

## Área Temática: Inovação e gestão tecnológica

### DESENVOLVIMENTO DE ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DA CIDADE DE CURITIBA

#### AUTORES

##### CAIO GOBARA

Universidade Federal do Paraná  
caio\_gob@hotmail.com

##### ÉRIKA MAYUMI KATO

Universidade Federal do Paraná  
erikinhakato@yahoo.com.br

##### ELIZANGELA GOMES CAMARGO

Universidade Federal do Paraná  
elizcamargo@yahoo.com.br

##### ALVARO AUGUSTO DOSSA

Universidade Federal do Paraná  
alvaroaugusto@gmail.com

#### RESUMO

No cenário atual a inovação foi elevada a um papel de destaque para a conquista de diferenciais competitivos pelas organizações e, conseqüentemente, a obtenção de vantagens competitivas em relação aos concorrentes. No entanto, isso não ocorre de maneira acidental, é necessário haver uma cultura forte, compartilhada e claramente orientada à inovação, pois sem isso, uma organização dificilmente será competitiva, em relação aos concorrentes, por meio do desenvolvimento de inovações. Neste contexto, por meio deste estudo buscou-se o desenvolvimento de uma escala de orientação para inovação em organização do setor de serviços. Consiste em uma pesquisa de natureza descritiva-exploratória, que fez uso de um *survey* para o cumprimento do objetivo de descrição. A escala de medida desenvolvida foi originada a partir de um levantamento de indicadores na literatura relacionada, resultando em um total de 43 itens. Como instrumento de coleta de dados, foram utilizados questionários, com adoção da escala de Likert de 7 pontos. De uma população de 100 hotéis foram atingidas 52 observações válidas. Os resultados da pesquisa, obtidos por meio da análise fatorial, mostram a existência de três fatores principais: (i) estrutura de apoio à inovação; (ii) propensão ao risco; e (iii) propensão a geração de idéias.

**Palavras-chave:** Inovação; orientação para inovação e serviços.

#### ABSTRACT

In the current scenario innovation was elevated to a distinguish role for the achievement of competitive differentials by organizations and, consequently, the acquiring of competitive advantages in relation to the rival. However, this do not occurs accidentally, and it is

necessary to have a strong culture, shared and clearly orientated to innovation, because without this, an organization will hardly be competitive, if compared to the its competitors, by innovation development. In this context, this study objectified the development of an innovation orientation scale for the services sector. It consists in a research of descriptive-exploratory nature, which used a survey for the fulfillment of the description objective. The measure scale developed was originated starting whit a collection of indicators in the referenced literature, resulting in a total of 43 items. Questioners were used as the data collecting instrument, with the adoption of the 7 points Likert scale. From a 100 hotels population, 52 valid observations were acquired. The research results, obtained by factorial analysis, show the existence of 3 main factors: (i) innovation support structure; (ii) risk propensity; and (iii) ideas generation propensity.

**Key Words:** Innovation, Innovation orientation and services.

## 1 Introdução

Observa-se atualmente, no contexto competitivo das organizações, um cenário caracterizado por rápidas e profundas mudanças. Essas mudanças determinam que as organizações adotem posturas estratégicas ágeis e flexíveis, objetivando conquistar vantagens competitivas que garantam uma posição superior no mercado em relação aos concorrentes.

Este cenário atual atribui a inovação um papel de destaque na economia. Neste contexto, a literatura sobre o tema apresenta dois caminhos possíveis para que uma empresa possa sobreviver em um ambiente altamente competitivo. O primeiro, por meio da eficiência – otimização dos recursos produtivos utilizados (economias de custo) a fim de obter e manter a lucratividade – e por meio de inovações radicais, incrementais e/ou gerenciais (SCHUMPETER, 1985) – que rompe com as regras do mercado, permitindo à organização obter lucros acima da média e vantagem competitiva temporária.

