



Faculdade de Economia
Universidade de Coimbra

O impacto da cultura organizacional na inovação: um estudo em pme's Portuguesas

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Silvéria Paula do Carmo Estêvão Barranqueiro

Tese de Mestrado em Gestão

Especialização em Estratégia e Comportamento Organizacional

2009

Orientação

Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Agradecimentos

À minha filha Joana Jorge e ao meu marido Armando Jorge, os meus companheiros de viagem.

Ao Prof. Dr. Arnaldo Coelho, pensava que tinha encontrado um orientador e afinal encontrei também um amigo com uma incomensurável paciência.

Aos meus pais, por terem estado juntos em 1965 e desde aí sempre ao meu lado. Papá, agora já não há palavras.

Ao meu tio Manuel Estêvão, por fazer parte de mim ainda hoje.

À minha avó Maria do Carmo, por me ter feito feliz.

À minha irmã Manolita por estar sempre presente, mesmo quando está ausente.

À Cidália Pereira, por me ter encontrado e oferecido tranquilidade e amizade.

Ao José Palaio, cujas palavras e actos mudaram a minha vida.

À Dra. Teresa Nunes Vicente, que acreditou e apoiou incondicionalmente.

Ao Leonel Luís, por seres quem és, és tudo.

À São Santos, por representar a coragem em pessoa, uma lição de vida na minha vida.

À Isabel Viegas, a minha amiga bibliófila.

À Carla Leão, uma fortaleza amiga num corpo de mulher.

À Susana Pinheiro, por partilhar a liberdade dos meus dias com a sua amizade.

Aos meus colegas e amigos do MBA 2004/2005, por terem aparecido na minha vida.

À Rute Silva Lobato, nunca serás esquecida.

À Adriana Alves, a amiga que me ouviu falar desta tese durante anos seguidos sem se cansar!

Ao Afonso Zinga, que partilhou comigo conhecimentos e artigos indispensáveis ao meu trabalho.

A todos os meus grandes amigos e família, por me fazerem sorrir desde que nasci.

A todas as empresas (e seus quadros) e empresários, que fazem parte da amostra, e que compreendem o quanto é importante partilhar e disponibilizar conhecimento e informação às Universidades.

Quando pensamos que já fizemos o que devíamos ter feito, afinal ainda nem começámos!

“(…)Tinha chegado o tempo

Em que era preciso que alguém não recuasse

E a terra bebeu um sangue duas vezes puro

Porque eras a mulher e não somente a fêmea

Eras a inocência frontal que não recua

Antígona poisou a sua mão sobre o teu ombro no instante em que morreste

E a busca da justiça continua “

In Catarina Eufémia por Sophia de Mello Breyner Anderson

Índice

Resumo	6
Abstract	7
Índice de Figuras e Tabelas	8
1. Introdução	9
2. Revisão da Literatura	12
2.1. Inovação.....	12
2.1.1. A importância da inovação	12
2.1.2. O que é a inovação e como se manifesta	15
2.2. Determinantes da inovação	20
2.2.1. A aprendizagem organizacional e a orientação para a aprendizagem.....	20
2.2.2. A orientação para o mercado.....	23
2.2.3. Orientação para a inovação	30
2.2.4. Cultura organizacional	31
2.2.4.1. Modelos de cultura organizacional	37
2.2.4.2. Determinantes da cultura organizacional	38
2.2.4.2.1. A socialização.....	41
2.2.4.2.2. A moral do gestor?!.....	42
2.2.4.3. O impacto específico da cultura organizacional.....	43
2.2.5. Estrutura organizacional.....	47
2.2.6. Ambiente de trabalho	48
2.2.7. Espírito empreendedor	49
2.2.8. A criatividade.....	50
2.2.9. O efeito do ambiente externo	55
2.2.9.1. Turbulência de mercado.....	55
2.2.9.2. Turbulência tecnológica	57
2.3. O impacto da inovação	57
3. Quadro conceptual e metodológico.....	63
3.1. Operacionalização das variáveis	67
3.2. Amostra e recolha de dados	75
3.3. Tratamento das variáveis.....	77
4. Resultados	82
4.1. Análise descritiva.....	82
4.2. Apresentação de Resultados	87
4.3. Discussão de Resultados	95
5. Conclusões.....	101

6.	Bibliografia.....	103
7.	Questionário.....	114

Resumo

Este estudo tem como objectivo perceber qual o impacto que as determinantes orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e criatividade, aqui consideradas como parte integrante da cultura organizacional, possuem na inovação. Foram tidas ainda em consideração as variáveis turbulência tecnológica e turbulência de mercado, como variáveis de controle. Conclui-se que, contrariamente ao que se esperava, o impacto pode não ser directo; de facto, apenas as variáveis orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem mostram possuir um impacto directo na inovação. As outras variáveis não possuem uma relação clara, ou directa, com a inovação, na amostra em análise. Foi, por fim, analisado o impacto da inovação (inovação de produto, organizacional, em *marketing* e tecnológica) na *performance* (de inovação através da taxa de sucesso de novos produtos, organizacional e económica) tendo-se confirmado existir um impacto directo da inovação em *marketing* no sucesso de novos produtos e da inovação do produto na *performance* organizacional. As variáveis inovação organizacional e tecnológica não possuem impacto directo na *performance*.

Abstract

This study aims to understand the impact that market orientation, learning orientation and creativity, considered as part of organizational culture, have on innovation. Technological turbulence and market turbulence were considered as control variables. The data show that, unexpectedly, the impact may not be a direct one; in fact, only the market orientation and learning orientation show a direct impact on innovation. The other variables do not show a clear relationship, or a direct one, with innovation, in the analyzed sample. It was analyzed, at last, the impact that innovation (product innovation, organizational innovation, marketing innovation and technological innovation) has in performance (innovation performance through new product success rate, organizational performance and economic performance); data show a direct relationship between marketing innovation and new product success rate and also a direct relationship between product innovation and organizational performance. Organizational innovation and technological innovation do not show a clear relationship with performance.

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 – Modelo concebido	63
Tabela 1 - Resumo das hipóteses formuladas.....	66
Tabela 2 – Variáveis utilizadas.....	67
Tabela 3 – Operacionalização da variável orientação para o mercado (proactiva).....	68
Tabela 4 – Operacionalização da variável orientação para o mercado (de resposta).....	68
Tabela 5 – Operacionalização da variável orientação para a aprendizagem	69
Tabela 6 – Operacionalização da variável turbulência tecnológica	70
Tabela 7 – Operacionalização da variável turbulência de mercado	70
Tabela 8 – Operacionalização da variável criatividade.....	71
Tabela 9 – Operacionalização da variável inovação organizacional.....	71
Tabela 10 – Operacionalização da variável inovação em <i>marketing</i>	72
Tabela 11 - Operacionalização da variável inovação do produto	72
Tabela 12 - Operacionalização da variável inovação tecnológica	73
Tabela 13 – Operacionalização da variável <i>performance</i> de inovação.....	73
Tabela 14 - Operacionalização da variável <i>performance</i> organizacional.....	74
Tabela 15 - Operacionalização da variável <i>performance</i> económica	74
Tabela 16 – Redução e Análise de Fiabilidade das Variáveis	77
Tabela 17 – Médias e desvio padrão.....	83
Tabela 18 – O impacto das variáveis independentes na inovação do produto	88
Tabela 19 – O impacto das variáveis independentes na inovação em <i>marketing</i>	89
Tabela 20 – O impacto das variáveis independentes na inovação organizacional	90
Tabela 21 – A correlação entre a criatividade e a inovação organiz. e em <i>marketing</i>	90
Tabela 22 – O impacto das variáveis independentes no sucesso de novos produtos	91
Tabela 23 – O impacto das variáveis independentes na <i>performance</i> organizacional ..	91
Tabela 24 – Resumo das hipóteses corroboradas.....	93

1. Introdução

A inovação é um tema que tem vindo a assumir cada vez maior importância. Há já algum tempo que Portugal procura diversificar mercados, situação que se tornou premente com a diminuição da procura dos parceiros comerciais tradicionais. Procura-se, sobretudo, entrar em Países onde temos maiores facilidades de penetração devido a laços históricos, à língua, à proximidade geográfica ou cultural, que nos proporcionam vantagens face a outros concorrentes. Mercados como os PALOP e Brasil ou alguns Países Árabes, nomeadamente o Magreb – Marrocos, p.ex. – oferecem novas oportunidades. A inovação pode criar vantagens concorrenciais únicas face a determinadas características que Portugal já possui. O conhecimento dos factores que são considerados determinantes da inovação, e portanto, passíveis de ser influenciados, conduz ao conhecimento, por parte dos gestores, das ferramentas necessárias à optimização dos recursos de que dispõem.

A cultura organizacional tem o seu impacto nos resultados que as organizações apresentam, e os resultados, por sua vez, obtêm-se não só pela optimização de recursos mas também pela forma como essa optimização é efectuada; as determinantes que normalmente são consideradas como fazendo parte da cultura organizacional de cada organização podem fomentar e propiciar a inovação, ou, alternativamente, podem ser geridas sem criar inovação. Procura-se, neste trabalho, analisar qual o impacto da cultura organizacional na propensão à inovação das organizações, em Portugal. A cultura organizacional é um tema vasto e muito interessante; Edgar H. Schein estudou e estuda a cultura organizacional (a cultura organizacional é estudada por Schein sempre associada à liderança) mas não é objectivo deste trabalho efectuar uma análise exaustiva sobre o trabalho deste autor, embora seja abordado por ser um precursor da ideia de que é possível dotar os gestores (e as organizações) de capacidades e soluções, sem exigir (de uma organização) a presença permanente de consultor especializado em questões deste tipo. Quando os factores em análise, são do conhecimento dos gestores, estes podem reafectar recursos ao desenvolvimento das orientações estratégicas. Por questões de economia de tempo, pelo interesse que despertam determinados temas em detrimento de outros, por existirem várias características da cultura organizacional consideradas como determinantes da inovação, escolheram-se as que mais se pensava estarem presentes no tecido empresarial Português e que mais impacto possuem na capacidade inovadora das organizações. Efectua-se uma breve análise das que se consideram ser as mais importantes determinantes da inovação; concebe-se um modelo em que se propõe estudar o impacto da orientação para a aprendizagem, da criatividade e da orientação

para o mercado na inovação das organizações. Parte-se do princípio que estas três determinantes possam ser afectadas pela realidade em que as organizações se inserem, introduzindo-se a turbulência tecnológica e de mercado, no modelo, como variáveis moderadoras. A inovação é abordada nas suas diversas vertentes (marketing, produto, tecnológica, etc.) e o resultado/impacto final é avaliado através da taxa de sucesso de novos produtos, da *performance* organizacional e da *performance* económica.

A aprendizagem organizacional é encarada como uma base para uma vantagem competitiva (Sinkula, 1994); ela pode ser adaptativa ou generativa (não extravasando a organização ou, alternativamente, criando oportunidades de negócio) e surgir num processo sequencial de informação, disseminação e interpretação (Slater e Narver, 1995) sendo a chave para a sobrevivência e sucesso de empresas que funcionam em ambientes complexos e de constante mudança (Tidd et al, 1998). A orientação para a aprendizagem tem influência na *performance* organizacional (Baker e Sinkula, 1999) através de três dimensões (compromisso com a aprendizagem, visão partilhada e abertura de mentalidade) que se encontram associadas às capacidades de aprendizagem de uma organização. Além destas três dimensões pode ainda ser analisada uma terceira (partilha inter organizacional de conhecimentos) se considerarmos que a aprendizagem só ocorre quando uma organização possua um sistema de partilha de informação (Calantone, 2002). A aprendizagem e a capacidade para inovar são variáveis que se interrelacionam (Hult, Hurley e Knight, 2004).

A orientação para o mercado é a “geração de informação de mercado pela totalidade de uma organização (...) disseminação da informação entre departamentos e a resposta de uma organização a tudo isto, na sua globalidade” (Kohli e Jaworski, 1990) sendo afectada pela departamentalização, formalização e centralização; esta variável não é considerada como parte da cultura organizacional, por estes autores. Alternativamente, a orientação para o mercado pode ser considerada a “cultura organizacional que cria (...) os comportamentos necessários para a criação de uma valor superior para os compradores (...) uma *performance* continuamente superior para o negócio” (Narver e Slater, 1990, e Deshpande e Webster, 1989) e um “aspecto da cultura (...) uma variável latente cujos indicadores são valores, crenças, e símbolos que demonstram uma preocupação com os mercados” (Hult et al, 2004).

A orientação para o mercado pode ser vista como um recurso a afectar de modo a obter-se uma maior vantagem competitiva (Baker e Sinkula, 1999). O grau em que uma empresa está orientada para o mercado está significativa e positivamente associado com a vantagem do produto (Atuahene-Gima, 1996) e pode ser abordada de modo holístico (organizacional e comportamental) (Matsuno et al, 2002). A orientação para o mercado pode ser considerada

como dois conjuntos essenciais de comportamentos (pró activa e de resposta) (Narver et al, 2004).

A orientação para a inovação facilita a implementação de inovações (Hurley e Hult, 1998).

Para Schein (1996) “A crise de hoje em dia não é a guerra mas sim como permanecer competitivo num contexto global em rápida mudança e no qual os EUA já não são um jogador dominador e com capacidades superiores”.

A orientação para o empreendedorismo é abordada no sentido de uma nova entrada no mercado (Hult et al, 2004). Amabile et al (1996) referem que a inovação tem subjacente a criatividade, e este é um dos pontos de partida deste trabalho, tendo sido analisado o encorajamento da criatividade, a autonomia, os recursos, a pressão e os impedimentos organizacionais à criatividade. Quanto à turbulência tecnológica e de mercado, ela pode estar positivamente relacionada com a inovação (Miller e Friesen, 1982) e, ao criar incerteza, pode gerar uma oportunidade para novas soluções (Narver et al, 2004).

Consciente da importância atribuída, por determinados autores de relevo internacional, à inovação, pesquisam-se alguns autores optando-se por seleccionar os que abordam de modo mais consistente, e que analisam o impacto específico, das variáveis que se analisam.

Na análise da orientação para o mercado (nas suas dimensões proactiva e de resposta), da turbulência tecnológica e de mercado e a *performance* de inovação, opta-se por seguir Narver, Slater e Maclachlan (2004). Seguiu-se Baker e Sinkula (1999) na análise das variáveis orientação para a aprendizagem, *performance* organizacional e *performance* económica. A criatividade é analisada segundo critérios utilizados por Amabile et al (1996). Na inovação organizacional é tido em consideração o trabalho de Hurley e Hult (1998) e, finalmente, acompanha-se Atuahene-Gima (1996) na análise da inovação em marketing, inovação do produto e inovação tecnológica.

Analisam-se organizações privadas Portuguesas, com fins lucrativos, opta-se por estudar sociedades por quotas e anónimas e, residualmente, empresários em nome individual e sociedades unipessoais por quotas; limita-se a área geográfica a Portugal continental.

2. Revisão da Literatura

A revisão da literatura é a fundação de todo um trabalho (Saunders et al, 2003) e ajuda a compreender a relevância da pesquisa efectuada até à data e o que se encontra em fase de pesquisa científica. Uma boa revisão da literatura ajuda a definir objectivos, recomendações, a evitar repetir trabalho anteriormente efectuado, a ganhar perspectiva do que está publicado, sobre o tema em investigação, em jornais, artigos, livros e outras publicações da mais diversa origem e, finalmente, a descobrir estratégias e técnicas que possam ser mais adequadas ao nosso próprio trabalho.

2.1. Inovação

“A inovação é um processo social, envolve pessoas, linguagem, percepção e, por isso, difere de cultura para cultura. Podemos imaginar o mesmo, mas a forma como o fazemos difere e depende de uma linguagem cultural específica” (Ed Steinmuller, 06/1997-professor da SPRU – Science and Technology Policy Research, da Universidade de Sussex, Reino Unido).¹

2.1.1. A importância da inovação

Para Porter (1989), a tecnologia do produto de uma empresa influencia a tecnologia de processo e do produto do comprador e vice-versa. O desenvolvimento da tecnologia relevante para uma empresa ocorre, regra geral, noutros sectores de actividade. Este autor refere ainda que a tecnologia afecta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação do custo relativo ou da diferenciação. Uma empresa que consegue descobrir uma tecnologia que melhora o desempenho da sua actividade ganha uma vantagem competitiva face à concorrência. O desenvolvimento tecnológico pode aumentar ou reduzir economias de escala, tornar possíveis inter relações onde antes não eram possíveis, criar oportunidades para a vantagem.

¹ Desde 1908, com a introdução do modelo T pela *Ford Motor Company*, o mundo começou a identificar-se com as marcas automóveis: com o estilo Italiano, com a engenharia Alemã e Sueca, ou com a fiabilidade Japonesa. Os construtores automóveis, que lideram o mercado, investiram em gente criativa e com talento e apostaram seriamente na inovação (Harold L. Sirkin, parceiro sénior do Boston Consulting Group – BCG, in Jornal Público, 2008).

O Marketing Science Institute (MSI) reconheceu a necessidade de integração da cultura organizacional, orientação para o mercado e inovação, sendo inerentes à *performance* de uma empresa, ao afirmar como sendo a pesquisa interdisciplinar aquela que conduz a uma melhor compreensão das organizações orientadas para o cliente e sendo, assim, considerada a prioridade a seguir. Como os anos 90 foram igualmente um período de intenso interesse no rápido progresso da globalização, havia um particular interesse em desenvolver generalizações globais do conhecimento na área do marketing (Deshpandé, 2004).

Schumpeter (1934, 1935) caracterizou a actividade inovadora como “destruição criadora” (1934) referindo-se à facilidade de entrada de tecnologia no mercado e à importância do papel desempenhado pelos empreendedores e novas empresas em actividades inovadoras. Em 1945, Schumpeter refere-se à importância da investigação e desenvolvimento de novas tecnologias e ao papel das empresas de grandes dimensões; refere-se aqui a “acumulação criadora”, sempre que a presença de grandes empresas cria grandes barreiras à entrada de novos inovadores.

Calantone et al (2002) referem Drucker (1954) como o primeiro autor a salientar a importância da inovação. Uma empresa necessita inovar para sobreviver num ambiente volátil. Calantone et al (2002) conceptualiza a inovação através de duas perspectivas: como uma variável comportamental (a taxa de adopção de inovações de uma empresa) e como uma vontade de mudança da organização.

Hult, Hurley e Knight (2004) afirmam que uma componente chave do sucesso das empresas industriais é a extensão da sua inovação. A inovação está relacionada com a capacidade de uma empresa para inovar; isto é, a introdução de novos processos, produtos, ou ideias na organização (Damanpour, 1991; Hurley et al, 1998). A capacidade para inovar está entre os factores mais importantes que têm impacto na *performance* de um negócio. Os antecedentes chave para a inovação são as variáveis: orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e orientação empresarial. A inovação (ou capacidade para inovar) é aqui definida como a capacidade para introduzir um novo processo, produto ou ideia na organização. Uma inovação pode ser um novo produto ou serviço, um novo processo de produção, ou uma nova estrutura ou sistema administrativo. Certos tipos de inovação tais como inovações administrativas que melhorem operações internas podem não ter qualquer

impacto directo ou imediato no mercado (Han, Kim e Srivastava, 1998). A capacidade para inovar distingue-se da orientação empresarial no sentido em que não requer uma nova entrada no mercado (Lumpkin e Dess, 1996). A adopção de inovação é geralmente entendida como contribuinte para a *performance* ou efectividade da empresa. A inovação é um meio para mudar uma organização, quer como uma resposta a mudanças que ocorrem no ambiente interno ou externo ou então como um movimento preventivo tomado para influenciar o ambiente. Como o ambiente evolui, as empresas necessitam adoptar inovações ao longo do tempo e as mais importantes inovações são aquelas que permitem à empresa atingir uma qualquer vantagem competitiva, contribuindo assim para a sua *performance* (Damanpour, 1991; Henard e Szymanski, 2001; Porter, 1990).

Enquanto a orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional podem ajudar os gestores a descobrir produtos, processos e ideias superiores, a orientação empresarial cria o estímulo para conduzir essas actividades, isto porque a orientação empresarial contém as qualidades da proactividade, agressividade e iniciativa que impelem os gestores para a acção em variados projectos de inovação.

Normalmente quando os membros de uma organização adquirem conhecimentos através de um processo de aprendizagem, essa organização adquire a capacidade para ser inovadora.

A propensão à inovação que tem como suporte uma orientação para o mercado e uma orientação para a aprendizagem tem uma maior probabilidade de ser mais efectiva gerando vantagens competitivas adicionais devido aos benefícios que estes antecedentes providenciam.

Se a capacidade inovadora é importante para a *performance* organizacional, a função da gestão é desenhar e implementar uma cultura organizacional que contém orientações para o mercado, aprendizagem e empresarial. Para atingir a *performance* desejada é imperativo que uma estrutura organizacional seja percebida de modo a integrar todas estas áreas para assegurar que as actividades inovadoras atinjam os benefícios que as orientações para o mercado, para a aprendizagem e empresarial podem proporcionar.

“A inovação tornou-se a “religião industrial” do séc. XXI”; consequentemente, a investigação escolheu focar de modo mais permanente o indivíduo, a equipa, a organização e os contextos que fornecem oportunidades para o surgimento da criatividade. Sabe-se pouco sobre o processo de implementação de ideias criativas na realidade da organização (Drach-Zahavy et al, 2004); não há uma resposta única à questão da implementação e reforço da inovação nas organizações. As organizações devem possuir rotinas standardizadas, devem enfatizar

práticas que encorajem a exploração e descoberta, e maximizar ambas para satisfazer o critério de um local de trabalho saudável. Drach-Zahavy et al (2004) analisaram a burocratização e o ambiente de trabalho e o seu impacto na propensão à inovação.²

2.1.2. O que é a inovação e como se manifesta

A complexidade estrutural e a dimensão das organizações são importantes aspectos do crescimento organizacional (Whetten, 1987) e são consideradas como as determinantes mais importantes da inovação organizacional para Ettlie et al (1984) e para Kimberly e Evanisko (1981).

Atuahene-Gima (1996) analisa a inovação através da inovação do produto, inovação em marketing, vantagem do produto, novidade do produto, impacto na *performance*, inovação tecnológica e funcionamento entre equipas de trabalho. Refere que a orientação para o mercado pode ser vista como um meio para reduzir a incompatibilidade do novo produto com as necessidades do cliente, o que leva a uma maior velocidade de aceitação do produto e ao sucesso das inovações.

A inovação é estudada ao nível da indústria, da empresa, ou indivíduo. Dois tipos de relação foram estudados por Damanpour (1996): o impacto da relação entre complexidade estrutural e inovação e o impacto da relação entre dimensão e inovação. A inovação ao nível da organização é definida como a adopção de uma ideia ou comportamento novo para a organização que a está a adoptar (Damanpour, 1996); definição esta também adoptada por Daft (1978) e Damanpour e Evan (1984). Nesta definição, a adopção da inovação é concebida como um processo que inclui a geração, desenvolvimento, e implementação de novas ideias ou comportamentos. A inovação é entendida como um meio de mudar uma organização, quer como resposta ao ambiente externo ou como modo de influenciar o ambiente. A inovação é aqui definida, de modo abrangente, como considerando um conjunto de tipos, incluindo novos produtos ou serviços, novas tecnologias de processo, novas estruturas organizacionais ou sistemas administrativos.

As inovações administrativas³ referem-se à estrutura organizacional, processos administrativos e recursos humanos (Damanpour e Evan, 1984); estão relacionados indirectamente com o trabalho de base de uma organização e relacionadas directamente com

² Em *The ten faces of innovation* (2005) é constatado que a inovação tem sido vista como uma ferramenta para transformar a cultura das organizações. As organizações necessitam inovação em todos os aspectos do negócio, em cada membro da equipa. Construir um ambiente recheado de mudanças positivas, e uma cultura rica em criatividade e renovação, significa criar uma empresa com muita inovação.

³ O IEFP, IP concebeu um projecto piloto que se destina a minimizar custos, ao criar um estrutura de serviços partilhados a nível nacional.

a gestão. As inovações técnicas⁴ referem-se a produtos, serviços e tecnologia utilizada para produzir produtos ou prestar serviços (Damanpour e Evan, 1984); estão directamente relacionadas com a actividade de base de uma organização (Kimberly e Evanisko, 1981).

As inovações administrativas são adoptadas, em primeiro lugar, por organizações de grande dimensão e estruturalmente mais complexas. Estas organizações têm mais dificuldades em controlar e coordenar as diferentes unidades, e portanto, adoptam inovações administrativas para resolver o problema. Para Ettlie et al (1984) e Zmud (1984) a complexidade estrutural está positivamente associada com a inovação. As inovações técnicas são adoptadas por organizações com uma grande variedade de estruturas sempre que é perceptível (para estas organizações) que proporcionem mais vantagens que as inovações administrativas (Damanpour e Evan, 1984). Nas organizações mais complexas, a existência de um elevado número de especialistas conduz a um aumento de um maior número de ideias, que por sua vez, conduz a uma base de conhecimento mais alargada incrementando a *cross-fertilization* (no original) de um maior número de ideias, resultando ambos em mais inovação (Aiken e Hage, 1971; Kimberly e Evanisko, 1981; Hage, 1980). As organizações mais pequenas são mais inovadoras porque são mais flexíveis, possuem maior capacidade de se adaptar e melhorar, e demonstram menor dificuldade na aceitação e implementação da mudança.

Distinguem-se também inovações de produto e de processo. As inovações de produto referem-se à introdução de novos produtos ou serviços para fazer face à procura de determinado mercado ou consumidor.^{5 6}

As inovações de processo⁷ referem-se à introdução, no processo produtivo da organização ou nas operações do serviço, de novos elementos (ex: *inputs*, especificações de tarefas, fluidez de trabalho e informação, e equipamento) que são utilizados para produzir um produto ou prestar um serviço (Ettlie e Reza, 1992; Utterback e Abernathy, 1975); em condições de elevada complexidade e dimensão pode tornar-se mais adequado inovar no processo do que no produto, o que resultará numa relação mais positiva entre dimensão e complexidade do que no caso de uma inovação de produto.

⁴ O governo Português (IEFP, IP) implementou medidas relativamente às quais os agentes económicos só têm acesso pela internet, i. é, a candidatura tem que ser, obrigatoriamente, efectuada electronicamente; é o caso, por exemplo, dos Programas de Estágios Profissionais (Portaria n.º 129/2009 de 30/01) e Inovjovem (Portaria n.º 1103/08 de 02/10).

⁵ A *Nespresso* foi a responsável pela criação do segmento de café em cápsulas em Portugal, com a introdução da primeira máquina em 2003 (Jornal Público, 05/2008).

⁶ AMobicom lançou em 2000 a bilheteira móvel da Lusomundo, um serviço inovador que permite adquirir bilhetes para o cinema através do telemóvel (Carlos Oliveira, CEO da Mobicom)(Jornal Expresso, 03/09/2005).

