplicidade das ações, o que, em outras palavras, privilegia a obediência sobre a liberdade para a inovação.

Um ponto de atenção, percebido ao longo da pesquisa, que diz respeito ao foco em “Qualidade” preconizado pela ambição da organização, aparece como promotor da Inovação em apenas 0,06% do conteúdo das respostas dadas pelos líderes. Tais observações corroboram os dados, obtidos por pesquisas e consultorias organizacionais, que demonstram que a cultura organizacional objeto deste estudo seria pautada pela dimensão da obediência.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a inovação é guiada por um ambiente estimulante e desafiador, que permite liberdade e aprendizagem, fomentando a criatividade (AMABILE, 1999). Por fim, é importante salientar, que, a sobreposição da liberdade pelo senso de obediência pode, em última instância, gerar inibição para a inovação (SKARZYNSKI; GIBSON, 2008).

A estratégia utilizada pelos líderes para inspirarem seus liderados a inovar, foi o tema da questão 03. O alinhamento entre os líderes apresentou um percentual de ocorrência de moderado para fraco. As respostas relacionadas à autonomia, respeito e liberdade às pessoas ocorreram em 36% das citações. Temas como “Propósito”, “Sentido” e “Simplicidade” tiveram um percentual de ocorrência de (25%).

Durante a entrevista, houve a oportunidade de se aprofundar um pouco mais sobre a questão. Assim, foi possível perceber que, sob a óptica dos líderes, palavras como “respeito” e “simplicidade”, citadas na ambição da organização, uma vez traduzidas para o ambiente organizacional, são entendidas também como “autonomia” e “liberdade”. Entretanto, segundo Pisano (2019), tais considerações sugerem uma análise sob outras perspectivas para que não se transformem em armadilhas e obstáculos à inovação. A liderança deve ser linear, no entanto, é o líder quem deve conduzir a transformação. Logo, deve haver colaboração, mas com responsabilidade individual, deve haver tolerância à falha, mas sem tolerância à incompetência, bem como, deve haver disposição para experimentar, mas sendo altamente disciplinado (PISANO, 2019).

Engajar e mobilizar as pessoas a agirem em consistência com o propósito da organização constitui o pilar estrutural de uma estratégia bem-sucedida (FRANCO, 2010). Assim sendo, o percentual de ocorrência de moderado para fraco, percebido nas respostas dadas, pode estar atrelado aos diferentes estilos de liderança e ao nível de maturidade das equipes. Outro ponto a considerar envolve o fato de os temas “Propósito” e “Sentido” se apresentarem, em termo de ocorrência, atrás de temas como “Autonomia”. Isso pode estar atrelado às características culturais da organização.

Vale salientar que um propósito forte permite à organização responder à estratégia com mais eficiência e de maneira sustentável. Isto é, a organização deixa de focar somente nos números e em metas, passando a focar na geração de valor sustentável. O sucesso está no forte senso de propósito a uma estratégia que inspira as pessoas a darem o melhor de si para uma causa expressiva, ou seja, o porquê (SINEK, 2018).

Dentre os temas inseridos nas respostas dos entrevistados, para a questão relacionada aos comportamentos valorizados pela liderança (questão 04), o maior percentual de ocorrência foi de 33%, considerado de moderado para fraco, e relacionado ao “estar pronto para a mudança”. Outros temas como: “Valorizar a cultura da melhoria contínua” (32 %) e “Ter simplicidade nas ações” (25%), também apareceram nas respostas.

Estar pronto para mudar requer uma boa dose de confiança na estratégia e, mais do que isso, acreditar que este é o caminho certo (KANTER, 2009). Um posicionamento claro, e

bem estruturado, que permite que as pessoas não se sintam “no escuro” e que reduz as incertezas, pode promover o comportamento desejado. Pessoas, normalmente, sentem que perderam o controle de suas decisões quando mudanças estão sendo implementadas sem que as suas ideias tenham sido levadas em consideração (KANTER, 2009).

O ponto de atenção percebido nesta questão, e em outras, foi a associação direta entre a melhoria contínua e a inovação, embora esta seja uma associação comum. Entretanto, é preciso ressaltar, que, a melhoria contínua tem o foco nas pessoas e no envolvimento do trabalho em grupo, com esforços voltados para resultados de eficiência de produtos e de processos já existentes (IMAI, 2014). Já a inovação, segundo Mclaughlin, Bessant e Smart (2008), tem um caráter mais intermitente. Além de um processo de gestão mais complexo, com a possibilidade de uso de novas tecnologias e de mudança de trajetória tecnológica, geralmente, envolvendo grandes investimentos e esforços para aquisição de conhecimento (TIDD, 2008). Como estas dependem de estratégias diferentes, a associação direta entre elas pode levar a organização a entender que o que se tem feito para a melhoria contínua vai impactar diretamente no nível de inovação desejado.

Em se tratando do ambiente competitivo e da dualidade entre o resultado e o aprendizado, discutida na questão 05, foi observado um percentual de ocorrência considerado de moderado para fraco, assim distribuído: “Estar pronto para a mudança” (ter condições de trabalho, abertura e criatividade) 30%; “Desenvolver competências” (aprendizagem) 28%; “Promover um ambiente saudável/amigável”, 25%.

Um ponto interessante nessa questão foi o fato de que “Estar pronto para mudar” apareceu na questão anterior como um comportamento a ser estimulado, e, na questão 05, aparece como um obstáculo. Aprofundando um pouco mais neste item, foram ouvidas questões como: “A cultura de resultados, ainda presente, impede que condições favoráveis para inovar sejam estabelecidas. Tal cultura afeta, inclusive, as relações”. Assim sendo, esta pressão pode retirar a oportunidade do ócio criativo, dificultando, desse modo, a criatividade e, por consequência, a inovação.

Há de se considerar, por sua vez, que o ambiente organizacional e as suas interações constituem um processo complexo. Tais ponderações carecem de uma comprovação empírica, uma vez que a criatividade e a inovação poderiam ser influenciadas por inúmeras variáveis e de diferentes formas (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Ao questionar os líderes sobre como se inspira a inovação, sem abrir mão da disciplina, da responsabilidade individual e da aversão à incompetência, tema da questão 06, evidenciou-se uma preocupação maior com relação à gestão adequada do erro. Em

contrapartida, os temas relatados apresentaram um percentual de ocorrência considerado de moderado para fraco: “Gerenciar adequadamente o erro” (38%); “Coerência/consistência do discurso com prática” (32%); “Promover um ambiente saudável/amigável” (30%).

Durante as entrevistas, foi possível perceber que, para os líderes, a palavra “adequadamente” remete a riscos controlados e à experimentação responsável, em que normas e boas práticas de fabricação são observadas. Vale, também, ressaltar que temas como respeito e aprendizado fizeram parte deste discurso.

Líderes consideram que a gestão do erro, além de evitar consequências negativas, pode otimizar as consequências positivas, como aprendizado em longo prazo, melhoria de desempenho e promoção de inovações. Percebem, também, que uma boa gestão do erro afeta diretamente o ambiente de trabalho tornando-o saudável/amigável (FRESE; KEITH, 2015).

Por sua vez, existe uma preocupação quanto a coerência entre o discurso e a prática. O que é natural, uma vez que a incoerência neste caso pode gerar um enorme grau de insatisfação e, conseqüentemente, uma série de problemas, como a irritabilidade e a falta de motivação. Já a consistência, revelada por meios de ações em consonância com as palavras, aumenta a credibilidade e a confiança, tanto do líder quanto da estratégia por ele definida (DRUMMOND, 2007).

A questão da segurança psicológica do indivíduo frente aos efeitos da inovação foi abordada na questão 07. Os temas relatados apresentaram um percentual de ocorrência também considerado de moderado para fraco, assim distribuídos: “Coerência/consistência do discurso com prática” (35%); “Recompensar adequadamente” (35%); “Realocação” (29%).

Com base nas respostas, é possível perceber que os líderes acreditam que: “demonstrando uma coerência do discurso com a prática”, “falando sempre a verdade em uma relação aberta”, “recompensando adequadamente, neste caso, não só financeiramente, mas, também, com o reconhecimento”, e “deixando claro que, apesar de a inovação suprimir alguns trabalhos, outros virão”, tais iniciativas trarão segurança psicológica para o indivíduo, permitindo-o buscar a inovação.

De fato, a segurança psicológica se provou ser o elemento fundamental, em um trabalho em equipe bem-sucedido, para a geração de ideias originais. Entretanto, este é um caminho desafiador. Para conseguir desenvolver potencial e gerar inovação, um time precisa estar entrosado em um clima no qual existam respeito, empatia e confiança.

Para o sistema atual de recompensa (Questão 08), foi identificado um percentual de ocorrência também considerado de moderado para fraco, os principais temas registrados para

esta pergunta foram: “Recompensar adequadamente” (0,39%), “Coerência/consistência do discurso com prática” (0,22%), “Estar pronto para a mudança” (0,21%).

De maneira geral, os líderes acreditam que o sistema de remuneração não funciona adequadamente, embora existam elementos que podem estimular a inovação. O fato de ninguém nunca ter deixado de recebê-lo, segundo os líderes, o torna desacreditado, e pode fazer o efeito contrário. Alguns líderes acreditam que a recompensa financeira não serve de incentivo à inovação, e que o reconhecimento justo das iniciativas pode fazer um efeito melhor.