Ressalta-se que o conceito de inovação foi inicialmente proposto para o setor industrial, porém nos dias atuais constata-se uma grande discussão e aceitação a respeito de sua aplicabilidade também no setor de serviços e, como consequência, a capacidade de inovar e a inovação constante também passam a ter um papel importante neste setor, pois, conforme salienta Porter (1999), inovação constante é um atributo fundamental para as organizações. No entanto, isso não ocorre de maneira acidental (FROHMAN, 1998), é necessário haver uma cultura forte, compartilhada e claramente orientada à inovação, pois sem isso, uma organização dificilmente será competitiva, em relação aos concorrentes, por meio do desenvolvimento de inovações (CLAVER *et al*, 1998).

Dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES (2005) comprovam a grande relevância do setor de serviços para a economia paranaense, visto que este respondeu, em média, por 68,9% dos empregos gerados e 72,2% da remuneração total da população economicamente ativa do estado, no período de 1990 a 2002.

Em relação à relevância do setor de turismo, observou-se que estimativas do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) revelam que, no triênio 2003-2005, a atividade econômica do turismo gerou 560 mil empregos (100 mil em 2003, 210 mil em 2004 e 250 mil em 2005). Estima-se que somente a hotelaria deve gerar 227.962 empregos diretos e indiretos de 2005 a 2008, quando grupos nacionais e internacionais investirão R\$ 3,4 bilhões em 134 empreendimentos de médio e grande porte, que vão acrescentar 25 mil unidades habitacionais em todas as regiões do país (EMBRATUR, 2006).

Conforme dados do EMBRATUR (2006), os meios de hospedagem surgem ainda como grandes consumidores de bens industriais. São milhares de televisores, aparelhos elétricos e eletrônicos, roupas de cama e banho e tantos outros itens, que movimentam a economia de Estados e Municípios.

Em vista do exposto ressalta-se que o presente estudo teve por objetivo o desenvolvimento de escala de medida de orientação para inovação em organizações do setor de serviços.

Para a consecução desse objetivo o artigo está estruturado em 5 seções: a partir dessa breve introdução inicial, será apresentado o conceito de orientação para inovação, incluindo nesta parte, definições de cultura organizacional, cultura para inovação e suas características, posteriormente. Em seguida serão apresentados os procedimentos metodológicos, a descrição dos dados, análise e, por fim, as considerações finais.

## 2 Orientação para Inovação

Baseados em estudos na literatura, Martins e Terblanche (2003) afirmam que há pouco entendimento em relação ao tipo de cultura organizacional necessária para melhorar a criatividade e a inovação e verificam a existência de um paradoxo no que se refere à possibilidade da cultura organizacional estimular ou inibir a criatividade e a inovação. Destacam também que vários pesquisadores trabalharam na identificação de valores, normas e hipóteses envolvidas na promoção e implementação da criatividade e inovação, entretanto, de acordo com os autores, poucos estudos empíricos, e especialmente pesquisas quantitativas, foram realizadas a fim de apoiar os resultados dessas pesquisas.

Um dos aspectos relevantes e que deve ser levado em conta quando se estuda orientação para inovação é o conceito de cultura organizacional. De acordo com Schein (1985) a cultura organizacional é o conjunto de suposições básicas que determinados grupos criaram, descobriram ou desenvolveram para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, repassando-as aos novos membros como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

A cultura organizacional também pode ser entendida como um conjunto de valores, símbolos e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, que influenciam seus comportamentos, diferencia uma organização de outra e descreve a forma como as coisas são feitas. Estas normas e valores definem o que é importante na empresa e fornecem a direção, sentido e energia para os membros da organização (CLAVER *et al*, 1998; HIGGINS; MCALLASTER, 2002; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; MIRON *et al*, 2004).

O'Reilly e Tushman (1997), por sua vez, expõem que esse conceito pode ser compreendido como um sistema de controle informal ou social, composto por valores e normas socialmente compartilhados nas organizações. Conforme afirma os autores, esses acordos e expectativas sociais constituem um poderoso e enraizado sistema de controle social dentro dos grupos e organizações, podendo ser mais poderosos e efetivos que o sistema de controle formal.