⁷ A *Bluepharma*, em Coimbra, faz investigação e desenvolvimento de novos métodos de fabrico de medicamentos que depois de patenteados são vendidos a clientes em toda a Europa (Jornal Expresso, 26 de Novembro de 2005).

Distinguem-se igualmente inovações radicais e incrementais. As inovações podem ser classificadas de acordo com o grau da mudança que causam numa organização. Designam-se como inovações radicais⁸ as que produzem mudanças fundamentais nas actividades da organização e representam um corte com as práticas existentes. Designam-se como inovações incrementais as que resultam de um menor corte, de uma melhoria, com as práticas existentes (Dewar e Dutton, 1986; Ettlíe et al, 1984).^{9 10}

Distinguem-se, finalmente, entre iniciação da inovação e implementação da inovação. Há vários estádios no processo de inovação. Podem considerar-se dois estádios (Rogers, 1983; Zaltman et al, 1973): a iniciação da inovação é definida como consistindo em todas as actividades que se referem à percepção do problema, recolha de informação, formação e avaliação da atitude, e afectação de recursos à decisão adoptada; a implementação da inovação é definido como consistindo em todos os eventos e acções que se referem à modificação tanto da inovação como da organização, a sua utilização inicial, e a utilização contínua da inovação até que se torne uma rotina na organização.

Hurley e Hult (1998), referindo Zaltman, Duncan e Holbeck (1973), sugerem que os dois diferentes estádios da inovação são a iniciação (em que a abertura à inovação surge como crítica, neste estádio) e a implementação. Para Hurley e Hult (1998) uma análise dos estádios do processo de inovação esclarecem como a cultura organizacional afecta a inovação e a *performance* e como a orientação para a aprendizagem é um antecedente de uma cultura inovadora. Os autores introduzem duas dimensões: inovadora (*innovativeness*) e capacidade para inovar. A dimensão “inovadora” é a noção de abertura a novas ideias como um aspecto da cultura organizacional. Defendem que há antecedentes para esta inovação na cultura, i. é, várias características de uma cultura empresarial, tais como a ênfase na aprendizagem, tomadas de decisão participativas, apoio e colaboração, partilha de poder, que indicam se a empresa possui uma orientação para a inovação.

A capacidade para inovar é definida pelos autores como sendo a capacidade da organização para adoptar ou implementar novas ideias, processos ou produtos, com sucesso; consideram

⁸ A Valadares recebeu um prémio pela invenção de um novo produto (gresanit); é uma pasta cerâmica que tem uma resistência ao choque e uma absorção à humidade muito próxima da porcelana e que permite fazer peças de grandes dimensões – grandes lavatórios, bases de chuveiro e banheiras. Trata-se de um produto completamente desenvolvido e patenteado pela Valadares (António Galvão Lucas, líder da Valadares)(Jornal Expresso, 10 de Junho de 2006).

⁹ O *Baidu* transformou-se no principal motor de busca na China por ter um desempenho idêntico ao do *Google* e por ter ido um “pouco” mais longe ao usar caracteres Chineses (Jornal Público, 05/2008).

¹⁰ A *YDreams* desenvolveu uma plataforma tecnológica muito mais rica que todos os outros rivais para o *undercover*, o primeiro jogo do mundo (Telecel) baseado em localização, com visualização da localização dos jogadores no telemóvel (António Câmara, *YDreams*) (Jornal Expresso de 14/05/05).

aqui a noção de pré difusão da inovação, i. é, a adopção imediata de uma inovação por uma organização em vez de aguardar a difusão somente após uma primeira adopção. Uma cultura inovadora encontra-se concertada com determinadas propriedades estruturais da empresa e que afectam a capacidade inovadora da organização. A capacidade inovadora de uma empresa encontra-se relacionada com a capacidade de absorção, que pode ser medida como o número de inovações que uma organização está apta a adoptar ou implementar com sucesso. Uma cultura inovadora, quando combinada com recursos e outras características organizacionais, cria uma maior capacidade para inovar. As empresas que possuem uma maior capacidade para inovar conseguem desenvolver uma vantagem competitiva e atingir maiores níveis de *performance*.

A dimensão de uma empresa tem vantagens e desvantagens na criação de inovação (Tidd et al, 1998). As pequenas empresas possuem a vantagem organizacional da facilidade de comunicação, decisões rápidas e flexibilidade; possuem a desvantagem de uma pequena competência tecnológica, sendo muito dependentes dos consumidores ou fornecedores bem como da experiência e qualificação dos gestores.¹¹ São indicadas duas abordagens para uma estratégia de inovação, a racional (radical) e a incrementalista (melhoria contínua).

Uma maior dimensão permite às organizações possuir uma outra margem de manobra para lidar com a inovação uma vez que possuem outro tipo de competências, outras capacidades de investigação, etc. (Kimberly e Evanisko, 1981, Nord e Tucker, 1987, e Young et al, 1981).

Por outro lado, uma maior dimensão pode também inibir a inovação (Aldrich e Auster, 1986)(Hage, 1980) pois grandes organizações são tipicamente mais formais, o comportamento da gestão é mais standardizado, a inércia é maior, e o compromisso da gestão para com a inovação é menor (Hitt et al, 1990).

As organizações de serviços, *ceteris paribus*, requerem estruturas mais específicas que as organizações industriais; os serviços são intangíveis e sofrem mais variações (Kotler, 1986).

Numa organização de serviços não há stocks; o que é produzido é consumido em simultâneo (Daft, 1992); tem que haver aqui uma interacção elevada entre produtor e consumidor, e logo, uma maior autonomia e especialização por parte dos colaboradores das organizações.

Portugal tem procurado criar medidas que incentivem o investimento e a inovação em pme's (pequenas e médias empresas). Tendo em consideração a dimensão das empresas existentes no País, foram criados ao longo do tempo, Programas de incentivo financeiro, com o

¹¹ “A nossa vantagem é sermos pequenos. Quem é pequeno tem mais agilidade ao colocar os projectos em funcionamento em menos tempo”(António Murta, fundador e CEO da *Enabler* - implementa soluções verticais para retalhistas ou grossistas)(Jornal Expresso, 24 de Setembro de 2005)

objectivo de facilitar, entre outras, o acesso das empresas Portuguesas aos fundos comunitários; foi o caso do Programa Mais, incentivador da inovação e competitividade nas pme's (Diário Económico, 03/2006); o caso dos incentivos à criação de pequenos negócios, no âmbito do PEOE (Programa de Estímulo à Oferta de Emprego), este último gerido pelo IEFP, IP (Portaria n° 196-A/01 de 10/03) e que procura estimular a inovação face à concorrência ou ainda o QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) no seu apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico e à inovação (p. ex., no que se refere à Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género).¹²

O Eurostat (2008), no seu mais recente estudo na União Europeia, considera que as inovações de produto são constituídas por bens e serviços com características ou intenções de utilização que diferem significativamente dos produtos previamente produzidos. Isto inclui mudanças significativas em especificações técnicas, componentes e materiais, *software* incorporado e outras características. Contrariamente às inovações de processo, são vendidas directamente ao consumidor. As inovações de processo ocorrem tanto em serviços como na produção de bens e incluem métodos novos (ou melhorados) de produção bem como sistemas novos (ou melhorados) de distribuição e entrega. Incluem mudanças significativas nas especificações técnicas, nos equipamentos e/ou *software* com o objectivo de melhorar a qualidade, eficiência ou flexibilidade da produção ou oferta ou de reduzir o impacto ambiental, por exemplo. Os produtos podem ser bens ou serviços.

As empresas podem ser influenciadas nas suas escolhas de estratégia tecnológica pelas condições específicas de cada País. As forças e fraquezas tecnológicas de cada País reflectem-se nas suas maiores empresas (Tidd et al, 1998) através do investimento público e privado, preços dos *inputs*, recursos naturais locais, e que criam oportunidades de inovação. A concorrência estimula a inovação, no entanto subsiste a tentação de fundir empresas no sentido de eliminar a concorrência (fusões e aquisições) ou de criar medidas proteccionistas (política económica).^{13 14}

¹² João Borges de Assunção, a propósito de inovação, por outro lado, sugere “dêem pouco peso às orientações estratégicas que recebem de autoridades externas às suas organizações empresariais. E pelo contrário, se esforcem por desenvolver novos produtos e serviços libertos das baias conjunturais e sectoriais que amarram a nossa economia a projectos ou discussões económicas pouco estimulantes. A inovação só o será se for válida num espaço muito mais lato que o Português. E só valerá se o mercado a reconhecer como tal”(Jornal de Negócios, 28.04.2008)

¹³ A Rússia, através de Decreto-Lei, determinou o não pagamento de taxas pela importação de peças para a indústria automóvel (Jornal Público, 09/05/2008). A atracção é inevitável para a indústria; a Nissan, como consequência, arranca com uma fábrica em S. Petersburgo.

2.2.Determinantes da inovação

Pauleen e Murphy (2005) defendem a importância das idiossincrasias culturais; para estes autores da Sloan Management School, MIT, as diferenças geram novos avanços. Analisam a relação entre região e cultura e entre informação e conhecimento. Concluem que a inovação bem sucedida advém da aplicação de novos estilos cognitivos, o que até à data não tem vindo a acontecer que faça a diferença. Há mercados enormes, como a China e Índia, que receberiam de bom grado sistemas de informação, por exemplo, que complementassem o entendimento tácito das suas culturas. À medida que ambas as economias continuam a crescer, é apenas uma questão de tempo até que nestes países expluda a próxima onda de inovação na informação.¹⁵

2.2.1.A aprendizagem organizacional e a orientação para a aprendizagem

Os processos de aprendizagem têm um papel central nas teorias da vantagem competitiva (Dickson, 1996; Hunt e Morgan, 1996).

Sinkula (1994) define a aprendizagem organizacional como sendo o meio pelo qual o conhecimento é preservado de modo a ser usado por outros indivíduos que não o progenitor desse conhecimento. Os indivíduos entram e saem das organizações e podem ter maior ou menor conhecimento que a organização. As organizações devem possuir memória de como conhecem (aprendem sobre) os mercados. O autor utiliza o termo processamento de informação do mercado e que compreende a aquisição, distribuição, interpretação, e arquivo de informação do mercado; este processamento de informação do mercado presume que uma entidade aprende se, através do processamento da informação, consegue modificar a amplitude dos comportamentos potenciais (Huber, 1991). A aprendizagem organizacional, tal como a aprendizagem individual, é uma função da idade e da experiência (Bedeian, 1986;

¹⁴ A *Enabler* faz a inovação em Portugal mas a produção de *software* foi deslocalizada para o Brasil porque é três vezes mais barato (António Murta, fundador e CEO da *Enabler* - implementa soluções verticais para retalhistas ou grossistas)(Jornal Expresso, 24 de Setembro de 2005)

¹⁵ A inovação deve importar-se (European Business Forum, 2005) com aquilo que o consumidor realmente quer e não quer com a tecnologia de que se é proprietário. Para Paul Bell (Dell in EMEA) a inovação com custos suportáveis é proporcionar uma funcionalidade que o consumidor não podia ter antes e certificarmo-nos de que esse consumidor a consegue suportar. “A Dell foi pioneira nas vendas on-line e foi a 1ª empresa a não ter uma loja de retalho, a não ter uma presença física no terreno. (...) Outras empresas têm culturas cautelosas, em que falhar um número é pior que tentar algo audacioso. A nossa organização está organizada por cliente e não por produto. Muitas empresas nesta indústria estão organizadas por produto de onde resulta diferentes equipas de vendas lutando pelos mesmos clientes e criando conflitos. Criámos um grande número de conselhos – grupos de muitos países com um interesse comum que partilham ideias e que estão constantemente em *benchmarking* uns com os outros.”

Dixon, 1992; Feldman,1986; Simon, 1991); à medida que as organizações crescem e envelhecem uma parte do processamento da sua informação de mercado requer rotinas de pesquisa que conduzem a maiores níveis de conhecimento.

A aprendizagem organizacional que está direccionada para os mercados é diferente de outros tipos de aprendizagem organizacional porque é a génese (da aprendizagem organizacional) que possui o seu foco de atenção internamente, resulta na base fundamental para uma vantagem competitiva, considera essencial a observação do funcionamento de terceiros, apresenta uma maior dificuldade em guardar e utilizar a informação com o mesmo nível de eficiência que as outras áreas funcionais e porque a informação de base é mais equívoca.

Para Slater e Narver (1995) os valores culturais de uma orientação para o mercado são necessários mas não suficientes para a criação de uma aprendizagem organizacional. Os autores consideram dois tipos de aprendizagem organizacional, a adaptativa (aprendizagem sequencial, incremental, e que foca questões e oportunidades que se encontram dentro dos limites convencionais das actividades da organização)(Senge, 1990) e a generativa (ocorre quando a organização se começa a questionar sobre a sua missão, clientes, capacidades ou estratégia; pode criar janelas de oportunidades de negócios) (Senge, 1990). A aprendizagem organizacional consiste num processo de três fases que inclui a aquisição de informação, a disseminação da informação e a interpretação partilhada (Sinkula, 1994). O comportamento é a ligação entre a aprendizagem organizacional e o seu último objectivo, a melhoria da *performance*, e que é conseguida através da aplicação directa do conhecimento para resolver um problema, da influência do conhecimento nas perspectivas dos gestores e do aumento da satisfação com uma mudança.

A aprendizagem organizacional é um conceito básico individualista criado directamente pela psicologia, onde é muito desenvolvido, e Schein (1996) considera não se ter ainda uma boa definição do que é que se pode considerar a aprendizagem numa organização. A atenção que é intensivamente prestada a este conceito nos anos 90 tem a ver com o facto de as organizações, tanto no sector público como no privado, terem descoberto que não eram suficientemente eficientes, dados os níveis de concorrência global e diminuição de recursos.

A aprendizagem continua é a chave para a sobrevivência e sucesso das empresas que trabalham em ambientes complexos e de constante mudança (Tidd et al, 1998).

Baker e Sinkula (1999a) mediram o grau em que a orientação para a aprendizagem influencia a *performance* organizacional. A orientação para a aprendizagem surge como potencialmente mais importante que a orientação para o mercado e é entendida como o grau em que as empresas se comprometem a desafiar sistematicamente aquilo em que acreditam e as práticas que definem o processo inovador.

A orientação para a aprendizagem vai muito mais além do mercado. As organizações com uma forte orientação para a aprendizagem encorajam, ou exigem, os seus colaboradores a questionar as normas orientadoras da própria organização (Day, 1991; Garvin, 1993; Sinkula, 1994; Sinkula et al, 1997).

Uma cultura de aprendizagem encoraja as empresas a questionar não só a informação que processam mas também se a sua abordagem particular à inovação é aplicável. Estas empresas analisam igualmente o ambiente externo em procura de novos paradigmas tecnológicos que possam oferecer melhores meios para gerar benefícios dos produtos “*core*”.

A orientação para a aprendizagem facilita a inovação descontínua e é dinâmica. Existem três dimensões da orientação para a aprendizagem: compromisso com a aprendizagem, visão partilhada e abertura de mentalidade (Day, 1991, 1994a; Senge, 1990, 1992; Sinkula et al, 1997). Estas são dimensões que se encontram associadas às capacidades de aprendizagem de uma organização.

Numa organização comprometida com a aprendizagem tenta compreender-se as causas e efeitos das suas acções (Shaw e Perkins, 1991), o que é, por sua vez, necessário para ser possível detectar e corrigir erros cometidos e aquilo em que consiste a prática da organização. Se uma organização valoriza pouco a aprendizagem, é pouco provável que ocorra aprendizagem (Sackman, 1991).

Por outro lado, os modelos mentais modificam-se através do tempo; no entanto, somos sempre limitados por eles a não ser que tenhamos a abertura de mentalidade que nos capacite para os questionar (Porac e Thomas, 1990; Senge, 1992, 1990). É a abertura de mentalidade que permite às organizações questionar permanentemente as suas rotinas, procedimentos e comportamentos.

A visão partilhada é, por sua vez, o que permite aos indivíduos partilharem lógicas dominantes ou aperceberem-se do tipo de resultados desejados (Dougherty, 1989). A visão deve ser conhecida e partilhada universalmente pois é essa partilha da visão que vai capacitar uma organização do sentido que vai tomar e dos objectivos que vai atingir.

O processo de criação de uma orientação para a aprendizagem leva o seu tempo. Day (1994^a), Dickson (1996) e Stata (1992) referem que é a combinação de uma forte orientação

para o mercado com uma forte orientação para a aprendizagem que conduz ao tipo de aprendizagem que é considerado como a verdadeira fonte de uma vantagem competitiva sustentável.

Calantone et al (2002) investigam as relações entre aprendizagem organizacional, inovação, e *performance*. Identificam quatro componentes da orientação para a aprendizagem: compromisso com a aprendizagem, visão partilhada, mentalidade aberta, e partilha intra organizacional de conhecimentos; esta última componente é inserida porque, consideram, a aprendizagem não ocorre a não ser que uma organização detenha um sistema, efectivo e eficiente, de partilha de informação, e que permite uma reanálise das decisões estratégicas anteriormente tomadas e das actividades implementadas. A relação entre orientação para a aprendizagem e inovação está dependente da idade da organização. Quanto mais velha for a organização maior é a relação entre orientação para a aprendizagem e inovação.

Alguns autores afirmam que a orientação para a aprendizagem tem a ver com o desenvolvimento de novos conhecimentos na organização (Cohen e Sproull, 1996; Crossan et al, 1999). A aprendizagem organizacional ocorre em primeiro lugar ao nível da cultura da empresa e é provavelmente mediada por factores que têm impacto directo na *performance* do negócio (Hult et al, 2004). A aprendizagem e capacidade para inovar são variáveis diferentes que estão interrelacionadas. A aprendizagem organizacional pode surgir como o desenvolvimento de novo conhecimento ou introspecção, que tem o potencial de influenciar o comportamento, através dos seus valores e crenças, dentro da cultura da organização (Huber, 1991; Slater & Narver, 1995). Uma outra definição de orientação para a aprendizagem refere que a aprendizagem resulta sempre em novos comportamentos (Argyris & Schon, 1978; Fiol, 1985).

2.2.2. A orientação para o mercado

Kohli e Jaworski (1990) utilizam o termo “orientação para o mercado” para se referirem à implementação do próprio conceito de marketing. Uma organização orientada para o mercado é aquela cujas acções são consistentes com o conceito de mercado. Constatam que uma organização orientada para o marketing é aquela em que os três pilares do conceito de marketing se manifestam operacionalmente (foco no consumidor, marketing coordenado e lucro) e consideram existir três elementos na orientação para o mercado (geração de

informação, disseminação e resposta). A geração de informação não se refere somente às necessidades e preferências dos consumidores mas também a uma análise de como aquelas podem ser afectadas, como por exemplo, através de legislação governamental, tecnologia, concorrência, e outras forças ambientais. A informação pode ser gerada através de uma variedade de meios formais e informais (ex: discussões informais com parceiros comerciais); os mecanismos incluem reuniões e discussões com clientes e parceiros comerciais (ex: distribuidores), análise de relatórios de vendas, análise de dados de clientes à escala mundial, e mesmo pesquisa de mercado formal como por exemplo questionários sobre atitude dos clientes. A geração de informação pode ser da responsabilidade de qualquer departamento sendo gerada colectivamente por indivíduos e departamentos através de toda a organização. De modo a que uma organização possa adaptar-se às necessidades do mercado, a geração da informação deve ser comunicada, disseminada, e talvez imposta aos departamentos mais relevantes e indivíduos da organização (a comunicação horizontal é uma das formas de disseminação da informação).

O terceiro elemento da orientação para o mercado é a resposta à geração da informação que deverá levar a uma resposta às necessidades do mercado senão não serve qualquer propósito. A resposta é a acção que é tomada em resposta à informação que é gerada e disseminada. Para os autores, uma definição formal para orientação para o mercado é: “a orientação para o mercado é a geração de informação de mercado pela totalidade de uma organização de modo a ir de encontro às necessidades correntes e futuras, disseminação da informação entre departamentos, e a resposta de uma organização a isto, na sua globalidade”.

Identificam ainda três classes de factores que afectam a orientação para o mercado e as inter relações entre os elementos da orientação para o mercado: departamentalização, formalização e centralização. Atribuem uma importância elevada ao impacto de uma orientação para o mercado na estratégia de uma organização, disposições dos colaboradores bem como nas atitudes e comportamentos dos clientes. Afirmam que pode existir uma relação directa entre a orientação para o mercado e a *performance* de um negócio. A orientação é útil somente se os benefícios excederem os custos dos recursos. Em condições de concorrência limitada, preferências de mercado estáveis, indústrias tecnicamente turbulentas, e economias em expansão, uma orientação para o mercado pode não estar fortemente relacionada com a *performance* de um negócio. Os gestores, sob estas condições, devem estar atentos ao rácio custo-benefício de uma orientação para o mercado.

Narver e Slater (1990) publicaram o desenvolvimento de uma medida válida para a orientação para o mercado e analisaram o seu efeito no lucro de um negócio. Encontraram um efeito positivo substancial da orientação para o mercado no lucro. Estes autores utilizam a definição de Deshpande e Webster (1989), e cito, “orientação para o mercado é a cultura organizacional que cria, do modo mais eficiente e efectivo, os comportamentos necessários para a criação de um valor superior para os compradores e, portanto, uma performance continuamente superior para o negócio”. As dimensões utilizadas foram gestão de recursos humanos, vantagem competitiva numa base de diferenciação e vantagem competitiva baseada em custos baixos.

Uma substancial orientação para o mercado deve constituir a fundação para uma estratégia de vantagem competitiva de um negócio.

Baker e Sinkula (1999) mediram o grau em que a orientação para o mercado influencia a *performance* organizacional.

A orientação para o mercado pode ser vista como um recurso a afectar de modo a obter-se uma maior vantagem competitiva. Orientação para o mercado é o grau em que as empresas adquirem, distribuem, usam e, por último, dependem, da informação disponível no mercado e proveniente dos clientes, concorrentes e fornecedores, como *inputs* no processo de inovação (Kholi e Jaworski, 1990). Colocam a questão se a orientação para o mercado é necessária e suficiente para criar um ambiente óptimo para a inovação; e afirmam que a orientação para o mercado “não é algo que as empresas têm ou não têm”. A orientação para o mercado de uma empresa existe ao longo do tempo; as empresas podem ter uma orientação para o mercado e, no entanto, a qualidade dos seus comportamentos orientados para o mercado, pode ser fraca relativamente a outras empresas (Day, 1994b; Dickson, 1996). Os recursos que influenciam a qualidade dos comportamentos da orientação para o mercado são, então, tão necessários como a própria orientação para o mercado; a orientação para a aprendizagem é um destes recursos (Baker e Sinkula, 1999a). As empresas que permitem que a inovação do produto seja orientada somente pelo *feedback* dos clientes, concorrentes e fornecedores, podem estar a limitar-se a inovações incrementais dentro dos paradigmas tecnológicos existentes¹⁶.

¹⁶ É pouco provável que o *feedback* do mercado sobre a *performance* das máquinas de escrever ou dos fornos convencionais, tenha inspirado directamente o desenvolvimento do computador ou do microondas. Esses produtos, ou inovações radicais, requerem a capacidade de colocar de lado aquilo em que o mercado acredita e explorar abertamente o potencial de novas tecnologias de modo a satisfazer as necessidades existentes de uma forma única (Baker e Sinkula, 1999b).

Atuahene-Gima (1996) investigou empiricamente a relação entre a orientação para o mercado e as características de inovação da empresa e a sua contribuição para a *performance* da inovação. Examinou a sua influência relativa no sucesso da inovação de produtos e serviços. De Atuahene-Gima foram utilizadas as variáveis sucesso de mercado, vantagem do produto e a *performance* do impacto do projecto, que foram operacionalizadas de modo a medir a orientação para o mercado. Os resultados do seu trabalho evidenciam que a orientação para o mercado é um factor significativo na efectiva realização de processos e actividades organizacionais. O grau em que uma empresa está orientada para o mercado está significativa e positivamente associada com a vantagem do produto.

Relativamente à *performance*, a orientação para o mercado tem uma relação positiva tanto com o sucesso de mercado como com a *performance* do impacto do projecto; a influência da orientação para o mercado vai além da inovação específica e detém impacto sobre a *performance* dos outros produtos e sobre os esforços de redução de custos da organização; influencia a capacidade de uma inovação proporcionar eficiência de custos para a empresa e atinge a rentabilidade e vendas dos outros produtos da empresa.

Matsuno et al (2002) estudam como a orientação de mercado e a predisposição organizacional para os processos de gestão empresarial (*entrepreneurial proclivity*) afectam a *performance* do negócio. Consideram a orientação para o mercado como as actividades de uma empresa que com ele estão relacionadas e com a sua capacidade de resposta; consideram a orientação para o mercado como um fenómeno consequente da predisposição organizacional para processos de gestão empresarial e uma salvaguarda sistemática contra tendências para assumir o risco; consideram aquela predisposição como antecedente do desempenho e estrutura da organização para atingir o resultado desejado, quando confrontados com novas oportunidades de negócio. Focam aqui o conceito de orientação para o mercado vista de uma perspectiva organizacional e de uma perspectiva comportamental, que é um conceito que encoraja uma abordagem holística da anterior abordagem de orientação para o mercado (Deshpandé e Farley, 1989; Slater e Narver, 1995).

As três dimensões estruturais de uma organização (formalização, centralização e departamentalização) são aqui igualmente consideradas (podendo ser instrumento para a implementação de uma estratégia). A formalização, a centralização e a departamentalização são consideradas como estando negativamente relacionadas com a orientação para o mercado.

O conceito de orientação para o mercado (Deshpandé, 2004) é o elemento central na filosofia de gestão baseada no conceito de marketing e presume-se como contribuindo para o lucro de longo prazo. Devido à importância aparente da orientação para o mercado, como medida para a implementação de sucesso do conceito de marketing, foi encorajada em meados dos anos 80 pelo MSI (*Marketing Science Institute*).

Hult et al (2004) defendem que em organizações orientadas para o mercado, organizando-se (ou introduzindo um processo) que iniba o foco de atenção no mercado, não é correcto e resultaria muito provavelmente nalguma censura; isto é, seria contra-cultural. A orientação para o mercado é um aspecto da cultura e é uma variável latente cujos indicadores são valores, crenças, e símbolos que demonstram uma preocupação com os mercados. Enquanto muitos investigadores incluem a resposta aos mercados como uma parte da orientação para o mercado (Kholi e Jaworski, 1990) outros defendem (Hult et al, 2004) que traduzir, a informação dada pelo mercado, em acção, é parte de um planeamento e processo de tomada de decisão que causa, mesmo internamente, mudanças de orientação. As empresas industriais com uma orientação para o mercado são mais propícias a adaptar produtos, serviços, e processos que continuem a ir de encontro às necessidades do mercado em evolução. É provável que processos inovadores provenham, naturalmente, do facto de existir um foco na orientação para o mercado. A capacidade inovadora é uma importante função da gestão porque tem sido relacionada de forma consistente com a *performance* do negócio. Os autores indicaram, precisamente, que a magnitude da orientação para o mercado está positivamente relacionada com a magnitude da capacidade de inovar.