Quando relatam o tema “Coerência do discurso com a prática” significa, efetivamente, premiar aquele ou aquilo que, realmente, fez a diferença. Esta premiação deve ser amparada por uma comunicação clara e “on time” de maneira a influenciar as pessoas a estarem prontas para mudar. De modo geral, “recompensa” e “reconhecimento” são termos recorrentes quando se trata do tema “inovação”. Estas iniciativas são vistas como fontes potenciais, capazes de proporcionar satisfação intrínseca aos colaboradores, contribuindo para a inovação e para a melhoria da competitividade das empresas (HANASHIRO; MARCONDES, 2002).

A questão 09 elucida a percepção de mudança sob o olhar do líder. Da mesma forma, apresentado nas questões anteriores, o percentual de ocorrência, também, foi considerado de moderado para fraco. Os principais temas registrados para esta pergunta foram: “Estimular/promover automação” (27%); “Ter clareza na comunicação” (25%); “Valorizar a cultura da melhoria contínua” (25%).

Líderes percebem uma onda de estímulo ao uso da tecnologia e, como respostas as áreas, têm buscado promover o uso de robôs e automação em diferentes processos. Já existem iniciativas, ainda isoladas, de benchmarking e parcerias com organizações externas. De maneira geral, as pessoas falam mais sobre tecnologia, e o estímulo à melhoria contínua tem levado as pessoas a questionarem o “*status quo*”. Mas, reconhecem que são iniciativas incipientes e desconectadas do “todo” (ALENCAR, 1999).

O futuro da organização relacionado à inovação, foi traduzido como: “Buscar redução de custo” (0,28%); “Estimular/promover automação” (0,26%); “Desenvolver competências” (0,15%).

Parte dos líderes acreditam que a inovação e o uso da tecnologia vão permitir a redução do custo de produção e, conseqüentemente, a redução do preço do produto. O uso da tecnologia e da automação se tornará uma prática generalizada e natural dentro da organização. Novas habilidades e competências serão demandadas e, conseqüentemente, um novo perfil de funcionário irá surgir.

O percentual de ocorrência baixo pode esconder um risco que compensa inserir neste contexto. Líderes, vislumbrando diferentes cenários para um futuro que acreditam ser o ideal, tendem a se sentirem estimulados a criar seu próprio caminho. Neste ponto, o processo de comunicação pode fazer toda a diferença para as organizações, uma vez que a inovação está atrelada ao processo de utilização de informações para criar significados, construir conhecimentos, e tomar decisões que resultem em transformações e vantagens competitivas nos negócios (CHOO, 2006).

Na questão 11, os líderes foram questionados sobre os principais obstáculos para inovar, e assim definiram: “Ter consistência e foco” (0,34%), demonstrando uma preocupação com relação a uma clara definição dos caminhos a seguir e a uma consistência do que até então foi planejado. Tal preocupação pode ter como base a percepção de que as estratégias organizacionais mudam, sem que seja possível a identificação clara de início, meio e fim.

Um ponto de atenção é que, quando ocorrem mudanças planejadas ou não nas organizações, tais como aumento do fluxo de informações (vertical, horizontal e diagonalmente), aumento do grau de diversidade dos agentes organizacionais e de suas relações, aumento da conectividade ou inter-relação entre os membros da organização, e redução do controle exercido pelos agentes do sistema organizacional, cria-se um sistema que tende a caminhar para o caos, sendo que, a partir desse momento, várias mudanças começam a emergir tanto do todo para as partes como vice-versa (OBADIA; VIDAL; MELO, 2007).

Realizar benchmarking (0,33%) foi um tema importante abordado nas entrevistas. Embora reconheçam o benefício da ferramenta, líderes relataram, durante a entrevista, que a distância dos grandes centros tecnológicos pode ser um obstáculo considerável para tal prática. De fato, conhecer e aprender novas práticas pode facilitar o caminho para a inovação. Meneguelli (2007) destaca o benchmarking como uma ferramenta que possibilita às empresas aperfeiçoarem seus processos, buscarem novas ideias para que possam lançar novos produtos/serviços, se sustentarem e ultrapassarem seus concorrentes.

Buscar redução de custos (0,28%), também, foi outro ponto de destaque durante as entrevistas. Apesar de ter uma linha de produção com mais de 10 anos de utilização, a empresa é líder em produtividade entre as demais filiais. Líderes acreditam que a busca por redução de custos preconizada pela matriz, aliada à idade da linha, pode ser um obstáculo. Isso porque o investimento em tecnologia seria muito alto e exigiria a interrupção da linha de produção. Com isso, estrategicamente, o investimento poderia ser levado para outro local.

Vale ressaltar que, segundo Sohal, Maguire e Putteril (1996), a redução de custos se mostra como uma das vantagens primordiais do uso da tecnologia nos negócios. Por meio

de ferramentas e recursos, a empresa pode se tornar mais assertiva e produtiva, trabalhar melhor com dados, analisar resultados e automatizar serviços. A tecnologia também reduz custos de mão-de-obra e as variações nos padrões do sistema de manufatura, influenciando a flexibilidade de produção e a missão gerencial (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Sobre a capacidade organizacional em inovar, abordado na questão 12, as ocorrências foram assim identificadas: “Realizar benchmarking” (0,38%), “Ter consistência e foco” (0,33%). Tais pontos aparecem na questão anterior como um obstáculo e na questão 12 são vistas como algo a se fazer. Os líderes entendem que, como obstáculos, precisam ser removidas e transformadas em promotores da inovação. Acreditam, principalmente, nas pessoas e entendem que pequenos ajustes na estrutura organizacional, como a criação de um departamento focado em inovação, aumentariam sobremaneira a capacidade organizacional em inovar.

4.3 Análise quantitativa da survey realizada

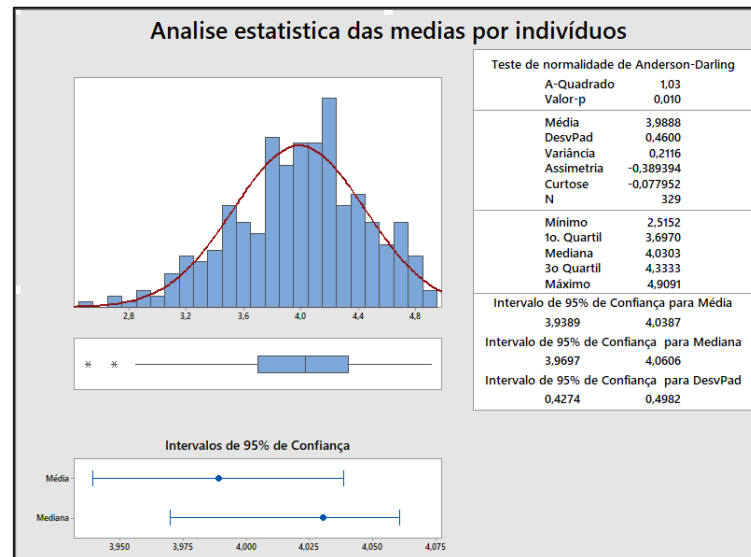
A análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999). Com este propósito revelador, os dados obtidos a partir da pesquisa, foram submetidos a uma análise estatística, utilizando diferentes métodos. Neste tipo de análise pode-se:

[...] calcular médias, computar percentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística, podem-se calcular correlações, ou tentar várias formas de análise multivariada. Estas análises permitem “extrair sentido dos dados”, ou seja, testar hipóteses, comparar os resultados para vários subgrupos, e assim por diante (ROESCH, 1996).

Neste ponto, utilizou-se o *software Minitab Statistical Software* ©, pois além de ser amplamente utilizado na área acadêmica, possui uma vasta lista de recursos, entre eles, um conjunto completo de ferramentas estatísticas, incluindo estatísticas descritivas, testes de hipótese, intervalos de confiança e testes de normalidade (SADDY, 2020).

O gráfico abaixo resume a análise estatística das 334 (trezentos e trinta e quatro) médias obtidas pelas respostas geradas pela pesquisa. Assim, representa o olhar individual sobre os temas abordados em cada pergunta do questionário.

Figura 8 - Análise Estatísticas das Médias por Indivíduo



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Analisa-se, a seguir, algumas das principais medidas apresentadas no gráfico acima:

- a) Medidas de tendência central: Média: 3,98; Mediana: 4,03.

Medidas de tendência central, exemplo: média e mediana, têm uma relevância particular por se encontrarem frequentemente no dia-a-dia (GROTH, 2006). No caso específico, demonstra-se com 95% de confiança que, se aumentarmos a amostra em 100 indivíduos, estes valores ficariam entre: Média: 3,9 e 4,0 e Mediana: 3,0 e 4,06.

- b) Desvio padrão e variância:

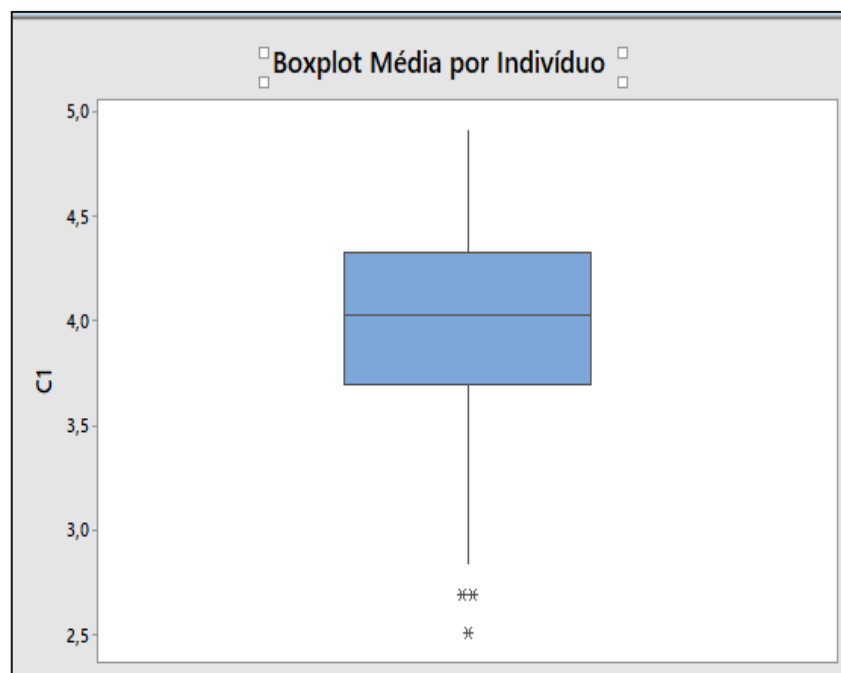
A variância e o desvio padrão são medidas que dão uma ideia da dispersão de uma distribuição de dados. Um valor alto para a variância (ou desvio padrão) indica que os valores observados tendem a estar distante da média, ou seja, a distribuição é mais “espalhada” (MORETTIN, 1999). Neste caso, os valores apresentados: Desvio Padrão: 0,46 e Variância > 0,2116, demonstram que os valores estão bem distribuídos em torno da média.