Como complemento aos conceitos de cultura organizacional apresentados acima, surge o enfoque de cultura organizacional orientada à inovação. De acordo com Claver *et al* (1998), uma organização precisa possuir uma cultura forte, compartilhada e claramente orientada à inovação, para competir por meio do desenvolvimento de inovações.

A Associação Espanhola de Contabilidade e Administração de Empresas – AECA (1995) explica que a cultura orientada para a inovação é uma forma de pensar e se comportar que cria, desenvolve e estabelece valores e atitudes na organização, as quais possibilitam por sua vez aumentar, aceitar e apoiar idéias e mudanças relacionadas à melhoria no funcionamento e eficiência da organização, mesmo que tais mudanças resultem em conflitos com o comportamento convencional e tradicional.

Para analisar a cultura organizacional, Smircich (1983) *apud* Machado-da-Silva e Nogueira (2001) e Hatch (1997), afirmam que esta vem sendo desenvolvida sobre dois enfoques distintos: (i) cultura como metáfora ou perspectiva simbólico-interpretativista e (ii) cultura como variável ou perspectiva modernista. A cultura como metáfora é interpretada, essencialmente, como um contínuo e dinâmico processo de construção e reconstrução da realidade por meio da interação social. Já no segundo enfoque, considera-se que a organização tem uma cultura e a orientação fundamental é administrativista: enfatiza-se a possibilidade de seu gerenciamento para o alcance de altos padrões de desempenho organizacional, razão pela

qual esta perspectiva é adotada neste trabalho. Esta diferença conceitual deriva do ponto de partida epistemológico que cada perspectiva assume. Os modernistas acreditam na imparcialidade científica do objeto de estudo, o que define uma visão externa do assunto. Os simbólico-interpretativistas acreditam, por outro lado, que a cultura só pode ser encontrada e compreendida de dentro do sistema cultural em questão, porque o significado depende do contexto estudado (HATCH, 1997).

O primeiro enfoque para análise da cultura organizacional parte da abordagem de Schein (1985) que é dividido em: (i) pressupostos básicos, (ii) valores e (iii) artefatos. No que tange aos pressupostos básicos tem-se que estes formam a essência da cultura organizacional, representam o que os membros do grupo acreditam inquestionavelmente que seja real e, assim, influenciam o que eles percebem e a forma como pensam e sentem. Estes elementos não são confrontáveis nem passíveis de mudança ou transformação. Os valores, por sua vez, referem-se aos princípios sociais, metas e padrões sustentados para uma cultura ter valor intrínseco. Eles se relacionam com as normas que são regras não formalizadas e que permitem aos membros saberem o que fazer em determinadas situações, bem como o que é ou não aceito no meio onde estão inseridos. Em suma, os valores identificam o que é importante e a norma identifica os comportamentos esperados. Por fim, os artefatos constituem fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando se defronta com um novo grupo com uma cultura não familiar. Refere-se, assim, ao comportamento visível do grupo e os processos organizacionais dentro dos quais tal comportamento se torna rotina.

Ainda seguindo o primeiro enfoque, cultura como metáfora, para verificar se a cultura organizacional é orientada para inovação, Higgins e McCallister (2002) propõem, a partir do modelo de Schein (1985), analisar a cultura organizacional a partir de cinco artefatos culturais e examinar se os mesmos estão alinhados aos conceitos de inovação. Como artefatos culturais que se manifestam na cultura organizacional, os autores identificam cinco, que são: (i) mitos e sagas; (ii) sistemas de linguagem e metáforas; (iii) símbolos, cerimônias e rituais; (iv) sistemas de valores identificáveis e normas comportamentais e; (v) artefatos físicos.