O conceito de marketing concebe que a chave para atingir os objectivos organizacionais é ser mais eficaz e eficiente que os concorrentes e identificar e satisfazer as necessidades dos mercados alvo. Narver et al (2004) afirmam que a maioria dos estudos sugerem que ser orientado para o mercado é estar associado com uma *performance* superior num ou mais objectivos: lucro, crescimento de vendas e sucesso nos novos produtos. Entre as críticas feitas o tema comum é que há uma penalização – tanto para os negócios como para a sociedade – se as empresas só responderem aos desejos dos clientes. Os autores acreditam que o desacordo sobre a relação entre a orientação para o mercado e a inovação no mercado se deve ao entendimento muito limitado de orientação para o mercado – especificamente, ao conceber a orientação para o mercado unicamente como uma “orientação para o mercado de

resposta”. A orientação para o mercado consiste em dois conjuntos essenciais de comportamentos. O primeiro é a orientação para o mercado “de resposta” na qual uma empresa tenta descobrir, compreender, e satisfazer as necessidades expressas pelos clientes.¹⁷ Esta orientação para o mercado é a que, em todas as análises empíricas, até à data, têm focado.

O segundo conjunto de comportamentos é a orientação para o mercado “pró activa” através da qual uma empresa tenta descobrir, compreender, e satisfazer as necessidades latentes dos clientes. Os autores concluem que, até à data, nenhuma análise empírica da relação orientação para o mercado - *performance* utilizou medidas de orientação para o mercado que utilizem a noção de pró actividade no sentido antecipado do termo. Assim, este estudo de 2004 é o primeiro a desenvolver uma medida válida de orientação para o mercado pró activa; sugere que os que questionam a relação entre orientação para o mercado e inovação não consideraram a forma pró activa de orientação para o mercado.

Para estes autores há duas formas através das quais existem tanto as necessidades como as soluções dos consumidores: expressas e latentes. As necessidades expressas bem como as soluções expressas são aqui definidas como as necessidades e soluções de um cliente e das quais o consumidor está consciente e que, portanto, pode expressar. Por exemplo, a “sede” é uma necessidade expressa para a qual a solução expressa pode ser “água”. A lista de compras de um consumidor consiste em soluções expressas.

As necessidades latentes e as soluções latentes são aqui definidas como as que o consumidor não tem conscientes. As necessidades latentes não são menos reais que as necessidades expressas, mas não estão no consciente do consumidor. Por exemplo, quando se iniciou a utilização de computadores pessoais, a necessidade dos benefícios proporcionados por um computador pessoal era uma necessidade latente.

Em geral, embora possam haver excepções em mercados dinâmicos, uma empresa deve sempre considerar primeiro as necessidades expressas dos seus clientes pois estão no consciente do consumidor. Contudo, satisfazer meramente as necessidades expressas pode ser insuficiente para uma empresa para conseguir atrair e reter clientes. As necessidades e benefícios expressos podem ser rapidamente apreendidos por toda a concorrência – uma situação que leva a que, tipicamente, a concorrência ofereça os mesmos benefícios a um dado conjunto de consumidores e a entrar numa competição agressiva de preços na tentativa de

¹⁷ A TATA (construtor automóvel Indiano), altamente criativa, nasceu numa das economias de mais rápido crescimento do mundo, provou ser uma empresa inovadora ao assegurar o design e a construção da “ACE”, uma carrinha com meia tonelada, durável e de baixo custo, vendida na Índia por pouco mais de 3225€; identificou uma necessidade e viu nela uma oportunidade de lucrar satisfazendo essa mesma necessidade (Harold L. Sirkin, BCG, in Jornal Público, 05/2008).

criar valor para os clientes. Esta concorrência pelo preço acontece inevitavelmente quando o cliente verifica que não há diferenças no valor entre os dois bens oferecidos. A concorrência pelo preço surge sempre que não há uma base para a diferenciação (Porter, 1980).

Para evitar esta concorrência no preço uma empresa deve ir além das necessidades expressas e ir de encontro às necessidades latentes.¹⁸ A orientação para o mercado que conduz os clientes em vez de responder unicamente às suas necessidades é designada como orientação para o mercado proactiva. Esta noção distingue-se de outra noção de proactividade na qual a empresa é simplesmente muito activa/enérgica na tentativa de satisfazer as necessidades expressas dos clientes. Não interessa quão energicamente uma organização tenta satisfazer as necessidades expressas dos seus clientes, esses comportamentos não se enquadram na orientação para o mercado proactiva. Até à data, ainda segundo os autores, a medição da orientação para o mercado enfatizou uma orientação para o mercado de resposta. Este estudo compara as duas formas de orientação para ao mercado com outras variáveis organizacionais: clima organizacional (regra geral, a burocracia inibe comportamentos inovadores) e orientação para a inovação (uma organização tem que ser inovadora na sua abordagem à (1) percepção das necessidades dos clientes; ao (2) desenvolvimento de novos produtos ou serviços que respondam a essas necessidades; e (3) ao desenvolvimento e implementação de processos internos que fomentem o entendimento das necessidades dos clientes e o desenvolvimento do produto).

Uma orientação para o mercado, seja ela de resposta ou pró activa, deve ser a fundação para os esforços inovadores de uma empresa.

Uma orientação para o mercado pró activa e focada nas necessidades latentes leva a uma maior perscrutação das necessidades do cliente e, portanto, ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

Para que qualquer empresa crie e mantenha continuamente uma vantagem competitiva, deve aumentar continuamente uma orientação para o mercado pró activa. O desafio para qualquer empresa é melhorar constantemente a sua capacidade de aprender mais efectivamente e eficientemente a especificidade de, e soluções superiores para, as necessidades expressas e latentes dos seus clientes.

Green Júnior et al (2005) concluíram que não é necessário aos gestores adoptarem organizacionalmente uma estrutura particular, combinada na preparação para a implementação de uma orientação para o mercado. Os autores focaram a descentralização (o

¹⁸ “As empresas continuam sem perceber. Há algumas que estão preocupadas com a mudança e em antecipar o futuro. A sociedade está a mudar. As que não antecipam, que não influenciam o futuro e que só reagem vão realmente ser engolidas pela mudança”, Luiz Moutinho *in* Diário de Notícias, em 06.02.2009.

nível hierárquico dentro da organização onde a tomada de decisões é delegada), a especialização (até que ponto o trabalho dentro da organização é definido em termos de conhecimentos, competências e experiência), a integração (a integração horizontal dos departamentos dentro da organização) e a formalização (até que ponto os procedimentos, instruções e comunicações estão documentados – uma formalização a aumentar significa um aumento de orientação para o mercado). Existe uma relação significativa, positiva, entre orientação para o mercado e *performance*.

Existem diferentes variáveis de orientação para o mercado; Matsuno et al (2005) sugerem um modelo que concentra duas conceptualizações de orientação para o mercado, uma comportamental e uma cultural, no seguimento de Slater e Narver (1995) (orientação para o mercado é cultura organizacional) e Deshpandé e Webster (1989) (orientação para o mercado não é uma “cultura” mas sim um conjunto de comportamentos e processos relacionados com a questão de servir as necessidades do consumidor). Os autores defendem que, do ponto de vista teórico, o seu modelo tem um maior potencial para explicar a amplitude do fenómeno, que é conceptualmente consistente com a orientação para o mercado e dá uma imagem mais adequada das relações entre o ambiente de antecedentes, a conduta da empresa e as consequências da *performance*. No seu estudo utilizaram as seguintes variáveis: antecedentes culturais (cultura de orientação para o mercado), antecedentes estruturais organizacionais (formalização, centralização, departamentalização) e outros antecedentes organizacionais (gestão serviços, dinâmica interdepartamental, sistemas organizacionais) sendo que as consideraram como factores ambientais internos e que interagem com os factores ambientais externos: antecedentes competitivos estruturais (barreiras à entrada, poder de compra, capacidade de oferta), características da indústria/mercado (taxa de crescimento do mercado, taxa de mudança tecnológica) e ambiente legal e regulador (grau de regulamentação governamental).

2.2.3. Orientação para a inovação

A orientação para a inovação está relacionada com a capacidade de introdução de novos produtos, processos ou ideias, numa organização (Damanpour, 1991; Hurley et al, 1998). Alguns tipos de inovação (ex: inovações administrativas que melhoram operações internas às organizações) não têm um impacto directo ou imediato no mercado (Han, Kim & Srivastava, 1998). A orientação para a inovação é um factor sobre o qual os gestores possuem um grande

controle. A abertura à inovação é fundamental para que se possa iniciar o processo inovador (Zaltman et al, 1973); os gestores podem estar abertos à inovação ou ser-lhe resistentes. Distingue-se orientação para a inovação de capacidade empreendedora na medida em que aquela não exige uma nova entrada no mercado (Lumpkin e Dess, 1996).

Considera-se, em regra, que a adopção de uma inovação contribui para uma *performance* superior (Damanpour, 1991). A *performance* de um negócio é geralmente definida como o atingir de objectivos organizacionais relacionados com o lucro, crescimento nas vendas e quota de mercado, bem como de objectivos gerais estratégicos (Hurley e Hult, 1998).

Como o ambiente evolui, as organizações adoptam inovações que lhes permitam alcançar alguma vantagem competitiva, contribuindo para a sua *performance* (Damanpour, 1991; Henard e Szymansky, 2001; Porter, 1990).

Por outro lado, a orientação para a inovação, quando combinada com a capacidade para implementar inovações, determinam se a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem de uma organização levam a um desenvolvimento da empresa e a uma *performance* superior (Hurley e Hult, 1998). Uma cultura que possui uma orientação para o mercado e para a aprendizagem, juntamente com outros factores, promove a receptividade a novas ideias e à inovação, como parte de uma cultura inovadora. A orientação para a inovação, na cultura organizacional, quando se possui recursos adequados, facilita a implementação de inovações (capacidade inovadora). As empresas com maior capacidade para inovar serão mais bem sucedidas na resposta aos seus ambientes e ao desenvolver novas capacidades que levam a uma vantagem competitiva e uma *performance* superior.

2.2.4. Cultura organizacional

Importantes dimensões da cultura moderna estão enraizadas nas diversas organizações dentro dos diversos sectores de actividade sendo estas organizações, em si mesmas, um fenómeno cultural. A noção de cultura pode estar associada a práticas, mitos e rituais, como povos e lugares distantes, com línguas estrangeiras ou pode, por outro lado, referir-se ao processo de construção da realidade que permite a visão e compreensão de acontecimentos, acções e expressões de maneira distinta. As décadas de 1970 e 1980 viram surgir o interesse pela cultura. A cultura começa a ser vista quer pela antropologia quer pelo estudo das organizações, começando a noção de cultura organizacional a ser encarada como a partilha de crenças e valores que ajudam a entender o funcionamento organizacional.

Schein (1986) refere que as organizações do futuro são cada vez mais internacionais e que as estratégias relacionadas com os recursos humanos vão estar cada vez mais ligadas às estratégias de negócio daquelas organizações. Para Schein, de facto, a não ser que as estratégias de recursos humanos sejam redefinidas (*redesigned*) de modo a serem mais globais e mais estreitamente relacionadas com as estratégias de negócio, não será possível criar organizações globais viáveis. A este propósito Schein cita Borwick (1980) dado que este último autor define como *multigons* aquelas organizações em que o poder se modifica perpetuamente de um lado para o outro à medida que as tarefas o exigem. Depende de cultura para cultura aquilo que a carreira significa para as pessoas e o que as pessoas procuram nas organizações e, obviamente, influencia directamente os conceitos de autoridade, gestão e trabalho; no entanto, continua-se a olhar para sistemas e procedimentos que funcionem a uma escala global. É importante perceber como superar os inconvenientes que as diferenças individuais e culturais colocam às organizações e examinar as “oportunidades” que essas diferenças podem trazer a eventuais estratégias criativas na organização multicultural.

Um desafio final para as organizações globais será descobrir dentro dos seus próprios processos de gestão alguma da vitalidade que o diálogo multicultural produz fora das organizações. Para experimentar esta diversidade interna será necessário um tipo de líder com uma visão mais global, maior tolerância às diferenças individuais e culturais, maiores competências em gerir um inevitável e mais complexo diálogo, e ainda a habilidade de distinguir dentro do caos uma postura mais adequada e viável para a organização. Para Schein, uma organização que consiga inventar, criar, e tolerar líderes destes pode bem ser a organização que possui a vantagem competitiva do futuro mundo turbulento.

Cultura e liderança são dois lados da mesma moeda (Schein, 1991); a única coisa que realmente é importante, e que os líderes fazem, é criar e gerir cultura e esse é o único talento que os líderes têm para trabalhar com a cultura.

Alguns autores começam a definir a existência de factores sub culturais tais como o marketing, as finanças e a produção que ajudam a pensar a cultura organizacional para além da visão tradicional geográfica, cultura industrial, cultura ocupacional, cultura étnica, etc.

Um dos primeiros conceitos de cultura organizacional foi adoptado por Deshpandé et al (1993) para os quais cultura organizacional é “o padrão de valores e crenças partilhados e que ajudam os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional e desse modo dotá-los de normas de comportamento na organização”.

Para Deshpandé et al (1993) a questão fundamental é saber se a orientação para o cliente, que se relaciona com a cultura organizacional e com a inovação organizacional, tem um impacto mensurável na performance de um negócio. O que é normalmente aceite é que o lucro é a recompensa pela orientação para o cliente (o que cria um consumidor satisfeito); para perceber o impacto e funcionamento da orientação para o cliente, os autores defendem que devem relacioná-lo com inovação organizacional, com a análise inserida no tecido da cultura organizacional. Coloca-se a hipótese (Deshpandé et al, 1993) de existir uma relação entre cada uma das três variáveis em estudo (cultura organizacional, orientação para o cliente/mercado e inovação) e a performance de um negócio tendo, para tal, estudado em pormenor as três variáveis em questão. O conceito de orientação para o cliente, ou para o mercado (Kohli e Jaworski, 1990) é definido como sendo a implementação do conceito de marketing e é referido como “o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar o interesse do cliente não excluindo, no entanto, os dos outros “colaboradores” (*stakeholders*) tais como os donos, os gestores e os empregados, de modo a desenvolver um negócio com lucro a longo prazo” (1993).¹⁹

As empresas que se tornaram líderes no seu mercado conseguiram-no porque as suas culturas corporativas são muito diferentes da cultura nacional, mais tipo clã. As empresas Japonesas investem continuamente em inovação e desenvolvimento e os seus gestores integram-se no tipo dos que arriscam não sendo avessos ao risco.

A cultura organizacional sofre influência de inumeráveis factores tornando-se multifacetada e complicada, as mudanças da cultura organizacional tendem a ser lentas e a aprendizagem dos novos membros provém dos processos de socialização, tanto os formais como informais. Pode supor-se que a ligação da cultura com a organização se assemelha à ligação entre a personalidade e o indivíduo o que implica que, tal como dentro de uma cultura, os indivíduos têm personalidades diferentes (mesmo tendo coisas em comum); dentro dos grupos, nas organizações, tudo possa ocorrer de um modo semelhante.

A noção de cultura tem diferentes percepções²⁰; a cultura delinea o carácter da organização (por exemplo, no caso do Japão).

¹⁹ Citando Peter Drucker (1954): “Só há uma definição válida para o objectivo de um negócio: criar um cliente...É o cliente que determina aquilo que o negócio é.... E porque é o seu propósito criar um cliente, qualquer empresa tem duas – e só estas duas - funções: marketing e inovação”.

²⁰ A cultura de uma empresa (Canadian Business, 2005) é uma mistura de valores, morais e códigos de comportamento que se encontram escritos – e muitos que não estão escritos – e revelam as verdadeiras prioridades internas de uma organização. É tudo, desde como os líderes comunicam com os empregados, que tipo de objectivos são recompensados e de que modo, como isso é demonstrado, que tipo de pessoas é promovida ou contratada, e quem é despedido (e como). Tudo isto pode ser subtilmente diferente de uma empresa para outra; tomadas em conjunto, dizem-nos o modo como uma empresa faz negócio, num sentido holístico, e como consegue resultados positivos ou negativos. Para Graham Lowe (consultor que tem estudado questões referentes ao local de trabalho nos últimos 25 anos) tem havido

Schein (1996) constata que a psicologia organizacional evolui de um ponto de vista individualista para uma visão mais integrada baseada na psicologia social, sociologia e antropologia. Mesmo absorvendo os conceitos mais importantes, nesta evolução, mesmo assim, ainda não se entendeu suficientemente o impacto da cultura. Os nossos métodos e conceitos são um produto da nossa própria cultura.

Nós temos que compreender melhor quais são as forças que fazem com que as organizações de todo o tipo criem um ambiente similar, sistemas de controlo e incentivos, que operam do mesmo modo, mesmo que os objectivos das organizações sejam diferentes.

A crise de hoje em dia, diz Schein, não é a guerra mas sim como permanecer competitivo num contexto global em rápida mudança e no qual os EUA já não são um jogador dominador e com capacidades superiores. A verdadeira questão é a sobrevivência da totalidade das organizações e indústrias. Se se for para o “campo” e se observar cuidadosamente o que se passa quando as organizações tentam melhorar as suas operações em resposta a novos dados económicos, políticos e de ambiente tecnológico, descobre-se que a cultura e sub culturas têm um grande papel neste processo. Schein define cultura como um conjunto de pressupostos partilhados, assumidos, que um grupo possui e que determina como percebe, pensa e reage aos diversos ambientes. Os membros de uma cultura não estão conscientes da sua própria cultura até encontrarem uma cultura diferente. Para Schein só conseguiremos obter conhecimento sobre o poder da cultura se ultrapassarmos as fronteiras culturais, o que é importante se se quer desenvolver estudos organizacionais.

Hattori e Lapidus (2004) estudaram o caso de duas organizações que focaram a confiança e a colaboração na sua busca pela inovação. Ao comparar estas organizações surgiu uma matriz que distingue quatro tipos de relações entre *stakeholders* em grupos que trabalhavam para um determinado objectivo. Para estes autores a inovação requer competência técnica, um bom clima entre os colaboradores, um compromisso da gestão e relações de colaboração que dependem de um grau extraordinário de confiança entre os participantes; é relativamente raro, no entanto, que as organizações foquem as práticas, mentalidade e relações necessárias para uma efectiva colaboração de pessoas, equipas e mesmo empresas historicamente adversárias. O seu estudo revela dimensões muito para lá dos conflitos na gestão; apresentam quatro tipos de relacionamentos no mundo dos negócios; as consequências da mudança são

uma ênfase tão grande na mudança estrutural das organizações e nos sistemas de mudança que a parte mais suave da mudança fica para trás. Para Lowe, modificar as linhas de uma planta produtiva não nos vai dizer como vai mudar a *performance*. De modo a modificar a *performance* tem que se perscrutar a forma como as pessoas trabalham juntas. Isso é a cultura. A pesquisa académica define “cultura forte” como aquela que está preparada para a adaptação – ela facilita a adopção de estratégias e práticas que respondem continuamente às mudanças das condições de mercado e a novos ambientes competitivos.

muitas vezes desconhecidas e não controláveis. Os quatro tipos considerados são: colaborador, cooperativo, competitivo e concorrencial. Cada um deles possui diferentes níveis de confiança. Nem todos os relacionamentos de negócio exigem um elevado nível de confiança. Um grande obstáculo à construção da confiança, reforço de colaboração e criação de inovação é um obstáculo que pode ser denominado como *masquerade*. Evitar o confronto pode ser considerado como “confiança”; ser pontual nas reuniões e ser um bom ouvinte pode ser considerado como “colaboração”. As sessões de *brainstorming* são equacionadas como inovação. Estas práticas podem reflectir uma *masquerade* ou simplesmente uma honesta falta de compreensão dos rigores da inovação a níveis altos da gestão. Para muitas organizações a inovação nunca passou de retórica por nunca se conseguir obter o apoio necessário para a implementação de missões de inovação. Após anos de experiência os autores afirmam que a inovação requer muito mais que *brainstorming*, ser um ouvinte atento ou compromissos casuais. A inovação continua e a criação de sucessos novos e diferentes depende de valores, normas culturais, práticas de negócio e processos. Os autores referem a definição de inovação da *InnovationNetwork*® (e cito): “pessoas criando valor através da implementação de novas ideias”. Através desta definição, utilizada por Hattori e Lapidus, não é suficiente ter ideias e implementá-las, elas devem criar valor para a organização, clientes ou a humanidade no seu todo.²¹

Janssen (2004) analisou o efeito que as percepções dos trabalhadores (relativamente à justiça existente nas organizações para com os trabalhadores inovadores) tinham na relação entre o *stress* e o comportamento inovador. A inovação nas organizações requer um amplo esforço ao nível cognitivo e sócio-político da parte dos trabalhadores inovadores. Como a base de toda a inovação são as ideias criativas, são os trabalhadores individualmente que desenvolvem, promovem, discutem, modificam, e, em última análise, implementam, as ideias. Os inovadores que percebem uma relação de troca desequilibrada na qual o seu investimento pessoal é sub-recompensado pela organização são mais propensos ao *stress* do que os inovadores que percebem uma justa relação de troca na qual o seu investimento pessoal é devidamente recompensado. O *stress* é aqui definido por Janssen como a reacção psicológica aos comportamentos inovadores de procura e resulta em tensão ou ansiedade devido ao facto dos trabalhadores inovadores presumirem que a organização viola as

²¹ A *InnovationNetwork*® afirma igualmente que a confiança é um valor básico e a colaboração é um elemento essencial para atingir a inovação. A falta de confiança gera enormes consequências; o exemplo do *downsizing* é flagrante; pode ser reduzida a produtividade e inovação durante um ano devido à perda directa de confiança que daí resulta. Quando o ciclo do *downsizing* se repete ao longo dos anos é significativa a perda de produtividade inovadora.

expectativas de base sobre a reciprocidade e troca adequadas. O comportamento inovador no local de trabalho é conceptualizado como sendo complexo e consistindo num conjunto de três diferentes tarefas comportamentais que são a geração da ideia, a promoção da ideia e a realização da ideia. As inovações mais simples são muitas vezes completadas pelos trabalhadores numa base individual enquanto que inovações mais complexas necessitam muitas vezes de uma equipa de trabalho baseada em conhecimentos específicos, competências e funções profissionais. Como os processos de inovação são muitas vezes caracterizados por actividades descontínuas, os trabalhadores podem iniciar a qualquer momento uma combinação destes comportamentos. O trabalho inovador envolve a criação de algo novo ou diferente e é orientado para a mudança. Os outros trabalhadores no ambiente de trabalho tendem a resistir a estas mudanças devido à incerteza que podem trazer; para mais, os hábitos e preferências por práticas e acções mais familiares são difíceis de quebrar porque as pessoas têm uma tendência para voltar ao seu comportamento original. O comportamento inovador pode ser assim considerado como um causador de *stress* e que pode dar origem a reacções de *stress*. A exigência de um comportamento inovador pode conduzir a reacções de *stress* sempre que o trabalhador veja a organização como recompensando abaixo do que é justo; gera incerteza na reciprocidade quanto aos esforços de investimento. O comportamento inovador gera *stress* sempre que os trabalhadores encaram a reciprocidade como sendo baixa; fazer aplicar procedimentos mais justos torna o comportamento inovador menos *stressante* para os colaboradores quando eles se sentem sub-recompensados na relação de troca com a organização.

Para alguns autores, o mais provável é que, dentro de uma organização coexistam diversas culturas e não somente uma cultura (Gregory, 1983) considerando a cultura um fenómeno grupal: as culturas não são subculturas simples (tais como departamentos de uma organização) mas sim também culturas de uma determinada indústria que constituem o *background* de uma organização ou que podem ser culturas/características étnicas que estão subjacentes a uma determinada organização (visto de uma perspectiva etnográfica).

Schein (2005)²² afirma que o desenvolvimento organizacional não está suficientemente informado pela sociologia e pela antropologia; é dominado pelos psicólogos e necessita ser informado pelas outras áreas. Para o trabalho inter-grupos e inter-organizacional deve olhar-se para a sociologia e para a antropologia. Começando pela cultura organizacional, deve ser primeiro apreendido o contexto. Afirma que parece haver um desejo patológico em generalizar sobre todos os tipos de organização quando os dados nos dizem que cada

²² Em entrevista a Laura Jean Taplin e Marilyn Carter

organização é, de facto, única. A ideia de que um tipo de liderança ou um tipo de processo de mudança vai funcionar em qualquer organização é um engano. Para Schein a liderança varia de empresa para empresa consoante a idade, a indústria, a tecnologia da empresa, a sua realidade económica, e por aí fora. Tem que se tentar e continuar tentando até se descobrir o que funciona. O entendimento mútuo entre culturas é igualmente muito difícil. Schein afirma que temos que nos “ver livres” da gestão de *performance* e concorda com Herzberg quando afirma que, se o pagamento é desigual é um desmotivador. A cultura organizacional tem igualmente a ver com o tamanho do grupo. Os humanos querem viver em tribos. As tribos não conseguem manter as suas identidades tribais a partir de um determinado tamanho, portanto os humanos quebram o grupo para ficar em grupos do tamanho desejado, a não ser que exista uma autoridade superior que consiga manter essa identidade em unidades maiores reforçando-as, como acontece na China ou na antiga URSS. “Todos os dias nos melhoramos” é uma velha filosofia do crescimento pessoal; sabemos que temos que trabalhar as nossas forças, mas não é possível iniciar uma mudança numa organização doente focando os aspectos positivos. Muda-se a função e não a personalidade, portanto, é melhor atacar a função em primeiro lugar e não a pessoa ou a personalidade.

2.2.4.1. Modelos de cultura organizacional

Deshpandé et al (1993) conceberam um modelo de cultura organizacional de acordo com os processos (orgânicos e mecânicos) e com a manutenção (interno) ou o posicionamento (externo). Hatch (1993) desenvolveu o que denominou como modelo cultural dinâmico envolvendo valores, processos, símbolos e assunções; considera a possibilidade de se operar o processo tanto para a frente (proactivos ou prospectivos) como para trás (retroactivos ou retrospectivos); os proactivos e retroactivos são função da actividade cultural, enquanto os prospectivos e retrospectivos possibilitam reflexão ou o despertar de consciência cultural. Trompenaars (1993) apresenta a cultura organizacional nas dimensões de família (dimensão consensual, ou com uma cultura orientada para o poder e necessidades pessoais), torre Eiffel (ligado à burocracia e à hierarquia, porquanto orientada para normas e para as necessidades organizacionais) e míssil guiado (orientada para tarefas –empreendedorismo- ou para a satisfação –competitividade ou mercado-). Deshpandé e Farley (2004) referem que o mercado pressupõe uma cultura competitiva, a adhocracia um modelo empreendedor, a hierarquia um modelo burocrático e o clã um modelo que busca o consenso; tomaram como ponto de partida para modificar o modelo existente (e incorporar a orientação para o mercado, a inovação e o clima organizacional) o padrão de valores partilhados e crenças que

ajudam os indivíduos a entender como funciona uma organização. Desenvolveram quatro classificações de cultura; utilizando quatro modelos tipo:

- Cultura competitiva (mercado) caracterizada por uma ênfase na vantagem competitiva e superioridade de mercado;
- Cultura empresarial (*ad hoc*racia) caracterizada por uma ênfase na inovação e no risco;
- Cultura burocrática (hierarquia) caracterizada por regras e estruturas formais;
- Cultura consensual (clã) caracterizada por uma ênfase na lealdade, tradição e manutenção interna.