- c) Gráfico “BoxSplot”:

Utilizado para detecção de “outliers”, este tipo de desenho se apresenta como um retângulo cujas bordas são definidas pelos quartos inferiores e superiores, apresentando demarcações após os extremos deste retângulo que representam regiões de baixa probabilidade de ocorrência. Outliers podem ter um efeito desproporcional sobre os resultados estatísticos, como a média, o que pode resultar em interpretações equivocadas (BENJAMINI, 2012).

O gráfico explicita 03 (três) *outliers*, ou seja, existem três indivíduos cujas respostas são diferentes das médias dos demais. Entretanto, considerando o tamanho da amostra e o desvio padrão de: 0,46, o impacto sobre a média foi de baixa significância. Apesar disso, há de se considerar a oportunidade de entender estes *outliers* nos próximos estudos, pois os comportamentos destes podem trazer à tona informações relevantes sobre o tema.

Figura 9 - Boxplot



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir desta primeira análise, as respostas foram organizadas de acordo com os constructos propostos no modelo teórico apresentado. A organização e a análise por constructos se basearam no fato de que os dados extraídos da análise fatorial confirmatória demonstram que o conjunto de variáveis observadas compartilha características de variância e covariância que definem a construção das variáveis latentes. Ou seja, demonstrou a existência de uma relação

entre as variáveis e o constructo. Para tal afirmação foram comparados os dados apresentados em cada constructo com os valores de referência definidos pela literatura (Quadro 05).

Quadro 5 - Valores de Referência

Símbolo	Definição	O que mede	Referência
X ²	Qui-quadrado - medida estatística da diferença entre modelos	Serve para avaliar quantitativamente a relação entre o resultado de um experimento e a distribuição esperada para o fenómeno.	$p > 0,05$
DF	Graus de liberdade	A diferença entre o número de elementos não redundantes na matriz de correlações e o número de parâmetros do modelo.	> igual a zero
P	p-value	Testa a hipótese de que o modelo se ajusta perfeitamente na população	$p > 0,05$
NFI	Normed Fit Index	Avalia a percentual de incremento na qualidade do ajustamento do modelo ajustado decorrente do modelo teórico e o modelo de independência	0 a 1
CFI	Comparative Fit Index	Corrige o erro do NFI levando em conta o tamanho da amostra	Entre 0 e 1
GFI	Goodness Fit Index	Explica a proporção da covariância observada entre as variáveis observadas	> 0,9
RMR	Raiz quadrada da matriz do erro dividida pelos graus de liberdade	Avaliam a “distância” entre os elementos preditos por meio da estimação dos parâmetros do modelo e os dados observados na matriz de covariâncias.	Proximo de zero
CMIM/DF	Razão do qui-quadrado pelo grau de liberdade	Compensa o tamanho da amostra	Entre 2 e 5
AGFI	Adjusted Goodness Fit Index	Parecido com o GFI , ajustado pelos graus de liberdade	>0,9
RMSEA	Raiz do erro quadrático	Explica a modelagem levando em conta o erro de aproximação na população	< 0,05

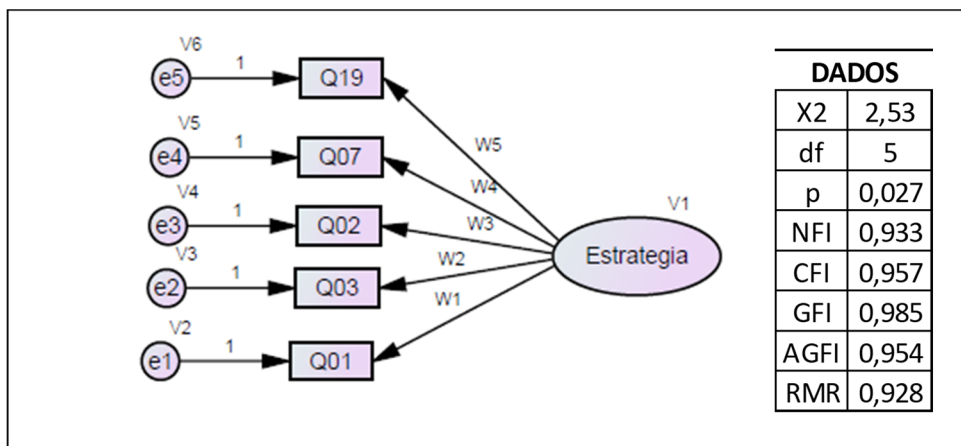
Fonte: Elaborado pelo autor (2021), baseado em Byrne (2001).

A análise, a seguir, se dá em dois momentos: no primeiro momento, os dados extraídos da análise fatorial confirmatória são apresentados por constructo, confirmando a relação entre as variáveis e o constructo.

Em seguida, realizou-se uma análise qualitativa, tendo como base a percepção dos líderes, os inputs da análise de coocorrência, e a teoria relacionada aos temas. Cada constructo será analisado individualmente, levando em consideração a média geral das variáveis observadas, calculada a partir da média de cada uma das perguntas ao constructo atribuídas.

a) CONSTRUCTO ESTRATÉGIA

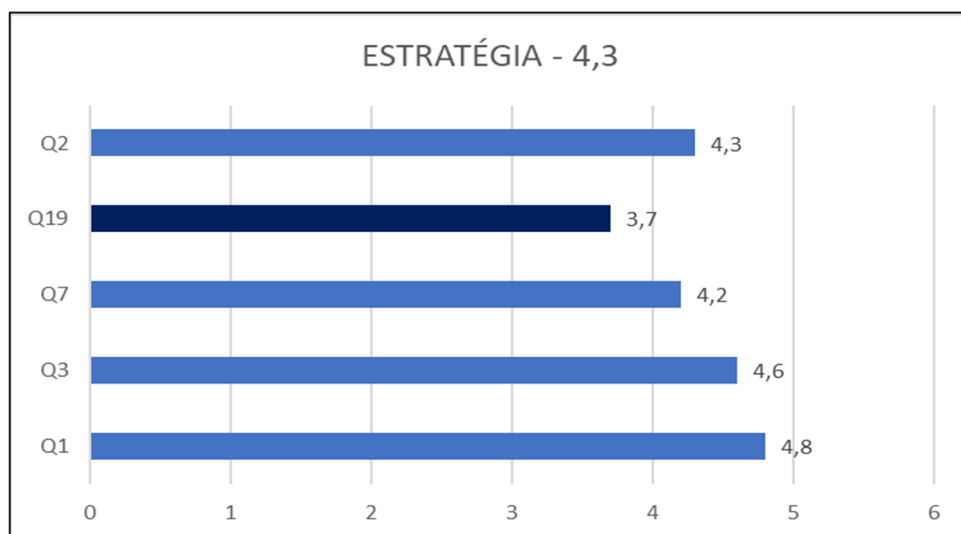
Figura 10 - Análise Fatorial Confirmatória: Estratégia Versus Variáveis Observadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os dados obtidos, quando comparados com os dados de referência citados na teoria (Quadro 05), demonstram uma relação estrutural causal entre as variáveis observadas e o constructo latente estratégia.