Os modernistas seguem os simbólico-interpretativistas na crença que suposições e valores influenciam o comportamento na expressão de normas e comunicação de identidade por meio de símbolos, tradições e costumes. A diferença é como o conhecimento sobre cultura é utilizado. Os modernistas consideram o conhecimento sobre a cultura uma ferramenta de gerenciamento, eficiência e controle. Desta forma, a cultura organizacional passa a ser vista como uma variável que é passível de ser gerenciada e manipulada para alcançar altos padrões de desempenho organizacional (HATCH, 1997).

Nesse contexto, foram identificadas na literatura as seguintes características, normas, valores e crenças que compõem uma cultura orientada à inovação: autonomia; incentivo e aceitação de riscos; tolerância aos erros; estrutura flexível; trabalho em equipe; velocidade na ação; recompensas e reconhecimentos; estímulo à geração de idéias; cultura de aprendizagem contínua; aceitação de mudança; tolerância em relação aos conflitos; comunicação aberta; foco no cliente; habilidade de selecionar a idéia certa para pesquisa; habilidade para identificar as pessoas criativas; liberdade para inovar; habilidade para mensurar os resultados da inovação; estímulo à implementação tanto de pequenas, quanto grandes idéias; compromisso com a experimentação; apoio organizacional às pessoas criativas; incentivo à aprendizagem constante; orientação de longo prazo para os resultados; habilidade de balancear melhorias incrementais e radicais (CLAVER *et al*, 1998; FROHMAN, 1998; HARTMANN, 2006; IRANI; SHARP, 1997; JAMROG *et al*, 2006; KHAZANCHI *et al*, 2006; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; MIRON *et al*, 2004; O'REILLY; TUSHMAN, 1997), que serão utilizadas nesta pesquisa para verificar quais desses itens influenciam a orientação para inovação e qual o impacto na inovação em serviços.

Para finalizar essa seção, Hatch (1997) afirma que, quando se fala em cultura organizacional, é necessária a compreensão de que se trata de uma construção associada a um processo cultural muito mais amplo. Toda organização apresenta aspectos de cultura de ordens nacional, regional, industrial, ocupacional e profissional. Neste contexto, Barley e Van Maanem (1985) *apud* Hatch (1997) inserem o conceito de subcultura, entendido como “um subgrupo de membros de uma organização que interagem regularmente com outros, identifica-se como um grupo distinto na organização, compartilham uma série de problemas comumente definidos como problemas de todos e rotineiramente age com base no entendimento coletivo único do grupo”. Esta é uma definição parecida com as oferecidas para a cultura organizacional em si, o que a torna diferente é que não se vê mais a cultura como um todo. Ela passa a ser a imagem de numerosas pequenas culturas. Assim, nessa perspectiva, a cultura organizacional é considerado um emaranhado e um encaixe do relacionamento de todas as subculturas entre si. Da mesma forma, a cultura da organização pode ser relacionada com o ambiente e entendida como subcultura da cultura social ampla (HATCH, 1997). Desta forma, optou-se por utilizar o termo orientação para inovação ao invés de cultura organizacional orientada à inovação para evitar esse embate e as nuances deste conceito.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa tem caráter quantitativo, pois lida com números e utiliza modelos estatísticos para explicar os dados (BAUER; GASKELL, 2002). Godoy (1995) acrescenta ainda que este tipo de pesquisa preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados, buscando, desta forma, a previsão para evitar a distorção durante a interpretação e a análise dos dados. Consiste em um estudo de natureza descritiva-exploratória, pois visa efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado e explorar o assunto com a finalidade de alcançar uma melhor compreensão do tema (MALHOTRA, 2001; NEUMAN, 1997). Para tanto, faz uso de um *survey* para o cumprimento do objetivo de descrição (BABBIE, 2001; KERLINGER, 2003).

Essa forma de levantamento de dados cabe em situações em que se busca descrever determinados traços ou atributos de uma população, necessariamente ainda pouco explorados, do qual, mediante análise quantitativa, se obtêm conclusões a partir dos dados coletados (BABBIE, 2001).