Na prática, os resultados do trabalho dos autores revelaram que em todo o lado as organizações são uma mistura destes quatro tipos de cultura organizacional mas a importância de cada tipo difere significativamente entre países consoante os padrões de cada cultura nacional. Relativamente à *performance*, as culturas orientadas para o exterior (empresariais e competitivas) devem, e normalmente acontece, superar as culturas orientadas para o interior (burocráticas e consensuais).

A cultura organizacional pode ser uma característica de uma organização ou uma característica de grupos ou “subculturas” dentro de uma organização; estas culturas podem assumir uma variedade de formas, incluindo as subculturas departamentais como o marketing, o financeiro ou a produção (Wilkins e Ouchi, 1983); indicam três culturas (designadas como mecanismos) dentro das organizações: mercados, burocracia e clãs. É raro encontrar-se uma única cultura dentro de uma organização (característica de culturas estudadas pelos antropologistas). A cultura deve ser considerada mais como uma característica de grupo do que uma característica das organizações no seu todo (Wilkins e Ouchi, 1983).

2.2.4.2. Determinantes da cultura organizacional

Schein (1966), utiliza o conceito de contrato psicológico entre o indivíduo e a organização; o contrato é uma resolução implícita entre as expectativas do indivíduo sobre o seu ambiente de trabalho e as expectativas da organização sobre as suas actividades e a *performance*. O contrato estabelecido entre um indivíduo e a organização determina a imagem que o indivíduo tem da organização, o seu envolvimento e satisfação no trabalho, a sua lealdade para com a organização e, conseqüentemente, a *performance* da organização. Mesmo que as questões psicológicas sejam, ou não, úteis para uma definição de organização, são

definitivamente vitais para entender o impacto das práticas e políticas organizacionais sobre o comportamento individual.

Uma nova tendência, entre outras, que surgiu e se repercutiu nos novos conceitos de gestão deve-se às transformações ambientais; a globalização e a necessidade de formação de novas alianças nos negócios leva igualmente a repensar conceitos conduzindo, nomeadamente, a uma maior participação nos negócios.

Dentro da gestão, a cultura torna-se importante porque dela depende a maior ou menor propensão à inovação das organizações e das pessoas que as dirigem.

Schein (1984) defende o desenvolvimento organizacional, especificamente a consultoria neste ramo, como sendo importante para a resolução dos problemas que os gestores possuem; os gestores ao contratar um consultor de desenvolvimento organizacional, deverão ver esclarecidas, e não resolvidas, as questões principais em análise. Um consultor deve apoiar o gestor no sentido, não de ganhar um cliente permanente e/ou futuro, mas sim de o ajudar a perceber quais são afinal os seus problemas organizacionais, de modo a que seja o próprio gestor a resolvê-los.

Deshpandé e Farley (2004) testaram a sua teoria de valores competitivos de modo a examinar o impacto da cultura organizacional, orientação para o mercado, clima organizacional e inovação, na *performance* de uma empresa. As culturas com abertura organizacional (competitiva e empresarial), uma mais forte orientação para o mercado, e inovação, têm todo um padrão de efeitos positivos na *performance*.

As organizações tendem a ser uma mistura dos quatro tipos de cultura organizacional (competitiva, empresarial, burocrática e consensual) que se alteram de acordo com as culturas nacionais de cada País. A variável clima organizacional contém os conceitos de comunicação, confiança, participação, amizade, autogestão; estes conceitos podem ser igualmente encontradas no trabalho de Narver, Slater e MacLachlan (2004).

Outra variável é a inovação organizacional que se considera como tendo impacto no lucro de longo prazo. Esta variável contém os conceitos: “ser o 1º do mercado”, evitar entradas tardias e mercados estáveis, estar na vanguarda da inovação tecnológica; estes conceitos estão também presentes no trabalho de Narver et al (2004) distribuídos pelas diversas variáveis.

A variável de orientação para o mercado (outra presente em Narver et al (2004)) é central no trabalho destes autores. Esta variável contém como conceitos: serviço ao cliente, boa informação do mercado, conhecimento da concorrência, valor para o cliente, foco no cliente, diferenciação do produto, colocar o cliente em 1º lugar, melhores produtos e “o 1º objectivo é seguir o cliente” (este último sendo conceito da variável de orientação de resposta para o mercado no presente trabalho).

A variável cultura organizacional contém os conceitos relativos a cada tipo cultural: consensual/clã (atmosfera pessoal, liderança com mentor, lealdade e tradição, coesão e moral), burocrática/hierárquica (formalização, liderança de coordenação, presença de regras e políticas, estabilidade), empresarial/adhocracia (dinamismo empresarial, tomadores de risco, liderança, inovação, ênfase no crescimento) e competitiva/mercado (orientação para a produção, liderança por objectivos, tarefas definidas, competitividade). A variável cultura organizacional aparece com conceitos que correspondem aos quatro diversos tipos e com as quais se pretende averiguar que tipo de cultura organizacional temos presente no estudo e qual está directamente relacionada com a propensão à inovação.²³

Deshpandé e Farley (2004) afirmam que:

- A orientação para o mercado e a inovação apresentam um padrão de impacto consistente e positivo na *performance*. A inovação parece ser mais importante no mundo industrializado enquanto a orientação para o mercado parece ser mais importante no mundo em industrialização onde a noção de marketing se encontra num primeiro estágio de desenvolvimento.
- As culturas organizacionais orientadas para o exterior (empresarial e competitiva), relativamente abertas, encontram-se relacionadas com uma melhor *performance*, enquanto as culturas organizacionais relativamente fechadas (burocrática e consensual) e orientadas para o interior apresentam uma *performance* pobre.

²³ (Hart, 2005) Alguns valores são tão vitais que nos referimos a eles como “*essential values set*”. A cultura é amplamente determinada pelos valores partilhados pelos seus membros. Este “*essential values set*” é um conjunto universal de princípios que governam o que a organização define como comportamento aceitável. A presença do “*essential values set*” explica porque é que algumas empresas se excedem na execução de iniciativas estratégicas. As equipas de elevada *performance* são caracterizadas por seis valores saudáveis: valor de performance, valor da colaboração, valor de mudança, valor do cliente, valor de integridade, valor de saúde. Ao longo de 30 anos Jim Hart trabalhou com equipas de executivos seniores para implementação de estratégias de fundo; em sua opinião devem estar sempre presentes quatro elementos chave: assessorar e desenvolver o conhecimento e a competência dos líderes seniores; a equipa de liderança sénior deve estar totalmente alinhada com as intenções e direcções da iniciativa estratégica; a cultura deve apoiar a iniciativa e aderir ao “*essential values set*” e o sistema de recompensa e reconhecimento deve estar alinhado com os resultados da estratégia.

2.2.4.2.1. A socialização

Toda a literatura sobre socialização nas organizações sugere características associadas com uma forte cultura organizacional. Esta mesma literatura também sugere que uma organização que possui uma forte cultura e um forte processo de socialização vai ter comportamentos altamente congruentes com os valores e objectivos definidos pela organização. Pode definir-se “fronteira” organizacional, quando nos referimos a uma transferência entre organizações ou a uma transferência entre departamentos dentro de uma mesma organização, sendo necessário socializar um indivíduo dentro de um novo grupo (Schein,1991).

Novak e Fine (1996) publicaram o seu estudo sobre uma das empresas do grupo *General Motors*, a *General Motors’ Saturn Corporation*, que tenta provar esta teoria. Os autores encontraram dentro desta organização grupos de trabalho com sub culturas cujos processos de socialização sugerem comportamentos individuais que conflituam com os que se encontram definidos pela organização. Estas observações sugerem aos autores um modelo cultural influenciado pelo comportamento que sugere a existência de sub culturas distintas. Curiosamente, estas sub culturas que geram comportamentos (que não são os desejados pela organização) foram encorajados pelos sistemas de recompensa criados pela *Saturn* para reforçar os valores da decisão consensual ao nível dos grupos de trabalho. Esta constatação revela a importância da cultura correcta para uma organização bem como os seus mecanismos de reforço.

As empresas Japonesas contratam jovens, que socializam, a quem pagam tendo como base a antiguidade e não a *performance*; funcionando como um clã os indivíduos têm como objectivo o que for melhor para a organização (Wilkins e Ouchi, 1983).

Pode existir uma socialização desadequada ou mesmo inexistente (quando um indivíduo não se adequa à cultura organizacional em que foi inserido, quando não se integra) o que pode levar à alienação, desconforto e faltas de produtividade; pode existir uma sobresocialização (*oversocialized*) quando existe uma conformidade total, em que o indivíduo apreendeu, com detalhe, toda a cultura organizacional levando a uma incapacidade inovadora e de resposta perante novas oportunidades de mercado. Pode ainda existir uma socialização “ótima”, considerada como sendo aquela em que são apreendidos apenas os detalhes da cultura organizacional que permitam a sobrevivência da organização e o seu funcionamento. A forma como o processo de socialização é gerido pelos indivíduos pode ser muito importante (sobretudo quando se entra numa nova organização, com novos elementos

culturais) para se entender quer os resultados individuais (alienação ou faltas de produtividade) quer os resultados da própria organização (falta de inovação) (Schein, 1991).

2.2.4.2.2. A moral do gestor?!

Schein (1960) estudou a influência das empresas nas atitudes e valores do gestor. Schein procurava efectuar um estudo de longo prazo com estudantes universitários, desde a sua entrada na universidade até que entrassem no mercado de trabalho analisando-os igualmente após a sua integração nas organizações em que escolhessem trabalhar. O objectivo era analisar certos princípios, atitudes e valores que se acreditava serem essenciais para estudar a sua influência nas organizações. À medida que os contactos com aquelas organizações evoluíssem, pretendia-se aprofundar e intensificar os estudos de modo a tentar perceber de que modo uma organização influencia o indivíduo e que consequências essa influência traz quer para o indivíduo quer para a organização.

Schein (1966) colocou-se a si próprio a questão sobre a educação moral do gestor – *business manager*- utilizando o conceito de “ensino de um particular sistema de valores como parte da preparação geral de um candidato para um desempenho particular”. Este tipo de análise não havia sido iniciada no campo da gestão e Schein considerava que tal se devia ao facto de ser difícil definir quais eram as questões e as soluções morais para o gestor. O comportamento moral ou ético é transversal a todas as relações humanas e situações; no entanto, ao pesquisar este tema conclui-se que as pessoas aplicam diferentes princípios a diferentes situações. Schein indica como exemplo que matar é mau mas já é aceitável matar em caso de guerra ou em legítima defesa; mentir é mau mas podemos fazê-lo se estivermos a proteger a auto estima de alguém. Os valores ou as questões morais da profissão tendem a ser definidas em torno do relacionamento com o cliente. O gestor tem vindo a tornar-se cada vez mais profissionalizado e o seu cliente é: o consumidor, o accionista, a comunidade, a empresa, o subordinado, os seus pares e/ou patrões ou a sua profissão. Tendencialmente, nós etiquetamos um comportamento como sendo imoral muito mais rapidamente se o mal for dirigido a indivíduos. A tendência para condenar actos de batota ou roubo que digam respeito a uma enorme massa anónima (como uma empresa) não é tão grande porque se acredita que, de algum modo, essa enorme massa anónima o consegue suportar (não é realmente doloroso). É mais fácil cometer um dano quando a parte prejudicada não se pronuncia no sentido de responder à letra ou induzir culpa; esta última afirmação leva à

proposição de que quanto maior a distância física ou psicológica entre o gestor e o cliente, mais fácil será para aquele cometer actos irresponsáveis para com os clientes. Aparentemente, conclui, é mais fácil ser cruel se não tivermos que testemunhar o efeito da nossa crueldade. Em situações de conflito pode prever-se que se escolherá o comportamento que seja menos danoso para com os clientes (incluindo o próprio) que lhes estejam psicologicamente mais próximos.

Quando se consideram os julgamentos em sociedade, no que se refere a determinadas categorias de comportamento imoral, parece claro que não só se consideram o nível atingido de dano e as penas correspondentes, mas consideram-se igualmente que os danos irreversíveis são mais severamente julgados do que os danos reversíveis.

Será que têm uma correspondência em comportamento organizacional?

Os trabalhadores nas organizações não possuem a protecção correspondente ao direito penal. O gestor, especialmente, é muito vulnerável no que diz respeito aos níveis mais elevados da administração, e tem poucos canais de defesa dentro da organização; assim, mesmo que o comportamento imoral seja reversível em princípio, não o será na prática. Muitos tipos de situação só se tornam danosas ou benéficas se o gestor **não agir** de determinado modo (sinais de comissão vs sinais de omissão//comportamentos claramente irresponsáveis para com um cliente vs omissões que levam a determinadas consequências). Para Schein a correcção/prevenção deste tipo de comportamentos consegue-se nas escolas de gestão formando os alunos neste sentido.²⁴

2.2.4.3. O impacto específico da cultura organizacional

O clima organizacional é uma qualidade do ambiente interno de uma empresa que influencia o comportamento e que pode ser descrito em termos de atributos de uma organização (Deshpandé, 2004). Climas com alguma autonomia de decisão, que encorajam a comunicação, a participação, a descentralização, a amizade, e a confiança, foram relacionados com a *performance*, nos EUA. O clima organizacional difere subtilmente da cultura organizacional devido ao foco nos processos de decisão da organização. Elementos do clima organizacional tais como a confiança e a satisfação no trabalho têm sido utilizados como

²⁴ As grandes organizações (*The challenge of entrepreneurship*, 2005) têm que ter orçamentos, médias e planos de *performance*, mas devem ter igualmente líderes empreendedores que consigam criar mudança através da inovação.

variáveis dependentes no que se refere a assuntos tais como o impacto do *downsizing* e reestruturação organizacional.^{25 26}

A cultura também tem sido estudada em associação com a liderança tal como proposto por Schein (1991).

Alguns autores estudaram a cultura organizacional do ponto de vista da perspectiva individual e utilizam as perspectivas dos gestores e executivos sénior como fonte de informação (Sarros et al, 2005); trata-se de uma abordagem que vai de encontro à premissa de que somente os gestores de topo estão em posição de influenciar significativamente a identidade cultural e a mudança; a amostra utilizada por este estudo é de gestores Australianos, pelo que as suas percepções de cultura organizacional podem não ser generalizáveis à comunidade internacional de gestores de organizações. Os líderes/gestores Australianos possuem níveis mais elevados de igualitarismo quando comparados com os seus congéneres Anglo-saxónicos ou Europeus. A cultura organizacional está relacionada com a realidade organizacional e presume-se que crie estados mentais, emocionais e de atitude que precedem e afectam a *performance* dos trabalhadores. Foram identificadas diferenças na cultura organizacional entre diversas indústrias; foi tido em consideração o impacto do ambiente externo. O estudo identificou dois novos factores associados com aspectos ambientais da cultura, estabilidade e responsabilidade social; a inovação parece ter um papel fundamental relativamente às percepções dos gestores relativamente à cultura organizacional.

Hurley e Hult (1998) consideram que a cultura organizacional, entre outros factores, são antecedentes da inovação.

Lau e Ngo (2004) efectuaram um estudo em Hong-Kong tentando provar que uma cultura desenvolvimentista é o elo que falta entre o sistema de recursos humanos e resultados inovadores. Confirmaram que a cultura organizacional agia como mediador entre o sistema de recursos humanos de uma empresa e a inovação no produto. Analisaram o papel da cultura desenvolvimentista e do sistema de recursos humanos no processo de inovação de uma empresa. Esperavam que a relação entre uma cultura desenvolvimentista e a *performance* inovadora era muito mais complicada do que era sugerido por estudos anteriores.

²⁵ A recompensa por possuir a cultura organizacional adequada são claros (Canadian Business, 2005): empregados mais produtivos, maior satisfação do cliente, melhor inovação, maior confiança para desenvolver novas estratégias e, claro, melhores contratações e maior taxa de retenção de trabalhadores. “Cultura é algo que “é”. Se se criar o ambiente óptimo é algo que acaba por se manifestar por si mesmo.”

²⁶ Criatividade, inovação e empreendedorismo são três elementos que devem estar presentes na cultura de uma organização. Devem misturar-se..... (Chen, 2005/2006).

Confirmaram que a cultura organizacional tem um papel de mediador entre o sistema de recursos humanos e os resultados de inovação de uma empresa. Conceptualmente, verificaram que um sistema de recursos humanos que têm ênfase no treino, numa base de *performance*-recompensa, e de desenvolvimento de equipas, é fundamental para criar uma cultura de desenvolvimento. Esta cultura tem um efeito directo no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Portanto, este estudo proporciona evidências de que um sistema de recursos humanos tem efeitos nos resultados inovadores somente através de certos processos organizacionais, tais como a cultura organizacional. O estudo demonstra que uma cultura desenvolvimentista por si só é importante para o desenvolvimento de novos produtos mas deve ser suportada por um sistema de recursos humanos orientado para a inovação. Numa organização orientada para a inovação, é importante focalizar uma cultura de inovação, desenvolvimento e empresarial, ao gerir as funções de recursos humanos adequadamente. Este trabalho interno é necessário para atingir os resultados desejados. Concluíram, no entanto, devido a limites encontrados no próprio estudo, que este estudo era limitado a sistemas de recursos humanos relacionados somente com *performance* de inovação. Contudo há sempre uma tensão entre integração global e diferenciação local, mesmo os sistemas de recursos humanos sugerem que as estratégias de RH e a *performance* da empresa são consistentes entre os diferentes países do círculo do Pacífico e até, em parte, uma relação forte foi encontrada entre as empresas locais. O seu estudo não foi efectuado ao nível individual mas sim ao nível organizacional; no entanto a informação sobre cada empresa foi prestada por informadores singulares em cada organização. A cultura organizacional, por exemplo, é uma construção colectiva que pode requerer um certo nível de abstracção e agregação dentro da organização o que significa, para os autores, que poderia ser necessária a participação de diversos indivíduos nas diversas organizações. Os autores, em conclusão, afirmam que este estudo propunha um trabalho de mediação a um nível macro para explicar o efeito de *performance* de RH – inovação ao introduzir a cultura organizacional como o veículo chave para canalizar os efeitos das práticas de RH na performance da inovação. Um sistema de RH orientado para a inovação tem que ter como base uma adequada cultura organizacional de modo a ter algum impacto sobre a inovação; um sistema de RH por si só pode não ser capaz de levar a uma *performance* de inovação. Portanto, a necessidade de construir esquemas e mentalidades em torno da inovação de uma organização é crítico para um novo desenvolvimento do produto.

A inovação (Deshpandé, 2004), relacionada positivamente com a *performance* das empresas foi objecto de análise interdisciplinar. O impacto da inovação na *performance* de uma empresa, e no crescimento económico, tem interessado os economistas há décadas. O Marketing também esteve interessado na inovação durante algum tempo. Drucker referiu “...as empresas possuem duas – e apenas duas – funções: marketing e inovação...”. A inovação foi ligada empiricamente à *performance*, nos EUA e na China.

Schein (1961) apresentou um modelo de influência que enfatiza o método sobre o conteúdo, relações interpessoais sobre os meios de comunicação social, atitudes e valores em vez de conhecimento e competências profissionais. Alguns aspectos do desenvolvimento da gestão são uma forma de persuasão coerciva embora não acredite que persuasão coerciva seja moralmente mau *a priori* ou ineficiente. Analisa como uma organização pode influenciar as atitudes, valores e crenças (atitudes) de um indivíduo com o objectivo de o desenvolver, i. é, transformá-lo no melhor interesse para ele e para a organização. Considera a influência como um processo que ocorre ao longo do tempo e que inclui três fases: descongelamento, mudança e (re) congelamento. Por descongelamento entende-se a fase em que é perturbado o equilíbrio do indivíduo de forma a motivá-lo e a prepará-lo para a mudança; isto é conseguido quer pelo aumento da pressão para a mudança quer pela redução de algumas ameaças ou resistências à mudança. O processo de mudança ocorre através de um de dois mecanismos: o de identificação, em que a pessoa aprende novas atitudes ao identificar-se com alguém que desenvolva esse tipo de atitudes, ou o de internalização, em que a pessoa aprende novas atitudes ao ser colocado numa situação onde essas novas atitudes lhe são exigidas como meio de resolver problemas com o qual é confrontado e que não pode evitar. O (re) congelamento significa a integração das novas atitudes na sua personalidade e/ou nas relações emocionais mais significativas.

Este tipo de modelo pode precisamente ser descrito como “persuasão coerciva”; coerciva no sentido em que é exposto a situações que o “descongelam”; o processo a que ele é exposto de seguida pode ser descrito como de “persuasão”. Salaria que a prática de rotação de tarefas aplicada a um gestor ao longo dos anos pode ter efeitos de “descongelamento” e facilitar a mudança. A rotação de tarefas pode facilitar o crescimento e a inovação desde que seja gerida de tal modo que o gestor/aprendiz seja exposto ao maior número possível de pontos de vista à medida que se desloca de tarefa para tarefa. Se o gestor for orientado no sentido daquilo que é a filosofia da empresa, terá, com toda a certeza, um forte apoio e terá poucas dificuldades em manter as suas novas atitudes. Se, por outro lado, o desenvolvimento

na gestão tem como objectivo o crescimento pessoal e a inovação organizacional, então a organização deve reconhecer que novas atitudes não podem ser levadas a cabo por indivíduos isolados.

Os indivíduos fortes sempre tiveram uma parte da sua força no apoio de terceiros, portanto o problema organizacional é como criar condições que tornem possível o apoio a novas ideias, atitudes e abordagens. Se as organizações têm falta de inovadores é bem possível que o clima da organização e os seus métodos de desenvolvimento da gestão não incentivem a inovação, o que não quer dizer que os seus recursos humanos sejam desadequados.

2.2.5. Estrutura organizacional

A centralização (dependendo de cada tipo de organização, pode estar relacionado positivamente com inovação; a dispersão de poder pode ser geradora de soluções mas a concentração pode igualmente sê-lo, dependendo dos líderes que cada organização possui), a existência de tecnocratas (a maior ou menor existência de tecnocratas (profissionais especializados – cientistas e engenheiros) pode estar relacionada com a inovação na medida em que as empresas mais inovadoras são mais tecnocratas) e recursos (as empresas mais inovadoras consomem mais recursos afectos à inovação), e a diferenciação (refere-se ao grau em que os produtos de uma organização requerem métodos e procedimentos diferentes no marketing e na produção; há uma elevada correlação entre centralização e inovação) e integração são dimensões associadas à inovação (Miller e Friesen, 1982).

Damanpour (1996) analisa a relação entre complexidade organizacional e inovação, através da análise de complexidade estrutural e dimensão (tamanho) da organização. Quanto à complexidade estrutural, analisa duas dimensões: (1) departamentalização ou diferenciação funcional (como uma organização está dividida, entre componentes estruturais ou unidades) e (2) especialização de papéis ou diferenciação ocupacional (a variedade de especialistas que trabalham numa organização). Ambas as dimensões representam a extensão da complexidade horizontal de uma organização e são geralmente consideradas como antecedentes de inovação, melhor que as dimensões vertical e espacial. Nas organizações mais complexas, diversos especialistas criam uma base de conhecimento que, por sua vez, aumenta o desenvolvimento de ideias novas. Uma maior variedade de especialistas cria uma base de conhecimento mais diversificada e aumenta a fertilização de ideias novas o que resulta em inovação.

A dimensão (tamanho) é um dos factores mais importantes que afecta a estrutura e os processos de uma organização; encontra-se associada a vantagens e desvantagens. As organizações de maior dimensão possuem mais recursos para novos projectos e diversificação, maiores desafios e mais oportunidades para a promoção e crescimento entre os seus empregados, possuem mais controle sobre o ambiente externo, são também mais burocráticas e menos flexíveis, são incapazes de se modificar e adaptar-se rapidamente, e têm tendência a criar ambientes de trabalho impessoais. As consequências funcionais e disfuncionais da grande dimensão têm, por seu turno, influenciado argumentos sobre o efeito da dimensão na inovação. O autor refere que a pesquisa efectuada releva que o tamanho afecta positivamente a inovação porque as organizações de grande dimensão têm uma maior disponibilidade financeira, competências no marketing, capacidade de investigação, e experiência no desenvolvimento do produto. As organizações de grande dimensão encontram-se mais preparadas para suportar as potenciais perdas causadas por inovações sem sucesso. Além disto, as grandes organizações empregam recursos humanos mais profissionais e com mais competências, têm um maior potencial e conhecimento técnico e encontram-se, portanto, na linha da frente do desenvolvimento tecnológico.

Outros autores (Damanpour, 1996) referem, contudo, que a grande dimensão inibe a inovação porque as organizações de grande dimensão são mais formalizadas, a gestão é mais estandardizada, a inércia é maior, e o compromisso da gestão para com a inovação é mais baixo. As organizações mais pequenas são mais flexíveis, possuem maior capacidade para adaptar e melhorar, e demonstram menos dificuldade em aceitar e implementar a mudança. A inovação requer a composição de diferentes partes de uma organização, o que pode ser mais facilmente atingido numa organização de menor dimensão.

2.2.6. Ambiente de trabalho

O ambiente organizacional (de trabalho), embora relacionado com cultura organizacional, é um conceito diferente (Deshpandé et al, 1989). O clima está relacionado com as percepções dos membros sobre como a organização preenche as suas expectativas. O clima refere-se à forma como as organizações operacionalizam os temas que estão presentes no seu comportamento do dia a dia – as rotinas das organizações e os comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados pelas organizações (*o que acontece aqui*); cultura refere-se à história e a normas e valores que os membros acreditam subjazer ao clima (*porque é que as*

coisas acontecem da forma como acontecem) e que os membros interpretam como sendo um imperativo da organização (Schneider e Rentsch, 1987).