Gráfico 2 - Média das Variáveis Observadas do Constructo Estratégia

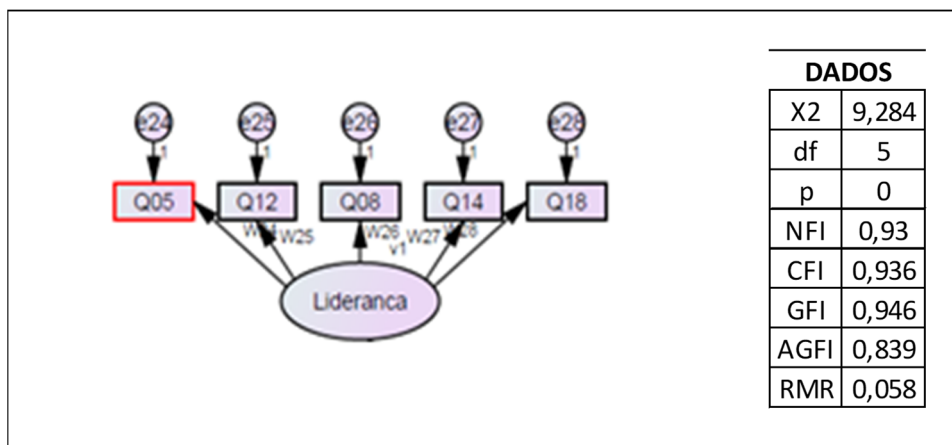


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A menor média registrada desta variável foi para a questão 19: “Percebo um forte alinhamento entre os líderes da empresa quando o assunto é inovação.” Esta percepção de desalinhamento da liderança foi demonstrada, também, pelos líderes durante a entrevista semiestruturada. A variável “Estratégia” apresentou um percentual de coocorrência de moderado para fraco (38%).

b) CONSTRUCTO LIDERANÇA:

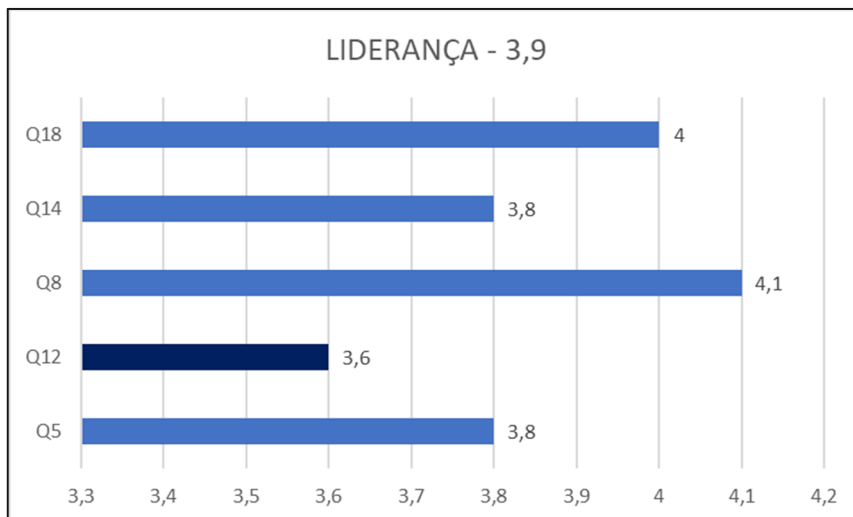
Figura 11 - Análise Fatorial Confirmatória: Liderança Versus Variáveis Observadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os dados obtidos, quando comparados com os dados de referência citados na teoria (Quadro 05), demonstram uma relação estrutural causal entre as variáveis observadas e o constructo latente liderança.

Gráfico 3 - Média das Variáveis Observadas Constructo Liderança

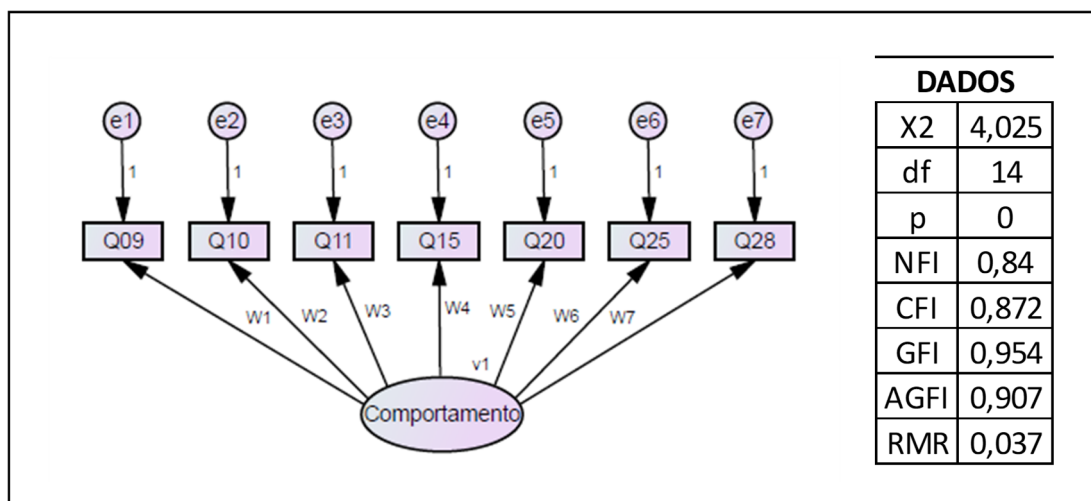


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A menor média registrada desta variável foi para a questão 12: “Meu líder sempre me dá um feedback quando uma ideia minha não é aproveitada”. Para a liderança, a habilidade de comunicação é fundamental para que se possa exercer o seu papel de apoiador do desenvolvimento de cada colaborador. A troca de percepções, da capacidade de escuta, e de diálogo fomenta a inovação. Trata-se aqui da liderança autêntica definida, cuja característica marcante é a dimensão moral explícita que estimula a melhora no desempenho, o envolvimento e o sentimento de justiça, evitando, assim, possíveis vieses de favorecimentos ou desfavorecimentos indevidos, e de eventuais conflitos de interesse (AVOLIO; GARDNER, 2005).

c) CONSTRUCTO COMPORTAMENTO:

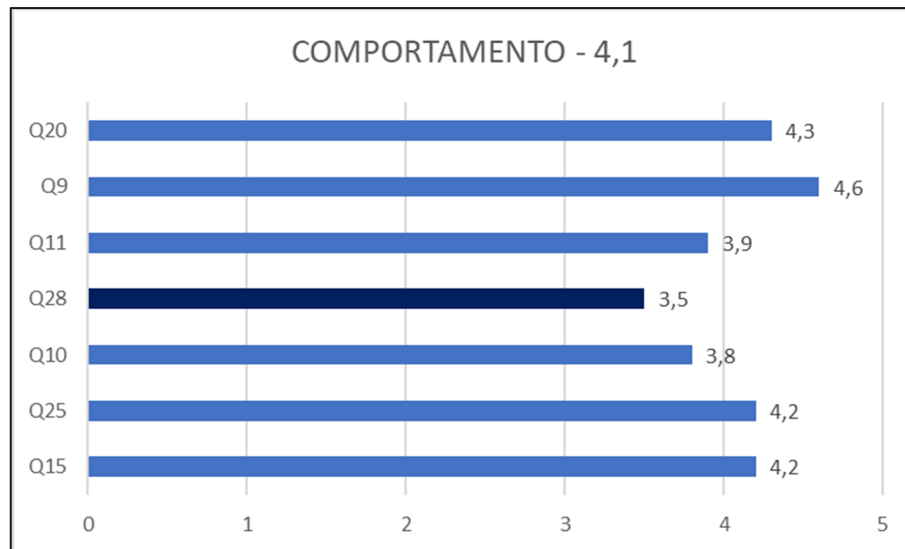
Figura 12 - Análise Fatorial Confirmatória: Comportamento Versus Variáveis Observadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os dados obtidos, quando comparados com os dados de referência citados na teoria (Quadro 05), demonstram uma relação estrutural causal entre as variáveis observadas e o constructo latente comportamento.

Gráfico 4 - Média das Variáveis Observadas Constructo Comportamento

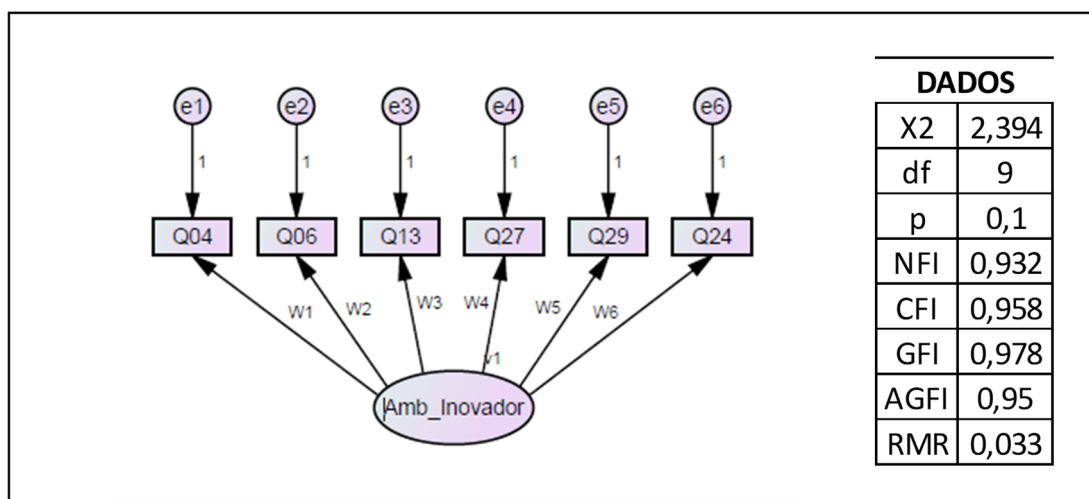


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A menor média registrada desta variável foi para a questão 28: “Tenho tempo para pensar em melhorias”. Durante a entrevista semiestruturada, os líderes ressaltaram a importância de promover um ambiente saudável, considerando a autonomia, o respeito e a liberdade às pessoas. A sobrecarga de trabalho, ou mesmo a percepção, pode provocar o estresse e gera danos irreversíveis no ambiente (CORDES, 1993). De acordo com um estudo realizado por Alencar (1999), entre outros fatores, a falta de oportunidade associada à limitação de tempo é uma das principais barreiras responsáveis pelo bloqueio à criatividade.

d) CONSTRUCTO AMBIENTE INOVADOR:

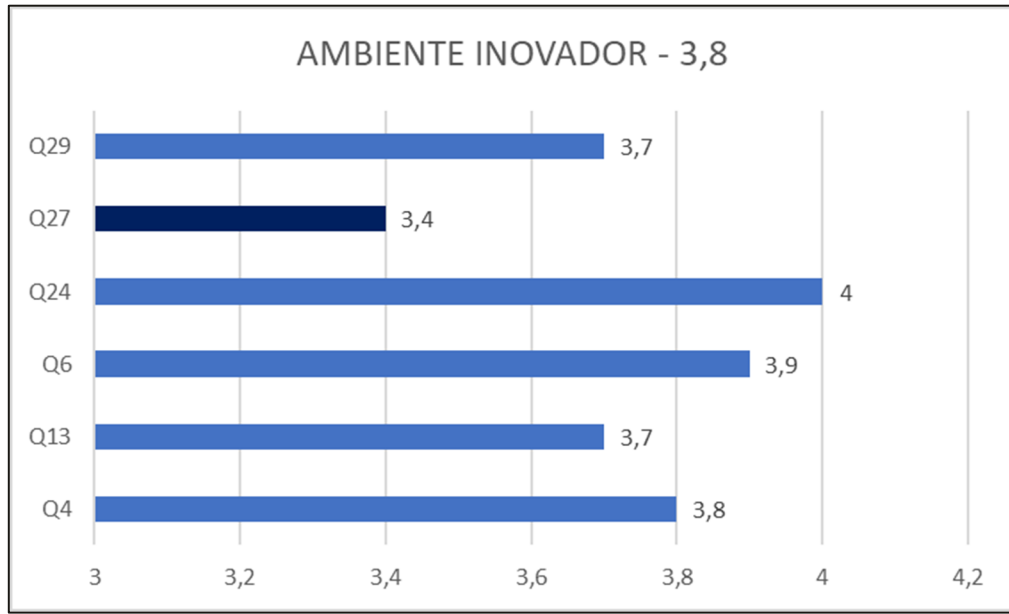
Figura 13 - Análise Fatorial Confirmatória: Ambiente Inovador Variáveis Observadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os dados obtidos, quando comparados com os dados de referência citados na teoria (Quadro 05), demonstram uma relação estrutural causal entre as variáveis observadas e o constructo latente ambiente inovador.

Gráfico 5 - Média das Variáveis Observadas Constructo Comportamento

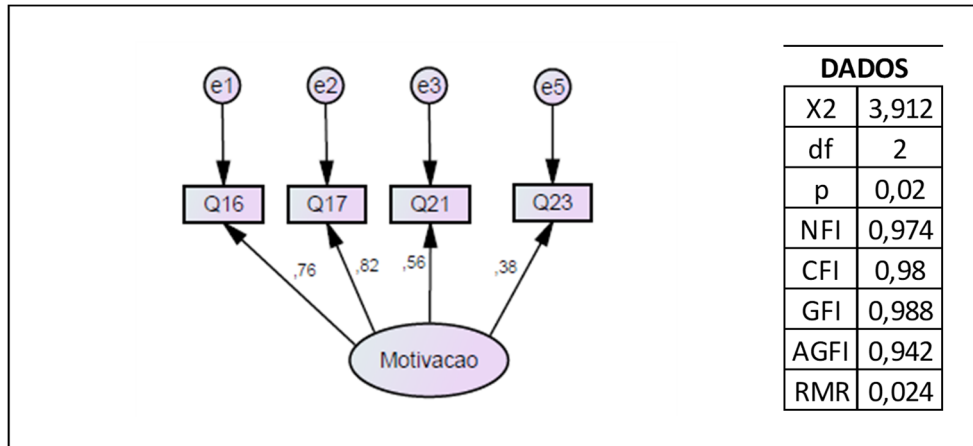


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A menor média registrada desta variável foi para a questão 27: “Tenho clareza do meu futuro dentro da empresa, caso minhas rotinas sejam automatizadas”. Embora os líderes declarem perceber movimentações positivas neste quesito, a base ainda se mostra preocupada. Ter “clareza” passa necessariamente por uma comunicação efetiva. A comunicação é uma atividade administrativa constituída em dois propósitos: o primeiro é repassar as informações com clareza para que as pessoas possam realizar bem suas tarefas. O segundo é promover a motivação, cooperação e satisfação das pessoas nos seus respectivos cargos (CHIAVENATO, 2005).

e) CONSTRUCTO MOTIVAÇÃO:

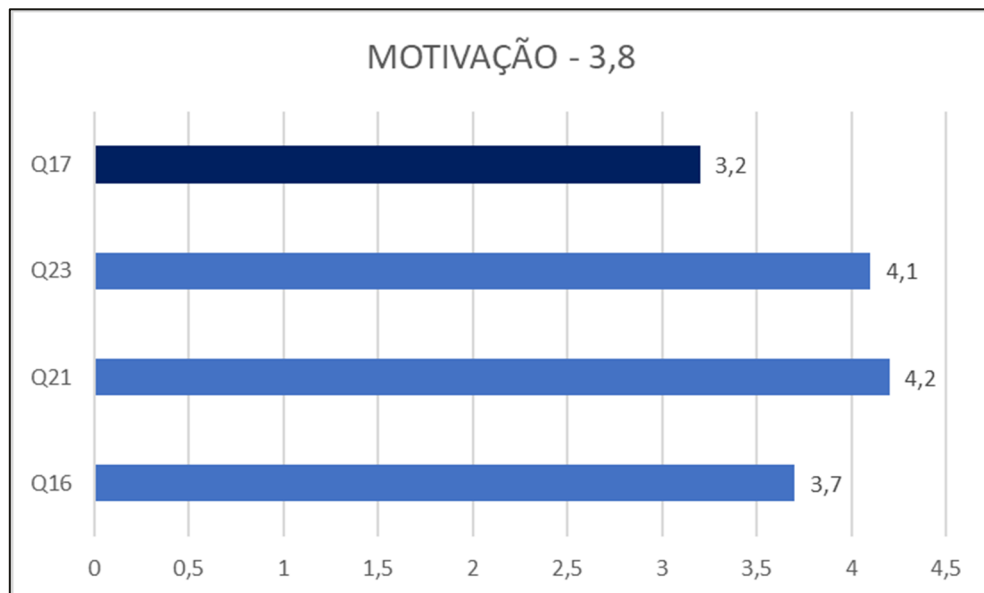
Figura 14 - Análise Fatorial Confirmatória: Motivação Variáveis Observadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os dados obtidos, quando comparados com os dados de referência citados na teoria (Quadro 05), demonstram uma relação estrutural causal entre as variáveis observadas e o constructo latente motivação.

Gráfico 6 - Médias das Variáveis Observadas Constructo Motivação



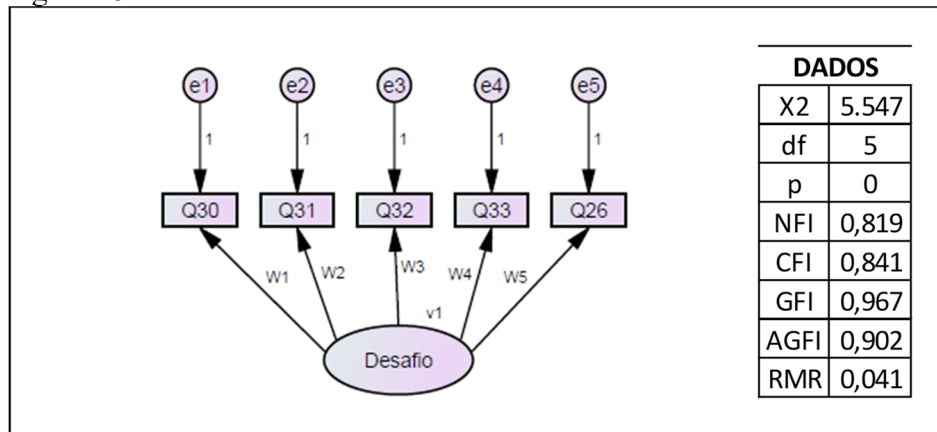
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A menor média registrada desta variável foi para a questão 17: “O processo de reconhecimento ou recompensa é claramente divulgado”. Líderes e liderados, baseado nos “inputs” das entrevistas, comungam do mesmo sentimento, o que passa a ser um ponto de alerta

para a organização. Segundo Chiavenato (2005), os sistemas de recompensa têm por principal objetivo a excelência do serviço prestado, e que o funcionário consiga alcançar as expectativas propostas, trabalhe em benefício da organização e tenha um alto grau de comprometimento e responsabilidade nas tarefas realizadas. Condições fundamentais para o processo de inovação.

f) CONSTRUCTO DESAFIO:

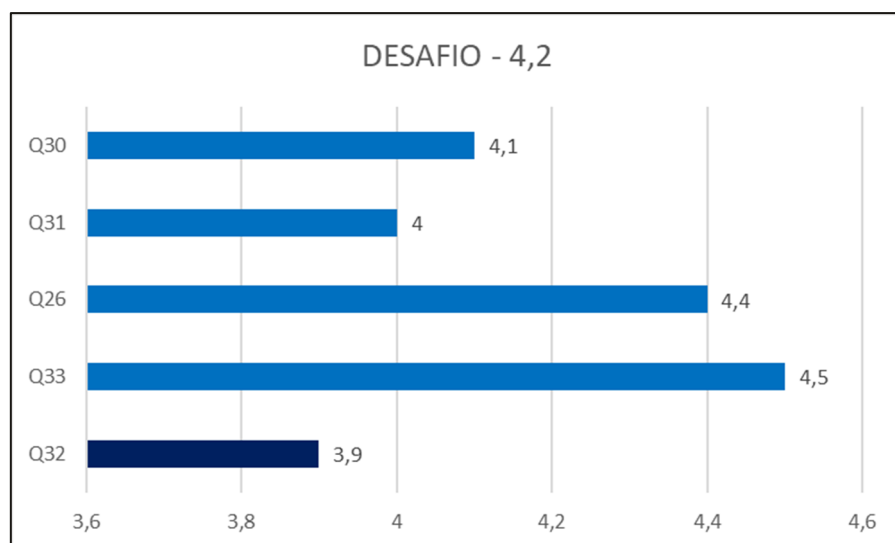
Figura 15 - Análise Fatorial Confirmatória: Desafio Variáveis Observadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os dados obtidos, quando comparados com os dados de referência citados na teoria (Quadro 05), demonstram uma relação estrutural causal entre as variáveis observadas e o constructo latente desafio.