A escala de medida desenvolvida foi originada com base nos indicadores levantados na literatura, 43 itens no total. Como instrumento de coleta de dados, foram utilizados questionários, com adoção da escala de *Likert* de 1 (discordo plenamente) a 7 (concordo plenamente) para avaliar o construto de orientação para inovação. Para assegurar a validade do construto, foi solicitado a especialistas no assunto - cinco ao todo - que analisassem o construto e o questionário antes de sua aplicação.

A população a ser aplicado o questionário constituiu o setor hoteleiro de Curitiba. Foi feito um levantamento de todos os hotéis existentes na cidade e verificou a existência de 120 empreendimentos de acordo com a lista do último levantamento oficial da Companhia de Desenvolvimento de Curitiba – Curitiba S.A. referente ao ano de 2005. Os *flats*, *apart* hotéis e *residence*, também considerados pelo órgão, foram excluídos da população, pois apresentam outro comportamento e tipo de mercado. Como critério para a seleção da amostra, o estudo considerou a aplicação do questionário em apenas uma unidade hoteleira por segmento e rede de hotéis com o intuito de não prejudicar o resultado, visto que algumas redes possuem vários hotéis atuando no mesmo segmento de mercado. A fase de coleta de dados durou sessenta

dias, atingindo o número de cinquenta e duas observações válidas. Importante destacar também que a pesquisa foi realizada de acordo com a acessibilidade e adesão do gerente geral de cada hotel, não sendo pesquisados os funcionários e demais diretores.

Os dados foram inseridos no software estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 13.0, e utilizou-se a análise fatorial para identificar os fatores relacionados à orientação para inovação. Segundo Hair (2005) este tratamento estatístico serve para analisar relações entre variáveis e identificar grupos de variáveis que formam dimensões latentes, isto é, fatores.

#### **4 Descrição e Análise dos Dados**

O presente estudo utilizou a análise fatorial para identificar os fatores relacionados à orientação para inovação. Para o tratamento inicial dos dados fez-se o cálculo do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), obtendo um valor de 0,388 (abaixo de 0,6) dada a pequena quantidade de casos. O nível de significância, por sua vez, resultou em um  $p\text{-value} < 0,001$ , indicando que os fatores são significantes, possibilitando, assim, a avaliação dos fatores (HAIR, 2005).

A validação empírica da Escala de Orientação para Inovação em Organizações de Serviço resultou da análise dos componentes principais (PC – Principal Components) que foi utilizado para estimar o número de fatores, identificar a ausência de multicolinearidade e analisar a fatorabilidade da matriz de correlações (HAIR, 2005). Os critérios utilizados para definição das estruturas fatoriais foram: valores próprios superiores a 1; cargas fatoriais acima de 0,60; análise dos índices de consistência interna dos itens (Alfa de Cronbach) e interpretabilidade das soluções propostas. Dos 43 itens sugeridos anteriormente, descartou-se 21, pois apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,6, restando 22 itens. De acordo com os critérios de interpretabilidade e rotação Varimax, optou-se pela solução de 3 fatores com o total de variância explicada de 49,20%. Posteriormente, para melhorar a análise de consistência interna dos itens (Alfa de Cronbach) dos fatores, foram excluídos os itens 16, 23 e 34 relativos a contemplação de incentivos financeiros na avaliação de desempenho, liberdade dos funcionários na realização de mudanças nos processos da organização e fracasso da inovação como experiência para a aprendizagem.

As tabelas a seguir (Tabela 1, 2 e 3) mostram a estrutura fatorial, bem como suas comunalidades, a média dos fatores, os eigenvalues (valores próprios), os percentuais de variância explicada dos fatores, a variância acumulada e os índices de consistência interna (Alfa de Cronbach).

Tabela 1 – Fator 1 – Estrutura de apoio à inovação.