2.2.7. Espírito empreendedor

O empreendedorismo é uma força determinante para o crescimento da economia. Pode distinguir-se entre empreendedorismo (uma nova entrada no mercado), orientação para o empreendedorismo (como é que uma nova entrada é efectuada) e processos empreendedores (métodos, práticas e estilos de decisão utilizados para agir de forma empreendedora) (Lumpkin & Dess, 1996); uma nova entrada pode ser entendida como uma acção iniciada por um indivíduo, uma pequena empresa ou uma unidade estratégica de uma grande empresa. Um conjunto de processos organizacionais pode levar a que surjam e se desenvolvam estratégias decisivas (Hart, 1992; Rajagopalan, Rasheed e Datta, 1993) que formam padrões que podem ser indetectados e caracterizados transversalmente às organizações (Hart, 1992). A orientação para o empreendedorismo é entendida como os processos práticos e actividades de tomada de decisão que levam a uma acção determinada; Lumpkin & Dess (1996) distinguem cinco dimensões na orientação para o empreendedorismo (autonomia, vontade de inovar, assunção de riscos, proactividade e agressividade concorrencial) que podem surgir isoladas ou em conjunto. As cinco dimensões podem estar presentes quando há uma nova entrada, dependendo do ambiente interno e externo.

Miller e Friesen (1978) identificaram 11 dimensões de tomada de decisão (incluindo o risco e a inovação do produto). A orientação para o empreendedorismo, ou orientação empresarial, pode ser encarada através dos aspectos de uma nova entrada no mercado e, especialmente, sobre como é que é feita essa nova entrada (Lumpkin e Dess, 1996). A orientação para o empreendedorismo pode ser vista como os processos, práticas, e actividades de tomada de decisão que levam a uma nova entrada no mercado (Slater e Narver, 1993, 1995); sugere-se que os valores empresariais compreendem a criação de novos negócios dentro de um negócio existente e a renovação de negócios existentes que estagnaram ou que requerem transformação. A orientação empresarial sugere uma forte propensão à criação de novos produtos e uma proactividade e agressão competitiva que dá corpo a uma posição orientada para a acção (Cooper & Dunkelberg, 1986; Cooper et al, 1989). O empreendedorismo é caracterizado por uma tolerância ao risco que leva a uma nova entrada no mercado (Naman e Slevin, 1993; Lumpkin e Dess, 1996) mas que pode não incluir a preocupação pela análise do

mercado ou conhecimentos especializados (Hurley et al, 1998). A orientação para o empreendedorismo pode distinguir-se das noções de orientação para o mercado, orientação para a inovação e de orientação para a aprendizagem na medida em que incorpora estratégias e acções que a organização pode seguir as suas próprias orientações e objectivos (Hult et al, 2004). O empreendedorismo por ser entendido como um comportamento da empresa (Covin e Slevin, 1991). A orientação para o empreendedorismo costuma ser associada a uma postura competitiva, uma gestão inclinada para projectos arriscados (Covin e Slevin, 1989; Miller, 1987). Schumpeter (1934, 1942) estudou o papel da inovação no processo empreendedor; criou a noção de “destruição criadora” através da qual era criada riqueza sempre que um novo produto ou serviço entrava no mercado causando perturbações ao reafectar recursos às novas empresas que surgem e que faz com estas cresçam; esta ideia tem como base o empreendedorismo uma vez que uma nova combinação de recursos leva a que se gere uma evolução positiva e disruptiva na dinâmica económica.

O gestor, enquanto empreendedor, é responsável pela iniciação e concepção de muitas das mudanças, controladas, na sua organização. Estas ideias apontam para a orientação para o empreendedorismo como tendo um papel antecedente à capacidade inovadora (Hult et al, 2004).

2.2.8. A criatividade

Amabile et al (1996) referem que toda a inovação começa com ideias criativas. Os autores assumem que o ambiente social pode influenciar tanto o nível como a frequência do comportamento criativo. Definem criatividade como a produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio. Do seu ponto de vista, a criatividade, dos indivíduos e equipas de trabalho, é o ponto de partida para a inovação: a criatividade é uma condição necessária mas não suficiente para a inovação. Definem inovação como a implementação com sucesso das ideias criativas dentro de uma organização. A inovação bem sucedida depende também de outros factores e pode advir não só das ideias criativas que são originadas dentro de uma organização mas também da ideia de que são originadas noutra local (como ocorre, por exemplo, nas transferências de tecnologia). Os autores desenvolveram o instrumento KEYS²⁷ e o modelo conceptual que lhe subjaz, como método para analisar de modo adequado as várias dimensões do ambiente de trabalho que têm impacto na criatividade.

²⁷ KEYS: Assessing the Climate for Creativity (inicialmente: inventário do ambiente de trabalho); criado por Amabile, 1995, para fornecer dados quantitativos sobre o que é perceptível no ambiente de trabalho e que influencia a geração e desenvolvimento de ideias criativas.

Referindo Amabile (1997), os autores consideram existir três factores organizacionais de base, cada um dos quais incluindo elementos específicos: (1) a motivação organizacional²⁸ para inovar (que é uma orientação básica da organização para a inovação, tal como os apoios à inovação e criatividade através da organização), (2) os recursos (tudo aquilo que a organização tem disponível para ajudar ao trabalho numa determinada área com o objectivo da inovação – ex.: tempo disponível para a produção nessa área, disponibilidade para formação), (3) práticas de gestão (que permitem a liberdade ou autonomia no desenvolvimento do trabalho, desafios, trabalho interessante, definição clara de objectivos, constituição de grupos de trabalho optando pela heterogeneidade de ideias e áreas de formação).

Os autores presumiram que, embora hajam diferenças inter organizacionais significativas nas dimensões do ambiente de trabalho, existem também diferenças significativas intra organizacionais entre divisões, departamentos e grupos de trabalho. Mesmo os diferentes grupos dentro de uma organização podem perceber de modo diferente as orientações dos gestores. No seu modelo conceptual consideram “escalas estimulantes”, as que estão positivamente relacionadas com a criatividade e, “escalas obstaculizantes”, as que estão negativamente relacionadas com a criatividade. As pessoas serão mais criativas quando são primeiramente motivadas intrinsecamente, pelo interesse, prazer, satisfação e desafio do seu próprio trabalho; esta motivação intrínseca pode ser prejudicada por motivadores extrínsecos que levam as pessoas a sentir-se externamente controladas pelo seu trabalho. Os autores consideram que as seguintes dimensões podem influenciar a criatividade:

- a) Encorajamento da criatividade – *escala estimulante*
 - a. Encorajamento organizacional (uma cultura organizacional que encoraja a criatividade através de opiniões construtivas e justas sobre ideias, recompensa e reconhecimento pelo trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias, e uma visão partilhada do que a organização tenta fazer)
 - b. Encorajamento da supervisão (um supervisor que serve como um bom modelo de trabalho, define metas apropriadas, apoia o trabalho de grupo, valoriza as contribuições individuais, e demonstra confiança no trabalho de grupo)

²⁸ Carlos Oliveira, CEO da Mobicom, afirma que faz parte da cultura da empresa incentivar os colaboradores a que, em cada processo, em cada projecto, em cada pensamento num novo produto, possam ser criativos e não seguir “by the book” porque acreditam que aí é que pode estar o seu valor e a sua diferenciação (Jornal Expresso, 03/09/05).

- c. Suporte de grupo (um grupo de trabalho heterogêneo e com competências no qual as pessoas comunicam com facilidade, estão abertas a novas ideias, competem entre si desafiando o trabalho de cada um, confiam e ajudam-se entre si, e estão comprometidos com o trabalho que desenvolvem)
- b) Autonomia ou liberdade (liberdade para decidir que trabalho fazer ou como fazê-lo, a sensação de controle do seu próprio trabalho) – *escala estimulante*
- c) Recursos (acesso aos recursos adequados, incluindo fundos, materiais, instalações e informação) – *escala estimulante*
- d) Pressão
 - a. Trabalho desafiador (a sensação de que se tem que trabalhar muito em tarefas desafiadoras e projectos importantes) – *escala estimulante*
 - b. Pressão no trabalho (pressões extremas de tempo, expectativas irrealistas de produtividade, e distrações do trabalho criativo) – *escala obstaculizante*
- e) Impedimentos organizacionais à criatividade (uma cultura organizacional que impede a criatividade devido aos seus problemas internos, criticismo duro de novas ideias, competição interna destruidora, evitar o risco, e ênfase no *status quo*) – *escala obstaculizante*

Amabile (1997) refere-se a motivação intrínseca: a motivação para trabalhar em algo porque é interessante, envolvente, excitante, satisfatório ou pessoalmente desafiador. As pessoas, afirma, são mais criativas quando são motivadas intrinsecamente, mais do que extrinsecamente (por avaliação esperada, observação, competição com os seus pares, ordens superiores ou promessas de recompensa). A criatividade é o 1º passo em inovação; inovação é a implementação bem sucedida de ideias novas e apropriadas. A inovação é absolutamente vital para o sucesso das organizações no longo prazo. A motivação intrínseca encontra-se na personalidade de cada um. No entanto, o ambiente social tem um efeito significativo no nível da motivação intrínseca e o nível de motivação intrínseca pode, por seu lado, ter um efeito significativo na criatividade das pessoas.

A teoria de componentes de criatividade assume que todos os seres humanos com capacidades normais são capazes de produzir, pelo menos moderadamente, trabalho criativo nalgum domínio, numa parte do tempo e que isto pode ser influenciado pelo ambiente social (ambiente de trabalho). De acordo com esta teoria a criatividade tem maior probabilidade de ocorrer quando as competências das pessoas se sobrepõem aos seus mais fortes interesses

intrínsecos – as suas mais profundas paixões – e a sua criatividade será mais elevada quanto mais elevado for o nível de cada uma das três componentes. A teoria de componentes da criatividade e inovação organizacional tem como ideia de base que os elementos do ambiente de trabalho vão ter impacto na criatividade dos indivíduos. A teoria propõe igualmente que a criatividade produzida pelos indivíduos e equipas de indivíduos serve como fonte primária para a inovação dentro da organização. Esta teoria possui três componentes: a motivação organizacional para inovar, recursos e práticas de gestão. Os gestores devem recrutar pessoas que já possuem a paixão pelo trabalho (bem como competências e experiências) e devem igualmente criar um ambiente de trabalho que seja estimulante para a criatividade.

Amabile e Conti (1999) analisaram a criatividade tendo focado de modo muito específico, as mudanças na criatividade no ambiente de trabalho durante o *downsizing*.

As organizações em *downsizing* parecem sofrer uma deterioração na confiança e aumento do medo. As organizações em declínio (que incluem muitas organizações em *downsizing*) são marcadas por uma resistência à mudança e uma tendência para padrões rígidos de comportamento. O ambiente de trabalho das organizações em *downsizing* parece estar marcado por níveis elevados de incerteza e caos. Já Amabile (1996) concluía que há, de facto, uma relação entre o ambiente de trabalho e o nível de criatividade produzido por equipas de indivíduos.

Amabile (2002) demonstrou experimentalmente como certos tipos de factores extrínsecos (ex.: avaliação) podem inibir o pensamento criativo.

Algumas influências podem igualmente inibir a criatividade. Estas incluem a falta de respeito (especificamente pela originalidade), restrições, falta de autonomia e recursos, normas desadequadas, gestão de projecto, *feedback*, pressão do tempo, competição, e expectativas pouco realistas; estes são inibidores potenciais. Uma “visão” criativa não é algo de espontâneo mas sim algo amadurecido; esta conclusão pode ser facilmente aplicada a muitos aspectos da vida diária; as pessoas devem usufruir do tempo necessário quando procuram uma ideia criativa ou uma solução. Similarmente, os estudantes e trabalhadores devem ter tempo suficiente se se espera que desenvolvam trabalho criativo.

Produtividade e criatividade estão correlacionados mas não são sinónimos.

Embora se perceba que o *stress* leve a uma maior quantidade de trabalho, a uma maior dinâmica, o estudo indica que quanto maior o *stress* que as pessoas sentem num determinado

dia, menos pensarão de forma criativa. As pessoas, surpreendentemente, não se apercebem deste fenómeno. Geralmente as pessoas sentem-se “mais” criativas quando o *stress* sobe.²⁹

O estudo mostra que, no entanto, à medida que o *stress* aumenta as pessoas pensam cada vez de forma menos criativa. Esta concentração no “trabalho real” reduz a fragmentação do tempo perdido. Tais modificações nos dias de trabalho só surgem com mudanças naturais profundas nas organizações.

Mark Runco (2004) aborda a criatividade como gerando benefícios quer no plano individual quer no plano social. Hoje em dia possuímos mais oportunidades do que nunca, no entanto, o nível de exigência também aumentou; o *boom* informativo não abrandou, e os avanços tecnológicos ocorrem com maior frequência. Estas mudanças reflectem a evolução cultural, que é diferente da evolução biológica na sua rapidez de evolução; a evolução cultural pode ser vista nas mudanças que ocorrem entre uma geração e a seguinte. Tudo isto implica que a criatividade seja muito mais importante que dantes; isto ocorre porque a criatividade é uma resposta útil e efectiva a mudanças evolutivas. A ideação criativa permite ao indivíduo permanecer flexível. A criatividade está normalmente relacionada com a originalidade comportamental, e de facto, a originalidade é essencial para a criatividade mas não é suficiente. A criatividade é uma síndrome, ou complexo, e a flexibilidade é uma parte importante desta. A flexibilidade, nas pessoas criativas, dá-lhes a capacidade de se adequarem aos avanços, oportunidades, tecnologias, e mudanças que são uma parte do dia-a-dia. A inovação é hoje um processo vital e requer mudança; a criatividade é por isso muitas vezes definida como o desenvolvimento de ideias originais que são úteis ou influentes. Nesta perspectiva, a criatividade é não só uma reacção mas igualmente uma contribuição para a mudança e evolução. A criatividade subjaz à resolução de problemas e encontro de problemas; possui um papel nas reacções (ex., adaptações e soluções) mas é muitas vezes *proactiva*. A criatividade facilita as adaptações necessárias e mais tardias na nossa vida bem como o crescimento; isto é especialmente verdade relativamente à flexibilidade que é proporcionada pela criatividade, porque os adultos mais velhos tendem a basear a sua vida em rotinas e, a não ser que sejam intencionalmente criativos, tornam-se inflexíveis. Reis (1999), referido por Runco (2004), concluiu que as relações possuem um papel mais importante nos esforços criativos femininos do que nos criativos masculinos; as mulheres enfrentam barreiras únicas e têm que fazer um esforço consciente superior ao que os homens têm que fazer para se dedicarem à criatividade. Também a base económica da criatividade

²⁹ O *stress* é aqui entendido como uma maior pressão para obter uma maior quantidade de trabalho no mesmo período de tempo.

tem sido investigada. Runco conclui que a originalidade é necessária mas não suficiente para a criatividade, e que a criatividade está ligada a algumas formas de psicopatologia, mas não a garante. A criatividade não é uma forma de psicopatologia.

Mostafa (2005) publicou um estudo (muito específico) que detectava uma diferença estatística significativa nas atitudes face à criatividade organizacional dependendo das áreas funcionais da organização. O estudo mostra que quanto mais elevadas são as habilitações académicas dos gestores, mais propensos estão à adopção de actividades criativas e inovadoras; o estudo mostrou igualmente que os gestores homens têm atitudes mais favoráveis perante a criatividade quando comparados com gestores mulheres. O objectivo deste estudo é investigar as percepções dos gestores Egípcios quanto aos factores que afectam a criatividade organizacional e capacidade para inovar nas organizações/empresas Egípcias. A cultura Árabe é mais avessa ao risco que a Ocidental; muitos Árabes preferem o que conhecem à exploração de opções arriscadas. Mostafa descobriu que a aversão ao risco é uma das maiores barreiras à criatividade numa organização; as empresas Egípcias tendem a ser muito formais e burocratizadas. Por outro lado, os Egípcios valorizam mais as pessoas que as funções; o desafio para um grupo de trabalho de Egípcios é, assim, focar a atenção naquilo que é a *performance* do grupo como um todo; isto pode ser positivo mas, ao mesmo tempo, pode, simultaneamente, limitar a abertura do grupo a modos alternativos de agir. Outra consequência deste estudo é que, os gestores Egípcios, em vez de focalizarem nos resultados, deveriam focalizar no modo como as pessoas estão a abordar o seu trabalho e nas estratégias que estão a ser utilizadas, possibilitando assim o acompanhamento da resolução de problemas bem como a clarificação das abordagens utilizadas. Conclui-se neste estudo que, de facto, regras rígidas estão inversamente relacionadas com criatividade e inovação.

2.2.9. O efeito do ambiente externo

2.2.9.1. Turbulência de mercado

A falta de capacidade de reconhecer as necessidades e a procura do ambiente externo pode ser uma limitação à inovação, nas empresas (Miller e Friesen, 1982).

O empreendedorismo (inovação de produto, proactividade e tomadores de risco) tem um impacto superior na *performance* empresarial quando ocorre em ambientes mais hostis (Zahra e Covin, 1995).

A incerteza, no ambiente externo à empresa, é determinada quer pela complexidade ambiental (dependendo da extensão e variedade das componentes ambientais) quer pela variabilidade ambiental (a frequência e previsibilidade das mudanças nas componentes ambientais) (Daft, 1992; Duncan, 1972); quanto mais complexo e variável é o meio ambiente, mais elevado é o grau de incerteza ambiental. Sob condições de baixa incerteza ambiental, as organizações não são nem estruturalmente complexas nem inovadoras. Quanto maior a incerteza, maior será a complexidade estrutural por exemplo, através da criação de *staff* especializado, por exemplo (Child, 1977), para a resolução de certas questões, levando a uma diferenciação de estrutura e criação de elementos de coordenação que levam ao aumento da dimensão da organização e à inovação. Outras organizações, pelo contrário, em resposta à incerteza ambiental, podem adoptar uma estrutura flexível e reduzir a sua dimensão descentralizando as decisões aos níveis mais baixos.

Em ambientes turbulentos Slater e Narver (1995) defenderam a existência de efeitos benéficos, a longo prazo, de uma orientação para o mercado.

A gestão pode ser severamente influenciada pelos efeitos moderadores do ambiente externo à organização (Greenley & Oktemgil, 1997). Os gestores devem conseguir definir correctamente qual a natureza do ambiente relevante para o negócio bem como definir estratégias adequadas a esse ambiente (Hult et al, 2004). A turbulência de mercado reflecte rapidamente as mudanças nas preferências dos clientes, necessidades e procura, a constante entrada e saída de clientes do mercado, e a ênfase constante na oferta de novos produtos (Hult et al, 2004). A inovação é particularmente importante quando a empresa industrial é confrontada como uma forte turbulência de mercado e outros tipos de perturbação ambiental; um ambiente onde as preferências de produto estão em constante mudança, os compradores estão numa busca constante por novos produtos, e entram regularmente novos compradores, é importante para uma empresa iniciar novas actividades inovadoras de modo a conseguir atingir uma *performance* superior. O efeito na *performance* pode ser maior sob forte turbulência de mercado do que sob baixa turbulência de mercado (Hult et al, 2004).³⁰

³⁰ A Nespresso lança, em 2008, a *Latissima*, uma inovação em termos de produto e de manuseamento (além de café permite fazer *capuccino* ou *latte macchiato*), bastando premir um botão; é a resposta da marca a um mercado cada vez mais agressivo (Jornal Público, 05/2008).

Relacionando a turbulência de mercado com a orientação para o mercado, para alguns autores, parece pouco provável conseguir modificar o nível da orientação para o mercado numa situação de turbulência permanente, em que as condições de mercado se modifiquem frequentemente (Hult et al, 2004); assim, o nível de orientação para o mercado terá tendência a manter-se constante mesmo num ambiente externo muito instável.

2.2.9.2. Turbulência tecnológica

O ambiente está relacionado positivamente com inovação (Miller e Friesen, 1982). São encontradas muitas empresas em ambientes dinâmicos e hostis porque os próprios gestores preferem “espaços” de oportunidades e em crescimento; estes espaços podem conter riscos mas contêm igualmente recompensas elevadas. Muitas destas empresas podem ser até responsáveis pelo dinamismo do ambiente ao contribuir com inovações de produto estimulantes. Como a inovação conduz à imitação, quanto mais inovadoras são as empresas mais competitivos e hostis se tornam os ambientes.

A grande diferença hoje em dia é que as organizações estão em maiores dificuldades e o ambiente está em mudança mais rápida (Schein, 1996). As mudanças tecnológicas tornaram muito caros e quase inacessíveis alguns serviços, tais como os de saúde, o que coloca em questão quais os valores sociais que os governos terão de privilegiar quanto a esta questão. Outros avanços tecnológicos, particularmente em tecnologias de informação, tornaram possível conceber novos tipos de princípios organizativos que não dependem da afectação no tempo ou no espaço.

A turbulência tecnológica, tal como a de mercado, cria incerteza e, logo, a oportunidade para novas soluções para as necessidades expressas e latentes (Narver et al, 2004).

2.3.O impacto da inovação

A taxa de crescimento das vendas é significativamente maior em empresas inovadoras (Miller e Friesen, 1982). Como consequência da inovação as empresas tornam-se diferenciadas e

desenvolvem a sua actividade em mercados mais heterogéneos; as inovações conduzem-nos a novos e diferentes mercados.

Para Porter (1989), muitas inovações importantes para a obtenção de uma vantagem competitiva são comuns e não envolvem nenhuma ruptura científica. A inovação pode ter importantes implicações estratégicas para empresas de alta ou baixa tecnologia.

Para Deshpandé et al (1993) as empresas mais orientadas para o cliente e mais inovadoras têm uma melhor *performance*. A *performance* é um assunto complexo e multicausal que depende de factores internos da organização tal como a estratégia; para os autores, os melhores *performers* do mercado possuem uma cultura de mercado e devem ser muito orientados para o cliente e inovadores. As empresas que sejam isoladamente muito orientadas para o mercado, ou muito orientadas para o cliente, ou muito inovadoras, não têm as melhores *performances*.

O empreendedorismo (quando analisado nas dimensões: inovação de produto, proactividade e tomadores de risco) está positivamente associado à *performance* financeira e a importância desta relação tende a crescer ao longo do tempo (Zahra e Covin, 1995).

A vantagem competitiva pode ser atingida pela subsequência de três factores que são seus antecedentes: compreensão causal (pressupõe o conhecimento da inter relação entre os recursos afectados e os objectivos que esta afectação pode atingir), proficuidade da equipa de trabalho (a capacidade de colocar e transformar a ideia inovadora de forma integrada, em acção) e novas competências da empresa (combinações únicas de recursos e que permitem a uma organização atingir os seus objectivos, entendidas aqui como vantagens competitivas potenciais) (McGrath, 1996). As empresas conseguem atingir uma vantagem competitiva quando obtêm uma renda no longo prazo, através da obtenção de lucros anormais e sempre que a concorrência não consegue duplicar as características dos produtos que geram esses lucros. Isto ocorre quando há vantagens de eficiência (quando se consegue fazer mais rápido, mais barato ou melhor que a concorrência) ou de valor (quando o benefício apropriado pelo consumidor/cliente é superior ao custo do bem).

A adopção de um elevado número de inovações técnicas e administrativas leva a uma maior eficiência organizacional (Subramanian e Nilakanta, 1996). As empresas que adoptam inovações tecnológicas cedo, possuem maior probabilidade de conseguir uma maior quota de mercado que os que adoptam tardiamente as inovações. As inovações administrativas não

conduzem a uma maior eficiência organizacional; as inovações tecnológicas, por outro lado, podem melhorar o desempenho das organizações se forem adoptadas cedo levando mesmo a uma suplantação da concorrência. A adopção de um grande número de inovações técnicas não torna necessariamente uma organização mais competitiva. No entanto, a inovação melhora, de facto, a *performance* organizacional.

A inovação é um processo e não um simples facto e este processo pode ser gerido, pode ser manipulado de modo a afectar os resultados. O sucesso está relacionado com a totalidade do processo de inovação e com a sua capacidade de contribuir de forma consistente para o crescimento (Tidd et al, 1998).

Hurley e Hult (1998) referem que, as organizações cujas culturas enfatizam a inovação, quando possuem recursos disponíveis, tendem a implementar mais inovações e desenvolver uma vantagem competitiva.

Tidd et al (1998) consideram que, enquanto podem advir vantagens competitivas da dimensão, detenção de activos, etc., são normalmente favorecidas as empresas que possuem a capacidade de mobilizar conhecimentos e competências técnicas e experiência para criar novos produtos, processos e serviços. A inovação contribui de muitas formas. As pesquisas efectuadas demonstram uma forte correlação entre *performance* de mercado e novos produtos. Os novos produtos ajudam a capturar e reter quotas de mercado e a aumentar o lucro nesses mercados. Nos casos de produtos mais maduros e estabilizados a competitividade no crescimento das vendas advém não só da capacidade de conseguir oferecer preços baixos mas também de outros factores diversos do preço – *design*, fidelidade e qualidade. Por exemplo, a diferenciação do produto baseada na qualidade superior ou outros factores é associada a um lucro superior, enquanto os produtos que se encontram associados tanto à qualidade como a outros factores atingem o dobro do retorno do investimento. Num mundo com ciclos curtos de vida do produto é extremamente importante ser capaz de substituir os produtos frequentemente por versões mais actualizadas. “Concorrer no tempo” reflecte uma maior pressão sobre empresas para introduzir novos produtos e para que o façam antes dos seus concorrentes. Ao mesmo tempo o desenvolvimento de novos produtos é uma importante capacidade porque o ambiente está em constante mudança. As alterações no campo sócio-económico criam oportunidades e restrições. A legislação pode abrir novos caminhos ou fechar outros. Os concorrentes podem introduzir novos produtos que

representam uma maior ameaça às posições existentes no mercado. Em todas estas situações as empresas precisam possuir a capacidade de responder perante a inovação do produto. Para estes autores a inovação de processos possui um papel tão importante como a inovação de produto. Ambas são uma forte base de vantagem competitiva. Por exemplo, a dominação dos Japoneses em diversos sectores – automóveis, navios, electrónica – deve-se a uma capacidade superior de inovação de processos.

Do mesmo modo, ser capaz de oferecer melhores serviços (rápidos, baratos, alta qualidade) é também uma fonte de vantagem competitiva. O *Citibank* foi o primeiro a oferecer o serviço de ATM's e desenvolveu uma forte posição de mercado decorrente desta inovação de processo. Tidd et al (1998) consideram inovação como sendo de produto/serviço e de processo; associam o ciclo de vida do produto ao desenvolvimento do próprio produto em termos de inovação. Diferentes fases da vida de um produto implicam diferentes fases de inovação; as fases iniciais de vida de um produto podem ser caracterizadas por inovações rápidas e frequentes, com diversidade, radicais. Em fases mais adiantadas podem ser caracterizadas por um produto relativamente estável, apenas com inovações incrementais e com maior ênfase na inovação do produto, relacionado com redução de custos. O reconhecimento da fase do produto/tecnologia é uma fonte de vantagem competitiva.

Os autores chamam ainda a atenção para o facto de que inovações incrementais (ao longo do tempo) podem trazer ganhos cumulativos superiores aos que se devem às inovações radicais ocasionais. As inovações intangíveis podem ser mais importantes que as tangíveis.