Gráfico 7 - Médias das Variáveis Observadas Constructo Desafio



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A menor média registrada desta variável foi para a questão 32: “No meu time, as pessoas se preocupam em reduzir custos.” Embora a redução de custos seja um desejo da liderança, parte dos liderados não associam custos à inovação. Provavelmente, isto se dá em função do custo inicial da implementação de tecnologias de ponta, a qual está associada à inovação (KOMATSU; BURITI; SAAD, 2008). Entretanto, vale ressaltar a importância de uma comunicação efetiva, como comentado nas análises anteriores.

4.4 Avaliação estatística da qualidade do modelo

Em se tratando de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), existem diversas maneiras para estimar o ajuste de um modelo. Isso ocorre por meio de diferentes medidas que capturam diferentes aspectos do ajuste. Segundo Hair (1998), o diagnóstico de bondade do ajuste do modelo de medida estimado é crucial para o estabelecimento da validade do constructo. Por isso, diversos testes de diagnóstico e índices foram desenvolvidos. Destacam-se as medidas de ajuste absoluto, as medidas incrementais de ajuste e as medidas de ajuste de parcimônia (BENTLER, 1990).

As medidas de ajuste absoluto determinam o grau em que o modelo de medida construído é capaz de prever, com o menor erro possível, a matriz de variância-covariância ou a matriz de correlação utilizada na modelagem. Embora os estudiosos não tenham chegado a um consenso sobre quais são os indicadores mais adequados, a grande maioria dos usuários aponta o RMSEA, o GFI, e o qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade do modelo como os indicadores de ajuste absoluto mais robustos (BYRNE, 2001).

O quadro 06, a seguir, traz as medidas descritivas e a correlação entre os constructos, e algumas das principais métricas obtidas a partir da modelagem de equações estruturais.

Quadro 6 - Matriz de Correlação

MATRIZ DE CORRELAÇÕES								
Constructo	Média	DP	Amb. Inov	Des	Lid	Com	Mot	Estr
Amb. Inov	4,32	0,42		0,799	0,933	0,991	0,917	0,957
Des	4,18	0,26	0,799		0,684	0,693	0,712	0,894
Lid	3,84	0,16	0,933	0,684		0,873	0,894	0,901
Com	4,03	0,36	0,991	0,693	0,873		0,889	0,844
Mot	3,76	0,4	0,917	0,712	0,894	0,889		0,865
Estratégia	3,7	0,3	0,957	0,894	0,901	0,844	0,865	
Constructo	X2	df	p	NFI	CFI	GFI	AGFI	RMR
Amb. Inov	2,394	9	0,1	0,932	0,958	0,978	0,95	0,033
Des	5,547	5	0	0,819	0,841	0,967	0,902	0,041
Lid	9,284	5	0	0,93	0,936	0,946	0,839	0,058
Com	4,025	14	0	0,84	0,872	0,954	0,907	0,037
Mot	3,912	2	0,02	0,974	0,98	0,988	0,942	0,024
Estratégia	2,53	5	0,027	0,933	0,957	0,985	0,954	0,928

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As medidas incrementais de ajuste são indicadores da qualidade que possibilitam comparar modelos distintos. Tais índices comparam o modelo com um modelo nulo, recompensando modelos com maior incremento. Entende-se por modelo nulo: teoricamente mais simples, que pode ser teoricamente justificado, normalmente, composto por um único constructo relacionado a todas as variáveis manifestas, sem erro de mensuração. Neste propósito, o CFI (*Comparative Fit Index*), e o AGFI (Índice ajustado de qualidade do ajuste), estão entre os índices de ajuste incremental mais importantes (BYRNE, 2001).

Um modelo é parcimonioso quando possui boa capacidade explicativa e não contém coeficientes desnecessários. As medidas de ajuste de parcimônia relacionam a bondade do modelo com o número de coeficientes necessários para alcançar esse nível de ajuste. Índices de ajuste parcimoniosos medem a qualidade de ajuste geral considerando o número de coeficientes estimados, corrigindo qualquer ajuste excessivo. Em relação aos índices parcimoniosos, entre os mais utilizados estão: AGFI (Índice de qualidade de ajuste parcimonioso) e o Qui-quadrado normalizado CMIM/DF (BYRNE, 2001).

Quadro 7 - Análise da Qualidade do Modelo

Símbolo	Referência	Resultado do modelo
X2	$p > 0,05$	0
DF	> igual a zero	463
P	$p > 0,05$	0
NFI	0 a 1	0,52
CFI	Entre 0 e 1	0,582
GFI	> 0,9	0,703
RMR	Proximo de zero	0,19
CMIM/DF	Entre 2 e 5	4,246
AGFI	>0,9	0,662
RMSEA	< 0,05	0,099

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), baseado em Byrne (2001).

O processo do desenvolvimento da validade do modelo estrutural seguiu as diretrizes gerais expostas, segundo Byrne (2001). Nos índices analisados para o modelo estrutural, foi possível perceber que todos os resultados obtidos atendem as indicações da literatura. O teste estatístico suportou as hipóteses propostas nessa pesquisa, de que os constructos: “Motivação”, “Estratégia”, “Comportamento”, “Desafio” e “Liderança”, influenciam a percepção do indivíduo quanto ao ambiente organizacional em promover a inovação (variável latente endógena: Inovação), e que o modelo estrutural proposto é capaz de medir esta percepção com razoável aceitação. Entretanto, a intensidade e convicção com que o pesquisador pode assumir a relação de causa e efeito entre as variáveis estudadas não está depositada somente nos métodos analíticos escolhidos, mas, também, na base teórica utilizada para apoiar as análises (HAIR, 1998).

Tabela 1 - Resultado do teste de hipótese para o modelo proposto

Constructos	Estimate	S.E	C.R	P	Label
Inovação <- Desafio	0,418	0,042	0,045	***	W1
Inovação <- Liderança	0,413	0,035	11,921	***	W2
Inovação <- Comportamento	0,383	0,043	8,940	***	W3
Inovação <- Motivação	0,333	0,044	7,532	***	W4
Inovação <- Estratégia	0,382	0,043	8,806	***	W5

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), baseado em Byrne (2001).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conceitos e modelos teóricos abordados nesta dissertação reforçaram a complexidade do tema trabalhado, porém, revelaram importantes reflexões no campo da estratégia organizacional voltada para a inovação.

Frente a toda volatilidade e incerteza provindas do ambiente externo, que quase sempre provocam fortes impactos na estruturação organizacional, a inovação se torna uma questão de sobrevivência, e não apenas um desejo estratégico. É preciso perceber que não se trata de clamar por novas ideias quase que diariamente, ou de estabelecer programas pontuais. É necessário, porém, implementar uma cultura organizacional que provoque um movimento contínuo, intenso e que esteja inserido em um ambiente saudável e propício às experimentações.

Entretanto, como a implantação de uma cultura organizacional voltada para a inovação perpassa por variáveis de difícil compreensão, como as relações sociais, os estilos de liderança, a estrutura hierárquica, criatividade, motivação do indivíduo, dentre outras, tornou-se relevante estudar este ambiente sob a perceptiva de ambos os lados: líder e liderado.

Vale ressaltar que todas as entrevistas com os líderes ocorreram em um clima amigável, sendo possível perceber manifestações claras e originais, sem nenhum viés, seja de proteção ou de omissão.

Em relação aos dados qualitativos, com base nas informações adquiridas ao longo deste trabalho, destacam-se 04 pontos relevantes para o sucesso de uma estratégia de inovação: “Gestão do erro”, “Coerência e consistência”, “Falta de clareza com relação ao futuro” e “Reconhecimento”.

A gestão do erro está ligada ao medo de falhar, presente em toda a cultura corporativa orientada à inovação. Devido a este medo, as pessoas, geralmente, não se arriscam a experimentar novos procedimentos ou a inventar novos processos. Como a organização, há aproximadamente 03 anos, propagava uma campanha cujo título era “Certo pela primeira vez”, há, possivelmente, ainda, uma interferência desta mensagem no processo de experimentação.

Com relação à consistência e coerência, nota-se que há, entre os líderes, uma preocupação em relação ao número concomitante de iniciativas adotadas pela organização, interpretada pelo autor como uma manifestação de sobrecarga de trabalho.

Vale ressaltar que o assunto “sobrecarga de trabalho” aparece tanto nas observações realizadas pelo autor, quanto nas respostas dadas pelos liderados para a questão 28 da pesquisa eletrônica. Ao partir do pressuposto citado por Philippus Aureolus no século XV: “A diferença

entre o remédio e o veneno é a dose”, é possível sugerir, nesse caso, uma oportunidade de priorização e redirecionamento.

Por sua vez, o tema “Falta de clareza do futuro” está ligado a outros temas sensíveis, como: “Comunicação”, “Medo de perder o emprego”, e “Insegurança psicológica”. A falta de clareza gera o medo e o medo paralisa. Se indivíduo perceber que a recompensa maior está em manter o *status quo* e não em correr o risco de questioná-lo, pode se acomodar e perder a motivação por mudanças. Esse tipo de comportamento gera uma reação em cadeia que acaba contaminando toda a cultura organizacional. Um olhar mais apurado neste quesito pode revelar caminhos alternativos para mitigar esta situação.