<b>Fator 1 – Estrutura de apoio à inovação – 12 itens</b>	
<b>Item</b>	<b>h<sup>2</sup></b>
P6.10 – Postura flexível da chefia	0,696
P6.12 – Trabalho em equipe	0,620
P6.14 – Reconhecimento	0,680
P6.19 – Mecanismos para novas idéias	0,651
P6.20 – Aprendizagem contínua	0,698
P6.21 – Liberdade para inovar	0,613
P6.24 – Compartilhamento das informações	0,615
P6.27 – Identificação de pessoas criativas	0,677
P6.35 – Autonomia	0,627
P6.37 – Assumir desafios	0,807
P6.38 – Iniciativa	0,768
P6.43 – Liberdade para aprender	0,656
<b>Média (<math>\mu</math>)</b>	<b>5,27</b>
Valor Próprio	9,54
Variância	23,86%
Variância Acumulada	-
Alfa de Cronbach	0,928

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O fator 1, denominado Estrutura de apoio à inovação é composto de 12 itens e demonstra as práticas de suporte à inovação adotadas pelas organizações hoteleiras, bem como a forma com que essas se desenvolvem no contexto do trabalho. Esse fator apresentou um índice de consistência interna, Alfa de Cronbach, igual a 0,928, e itens com cargas fatoriais variando entre 0,613 a 0,807. A média desse fator foi de 5,27 mostrando a tendência de ocorrência frequente desses comportamentos, o que sinaliza a preocupação das organizações e o seu comprometimento e apoio à inovação.

Tabela 2 - Fator 2 - Propensão ao risco

<b>Fator 2 – Propensão ao risco – 6 itens</b>	
<b>Item</b>	<b>h<sup>2</sup></b>
P6.1 – Aceitação de riscos	0,617
P6.26 – Habilidade para selecionar idéias	0,713
P6.30 – Implementação de grande idéias	0,733
P6.31 – Compromisso com a experimentação	0,625
P6.32 – Apoio às pessoas criativas	0,801
P6.39 – Política de apoio à inovação	0,658
<b>Média (μ)</b>	<b>5,55</b>
Valor Próprio	6,50
Variância	16,27%
Variância Acumulada	40,13%
Alfa de Cronbach	0,856

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O fator 2, Propensão ao risco, é composto de 6 itens que fazem referência à forma como a organização expressa o compromisso com a experimentação, geração de novas idéias e para com as pessoas criativas e inovadoras. Neste fator inclui-se desde o incentivo à aceitação de riscos, passando pela habilidade para selecionar idéias, incentivo à implementação de grandes idéias, compromisso com a experimentação, apoio às pessoas criativas, até política de apoio à inovação. Esse fator apresentou um Alfa de 0,856 e itens com cargas fatoriais variando entre 0,617 a 0,801. A média desse fator foi 5,55 indicando a ocorrência razoável desses comportamentos na organização.

Tabela 3 – Fator 3 – Propensão à geração de idéias

<b>Fator 3 – Propensão à geração de idéias – 4 itens</b>	
<b>Item</b>	<b>h<sup>2</sup></b>
P6.9 – Não receptividade à novas idéias*	0,722
P6.18 – Não estimulação de novas idéias*	0,860
P6.29 – Não encorajamento de implementação de pequenas idéias*	0,756
P6.42 – As pessoas não ouvem o ponto de vista dos outros antes de falar*	0,737
<b>Média (μ)</b>	<b>5,75</b>
Valor Próprio	3,62
Variância	9,06%
Variância Acumulada	49,20%
Alfa de Cronbach	0,855

\*Escala invertidas

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O fator 3, Propensão à geração de idéias, é formado por 4 itens. O Alfa de Cronbach desse fator foi de 0,855 e seus itens apresentaram cargas fatoriais variando entre 0,722 a 0,860. A média desse fator foi de 5,75 demonstrando que as organizações possuem uma postura positiva em relação ao estímulo e receptividade às novas idéias, ao encorajamento da implementação de pequenas idéias e também em relação ao respeito ao ponto de vista de outras pessoas e que estas práticas ocorrem com razoável frequência nas organizações pesquisadas.