Para Hult et al, 2004, uma componente chave no sucesso das empresas industriais é a extensão da sua inovação. A inovação está relacionada com a capacidade de uma empresa de gerar inovação, i. é, a introdução de novos processos, produtos, ou ideias, na organização. Uma inovação pode ser um novo produto ou serviço, um novo processo de produção, ou uma nova estrutura ou sistema administrativo. Esta capacidade para inovar encontra-se entre os factores mais importantes que têm impacto na *performance* de um negócio. É através da inovação que os gestores industriais encontram soluções para os problemas dos seus negócios e para os desafios que enfrentam, o que providencia a base para a sobrevivência e o sucesso da empresa no futuro. A inovação é um dos factores sobre os quais a gestão detém um controle considerável. Alguns autores enfatizaram a importância da orientação para o mercado (Narver & Slater, 1990) e a orientação para a aprendizagem (Sinkula, 1994; Slater & Narver, 1995) no desenvolvimento de uma vantagem competitiva (Day, 1994a); a orientação

para o empreendedorismo (Lumpkin & Dess, 1996) aparece como tendo também um impacto importante.

Certos tipos de inovação tais como as inovações administrativas, que melhoram as operações internas, podem não ter um impacto directo ou imediato no mercado. Muita da inovação empresarial deve-se ao trabalho que os gestores têm com a informação proveniente do mercado. As organizações que não possuem a capacidade para inovar podem investir tempo e recursos no estudo de mercados e, no entanto, não serem capazes de passar este conhecimento à prática. A *performance* empresarial é definida por estes autores como sendo os objectivos atingidos, relacionados com o lucro e crescimento das vendas e quota de mercado, tal como os resultados atingidos em termos de objectivos estratégicos gerais. A inovação é um meio de modificar uma organização, quer como resposta às mudanças que ocorrem no seu ambiente interno ou externo quer como uma resposta preventiva dada para influenciar um ambiente. Como os ambientes evoluem, as empresas necessitam adoptar inovações ao longo do tempo; as inovações mais importantes são aquelas que permitem à empresa conseguir uma vantagem competitiva, contribuindo, assim, para a sua *performance*.

O Eurostat (2008) confirma que, na União Europeia (EU), a maior parte dos países são inovadores de produtos e processos; destacam-se a Espanha, Itália e Chipre, em que a percentagem de inovadores de processo é superior à de inovadores de produtos e processos. A maioria dos inovadores de produto e de processos da EU desenvolvem o produto dentro da sua empresa ou grupo económico. Apenas uma minoria desenvolve o produto juntamente com outras empresas/instituições (entre 10% e 20%). Quanto à inovação de processos, apontam como excepção a Espanha e a Hungria, que recorrem mais ao *outsourcing* do que à colaboração interna; na maioria dos países recorre-se à colaboração interna.³¹

O investimento tem uma base racional não se compadecendo com nacionalismos; prova disto é a deslocalização de unidades de negócio para o Leste e Oriente.³²

³¹ A *Nissan* trabalha com parceiros locais para “evitar erros num mercado de negócios” que não conhece bem (Jornal Público, 09/05/2008).

³² Para o CEO da *Nissan*, Carlos Tavares, o futuro de Portugal está mais no domínio das novas tecnologias, da capacidade de inovação, das tecnologias de vanguarda (como os veículos eléctricos) pelo que o investimento fabril ou como fornecedor de componentes não se encontra nos planos da marca (Jornal Público, 09/05/2008).

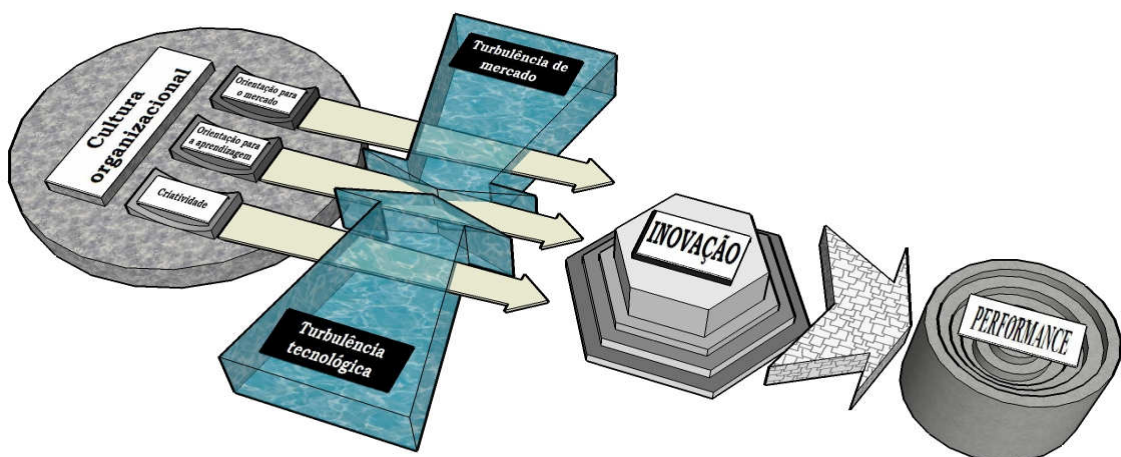
Analizou-se, na revisão da literatura efectuada, qual a importância da inovação e como se manifesta. Referiram-se algumas determinantes da inovação, tais como a aprendizagem organizacional e a orientação para a aprendizagem, a orientação para o mercado, a orientação para a inovação, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, o ambiente de trabalho, o espírito empreendedor, a criatividade, o efeito do ambiente externo quer do ponto de vista da turbulência tecnológica quer da turbulência de mercado. Por motivos de natureza racional, de limitação de tempo e pelo interesse em determinantes específicas, ao prosseguir com uma breve análise do impacto da inovação procede-se à concepção do modelo a utilizar; limitando-se a análise ao impacto de três determinantes na inovação, considerando ainda que podem ser afectadas por duas das determinantes analisadas, a turbulência tecnológica e a de mercado (considerando ambas como parte do ambiente externo). Assim, consideram-se como variáveis independentes a orientação para o mercado, a orientação para a aprendizagem e a criatividade; o efeito do ambiente externo é considerado através de duas variáveis moderadoras (a turbulência tecnológica e a turbulência de mercado); analisa-se o impacto na inovação através da análise da inovação organizacional, em *marketing*, de produto e tecnológica, é igualmente analisado o impacto da inovação na *performance* através da análise da *performance* de inovação (analisada através da taxa de sucesso de novos produtos), organizacional e económica.

3. Quadro conceptual e metodológico

O modelo conceptual que aqui se propõe, tem como objectivo analisar as relações que se estabelecem entre certas determinantes, presentes na cultura organizacional, e a inovação. A inovação é analisada nas suas dimensões: inovação organizacional, de produto, em *marketing* e tecnológica; é analisado igualmente o impacto que a inovação possui na *performance* (*performance* de inovação [através da taxa de sucesso de novos produtos], *performance* económica e *performance* organizacional). Neste modelo, três variáveis independentes (orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e criatividade) influenciam directamente a inovação; a inovação, por sua vez, possui algum impacto na *performance*. Embora relacionadas, e constituindo parte da própria cultura organizacional, as variáveis possuem características que as diferenciam umas das outras (Baker e Sinkula, 1999), (Narver, Slater and Maclachlan, 2004), (Amabile et al, 1996).

São incluídas duas variáveis de controle, a turbulência tecnológica e a turbulência de mercado, que se considera como gerando incerteza, logo, criando a oportunidade para a geração de novas soluções ou o para o surgimento de necessidades latentes (Narver, Slater e Maclachlan, 2004).

Figura 1 – Modelo concebido



Uma vez que o presente trabalho se desenvolve no âmbito de uma ciência não exacta procedeu-se à formulação de hipóteses, com o objectivo de testar o modelo teórico, que são agora apresentadas. A hipótese teórica é, no fundo, a questão colocada no trabalho e à qual se pretende dar resposta num trabalho de investigação. A hipótese genérica de trabalho, que se pretende resolver, é:

H: As determinantes da inovação que são parte da cultura organizacional, logo, a própria cultura organizacional, consideradas aqui a orientação para o mercado, a orientação para a aprendizagem e a criatividade, afectam de modo definitivo a inovação nas organizações, que por sua vez afectam a *performance*. Pretende-se tentar perceber que impacto têm estas determinantes na inovação das organizações e, por sua vez, o impacto que a inovação tem na *performance*.

Schein (1996) entende que as culturas empresariais e competitivas são mais abertas e mais relacionadas com a inovação; para este autor, a cultura organizacional presente nas empresas possui impacto na inovação.

Para Atahuene-Gima (1996), quanto maior for a orientação para o mercado maior será o sucesso de mercado, a vantagem do produto e a *performance* do impacto do projecto.

A orientação para o mercado é conceptualizada como o grau e a velocidade com os quais as empresas adquirem, distribuem e agem sobre a informação do mercado (Baker e Sinkula, 1999; Kohli e Jaworski, 1990). Foi estudada a influência desta variável no sucesso de novos produtos/inovação, tendo-se concluído pela existência de um efeito positivo. Os autores analisados sugerem que uma orientação para o mercado leva a um melhor marketing das inovações e a uma *performance* superior (Narver, Slater e MacLachlan, 2004).

Assim, é aqui considerada a seguinte hipótese de trabalho:

H1: A orientação para o mercado influencia a capacidade de gerar a inovação

Para Hult et al (2004) a orientação para o mercado, a orientação para a aprendizagem e a orientação empresarial têm um impacto directo na performance de um negócio. Para estes autores o efeito da orientação para a aprendizagem na inovação não difere significativamente apesar das diferenças no grau de turbulência de mercado no ambiente externo.

Para Baker e Sinkula (1999), a orientação para a aprendizagem é conceptualizada como o grau em que a organização valoriza o conhecimento, possui abertura de mentalidade, e possui

uma visão partilhada. A orientação para a aprendizagem influencia o grau em que as empresas promovem a aprendizagem generativa como competência central. A componente chave da orientação para a aprendizagem de uma empresa é o seu compromisso em avançar, numa perspectiva de questionar a veracidade da informação proveniente do mercado, em uso na empresa, bem como os procedimentos internos. As empresas com uma forte orientação para a aprendizagem estão mais disponíveis para questionar o axioma, há longo tempo assumido, de que os comportamentos de orientação para o mercado levam, necessariamente, à inovação bem sucedida, em qualquer situação. Estas empresas, que não se deixam levar pelo paradigma existente, podem, em determinado momento, acreditar que é melhor romper com o paradigma existente, consoante as circunstâncias. Como tal, é bem possível que as inovações introduzidas por este tipo de empresa não sejam aceites, em determinado(s) estágio(s) do processo de NPD (NPD – New Product Development – Desenvolvimento de Novos Produtos), pelos consumidores, mas como os gestores acreditam na inovação é bem provável que ela seja comercializada, mesmo assim. Esta abordagem reconhece que as novas oportunidades nem sempre surgem devido a reacções ao mercado tal como ele está. A inovação requer, por vezes, a previsão do que irá ser o mercado no futuro, em que se irá tornar o mercado. Uma empresa com uma forte orientação para a aprendizagem pode reconhecer que a inovação do produto pode nem sempre ser maximizada através da interpretação estrita do *feedback* recebido pelos actuais clientes, canais de distribuição e concorrentes.

H2: A orientação para a aprendizagem influencia a capacidade de gerar a inovação

Para Amabile et al(1996) o encorajamento à criatividade, a liberdade e os recursos estão directamente relacionados com a criatividade no sentido em que estimulam a inovação; o *stress* e os impedimentos organizacionais estão directamente relacionados com a criatividade no sentido em que impedem a inovação:

H3: A criatividade estimula o comportamento inovador nas organizações

Como factores moderadores do impacto das determinantes estudadas utiliza-se Narver, Slater e MacLachlan (2004) que consideram estar a turbulência tecnológica e a turbulência de mercado directamente relacionadas com a inovação. Também o efeito da orientação empresarial na propensão à inovação não difere significativamente apesar das diferenças no

grau de turbulência de mercado no ambiente externo. Assim, para estes autores, o efeito da inovação na performance é maior quando há elevada turbulência de mercado.

H4: Quanto maior a turbulência tecnológica mais estimulado é o comportamento inovador nas organizações

H5: Quanto maior a turbulência de mercado mais estimulado é o comportamento inovador nas organizações

Para Baker e Sinkula (1999) e Narver, Slater e MacLachlan (2004) a inovação parece possuir um impacto directo e positivo na *performance* das organizações.

H6: Há uma relação positiva entre inovação e *performance*

A Tabela 1 apresenta um resumo das hipóteses formuladas anteriormente.

Tabela 1 - Resumo das hipóteses formuladas

Resumo das Hipóteses Formuladas	
<u>Orientação para o mercado</u>	
H1:	A orientação para o mercado influencia a capacidade de gerar a inovação
<u>Orientação para a aprendizagem</u>	
H2:	A orientação para a aprendizagem influencia a capacidade de gerar a inovação
<u>Criatividade</u>	
H3:	A criatividade estimula o comportamento inovador nas organizações
<u>Turbulência tecnológica</u>	
H4:	Quanto maior a turbulência tecnológica mais estimulado é o comportamento inovador nas organizações
<u>Turbulência de mercado</u>	
H5:	Quanto maior a turbulência de mercado mais estimulado é o comportamento inovador nas organizações
<u>Inovação</u>	
H6:	Há uma relação positiva entre inovação e performance

3.1. Operacionalização das variáveis

A análise da inovação é efectuada a partir das dimensões: inovação organizacional (Hurley e Hult, 1998), inovação em *marketing* (Atuahene-Gima, 1996), inovação do produto (Atuahene-Gima, 1996) e inovação tecnológica (Atuahene-Gima, 1996), a *performance* é analisada através da *performance* de inovação (taxa de sucesso de novos produtos) (Narver, Slater e Maclachlan, 2004), *performance* organizacional (Baker e Sinkula, 1999) e *performance* económica (Baker e Sinkula, 1999).

Matsuno et al (2005) analisa os indicadores económico-financeiros (ROA, ROI, ROS, quota de mercado, crescimento das vendas) para medir o sucesso de novos produtos tendo-se optado pela abordagem de Narver, Slater e Maclachlan (2004) e Baker e Sinkula (1999) por ser uma abordagem mais qualitativa da questão.

Os autores e variáveis utilizadas na concepção do questionário são os seguintes:

Tabela 2 – Variáveis utilizadas

Autores	Variáveis Utilizadas
Amabile et al, 1996	Criatividade
Atuahene-Gima, 1996	Inovação em marketing Inovação do produto Inovação tecnológica
Hurley e Hult, 1998	Inovação (organizacional)
Baker e Sinkula, 1999	Orientação para a aprendizagem (a) <i>Performance</i> organizacional <i>Performance</i> económica
Narver, Slater and Maclachlan, 2004	Orientação para o mercado (b) Turbulência tecnológica Turbulência de mercado <i>Performance</i> de inovação (sucesso de novos produtos)

(a) nas suas dimensões: compromisso com a aprendizagem, visão partilhada e abertura de mentalidade

(b) nas duas dimensões: pró activa e de resposta

Quanto à operacionalização das variáveis estudadas ela é apresentada seguidamente:

Orientação para o Mercado (proactiva)

A variável **orientação para o mercado** (na sua dimensão proactiva) foi adaptada de Narver, Slater and Maclachlan (2004), apresentando uma escala de 7 pontos (em que 7=Concordo totalmente e 1=Discordo totalmente) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 3 – Operacionalização da variável orientação para o mercado (proactiva)

Item	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (PROACTIVA)
OMP_2a	Nós ajudamos os nossos clientes a antecipar desenvolvimentos nos seus mercados
OMP_2b	Nós tentamos, continuamente, descobrir necessidades dos clientes das quais eles próprios ainda não se deram conta
OMP_2c	Nós incorporamos soluções, para as necessidades dos nossos clientes, nos nossos novos produtos/serviços
OMP_2d	Nós tentamos perceber como é que os nossos clientes utilizam os nossos produtos e serviços
OMP_2e	Nós inovamos até ao ponto de tornar os nossos próprios produtos obsoletos
OMP_2f	Nós procuramos oportunidades em áreas onde os clientes levam algum tempo a expressar as suas necessidades
OMP_2g	Nós trabalhamos de perto com profissionais que tentam reconhecer, com a antecedência de meses ou anos, quais as necessidades dos nossos clientes antes do resto do mercado as reconhecerem
OMP_2h	Nós extrapolamos tendências para tentar antecipar o que os actuais clientes necessitam no futuro

Orientação para o Mercado (de resposta)

A variável **orientação para o mercado** (na sua dimensão de resposta), foi adaptada de Narver, Slater and Maclachlan (2004), apresentando uma escala de 7 pontos (em que 7=Concordo totalmente e 1=Discordo totalmente) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 4 – Operacionalização da variável orientação para o mercado (de resposta)

Item	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (DE RESPOSTA)
OMR_3a	Nós monitorizamos constantemente a nossa orientação e nível de compromisso para com os nossos clientes
OMR_3b	Nós comunicamos livremente os resultados bons e maus, que temos com os nossos clientes, aos nossos outros ramos de negócio da empresa
OMR_3c	A nossa estratégia para uma vantagem competitiva baseia-se na compreensão das necessidades dos nossos clientes
OMR_3d	Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e frequentemente
OMR_3e	Nós estamos mais focados nos clientes que os nossos concorrentes
OMR_3f	Acredito que o nosso negócio existe, em primeiro lugar, para servir os clientes
OMR_3g	Os dados sobre a satisfação dos nossos clientes são disseminados a todos os níveis da nossa organização regularmente

Orientação para a Aprendizagem

A variável **orientação para a aprendizagem** foi adaptada de Baker e Sinkula (1999) apresentando uma escala de 5 pontos (em que 5=concordo totalmente e 1=discordo totalmente) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 5 – Operacionalização da variável orientação para a aprendizagem

Item	ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM
	<u><i>compromisso com a aprendizagem</i></u>
OA_4a	Os gestores acreditam que a capacidade para a aprendizagem da nossa empresa é a chave para a nossa vantagem competitiva
OA_4b	Os valores básicos desta empresa incluem a aprendizagem como sendo a chave para a melhoria/improvement
OA_4c	Esta empresa possui a noção de que a aprendizagem dos trabalhadores é um investimento, não um custo
OA_4d	A aprendizagem, na minha organização, é vista como um bem fulcral e necessário à garantia da sobrevivência desta organização
OA_4e	A nossa cultura não considera a aprendizagem dos trabalhadores uma prioridade
OA_4f	Esta organização sabe que, assim que paramos de aprender, colocamos o nosso futuro em risco
	<u><i>visão partilhada</i></u>
OA_4g	Existe um conceito claro sobre quem somos e onde nos dirigimos enquanto empresa
OA_4h	Há um total acordo sobre a visão da nossa empresa, em todos os níveis, funções e divisões da organização
OA_4i	Todos os trabalhadores estão empenhados para com os objectivos desta empresa
OA_4j	Os trabalhadores vêem-se como parte na direcção tomada pela empresa
OA_4k	Os administradores/gestores acreditam na partilha, da sua visão da empresa, com os níveis mais baixos
OA_4l	Não temos uma visão bem definida para a totalidade da empresa
	<u><i>abertura de mentalidade</i></u>
OA_4m	Não temos receio de reflectir criticamente sobre a forma como trabalhamos
OA_4n	Os gestores desta empresa não querem que se questione a sua "visão do mundo"
OA_4o	A nossa empresa dá uma grande importância à abertura de mentalidade
OA_4p	Os gestores encorajam os trabalhadores a "pensar fora dos limites existentes"
OA_4q	A importância sobre a inovação permanente não faz parte da nossa cultura corporativa
OA_4r	Ideias originais são muito valorizadas nesta organização

Turbulência Tecnológica

A variável **turbulência tecnológica** foi adaptada de Narver, Slater and Maclachlan (2004), apresentando uma escala de 7 pontos (em que 7=Concordo totalmente e 1=Discordo totalmente), concebida como variável moderadora, e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 6 – Operacionalização da variável turbulência tecnológica

Item	TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA
TT_5a	A tecnologia nos nossos mercados está a mudar rapidamente
TT_5b	As mudanças tecnológicas providenciam grandes oportunidades neste mercado
TT_5c	É muito difícil prever qual será a tecnologia neste mercado nos próximos cinco anos
TT_5d	Um grande número de novos produtos neste mercado foi possível devido a mudanças tecnológicas radicais
TT_5e	São poucos os desenvolvimentos tecnológicos neste mercado

Turbulência de Mercado

A variável **turbulência de mercado** foi adaptada de Narver, Slater and Maclachlan (2004), apresentando uma escala de 7 pontos (em que 7=Concordo totalmente e 1=Discordo totalmente), concebida como variável moderadora, e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 7 – Operacionalização da variável turbulência de mercado

Item	TURBULÊNCIA DE MERCADO
TM_6a	No nosso mercado, as preferências dos clientes modificam-se bastante ao longo do tempo
TM_6b	Os clientes, neste mercado, são muito receptivos a ideias sobre novos produtos
TM_6c	Os novos clientes tendem a ter necessidades relacionadas com os produtos que são muito diferentes das dos clientes existentes
TM_6d	Nós fornecemos muito o mesmo tipo de procura (do cliente) que fazíamos anteriormente

Criatividade

A variável **criatividade**, foi adaptada de Amabile (1996), apresentando uma escala de 5 pontos (em que 5=sempre/quase sempre e 1=nunca/quase nunca) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 8 – Operacionalização da variável criatividade

Item	CRIATIVIDADE
CR_7a	As pessoas são encorajadas a resolver problemas, de forma criativa, nesta organização (1)
CR_7b	O meu supervisor é um bom modelo de trabalho (2)
CR_7c	Há comunicação livre e aberta dentro do meu grupo de trabalho (3)
CR_7d	Geralmente consigo obter todos os recursos que necessito para o meu trabalho (4)
CR_7e	Sinto um desafio no trabalho que desenvolvo neste momento (5)
CR_7f	Tenho demasiado trabalho para fazer em pouco tempo (6)
CR_7g	Tenho a liberdade para decidir como é que desenvolvo os meus projectos (7)
CR_7h	Há muitos problemas internos/política interna nesta organização (8)

- (1) encorajamento da criatividade, na dimensão encorajamento organizacional (dimensão estimulante)
- (2) encorajamento da criatividade, na dimensão encorajamento da supervisão (dimensão estimulante)
- (3) encorajamento da criatividade, na dimensão suporte de grupo (dimensão estimulante)
- (4) recursos (dimensão estimulante)
- (5) pressão, na dimensão trabalho desafiador (dimensão estimulante)
- (6) pressão, na dimensão pressão no trabalho (dimensão obstaculizante)
- (7) Autonomia/liberdade (dimensão estimulante)
- (8) impedimentos organizacionais à criatividade (dimensão obstaculizante)

Inovação Organizacional

A variável **inovação** (utilizada para descrever o grau de inovação organizacional), foi adaptada de Hurley e Hult (1998), apresentando uma escala de 5 pontos (em que 5=descreve totalmente o funcionamento da minha organização e 1=não descreve o funcionamento da minha organização) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 9 – Operacionalização da variável inovação organizacional

Item	INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL
INOVORG_8a	As inovações técnicas, baseadas em resultados de pesquisa, são imediatamente aceites
INOVORG_8b	Os gestores procuram activamente ideias inovadoras
INOVORG_8c	A inovação é rapidamente aceite em programas/projectos de gestão
INOVORG_8d	As pessoas são penalizadas quando ideias novas não funcionam
INOVORG_8e	A inovação, na minha organização, é sentida como sendo muito arriscada e é-lhe feita resistência

Inovação em Marketing

A variável **inovação** (para descrever o grau de inovação em *marketing*), foi adaptada de Atuahene-Gima (1996), considerada como *factor 2* pelo autor, apresentando uma escala de 7 pontos (em que 7=concordo totalmente e 1=discordo totalmente) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 10 – Operacionalização da variável inovação em *marketing*

Item	INOVAÇÃO EM MARKETING
	(Em que medida é que as seguintes afirmações descrevem o V. mais recente produto/serviço?)
INOVMAR_9a	O nosso mais recente produto/serviço ajusta-se à nossa força de vendas, promoção, distribuição e entrega
INOVMAR_9b	O nosso mais recente produto/serviço ajusta-se ao nosso sistema de serviço ao cliente
INOVMAR_9c	O nosso mais recente produto/serviço ajusta-se às nossas competências em investigação e recursos
INOVMAR_9d	O nosso mais recente produto/serviço ajusta-se às linhas de produto existentes na empresa

Inovação do Produto

A variável **inovação** (para descrever o grau de inovação do produto) foi adaptada de Atuahene-Gima (1996), considerada como *factor 4* pelo autor, apresentando uma escala de 7 pontos (em que 7=concordo totalmente e 1=discordo totalmente) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 11 - Operacionalização da variável inovação do produto

Item	INOVAÇÃO DO PRODUTO
	(Em que medida é que as seguintes afirmações descrevem o V. mais recente produto/serviço?)
INOVPROD_10a	O nosso mais recente produto/serviço exige um maior esforço de aprendizagem dos clientes
INOVPROD_10b	É necessário algum tempo até que os clientes se apercebam das vantagens do produto
INOVPROD_10c	O nosso mais recente produto/serviço envolveu uma grande alteração nos custos, para os clientes

Inovação Tecnológica

A variável **inovação** (para descrever o grau de inovação tecnológica), foi adaptada de Atuahene-Gima (1996), considerada como *factor 6* pelo autor, apresentando uma escala de 7 pontos (em que 7=concordo totalmente e 1=discordo totalmente) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 12 - Operacionalização da variável inovação tecnológica

Item	INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
	(Em que medida é que as seguintes afirmações descrevem o V. mais recente produto/serviço?)
INOVTEC_11a	O processo e método de produção do nosso mais recente produto/serviço foram totalmente novos para a empresa
INOVTEC_11b	A tecnologia utilizada no nosso mais recente produto/serviço foi totalmente nova para a empresa
INOVTEC_11c	O nosso mais recente produto/serviço foi totalmente novo para a empresa

Performance de Inovação

A variável **performance de inovação** (através da taxa de sucesso de novos produtos), foi adaptada de Narver, Slater and Maclachlan (2004), apresentando uma escala de 6 pontos (em que 6=Concordo totalmente e 1=Discordo totalmente) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 13 – Operacionalização da variável performance de inovação

Item	PERFORMANCE DE INOVAÇÃO
SUCPROD_12a	O sucesso de novos produtos é bom quando comparado com a do nosso maior concorrente

Performance Organizacional

A variável **Performance Organizacional** foi adaptada de Baker e Sinkula (1999), apresentando uma escala de 7 pontos (em que 7= muito maior que o dos principais concorrentes e 1= muito menor que o dos principais concorrentes) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 14 - Operacionalização da variável *performance* organizacional

Item	PERFORMANCE ORGANIZACIONAL
PERORG_13a	No principal segmento de mercado do nosso produto, no último ano, houve uma alteração na rentabilidade das vendas relativamente ao nosso maior concorrente
PERORG_13b	No principal segmento de mercado do nosso produto, no último ano, houve uma alteração na quota de mercado relativamente ao nosso maior concorrente
PERORG_13c	No principal segmento de mercado do nosso produto, no último ano, houve uma alteração no lucro relativamente ao maior concorrente

Performance Económica

A variável **Performance económica** foi adaptada de Baker e Sinkula (1999), apresentando uma escala de 7 pontos (em que 7= muito maior que o dos principais concorrentes e 1= muito menor que o dos principais concorrentes) e tendo sido operacionalizada do seguinte modo:

Tabela 15 - Operacionalização da variável *performance* económica

Item	PERFORMANCE ECONÓMICA
PERECO_14a	A nossa quota de mercado é
PERECO_14b	A nossa taxa de crescimento das vendas é
PERECO_14c	A nossa lucratividade (lucro operacional em relação às vendas) é
PERECO_14d	A notoriedade da marca é
PERECO_14e	O nosso desempenho geral é

3.2. Amostra e recolha de dados

A população alvo é o tecido empresarial Português. Optou-se por testar o questionário junto de seis empresas, devido à sua capacidade crítica e que é essencial para melhorar os conteúdos e a performance do próprio questionário.