Finalmente, o tema “Reconhecimento e remuneração”, aparece como uma unanimidade. Em ambos os níveis organizacionais, tanto para líderes quando liderados, a sua eficiência como incentivo à inovação é questionada. Vale ressaltar que o reconhecimento de um bom resultado ou sobre uma nova ideia, sobrepôs, significativamente, à questão financeira.

Em relação aos dados quantitativos, o principal ponto, que merece uma atenção especial, é o nível “de moderado para fraco”, de consonância entre as respostas dos líderes, demonstrados durante as análises. Como relatado anteriormente, pode ser justificado pela abrangência e pela complexidade do tema. Entretanto, há de se considerar a sua relação com a falta de uma política de inovação clara, concisa e cascadeada entre todos os níveis da organização. Sem este direcionamento, diferentes áreas da organização podem seguir objetivos conflitantes e, por conseguinte, priorizar iniciativas de forma isolada. Nesse sentido, sugere-se estar aí um obstáculo primordial a se transpor.

Quanto ao modelo de equações estruturais, o modelo proposto revelou-se robusto, capaz de explicar a relação de causa e efeito entre os constructos: “Motivação–Inovação”, “Estratégia–Inovação”, “Comportamento–Inovação”, “Desafio–Inovação” e “Liderança–Inovação”. As métricas observadas para a validação deste modelo apresentaram-se dentro dos valores aceitáveis pela literatura, o que atesta a sua qualidade estatística para utilizações futuras.

Para a academia, apesar de inúmeros estudos sobre o tema, inovação ainda é um fenômeno complexo e de difícil compreensão. Levando-se em consideração que a pesquisa é o meio para se chegar ao conhecimento, este estudo contribui para o campo científico ao dar mais um passo em direção ao entendimento deste arcabouço teórico. Através de estudo observacional transversal, traz à luz a visão sobre o tema de líderes e liderados de uma mesma organização, revelada por meio de uma análise qualitativa e quantitativa.

As análises realizadas, assim como o modelo de equações estruturais desenvolvido, tornam-se para a organização uma ampla fonte de estudos, compreensão e análises futuras sobre

o tema. Através do uso destas informações e do modelo desenvolvido, a organização poderá avaliar o ambiente organizacional, ajustar, ou mesmo, elaborar novas estratégias de fomento à inovação.

Com relação às limitações deste estudo, destaca-se a dificuldade em atingir o número necessário de indivíduos participantes da pesquisa eletrônica, corroborando a percepção de sobrecarga anteriormente citada pelo autor.

Para estudos subsequentes, sugere-se expandir esta análise para diferentes sites e organizações, visando compreender o impacto da questão cultural sobre a percepção do indivíduo em relação ao tema desenvolvido. Abordar esta variável em um estudo futuro trará uma melhor compreensão sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. **A Gerência da Criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALENCAR, E. M. **Barreiras à criatividade pessoal: desenvolvimento de um instrumento de medida**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 1999.
- AMABILE, T. M. Como (não) matar a criatividade. **HSM Management**, v. 2, n. 12, p. 111-116, 1999.
- ANDERSON, P. **A trama do Neoliberalismo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive. **The Leadership Quarterly**, v. 3, n. 16, p. 315-338, 2005.
- BAGOZZI, D. At WHO Forum on Medicines, countries and civil society push for greater transparency and fairer prices. **World Health Organization News Release**, Johannesburg, South Africa, 13 abr. 2019. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/detail/13-04-2019-at-who-forum-on-medicines-countries-and-civil-society-push-for-greater-transparency-and-fairer-prices>. Acesso em: 14 abr. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2011.
- BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. Atlas: São Paulo, 2003.
- BECKER, G. S. **El capital humano**. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1983.
- BECKER, G. S. Nobel Lecture. **Journal of Political Economy**, v. 101, n. 3, p. 392-394, 1993.
- BENJAMINI, Y. Opening the box of a boxplot. **The American Statistician**, v. 42, n. 4, p. 257-262, 2012.
- BENTLER, P. M. Comparative fit indexes in structural models. **Psychological Bulletin**, v. 107, n. 2, p. 238-246, 1990.

BOSSINK, B. A. Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological. **Construction Innovation**, v. 4, n. 4, p. 211-228, 2004.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia Inovação e Comunicações. **Indicadores Nacionais de Ciência, Tecnologia Inovação**. Brasília: MCTI, 2018.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. São Paulo: NTC, 2012.

BUENO, R. A centralidade do argumento neoliberal em Von Mises, Hayek e Friedman: uma via para a crítica política contemporânea. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 12, n. 23, p. 9-34, 2012.

BYRNE, B. M. **Structural Equation modeling with AMOS**. New York: Routledge, 2001.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas Diretrizes: Hoshin Kanri**. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. Sistemas de Inovação e Desenvolvimento: as implicações políticas. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 34-45, 2005.

CERQUEIRA, J. B. A. Uma Visão do Neoliberalismo: surgimento, atuação e perspectivas. **Sitientibus**, n. 39, p. 169-189, 2008.

CHANDLER, A. **Ensaio Para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. São Paulo: FGV, 1999.

CHEDLI, M. K. Obtained resources through individual networking inside the organization, creativity of the supervisor and innovation. **Economics, Management, and Financial Markets**, v. 9, n. 4, p. 376-394, 2014.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students**. London: Red Globe Press, 1997.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Business Research Methods**. São Paulo: MacGraw-Hill, 2008.

CORDES, C. L. A review and a integration of research on job burnout. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 621-656, 1993.

COSTA, E. **Vigilância Sanitária: Temas para debate**. Salvador: Scielo Books, 2009.

COSTA, S. **Governabilidade Neoliberal, Teoria do Capital Humano e Empreendedorismo**. São Paulo: Educação Realidade, 2009.

COUTINHO, M. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 189-202, 2009.

CUNHA, P. M. **Políticas de apoio à inovação: uma análise do Estado de Minas Gerais**. 2010. 107 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2010.

CURRY, S. J.; CLAYTON, R. H. **Business Innovation Strategies**. Business Quarterly; Winter 1992.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da Inovação**. São Paulo: Bookman, 2007.

DECI, E. L. **Por Que Fazemos O Que Fazemos**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espirito Empreender**. São Paulo: Cengage Learning, 1998.

DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

FONTENELLE, I. A. Construção e desconstrução de fronteiras e identidades organizacionais: História e Desafios do Mac Donald's. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 60-70, 2007.

FOUCAULT, M. **O Nascimento da Biopolítica**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 2008.

FRANCO, F. L. **Fazendo a Estratégia Acontecer**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The Economics of Industrial Innovation**. Cambridge: Mit Bress, 1987.

FREITAS, H. M., CUNHA, M. V. Aplicação de sistemas de software par análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, v. 32, n. 3, p. 97-109, 1997.

FRESE, M.; KEITH, N. Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 66, p. 661-687, 2015.

FRIEDLI, T.; KICKUTH, M.; STIENEKER, F.; THALER, P.; WERANI, J. **Operational Excellence in the Pharmaceutical Industry**. Stuttgart, Germany: Cantor Verlag, 2006.

GIGET, M. Techonology, innovation and strategy: recent developments. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n. 6-8, p. 613-634, 1997.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. E. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 2, p. 6-17, 1998.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Pearson, 2007.

GROTH, R. E. High school students' levels of thinking in regard to statistical study design. **Mathematics Education Research**, v. 15, n. 3, p. 252-268, 2003.

HAIR, J. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HANASHIRO, D. M. M.; MARCONDES, R. C. A perspectiva de um sistema estratégico de recompensas para executivos: desafios e oportunidades. In: ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD, 26., 2002. Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2002. p. 1-15. [CD-ROM].

HARVEY, D. **Neoliberalismo História e Implicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

HAYEK, F. **O Caminho da Servidão**. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.

HISRICH, R. D. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HARRISON, J. S. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IMAI, M. **Gemba Kaizen: uma Abordagem de Bom Senso à Estratégia de Melhoria Contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

IWIN, D. F. The decomposition of effects in path analysis. **American Sociological Review**, v. 40, n. 1, p. 37-47, 1975.

JASKYTE, K.; DRESSLER, W. W. Studying culture as an integral aggregate variable: organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations. **Field Methods**, v. 16, n. 3, p. 265-284, 2004.

JORGE, B. A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KANTER, R. M. **How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good**. New York: Crown, 2009.

KELNIAR, V. C.; LOPES, J. L.; PONTILI, R. M. A teoria do capital humano: revisitando conceitos. In: ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, 8., 2013, Campo Mourão. **Anais** [...]. Campo Mourão: Epct, 2013. p. 1-12. Disponível em: http://www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ECONOMICAS/05-Vckelniartrabalhocompleto.pdf. Acesso em: 14 abr. 2021.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: Guilford Publications, 2011.

KOMATSU, T. R.; BURITI, F. C.; SAAD, S. M. Inovação, persistência e criatividade superando barreiras no desenvolvimento de alimentos probióticos. **Revista Brasileira de Ciências Farmacêuticas**, v. 44, n. 3, p. 329-347, 2008.

LAZARATTO, M. **O governo das desigualdades: crítica e insegurança social**. São Carlos: UfsCar, 2011.

LE BAS, C.; LAUZIKAS, M. Determinants of innovation culture and major impacts on the innovation strategy: the case of the information technology sector in Lithuania. **Social Sciences Studies**, v. 4, n. 8, p. 125-139, 2010.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOPES-RUIZ, O. **Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais**. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.

MARCONI, M. D.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução**. São Paulo: 1996.