## 5 Conclusões

A pesquisa teve por objetivo principal desenvolver uma escala de medida de orientação para inovação. Para a consecução deste objetivo foi desenvolvida uma escala de medidas contendo, inicialmente, 43 itens relacionados à orientação para inovação dos quais, após a análise fatorial restaram 22, que foram agrupados em 3 fatores: (i) Estrutura de apoio à inovação; (ii) Propensão ao risco; e (iii) Propensão à geração de idéias.

No que se refere à situação específica do setor estudado, já representando um teste da escala, os resultados indicaram que, quanto aos fatores de orientação para inovação, o setor apresenta, embora ainda de forma incipiente, algumas ações que promovem o desenvolvimento de inovação e a geração de novas idéias.

Cabe ressaltar, porém, que a pequena quantidade de casos analisados pelo estudo (52 casos) limitou o poder de explicação do modelo. Logo, como sugestões futuras, percebe-se a relevância de se replicar o modelo em outros contextos organizacionais, com um número maior de casos de forma a aperfeiçoá-lo. É importante destacar também a necessidade de se realizar estudos longitudinais para o desenvolvimento de modelos explicativos do processo de inovação em organizações, destacando o papel da orientação para inovação para a geração de resultados organizacionais que favorecem a aquisição e manutenção de vantagens competitivas. Empreender estudos qualitativos para aferição de antecedentes e resultados advindos da orientação para inovação em organizações torna-se indispensável para a compreensão desse processo como um todo, evidenciando variáveis determinantes de sua ocorrência.

Por fim, destaca-se a relevância de se verificar variáveis preditoras da orientação para inovação em organizações para elucidar com clareza a diversidade conceitual presente na literatura e identificar variáveis constituintes do comportamento organizacional que contribuem fortemente para a inovação.

## REFERÊNCIAS

AECA – Associação Espanhola de Contabilidade e Administração de Empresas. Principios de Organización y Sistemas 2. Innovación en la empresa: Factor de supervivencia. Documento 7, Second edition, 1995.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um guia prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CLAVER, E.; LLOPIS, J.; GARCIA, D.; MOLINA, H. Organizational culture for innovation and new technological behavior. **Journal of High Technology Management Research**, v. 9, n. 1, p. 55-68, 1998.

- FROHMAN, A. L. Building a culture for innovation. **Research Technology Management**, v. 41, n. 2, p. 9-12, mar/abr. 1998.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- HAIR, J. F. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARTMANN, A. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. **Construction Innovation**, v. 6, p. 159-172, 2006.
- HIGGINS, J. M.; MCALLASTER, C. Want innovation? Then use cultural artifacts that support it. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 1, p.74-84, 2002.
- JAMROR, J. J.; VICKERS, M.; BEAR, D. Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation. **Human Resource Planning**, v. 29, n. 3, p. 9-19 2006.
- IPARDES. **Inovação tecnológica no setor de serviços do Paraná: subsídios para uma política pública**. Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), 2005.
- IRANI, Z.; SHARP, J. M. Integrating continuous improvement and innovation into a corporate culture: a case study. **Technovation**, v. 17, n. 4, p. 199-206, 1997.
- KHAZANCHI, S.; LEWIS, M. W.; BOYER, K. K. Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. **Journal of Operations Management**, 2006.
- MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74 2003.
- MIRON, E. EREZ, M. NAVEH, E. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, p. 175-199, 2004.
- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M.L. Using culture for strategic advantage: promoting innovation through social control. In:TUSHMAN, M.L.; ANDERSON, P. **Managing strategic innovation and change**. New York: Oxford University Press, 1997.
- PORTER, M. E., **Competição**, 9a edição, Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.