O trabalho utiliza a análise de vários sectores de actividade que, transversalmente, contribuem para uma análise diferenciada de indústrias/comércio/serviços, tecnologia e dimensão das organizações, pertencentes ao sector privado. A amostra é constituída por 56 empresas.

Saunders et al (2003) esclarecem as várias técnicas de recolha de dados. Optou-se pelo inquérito electrónico (questionário auto administrado), pela facilidade de disseminação do inquérito. Adaptou-se o método de amostragem *snowball sampling* (Saunders et al, 2003); foram seleccionados contactos que, por sua vez, efectuassem outros contactos, com o objectivo de maximizar o tamanho da amostra devido à proximidade de relacionamento entre contactos. Foi expressamente indicado que deveriam responder ao questionário pessoas em cargo de direcção. Assim, foi primeiramente efectuado contacto com alguns casos, na população, solicitou-se a estes casos que localizassem outros casos e a estes últimos que prosseguissem com a localização. Parou-se quando se considerou a amostra como minimamente adequada à análise a efectuar.

Para evitar o problema da representatividade sectorial optou-se por efectuar os primeiros contactos em sectores de actividade diversos.

Na elaboração do questionário adoptaram-se questões e escalas validadas em investigações anteriores, garantindo assim exequibilidade na sua aplicação.

No questionário é garantida a confidencialidade dos dados, sendo organizado em 14 grupos de questões; o primeiro grupo refere-se a dados do sector, da empresa/empresário e entrevistado; nos restantes 13 grupos são colocadas questões referentes a orientação para o mercado (proactiva), orientação para o mercado (de resposta), orientação para a aprendizagem, turbulência tecnológica, turbulência de mercado, criatividade, inovação organizacional, inovação em marketing, inovação do produto, inovação tecnológica, *performance* de inovação (através da taxa de sucesso de novos produtos), *performance* organizacional e *performance* económica.

No tratamento dos dados foi utilizada a análise factorial, i. é, foi utilizado um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis,

simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever e permitindo ainda avaliar a validade das variáveis que constituem os factores, informando se medem ou não os mesmos conceitos. Fez-se a análise factorial dos dados, com extracção dos componentes principais e em que os factores com *eigenvalues* (valores próprios) maiores que 1 são extraídos.

É adoptado o método de rotação *varimax* para obter uma solução rodada do factor. Os itens com peso (*loading*) elevado em determinados factores da análise factorial são resumidos a índices que correspondem aproximadamente aos factores. O KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o teste de esfericidade de Bartlett são dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise factorial.

O teste de *Alpha de Cronbach* (α) é também utilizado para aferir sobre a consistência interna dos grupos de variáveis. Para testar as hipóteses de investigação, identificar e explicar as diferenças que cada uma das variáveis independentes exercem sobre as dependentes, é utilizada a análise da regressão linear múltipla.

Sendo a dimensão da amostra superior a 30, assumiu-se uma distribuição normal (Pestana e Gageiro, 2005).

No tratamento estatístico utilizou-se o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 12.0.

3.3. Tratamento das variáveis

Utilizou-se a análise factorial exploratória para testar a unidimensionalidade das variáveis e o *a de Cronbach* para atestar a fiabilidade das medidas utilizadas; os factores obtidos são os que se apresentam na tabela seguinte:

Tabela 16 – Redução e Análise de Fiabilidade das Variáveis

Variáveis	Dimensão	Itens	BT	KMO	% variância explicada	α
Orient. Merc. Proactiva	1	8	0,000	0,872	63,28	0,914
Orient. Merc. Resposta	2		0,000	0,762	65,06	
1 Resp.Org.Interna	-	3	-	-	-	0,879
2 Resp. Orient.Cliente	-	4	-	-	-	0,618
Orientação Aprendizagem						
1 Compromisso Aprendizagem	1	5*	0,000	0,802	56,56	0,857
2 Visão Partilhada	1	5**	0,000	0,770	56,34	0,875
3 Abertura Mentalidade	1	5**	0,000	0,778	49,10	0,808
Turbulência Tecnológica	1	5	0,000	0,748	61,88	0,838
Turbulência Mercado	1	4	0,000	0,658	46,62	0,613
Criatividade	1	6***	0,000	0,745	39,13	0,691
Inovação Organizacional	1	4**	0,000	0,647	50,19	0,786
Inovação Marketing	1	4	0,000	0,740	71,76	0,863
Inovação Produto	1	3	0,000	0,561	60,65	0,664
Inovação Tecnológica	1	3	0,000	0,744	89,13	0,938
Performance Organizacional	1	3	0,000	0,615	71,15	0,787
Performance Económica	1	5	0,000	0,744	51,55	0,753

* Um dos itens foi retirado por ter um loading <0,5 (Pestana e Gageiro, 2005)

** Ficou um variável isolada no 2º factor, que se decidiu ignorar

*** Eliminaram-se os itens obstaculizantes que podem ter sido mal interpretados e mal entendidos pelos respondentes, o que acabou por ser evidenciado pela análise factorial

BT = Bartlett Test of Sphericity

KMO = Kaiser-Meyer-Olkin

α = Alpha de Cronbach

Orientação para o Mercado (proactiva)

Da análise efectuada, aferidas por 8 questões que, através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, se encontram correlacionadas entre si, constatando-se que o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis. O resultado de KMO (0,872) é considerado bom. Ambos os testes permitem a prossecução da análise factorial. Os oito itens iniciais constituem uma dimensão; a primeira componente explica 63,28% da variância. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é muito boa.

Orientação para o Mercado (de resposta)

Da análise efectuada, aferidas por 7 questões que, através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, se encontram correlacionadas entre si, constatando-se que o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis. O resultado de KMO (0,762) é considerado médio. Ambos os testes permitem a prossecução da análise factorial. Os sete itens iniciais do constructo “orientação para o mercado de resposta” constituem-se em dois factores designados por: 1- Resposta de orientação interna e 2 – Resposta de orientação para o cliente. A variância é explicada em 65,06% pelos dois factores obtidos. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é boa para o factor 1 (0,879) e aceitável para o factor 2 (0,618).

Orientação para a Aprendizagem

Os 18 itens existentes constituem 3 dimensões, de 6 itens cada. Da análise factorial efectuada, das três dimensões, através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, constata-se que:

- Para a dimensão compromisso com a aprendizagem, o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis. O resultado de KMO (0,802) é considerado bom. Ambos os testes permitem a prossecução da análise factorial. Os cinco itens escolhidos constituem a dimensão; a primeira componente explica 56,56% da variância. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é boa.
- Para a dimensão visão partilhada, o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis. O resultado de KMO (0,770) é considerado médio. Ambos os testes

permitem a prossecução da análise factorial. Os cinco itens escolhidos constituem a dimensão; a primeira componente explica 56,34% da variância. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é boa.

- Para a dimensão abertura de mentalidade, o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis. O resultado de KMO (0,778) é considerado médio. Ambos os testes permitem a prossecução da análise factorial. Os cinco itens escolhidos constituem a dimensão; a primeira componente explica 49,10% da variância. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é boa.

Turbulência Tecnológica

Da análise efectuada, aferida por 5 questões que, através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, se encontram correlacionadas entre si, constatando-se que o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis. O resultado de KMO (0,748) é considerado médio. Ambos os testes permitem a prossecução da análise factorial. Os cinco itens iniciais constituem uma dimensão; a primeira componente explica 61,88% da variância. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é boa.

Turbulência de Mercado

Da análise efectuada, aferida por 4 questões que, através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, se encontram correlacionadas entre si, constatando-se que o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis. O resultado de KMO (0,658) é considerado razoável. Ambos os testes permitem a prossecução da análise factorial. Os quatro itens iniciais constituem uma dimensão; a primeira componente explica 46,62% da variância. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é aceitável.

Criatividade

Da análise efectuada, aferida por 6 questões que, através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, se encontram correlacionadas entre si, constatando-se que o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis. O resultado de KMO (0,745) é considerado médio. Ambos os testes permitem a prossecução da análise factorial. Os seis itens escolhidos constituem uma

dimensão; a primeira componente explica 39,13% da variância. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é aceitável.

Inovação Organizacional

Da análise efectuada, aferida por 5 questões que, através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, se encontram correlacionadas entre si, constatando-se que o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis. O resultado de KMO (0,647) é considerado razoável. Ambos os testes permitem a prossecução da análise factorial. Os quatro itens escolhidos constituem uma dimensão; a primeira componente explica 50,19% da variância. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é satisfatória.

Inovação em Marketing

Da análise efectuada, aferida por 4 questões que, através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, se encontram correlacionadas entre si, constatando-se que o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis. O resultado de KMO (0,740) é considerado médio. Ambos os testes permitem a prossecução da análise factorial. Os quatro itens constituem uma dimensão; a primeira componente explica 71,76% da variância. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é boa.

Inovação do Produto

Da análise efectuada, aferida por 3 questões que, através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, se encontram correlacionadas entre si, constatando-se que o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis. O resultado de KMO (0,561) é considerado aceitável. Ambos os testes permitem a prossecução da análise factorial. Os três itens constituem uma dimensão; a primeira componente explica 60,65% da variância. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é aceitável.

Inovação Tecnológica

Da análise efectuada, aferida por 3 questões que, através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, se encontram correlacionadas entre si, constatando-se que o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação

entre as variáveis. O resultado de KMO (0,744) é considerado médio. Ambos os testes permitem a prossecução da análise factorial. Os três itens constituem uma dimensão; a primeira componente explica 89,13% da variância. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é muito boa.

Performance Organizacional

Da análise efectuada, aferida por 3 questões que, através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, se encontram correlacionadas entre si, constatando-se que o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis. O resultado de KMO (0,615) é considerado razoável. Ambos os testes permitem a prossecução da análise factorial. Os três itens constituem uma dimensão; a primeira componente explica 71,15% da variância. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é satisfatória.

Performance Económica

Da análise efectuada, aferida por 5 questões que, através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, se encontram correlacionadas entre si, constatando-se que o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de Sig. = 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis. O resultado de KMO (0,744) é considerado médio. Ambos os testes permitem a prossecução da análise factorial. Os cinco itens constituem uma dimensão; a primeira componente explica 51,55% da variância. O *a de Cronbach* indica que a consistência interna das variáveis é satisfatória.

4. Resultados

4.1. Análise descritiva

Aproximadamente, 61% dos respondentes são sociedades anónimas, de capital integralmente ou maioritariamente Português, seguidas de 34% de sociedades por quotas, correspondendo 5% a sociedades unipessoais por quotas ou empresários em nome individual. Os respondentes provêm de sectores de actividade diversos; responderam empresas cujo objecto social se refere a tratamentos de águas e afluentes, comércio por grosso diverso, serviços diversos (consultoria, sector financeiro, desenvolvimento de soluções informáticas), construção civil, fabrico de materiais diversos para a construção civil, biotecnologia, indústria química, indústria automóvel e indústria alimentar. Assim, 16% dos respondentes provêm do comércio, 39% dos serviços, 36% da indústria e 9% enquadram-se na construção civil.

Quanto ao volume de emprego, 41% dos respondentes possuem menos de 50 trabalhadores ao serviço, 32% entre 50 e 250 e 27% mais de 250 trabalhadores ao serviço. O número elevado de trabalhadores ao serviço em determinado número de respondentes, eleva a média a 847.

Em média, em cada empresa analisada, 56% do capital social é detido pela mesma família e encontra-se na posse de dois dos seus membros. Cada empresa respondente possui, em média, um membro da família detentora de capital social, no cargo de director. O poder de decisão nas empresas, em média, encontra-se repartido com níveis hierárquicos inferiores não estando portanto concentrado somente na administração ou nos directores.

A presença do empresário ou do detentor de capital na empresa é quotidiana e decisiva em 44% dos casos enquanto 21%, embora possua uma presença quotidiana, encontra-se apoiada no seu quadro directivo para as tomadas de decisão; em 30% dos casos encontra-se limitada a reuniões periódicas; somente 5% dos empresários detêm uma presença supletiva.

A direcção estratégica da empresa encontra-se assegurada em 32% dos casos pelo Director-geral; em 46% dos casos é assegurada pelo Director-geral e pelos quadros de primeira linha e em 21% dos casos o Director-geral e os quadros de primeira linhas são assistidos por especialistas.

A média de idades dos respondentes é de 38 anos sendo que 84% possuem formação superior e 16% formação média ou técnica; 77% são do sexo masculino e 23% são do sexo feminino.

Tabela 17 – Médias e desvio padrão

Quadro de Médias e Desvio Padrão			
Variável	n	Média	Desvio Padrão
performance de inovação (sucesso novos produtos)	56	4,630	1,532
orientação proactiva	54	4,794	1,170
resposta organização interna	56	5,280	1,335
resposta orientação para o cliente	56	5,473	0,903
compromisso com a aprendizagem	56	4,114	0,729
visão partilhada	56	3,739	0,713
abertura de mentalidade	55	3,786	0,712
Criatividade	50	4,083	0,539
inovação organizacional	55	3,541	0,702
inovação em marketing	56	5,223	1,193
inovação do produto	56	3,887	1,309
inovação tecnológica	56	3,601	1,821
performance organizacional	55	4,309	0,796
performance económica	56	4,679	0,861
turbulência tecnológica	56	0,000	1,000
turbulência de mercado	56	0,000	1,000

A orientação para o mercado foi analisada nas suas duas dimensões, proactiva e de resposta, tendo sido analisados dois factores nesta segunda dimensão: resposta na organização interna e resposta na orientação para o cliente. Os resultados evidenciam que há um maior enfoque, pelos respondentes, na orientação para o mercado de resposta do que na orientação proactiva. Parece haver uma tendência para seguir o mercado e os clientes que não conduz necessariamente à inovação; uma orientação para o mercado proactiva com uma média superior evidenciaria uma maior perscrutação das necessidades dos clientes o que conduziria, por sua vez, ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Assim, e tendo em consideração Narver et al (2004), a orientação para o mercado é sobretudo uma orientação de resposta o que leva a limitações na capacidade inovadora; satisfazer as necessidades expressas dos clientes pode ser insuficiente para uma empresa conseguir atrair e reter clientes; as necessidades e benefícios expressos podem rapidamente ser apreendidos por toda a concorrência o que poderá levar a uma maior agressividade nos preços na tentativa de criar valor para os clientes. Uma orientação proactiva procuraria conduzir os clientes em vez de os seguir, levando, através da exploração de necessidades latentes, à criação de novos produtos e serviços que respondem a estas necessidades; conduziria à inovação.

Tanto na orientação de resposta como na proactiva foi utilizada uma escala de *likert* de 7 níveis. No entanto, parece existir uma postura de orientação de resposta superior a uma proactiva. A média das respostas parece evidenciar que, embora não confirmem possuir uma orientação proactiva, ela não está esquecida, situando-se quase no nível 5. No entanto, 38% dos respondentes confirmaram ajudar os clientes a antecipar movimentos nos seus mercados, 50% afirmam que, continuamente, tentam descobrir necessidades dos clientes das quais os próprios clientes ainda não se deram conta.

Os respondentes, em média, orientam-se muito mais para o cliente do que para dentro da sua própria organização; parece existir uma postura de que o cliente está em primeiro lugar sem que se privilegie a circulação da informação internamente à organização. A orientação parece ser, primordialmente, de resposta ao cliente e não tanto à organização. Esta menor importância dada à organização que ao cliente sugere respostas de curto prazo; ao não colocar a organização no mesmo nível de importância que o cliente poderão não estar a ser criadas as condições para o desenvolvimento de novos produtos/serviços ou implementação de processos que fomentem a relação entre as necessidades dos clientes e o desenvolvimento do produto/serviço; i. é, uma maior orientação para o mercado de resposta poderá não ser suficiente para potenciar a inovação, na medida em que a resposta ao cliente é imediata, sim, mas não se vai mais além ao não disseminar a informação aos diversos níveis da organização.

A variável orientação para a aprendizagem foi medida através de um escala de *Likert* de 5 níveis; foram analisadas as três dimensões propostas por Baker e Sinkula (1999): compromisso com a aprendizagem, visão partilhada e abertura de mentalidade. Os resultados evidenciam (próximos do nível 4, em média, as três dimensões) que de facto há uma maior consciência de um compromisso com a aprendizagem e que não é tão forte na existência de uma visão partilhada ou de abertura de mentalidade. A média está muito próxima entre as três dimensões e perto do nível 4. No entanto, é possível afirmar que os respondentes reconhecem a importância de uma permanente aprendizagem na organização; é possível que, de facto, de acordo com os autores, estas organizações se questionem sobre as opções que tomam face aos resultados obtidos e que tenham a capacidade de modificar as suas opções; parece igualmente que, há uma abertura de mentalidade e uma visão partilhada razoáveis, em média. De referir, a noção generalizada de que os gestores das organizações não gostam de ver discutida a sua visão, o que denota alguns limites na abertura de mentalidade de quem dirige as organizações em estudo; salvaguarda-se aqui o facto desta questão, especificamente, não ter sido bem entendida, por se encontrar invertida. É também do entendimento de mais de 50% dos respondentes, que a cultura da sua organização não considera a aprendizagem

dos trabalhadores uma prioridade. Embora se encontrem resultados pouco razoáveis, o que é um facto é que, em média, parece poder afirmar-se que as três dimensões da orientação para a aprendizagem, fornecem, neste trabalho, resultados acima do nível médio da escala.

As variáveis turbulência tecnológica e de mercado, analisadas através de uma escala de Likert de 7 níveis (Narver et al, 2004), não parecem ser geradores de novas oportunidades para a inovação, para a criação, de novas soluções. Esta evidência parece estar muito próxima da noção de que, de facto, a orientação para o mercado de resposta é aquela que é mais seguida pelas organizações; as organizações diminuem o risco ao seguir os clientes e ao evitar aproveitar as oportunidades criadas pelos momentos de turbulência (de mercado e tecnológica); o desenrolar de actividades com baixo risco sugere baixos níveis de inovação, já que inovar é aceitar um risco, que pode ou não repercutir-se positivamente nos resultados das organizações.

A criatividade foi analisada através de uma escala de *Likert* de 5 níveis. O resultado dá-nos uma média acima do nível 4 da escala. Amabile (1996) considerou, dentro da criatividade, uma dimensão estimulante e uma dimensão obstaculizante, tendo ambas sido consideradas no questionário. A dimensão estimulante considera o encorajamento da criatividade, a autonomia ou liberdade, os recursos e o desafio no trabalho enquanto a dimensão obstaculizante considera a pressão no trabalho e os impedimentos organizacionais à criatividade. Os resultados revelam que a maioria dos respondentes não considera possuir um bom modelo de trabalho na supervisão, o que é pouco estimulante para a criatividade. As dimensões obstaculizantes não revelam muito peso neste trabalho, considerando os respondentes que, nas suas organizações, não há muitos problemas internos. A pressão no trabalho também não é considerada relevante.

Parece ser possível considerar existir um ambiente razoável propício à criatividade nas organizações em estudo; não é um resultado óptimo mas é razoável.

A inovação organizacional foi analisada através de uma escala de 5 níveis de *Likert*; baseada em questões testadas anteriormente por Hurley e Hult (1998) os respondentes, na sua maioria, consideram que as inovações técnicas, baseadas em resultados de pesquisa, não são imediatamente aceites na sua organização; há respostas muito díspares quanto ao facto dos gestores procurarem activamente ideias inovadoras. É também considerada que é feita alguma resistência à inovação nestas organizações. A disparidade no conteúdo das respostas pode dever-se ao facto de possuímos uma amostra que enquadra, desde as sociedades por quotas com poucos trabalhadores, e de âmbito mais familiar, até às sociedades anónimas que possuem departamentos de pesquisa e inovação. Assim, temos respostas de organizações

extremamente abertas à inovação e outras de organizações que parecem fechadas aos aspectos focados.

A inovação em marketing revela resultados superiores que os manifestados pela inovação do produto ou inovação tecnológica. Foi utilizada uma escala de *Likert* de 7 níveis. As organizações parecem possuir uma boa resposta interna para a oferta dos seus produtos/serviços, considerando adequada a sua equipa de colaboradores à sua política de distribuição, promoção e entrega; assim, na maioria das organizações os seus produtos/serviços parecem adequar-se às políticas delineadas internamente e ajustadas às organizações em questão, em termos de competências de investigação e recursos e de serviço ao cliente, por exemplo.

A inovação de produto parece possuir um valor médio relativamente baixo; parecem não existir grandes alterações nos mais recentes produtos/serviços que justifiquem alterações nos padrões de comportamento, de utilização, dos clientes; pode dever-se a uma não incorporação de inovação ou baixa diferenciação no produto. Mais uma vez, são resultados que podem estar associados a uma orientação para o mercado de resposta a necessidades expressas e não à exploração de necessidades latentes que, de algum modo, pudessem exigir respostas inovadoras das organizações e que exigissem, portanto, uma aprendizagem do cliente.

A inovação tecnológica apresenta uma média mais baixa que as anteriores; parece haver uma baixa incorporação tecnológica nos mais recentes produtos/serviços desenvolvidos pelas organizações em estudo. Três organizações (uma industrial e duas de serviços) confirmaram ter inovado de forma muito consistente (no processo, no método e na tecnologia utilizada) na produção do seu mais recente produto/serviço tendo optado por uma resposta de nível 7 (numa escala de 1 a 7).

A variável *performance* de inovação foi medida através da taxa de sucesso de novos produtos; a média revela que o sucesso de novos produtos, segundo os respondentes, é razoável quando comparado com a dos seus maiores concorrentes. O facto das respostas se situarem na média da escala (de 1 a 7) pode revelar alguma falta de noção comparativa com a concorrência uma vez que, na maior parte das vezes, o respondente se situa na média “confortável”.

A média de respostas face às variáveis *performance* organizacional e *performance* económica (medidas através de uma escala de *Likert* de 7 níveis) revela que não houve grandes alterações, no último ano, face ao maior concorrente, em termos de rendibilidade das vendas, de quota de mercado e de alterações no lucro; os respondentes afirmam ainda que, face aos principais concorrentes, apresentam resultados semelhantes relativamente a taxas de

crescimento de vendas, notoriedade da marca e desempenho geral. Apenas uma organização revela resultados consistentes e muito acima da média, no sector secundário.

4.2. Apresentação de Resultados

É analisado o impacto da cultura organizacional (especificamente das variáveis orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e criatividade) na inovação (inovação em marketing, inovação organizacional, inovação do produto e inovação tecnológica) e é, igualmente analisado o impacto da inovação na *performance*, através da análise da *performance* de inovação (taxa de sucesso de novos produtos) *performance* organizacional e *performance* económica.

Procede-se seguidamente à apresentação dos resultados da análise de regressão linear e das ilações retiradas face ao desenvolvimento das questões focadas neste trabalho. A análise de regressão linear múltipla (Pestana e Gageiro, 2005) é uma técnica estatística que permite analisar o efeito linear directo de um conjunto de variáveis independentes numa variável dependente.

Utiliza-se aqui o coeficiente de correlação de *Pearson* (R) e o coeficiente de determinação (R^2). De acordo ainda com Pestana e Gageiro (2005), quanto mais próximo o R de *Pearson* estiver de -1 ou de 1, melhor é a qualidade de ajustamento em termos amostrais.

O coeficiente de determinação (R^2) é utilizado para analisar a percentagem de variação de uma variável que é explicada pela outra, variando entre 0 e 1. Quanto mais perto de um (zero) maior (menor) a percentagem de variação de uma variável que é explicada pela outra e melhor (menor) é a qualidade do ajustamento em termos amostrais. Por vezes (Pestana e Gageiro, 2005) o R^2 pode ser influenciado pela dimensão da amostra e pela dispersão existente nos dados; neste caso, pode recorrer-se ao R^2 *Adjusted* que é mais utilizado quando os modelos têm mais de uma variável independente. Deve ter-se em consideração que a perfeita dependência linear entre variáveis independentes e dependentes é rara (Pestana e Gageiro, 2005).

Recorre-se ao método de *stepwise* com o objectivo de determinar quais as variáveis do modelo de investigação proposto que devem ou não ser incluídas na análise da regressão linear múltipla; este método é utilizado para seleccionar, a partir de um conjunto de variáveis independentes, o subconjunto de variáveis que explicam a variação na variável dependente. Neste método, as variáveis independentes são introduzidas ou retiradas uma de cada vez.

Seguidamente, analisam-se os resultados mais relevantes decorrentes da análise de regressão linear efectuada.

Quanto ao impacto das variáveis independentes na inovação do produto, obtém-se:

Tabela 18 – O impacto das variáveis independentes na inovação do produto

<i>R</i> ²	<i>R</i> ² Adjusted	β	<i>R</i> ² Change	<i>Sig.F</i>
0,094	0,074	0,358	0,094	p<0,05

Variável independente = orientação para o mercado (proactiva)

Variável dependente = inovação do produto

Variáveis independentes excluídas = orientação para o mercado de resposta

(da organização e do cliente), compromisso com a aprendizagem, visão partilhada, abertura de mentalidade e criatividade

A orientação para o mercado (proactiva) parece ter algum impacto na inovação do produto mas apenas explica 9,4% da variância da variável dependente. Ao apostar numa orientação proactiva pode potenciar-se a inovação do produto uma vez que são exploradas as necessidades ainda não satisfeitas do mercado.