MARÔCO, J. **Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Softwares & Aplicações**. Pero Pinheiro: Report Number, 2010.

MARSHAL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MARTINS, E.; MARTINS, N. An organizational culture model to promote creativity and innovation. **Journal of Industrial Psychology**, v. 28, n. 4, p. 58-65, 2002.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, M. P.; ARANHA, M. **Filosofando: Introdução a Filosofia**. São Paulo: Moderna, 1996.

MATOS, S. T. Conceitos Primeiros de Neoliberalismo. **Mediações**, v. 13, n. 1/2, p. 192-213, 2008.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson, 2011.

MAY, M. E. **Toyota a Formula da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MCLAUGHLIN, P.; BESSANT, J.; SMART, P. Developing an organisation culture to facilitate radical innovation. **International Journal of Technology Management**, v. 44, n. 3, p. 298-323, 2008.

MEIRELLES, M. O Uso Do Spss (Statistical Package For The Social Sciences) Na Ciência Política: Uma Breve Introdução. **Pensamento Plural**, n. 14, p. 65-92, 2014.

MENEGUELLI, M. F. *et al.* Benchmarking: Ferramenta a Serviço da inovação. **Revista eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, n. 3, 2007.

MILLER, W. L.; MORRIS, L. **Fourth generation R&D: managing knowledge, technology and innovation**. USA/Canada: John Wiley & Sons Inc, 1998.

MOORE, D.; GEORGE, P.; BRUCE, A. C. **Introduction to the Practice of Statistics**. Boston: WH Freeman, 2017.

MORAES, C. **Escalas de Medida, Estatística Descritiva e Inferência Estatística**. São Paulo: Bragança, 2005.

MORAES, C. F.; FERREIRA, J. R.; BALESTRASSI, P. P. Análise crítica da aplicação de métodos estatísticos. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005. São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: UNESP, 2005.

MORAES, R. **Análise de Conteúdo**. Revista Educação, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORETTIN, L. G. **Estatística Básica: probabilidade**. São Paulo: Makron Books, 1999, v. 1.

MUHR, T. ATLAS.ti: A prototype for the support of text interpretation. **Qualitative Sociology**, v. 14, n. 4, p. 349-371, 1991.

NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 33, p. 63-92, 2014.

OBADIA, I. J.; VIDAL, M. C. R.; MELO, P. F. F. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 1, p. 125-138, 2007.

OLIVEIRA, R.; SAMPAIO, S. S. Neoliberalismo e Biopoder: o indivíduo como empresa de si mesmo. **Textos & Contextos**, v. 17, n. 1, p. 167-177, 2018.

OLIVEIRA, S. D. **Criatividade, Inovação e Controle nas Organizações de Trabalho**. São Paulo: Clube de Autores, 2010.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Paris: OECD, 2005. p. 22.

PISANO, G. P. **Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation**. New York: Public Affairs, 2019.

POLANYI, K. **A Grande Transformação: as origens políticas e económicas do nosso tempo**. São Paulo: Edições 70, 2012.

PORTER, E. M. **What is Strategy?** London: Harvard Business Review, 1996. p. 37-72.

REISINGER, Y.; TURNER, L. Structural Equation Modeling with Lisrel. **Tourism Management**, v. 20, n. 1, p. 71-88, 1999.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas 1996.

SADDY, A. **Estatística Aplicada com o Minitab**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2020.

SANTOS, L. G. **Os Executivos das Transnacionais e o Espírito do Capitalismo**: Capital Humano e Empreendedorismo Como Valores Sociais. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.

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

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHURMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University, 1957.

SINEK, S. **Comece pelo porquê**: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Rio de Janeiro: GMT Editores, 2018.

SKARZYNSKI, P.; GIBSON, R. **Innovation to the core**: a blueprint for transforming the way your company innovates. London: Harvard Business Press, 2008. p. 432.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOHAL, A. S.; MAGUIRE, W.; PUTTERIL, M. Advanced manufacturing technology investment: criteria for organizational choice and appraisal. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 7, n. 5, p. 12-24, 1996.

STATISTICS SOLUTIONS. **Confirmatory Factor Analysis**. [s.l.]: Statistics Solutions, 2013. Disponível em: <https://www.statisticssolutions.com/academic-solutions/resources/directory-of-statistical-analyses/confirmatory-factor-analysis/>. Acesso em: 15 abr. 2021.

TELLIS, W. M. Introduction to Case Study. **The Qualitative Report**, v. 3, n. 2, 1-14, 1997.

TENENHAUS, M. V. PLS path modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159-205, 2005.

TESLUK, P.; FAAR, J.; KLEIN, S. Influences of organizational culture and individual creativity. **The Journal of Creative Behavior**, v. 31, n. 1, p. 21, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

WAINNRIGHT, H. **Uma resposta ao Neoliberalismo**: Argumentos para uma nova esquerda. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho**: compreensão e intervenção baseadas em evidências. São Paulo: Artmed, 2010.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em psicologia e administração: pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. spe, p. 79-88, 2002.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Recursos, competências e capacidade de inovação: Um estudo de múltiplos casos na indústria eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 9, n. 4, p. 177-201, 2012.

APÊNDICE

APÊNDICE I: Questionário - entrevista semiestruturada:

1. Quais são as estratégias definidas pelo site (diretas/indiretas) voltadas para a inovação?
2. Como os valores e a ambição do site MOC te inspiram a inovar?
3. Como você usa isto para, também, inspirar seus liderados? Por favor, ilustre uma situação real.
4. Quais os principais comportamentos valorizados e estimulados por você no fomento à inovação?
5. Considerando o trade-off, resultado x aprendizado, e o ambiente competitivo no qual estamos inseridos, quais são os principais obstáculos que você considera para inovar? Quais ações você tem tomado para superar estas dificuldades?
6. Como lidar com um ambiente que inspire a inovação, sem abrir mão da disciplina, responsabilidade individual, da aversão à incompetência, da franqueza nos diálogos e de uma liderança forte?
7. Muitas pessoas têm medo de perder o emprego para robôs. Como lidar com isto e ainda impulsionar o indivíduo para a inovação?
8. Na sua opinião, sistema atual de recompensa estimula o trabalho em grupo e consequentemente à inovação? Por que?
9. Com relação a inovação, você tem percebido alguma mudança no site e no comportamento dos funcionários do site? Cite algumas.
10. Como você vê o futuro ideal da organização na questão da inovação?
11. Olhando para a nossa situação atual, quais os principais obstáculos?
12. Pensando agora na nossa capacidade organizacional: recursos, estrutura, orçamento e capital intelectual. Você faria algo a mais ou diferente para aumentar a nossa capacidade de inovar?

APÊNDICE II Questionário – Pesquisa “e-survey”

Visão da Liderança	Variáveis Latentes	Perguntas do Questionário	Nº
Motivar-se pela ambição da empresa, Criar sentido e propósito	Estratégia e Ambição	Entendo claramente as razões pelas quais temos que inovar	1
		A ambição da empresa me estimula a tomar processos complexos em processos mais simples.	3
		Minhas tarefas me preenchem/satisfazem enquanto ser humano	7
		Percebo um forte alinhamento entre os líderes da empresa quando o assunto é inovação.	19
		As metas definidas no planejamento estratégico (Hoshin) me motivam a inovar	2
Gerenciar Adequadamente o Erro	Liderança	Quando busco a inovação, posso comandar minhas próprias experiências	5
		Meu líder sempre me dá um feedback quando uma ideia minha não é aproveitada	12
		Me sinto inspirado a inovar pela direção dada pelo meu líder	8
		Quando erro, sou estimulado a tentar novamente.	14
		O discurso do meu líder com relação à inovação é coerente com o comportamento dele	18
Ter simplicidade, Pronto para mudar.	Comportamento Obstáculos	Me sinto preparado para promover melhorias nas rotinas	15
		No meu time as pessoas se ajudam.	25
		A rotina do meu trabalho me permite desenvolver novas competências	10
		Tenho tempo para pensar em melhorias	28
		Me sinto confortável para falar o que penso no meu departamento	11
		Tenho receio de que meu trabalho possa ser absorvido por novas tecnologias	22
		Sinto a necessidade de desenvolver novas competências	9
		Não me importaria de assumir funções completamente diferentes das que faço hoje.	20
Coerência/Consistência, Recompensa, Realocação	Motivação	Sei que serei devidamente reconhecido e/ou recompensado, caso alcance uma inovação positiva.	16
		Sou estimulado a aprender coisas novas	21
		Acredito que, se o meu trabalho for substituído por uma nova tecnologia, a empresa me ajudará a encontrar uma nova oportunidade	23
		O processo de reconhecimento ou recompensa é claramente divulgado.	17
Inovação, Clareza, Comunicação	Percepção de ambiente propício a inovação	Tenho clareza sobre o que a empresa está fazendo para inovar.	24
		Tenho todo o suporte necessário para simplificar nossas rotinas	4
		No meu departamento, lidamos com o erro de maneira natural.	13
		Minhas ideias são sempre levadas em consideração	6
		Tenho clareza do meu futuro dentro da empresa, caso minhas rotinas sejam automatizadas	27
		Quando encontramos a solução para um problema, sempre discutimos a possibilidade de automatizar	29
Buscar Redução de Custo / Gestão de Recursos Foco, Benchmarking	Desafio	No meu time, as pessoas se preocupam em reduzir custos.	32
		A tecnologia/inovação é uma ótima opção para a redução de custos	33
		A empresa está conectada com o que está acontecendo no mercado, em termos de inovação.	31
		Acredito que no meu trabalho existem oportunidades para a automatização.	26
		A empresa considera a inovação como prioridade para alcançar os objetivos dela."	30