As restantes variáveis consideradas parecem não possuir grande impacto ou capacidade explicativa na inovação do produto. De facto, a orientação para o mercado de resposta, quer a da própria organização quer a de resposta ao cliente, não seguindo uma linha de proactividade não inovam, gerando apenas uma resposta às necessidades expressas pelo mercado; por outro lado, a não disseminação de informação dentro da organização, pode levar a lacunas no processo de optimização de recursos inter e intra organização, não gerando, nem por esta via, a inovação do produto. A orientação para a aprendizagem parece não influenciar a inovação do produto, pois pode existir um compromisso com a aprendizagem mas se não corresponder a uma abertura de mentalidade ou de visão partilhada, pode não ter qualquer impacto no resultado final, na inovação do produto devido, em parte, à complexidade que assume a gestão indirecta destas dimensões, do perfil dos colaboradores e dos gestores. A criatividade também não parece possuir impacto na inovação do produto; o facto de não existir, por exemplo, uma boa supervisão (o que pode depender das opções contratuais de quadros qualificados e especializados, nas organizações, que possuam capacidade de liderança) pode ser suficiente para que, num ambiente propício à criatividade esta não surja devido a falta de encorajamento e estímulo, não gerando os resultados desejados na inovação do produto.

Quanto ao impacto das variáveis independentes na inovação em marketing, obtém-se:

Tabela 19 – O impacto das variáveis independentes na inovação em marketing

<i>R²</i>	<i>R² Adjusted</i>	<i>β</i>	<i>R² Change</i>	<i>Sig.F</i>
0,198	0,181	0,694	0,198	p≤0,01

Variável independente = compromisso com a aprendizagem

Variável dependente = inovação em marketing

Variáveis independentes excluídas = orientação para o mercado proactiva e de resposta (da organização e do cliente), visão partilhada, abertura de mentalidade e criatividade

O compromisso com a aprendizagem parece ter algum impacto na inovação em marketing explicando 19,8% da variância da variável dependente. O compromisso com a aprendizagem (orientação para a aprendizagem) possui impacto na inovação em marketing; a abertura face à aprendizagem permanente parece conduzir à inovação em marketing dentro das organizações. Os trabalhadores, durante o processo de aprendizagem, podem transportar mais valias pessoais para o marketing e para o relacionamento com o exterior criando inovação no marketing. As restantes variáveis consideradas parecem não possuir grande impacto ou capacidade explicativa na inovação em marketing. De facto, a orientação para o mercado, proactiva e de resposta (quer a da própria organização quer a de resposta ao cliente), pode não conduzir à inovação em marketing se não houver uma dinâmica específica nesse sentido. A abertura de mentalidade ou de visão partilhada, podem não ter qualquer impacto na inovação em marketing, sobretudo se não existir a postura adequada da parte do gestor. A criatividade também não parece possuir impacto na inovação em marketing. O que pode parecer uma condição básica para a existência de uma relação com a variável dependente pode, de facto, não o ser: a falta de sintonia entre os vários níveis da gestão, condicionando o trabalho a juzante, pode não gerar os resultados desejados na inovação em marketing.

Quanto ao impacto das variáveis independentes na inovação organizacional, temos:

Tabela 20 – O impacto das variáveis independentes na inovação organizacional

<i>Variáveis</i>	<i>R²</i>	<i>R² Adjusted</i>	<i>β</i>	<i>R² Change</i>	<i>Sig.F</i>
Abertura Mentalidade	-	-	0,582	0,479	p≤0,01
Orientação Proactiva	-	-	0,182	0,080	p≤0,01
Global	0,558	0,539	-	-	-

Variável independente = abertura de mentalidade e orientação proactiva

Variável dependente = inovação organizacional

Variáveis independentes excluídas = orientação para o mercado de resposta

(da organização e do cliente), compromisso com a aprendizagem, visão partilhada e criatividade

A abertura de mentalidade e orientação para o mercado (proactiva) parecem ter algum impacto na inovação organizacional explicando, na sua globalidade, 55,8% da variância da variável dependente; a abertura de mentalidade explica 47,9% da variância da variável dependente enquanto, por seu lado, a orientação para o mercado (proactiva) explica apenas 8% da variância da variável dependente.

A abertura de mentalidade (dimensão da orientação para a aprendizagem) e a orientação para o mercado (proactiva) possuem uma relação com a inovação organizacional; as outras variáveis são excluídas por não possuírem capacidade explicativa/predictiva. A abertura de uma organização, face ao exterior (com destaque para os clientes) e face aos seus colaboradores, e independentemente do departamento ou nível hierárquico a que pertencem, tem o seu *payback* na inovação da própria organização, o que se reflectirá, naturalmente, no resultado final.

Aparentemente a criatividade não parece ter um efeito significativo nas variáveis dependentes consideradas. Apesar do exposto na revisão da literatura, a criatividade não estimula o comportamento inovador nas organizações, tornando a hipótese não corroborada. A criatividade não aparece entre as variáveis que mais afectam a inovação. Todavia verifica-se uma correlação positiva entre esta e a inovação organizacional e a inovação em marketing.

Tabela 21 – A correlação entre a criatividade e a inovação organiz. e em marketing

Criatividade	Inovorg	Inovmar
	0,441	0,386
	p≤0,01	p≤0,01

Coeficiente de correlação de Pearson

Embora exista uma relação entre criatividade e inovação, nas suas dimensões inovação organizacional e inovação em marketing, utilizando o coeficiente de correlação de *Pearson*, a variável criatividade não possui importância significativa no conjunto de todas as variáveis em estudo. Provavelmente, esta relação manifesta-se através de efeitos indirectos mediados por outras variáveis.

Quanto ao impacto das variáveis independentes no sucesso de novos produtos, obtém-se:

Tabela 22 – O impacto das variáveis independentes no sucesso de novos produtos

<i>R</i> ²	<i>R</i> ² Adjusted	β	<i>R</i> ² Change	Sig.F
0,107	0,090	0,415	0,107	p≤0,05

Variável independente = inovação em *marketing*
 Variável dependente = sucesso de novos produtos
 Variáveis independentes excluídas = inovação organizacional, inovação do produto e inovação tecnológica

A inovação em *marketing* parece ter algum impacto no sucesso de novos produtos, explicando 9% da variância da variável dependente.

Há uma relação directa, positiva, entre inovação em *marketing* e o sucesso de novos produtos, embora com uma fraca capacidade explicativa. O investimento no reforço da inovação em *marketing* reflecte-se no resultado final; ajustando a força de vendas, a política de distribuição e entrega, o sistema de serviço ao cliente aos produtos e serviços a oferecer, às linhas de produto/serviços disponíveis, pode fazer a diferença. A amostra analisada reflecte o desenvolvimento desse esforço nas empresas em estudo, embora possa não ser consciente ou advir de um investimento nessa área. As variáveis inovação organizacional, inovação do produto e inovação tecnológica não parecem ter capacidade predictiva/explicativa sendo, portanto, excluídas.

Quanto ao impacto das variáveis independentes na *performance* organizacional, obtém-se:

Tabela 23 – O impacto das variáveis independentes na *performance* organizacional

<i>R</i> ²	<i>R</i> ² Adjusted	β	<i>R</i> ² Change	Sig.F
0,096	0,079	0,190	0,096	p≤0,05

Variáveis independentes excluídas = inovação organizacional, inovação em marketing e inovação tecnológica
 Variável independente = inovação do produto
 Variável dependente = *performance* organizacional

Há uma relação directa entre inovação do produto e *performance* organizacional, embora a capacidade explicativa seja muito baixa. A inovação do produto explica 7,9% da variância da variável dependente.

A inovação do produto pode ter impacto na *performance*; isto só sucede caso se aposte na diferenciação e na incorporação de inovação no produto/serviço final. Não existindo inovação do produto parece não haver uma boa capacidade explicativa, uma vez que a relação é fraca. As variáveis inovação organizacional, inovação em *marketing* e inovação tecnológica não parecem ter capacidade predictiva/explicativa sendo, portanto, excluídas.

A *performance* económica não é explicada por qualquer das variáveis em estudo (inovorg, inovmar, inovtec e inovprod); provavelmente a inovação não tem impacto directo.

Esta aparente ausência de impacto directo entre a inovação e a *performance*, deverá ter como explicação o facto da relação entre estas variáveis ser indirecta. A utilização da modelação de equações estruturais dar-nos-ia um resultado com uma maior capacidade explicativa evidenciando os efeitos directos e indirectos das variáveis entre si.

Foram utilizadas duas variáveis moderadoras (turbulência de mercado e turbulência tecnológica) no modelo em estudo. Variável moderadora é um factor, fenómeno ou propriedade, que também é condição, causa, estímulo ou determinante para que ocorra certo resultado, efeito ou consequência, situando-se, porém, num nível secundário no que respeita à variável independente, apresentando importância menor do que ela; o investigador preocupa-se em descobrir se ela tem influência ou se modifica a relação da variável independente com o facto ou fenómeno observado. A variável moderadora apresenta-se relevante para saber até que ponto os diferentes factores tem importância na relação entre a variável dependente e independente (Lakatos, Marconi, 1991 *in* Pestana e Gageiro, 2005).

A inovação não é explicada por qualquer das variáveis moderadoras em estudo, não se verificando qualquer relação; assim, a turbulência tecnológica e a turbulência de mercado não têm qualquer influência nem modificam a relação da orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e criatividade com a inovação ou capacidade inovadora.

Tabela 24 – Resumo das hipóteses corroboradas

Resumo das Hipóteses Corroboradas	
Hipótese	Resultado
<u>Orientação para o mercado</u>	
H1: A orientação para o mercado influencia a capacidade de gerar a inovação	Corroborada
<u>Orientação para a aprendizagem</u>	
H2: A orientação para a aprendizagem influencia a capacidade de gerar a inovação	Corroborada
<u>Criatividade</u>	
H3: A criatividade estimula o comportamento inovador nas organizações	Não corroborada
<u>Turbulência tecnológica</u>	
H4: Quanto maior a turbulência tecnológica mais estimulado é o comportamento inovador nas organizações	Não corroborada
<u>Turbulência de mercado</u>	
H5: Quanto maior a turbulência de mercado mais estimulado é o comportamento inovador nas organizações	Não corroborada
<u>Inovação</u>	
H6: Há uma relação positiva entre inovação e performance	Parcialmente Corroborada

Pode afirmar-se que a orientação para o mercado pode conduzir à geração de inovação nas organizações embora o impacto dependa, naturalmente, do tipo de orientação que é assumida por cada organização. Uma orientação proactiva elevada conduz ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, como consequência do trabalho desenvolvido em função de necessidades não preenchidas dos clientes. A orientação de mercado que subjaz a este estudo parece ser mais de resposta ao cliente o que pode limitar a capacidade inovadora das organizações e não levar à sua máxima potenciação; uma orientação de resposta leva a limitações na capacidade inovadora, satisfazer as necessidades dos clientes pode ser insuficiente para conseguir atrair e reter clientes; as necessidades e benefícios expressos podem ser rapidamente apreendidos pela concorrência o que poderá levar a uma maior agressividade nos preços na tentativa de criar valor para o cliente.

Na orientação para a aprendizagem foram analisadas as três dimensões propostas por Baker e Sinkula (1999): compromisso com a aprendizagem, visão partilhada e abertura de mentalidade. Confirma-se, neste trabalho, uma relação directa entre a abertura de mentalidade e a inovação organizacional. Uma abertura à diferença, à incorporação de ideias

e à valorização da crítica, leva à inovação organizacional. A capacidade de receber críticas dos próprios colaboradores relativamente à forma como a organização trabalha, permitir que se coloque em questão as diversas formas como a gestão é implementada, incentivar os trabalhadores a utilizar quadros mentais estranhos à organização e valorizar as ideias que possam surgir dessa abertura; esta abertura pode ajudar a repensar a própria estrutura organizacional, os processos administrativos, os recursos humanos, em suma, pode ajudar a repensar a própria gestão, inovando dentro da própria organização.

Confirma-se igualmente uma relação directa entre o compromisso com a aprendizagem e a inovação em marketing. Investir na aprendizagem de forma permanente, nos vários níveis de uma organização, pode apoiar um maior ajustamento entre a oferta, feita pela organização, e a procura, feita pelo cliente; este ajustamento pode sentir-se quer ao nível humano, quer de política da organização quer de produto/serviço oferecido.

A inovação pode ter impacto na *performance*. A inovação do produto parece ter impacto na *performance* organizacional, caso as organizações invistam na diferenciação e na incorporação de inovação no produto/serviço final. A inovação em *marketing* parece ter um impacto positivo na *performance* de inovação. As variáveis inovação organizacional e inovação tecnológica não parecem ter capacidade predictiva/explicativa. A *performance* económica não é explicada por qualquer das variáveis em estudo (*inovorg*, *inovmar*, *inovtec* e *inovprod*); provavelmente a inovação não tem impacto directo podendo este ser indirecto. Existe uma relação entre inovação e *performance*, mas duas dimensões da variável inovação (inovação organizacional, inovação tecnológica) não possuem impacto na *performance*, permitindo concluir que a hipótese inicial (H6), pressupondo uma relação positiva entre inovação e *performance*, é apenas parcialmente corroborada.

4.3. Discussão de Resultados

Procura-se estabelecer, neste estudo, uma relação entre as variáveis independentes (integrando uma noção lata de cultura organizacional) orientação para o mercado (proactiva e de resposta), orientação para a aprendizagem e criatividade e o impacto que estas variáveis independentes têm na inovação; pretende-se esclarecer, igualmente, qual o impacto que a inovação possui na *performance*.

A inovação, como variável dependente, é medida através da análise da inovação organizacional, da inovação em *marketing*, da inovação do produto e da inovação tecnológica; a *performance*, como variável dependente, é medida através da *performance* de inovação (taxa de sucesso de novos produtos), da *performance* organizacional e *performance* económica. São ainda consideradas, como afectando a relação entre as variáveis independentes (OMPR, OMR, OA e CR) e a dependente (INOVORG, INOVMAR, INOVPROD e INOVTEC), as variáveis turbulência tecnológica (TT) e turbulência de mercado (TM).

Analisa-se a orientação para o mercado seguindo a tipologia de Narver et al (2004). Consideram-se, tal como os autores, a orientação para o mercado “de resposta” (na qual uma empresa tenta descobrir, compreender, e satisfazer as necessidades expressas pelos clientes) e a orientação para o mercado “proactiva” (através da qual uma empresa tenta descobrir, compreender, e satisfazer as necessidades latentes dos clientes); foram analisados dois factores na dimensão orientação para o mercado “de resposta”: resposta na organização interna e resposta na orientação para o cliente.

Os resultados evidenciam que há um maior enfoque, pelos respondentes, na orientação para o mercado de resposta do que na orientação proactiva. Não interessa quão energicamente uma organização tenta satisfazer as necessidades expressas dos seus clientes, esses comportamentos não se enquadram na orientação para o mercado proactiva. Parece haver uma tendência para seguir o mercado e os clientes, o que não conduz necessariamente à inovação; uma orientação para o mercado proactiva significa uma maior perscrutação das necessidades dos clientes o que conduziria, por sua vez, ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Para que qualquer empresa crie e mantenha continuamente uma vantagem competitiva, deve aumentar continuamente uma orientação para o mercado pró activa. O desafio para qualquer empresa é melhorar constantemente a sua capacidade de aprender mais efectivamente e eficientemente a especificidade de, e soluções superiores para, as necessidades expressas e latentes dos seus clientes.

Assim, e tendo em consideração Narver et al (2004), a orientação para o mercado é sobretudo uma orientação de resposta o que leva a limitações na capacidade inovadora; satisfazer as necessidades expressas dos clientes pode ser insuficiente para uma empresa conseguir atrair e reter clientes; as necessidades e benefícios expressos podem rapidamente ser apreendidos por toda a concorrência o que poderá levar a uma maior agressividade nos preços na tentativa de criar valor para os clientes. Uma orientação proactiva procuraria conduzir os clientes em vez de os seguir, levando, através da exploração de necessidades latentes, à criação de novos produtos e serviços que respondem a estas necessidades; conduziria à inovação. Os respondentes orientam-se muito mais para o cliente do que para dentro da sua própria organização. Parece existir uma postura de que o cliente está em primeiro lugar sem que se privilegie a circulação da informação internamente à organização (a orientação parece ser, primordialmente, de resposta ao cliente) o que sugere respostas de curto prazo. Ao não colocar a organização no mesmo nível de importância que o cliente poderão não estar a ser criadas as condições para o desenvolvimento de novos produtos/serviços ou implementação de processos que fomentem a relação entre as necessidades dos clientes e o desenvolvimento do produto/serviço. Uma maior orientação para o mercado de resposta poderá não ser suficiente para potenciar a inovação, na medida em que a resposta ao cliente é imediata, sim, mas não se vai mais além ao não disseminar a informação aos diversos níveis da organização e não potenciar um nível de resposta mais elevado (inovador).

Utilizou-se a tipologia de Baker e Sinkula (1999) ao analisar-se a orientação para a aprendizagem. Uma cultura de aprendizagem encoraja as empresas a questionar não só a informação que processam mas também se a sua abordagem particular à inovação é aplicável. Existem três dimensões da orientação para a aprendizagem: compromisso com a aprendizagem, visão partilhada e abertura de mentalidade. Estas são dimensões que se encontram associadas às capacidades de aprendizagem de uma organização. Numa organização comprometida com a aprendizagem tenta compreender-se as causas e efeitos das suas acções, o que é por sua vez necessário para ser possível detectar e corrigir erros cometidos e aquilo em que consiste a prática da organização; a abertura de mentalidade permite às organizações questionar permanentemente as suas rotinas, procedimentos e comportamentos; a visão partilhada é, por sua vez, o que permite aos indivíduos partilharem lógicas dominantes ou aperceberem-se do tipo de resultados desejados. A visão deve ser conhecida e partilhada universalmente pois é essa partilha da visão que vai capacitar uma organização do sentido que vai tomar e dos objectivos que vão atingir.

Os resultados evidenciam que há uma maior consciência de um compromisso com a aprendizagem; essa consciência não é tão forte na existência de uma visão partilhada ou de abertura de mentalidade. É possível afirmar que os respondentes reconhecem a importância de uma permanente aprendizagem na organização; é possível que, de facto, de acordo com os autores, estas organizações se questionem sobre as opções que tomam face aos resultados obtidos e que tenham a capacidade de modificar as suas opções; parece igualmente que, há uma abertura de mentalidade e uma visão partilhada razoáveis. De referir, a noção generalizada de que os gestores das organizações não gostam de ver discutida a sua visão, o que denota alguns limites na abertura de mentalidade de quem dirige as organizações em estudo. É também do entendimento de mais de 50% dos respondentes, que a cultura da sua organização não considera a aprendizagem dos trabalhadores uma prioridade.

A orientação para a aprendizagem facilita a inovação descontínua e é dinâmica; a aprendizagem pode não ter repercussões na inovação, por não existir uma partilha da visão, associada a uma falta de abertura de mentalidade.

Quando se começou a estudar o impacto das variáveis independentes na inovação, acreditava-se tal como Narver et al (2004) que a turbulência tecnológica, tal como a de mercado (consideradas aqui como variáveis moderadoras) criava incerteza e, logo, a oportunidade para novas soluções para as necessidades expressas e latentes, possuindo um forte impacto na inovação. No entanto, as variáveis turbulência tecnológica e de mercado, neste estudo, não parecem ser geradores de novas oportunidades para a inovação, para a criação, de novas soluções. Esta evidência parece estar muito próxima da noção de que, de facto, a orientação para o mercado de resposta é aquela que é mais seguida pelas organizações; as organizações diminuem o risco ao seguir os clientes e ao evitar aproveitar as oportunidades criadas pelos momentos de turbulência (de mercado e tecnológica); o desenrolar de actividades com baixo risco sugere baixos níveis de inovação, já que inovar é aceitar um risco, que pode ou não repercutir-se positivamente nos resultados das organizações. Numa pequena economia, como a Portuguesa, em que, mesmo assumindo o risco da inovação, não se consegue uma escala adequada na produção de produtos/prestação de serviços; a resposta pode ser ter que externalizar, conseguir a escala adequada ao óptimo retorno, ao *payback* da inovação, o que nem sempre é assumido, principalmente em momentos de turbulência, em que os mercados e a tecnologia não possuem estabilidade e em que há riscos sócio-económicos, em momentos de proximidade ou mesmo em plena recessão, por exemplo. Ao ponderar-se custos iniciais (ou investimento de pré-lançamento), rapidez (ou acesso rápido ao mercado), escala (ou volume adequado de produção) e custos de

sustentação (ou investimento pós-lançamento), um momento de elevada turbulência pode significar um aumento desnecessário do risco, o que eleva os custos iniciais, diminuindo o retorno; os resultados obtidos podem evidenciar precisamente este tipo de planificação, que as organizações consideram (Andrew e Sirkin, 2008).

Utilizou-se a abordagem de Amabile et al (1996) no que se refere ao impacto da criatividade na inovação e ao facto de que toda a inovação começa com ideias criativas. Estes autores assumem que o ambiente social pode influenciar tanto o nível como a frequência do comportamento criativo. Definem criatividade como a produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio; a criatividade é uma condição necessária mas não suficiente para a inovação. Definem inovação como a implementação com sucesso das ideias criativas dentro de uma organização. A inovação bem sucedida depende também de outros factores e pode advir não só das ideias criativas que são originadas dentro de uma organização mas também da ideia de que são originadas noutro local (como ocorre, por exemplo, nas transferências de tecnologia). Os autores presumiram que, embora hajam diferenças inter organizacionais significativas nas dimensões do ambiente de trabalho, existem também diferenças significativas intra organizacionais entre divisões, departamentos e grupos de trabalho. Mesmo os diferentes grupos dentro de uma organização podem perceber de modo diferente as orientações dos gestores. No seu modelo conceptual consideram “dimensões estimulantes” - as que estão positivamente relacionadas com a criatividade - e “dimensões obstaculizantes” - as que estão negativamente relacionadas com a criatividade. As pessoas serão mais criativas quando são primeiramente motivadas intrinsecamente, pelo interesse, prazer, satisfação e desafio do seu próprio trabalho; esta motivação intrínseca pode ser prejudicada por motivadores extrínsecos que levam as pessoas a sentir-se externamente controladas pelo seu trabalho. Amabile (1996) considerou, dentro da criatividade, uma dimensão estimulante e uma dimensão obstaculizante, tendo ambas sido consideradas no questionário. A dimensão estimulante considera o encorajamento da criatividade, a autonomia ou liberdade, os recursos e o desafio no trabalho enquanto a dimensão obstaculizante considera a pressão no trabalho e os impedimentos organizacionais à criatividade.

Os resultados revelam que a maioria dos respondentes não considera possuir um bom modelo de trabalho na supervisão, o que é pouco estimulante para a criatividade. As dimensões obstaculizantes não revelam muito peso neste trabalho, considerando os respondentes que, nas suas organizações, não há muitos problemas internos. A pressão no trabalho também não é considerada relevante.

Parece ser possível considerar existir um ambiente razoável propício à criatividade nas organizações em estudo; não é um resultado óptimo mas é razoável.

Hurley e Hult (1998) consideram que a inovação, na cultura organizacional, quando possui recursos adequados, facilita a implementação de inovações (capacidade inovadora). As organizações com maior capacidade para inovar serão mais bem sucedidas na resposta aos seus ambientes e ao desenvolver novas capacidades que levam a uma vantagem competitiva e uma *performance* superior; consideram que a cultura organizacional, entre outros factores, são antecedentes da inovação e referem que, as organizações cujas culturas enfatizam a inovação, quando possuem recursos disponíveis, tendem a implementar mais inovações e a desenvolver uma vantagem competitiva.

A inovação organizacional foi analisada e os respondentes, na sua maioria, consideram que as inovações técnicas, baseadas em resultados de pesquisa, não são imediatamente aceites na sua organização; há respostas muito díspares quanto ao facto dos gestores procurarem activamente ideias inovadoras. É também considerada que é feita alguma resistência à inovação nestas organizações. Há alguma disparidade no conteúdo das respostas, o que pode dever-se ao facto de possuímos uma amostra (com grandes diferenças na sua dimensão) que proporciona respostas de organizações extremamente abertas à inovação e outras de organizações que parecem fechadas aos aspectos focados.

A inovação organizacional foi analisada seguindo Hurley e Hult (1998); os respondentes, na sua maioria, consideram que as inovações técnicas, baseadas em resultados de pesquisa, não são imediatamente aceites na sua organização; há respostas muito díspares quanto ao facto dos gestores procurarem activamente ideias inovadoras. É também considerada que é feita alguma resistência à inovação nestas organizações. A disparidade no conteúdo das respostas pode dever-se ao facto de possuímos uma amostra que enquadra, desde as sociedades por quotas com poucos trabalhadores, e de âmbito mais familiar, até às sociedades anónimas que possuem departamentos de pesquisa e inovação. Assim, temos respostas de organizações extremamente abertas à inovação e outras de organizações que parecem fechadas aos aspectos focados.

A inovação, medida pelos aspectos ligados ao marketing, ao produto e à tecnologia foi analisada seguindo a tipologia de Atuahene-Gima (1996).

A inovação em *marketing* revela resultados superiores aos manifestados pela inovação do produto ou inovação tecnológica. As organizações parecem possuir uma boa resposta interna para a oferta dos seus produtos/serviços, considerando adequada a sua equipa de colaboradores à sua política de distribuição, promoção e entrega; assim, na maioria das

organizações os seus produtos/serviços parecem adequar-se às políticas delineadas internamente e ajustadas às organizações em questão, em termos de competências de investigação e recursos e de serviço ao cliente, por exemplo.

Quanto à inovação de produto, parecem não existir grandes alterações nos mais recentes produtos/serviços que justifiquem alterações nos padrões de comportamento, de utilização, dos clientes; pode dever-se a uma não incorporação de inovação ou baixa diferenciação no produto. Mais uma vez, são resultados que podem estar associados a uma orientação para o mercado de resposta a necessidades expressas e não à exploração de necessidades latentes que, de algum modo, pudessem exigir respostas inovadoras das organizações e que exigissem, portanto, uma aprendizagem do cliente.

Quanto à inovação tecnológica, parece haver uma baixa incorporação tecnológica nos mais recentes produtos/serviços desenvolvidos pelas organizações em estudo. Três organizações (uma industrial e duas de serviços) confirmaram ter inovado de forma muito consistente (no processo, no método e na tecnologia utilizada) na produção do seu mais recente produto/serviço.

Narver et al (2004) sugerem que ser orientado para o mercado é estar associado com uma *performance* superior num ou mais objectivos: lucro, crescimento de vendas e sucesso nos novos produtos. A variável *performance* de inovação foi medida através da taxa de sucesso de novos produtos; os resultados parecem revelar alguma falta de noção comparativa com a concorrência uma vez que, na maior parte das vezes, os respondentes se situam na média “confortável”.

Os resultados face às variáveis *performance* organizacional e *performance* económica (Baker e Sinkula, 1999) revelam que não há grandes alterações, no último ano, face ao maior concorrente, em termos de rendibilidade das vendas, de quota de mercado e de alterações no lucro; os respondentes afirmam ainda que, face aos principais concorrentes, apresentam resultados semelhantes relativamente a taxas de crescimento de vendas, notoriedade da marca e desempenho geral. Apenas uma organização revela resultados consistentes e muito acima da média, no sector secundário.

5. Conclusões

O facto de uma parte substancial da amostra ser de grande dimensão e ser sociedade anónima e por quotas, com uma gestão profissionalizada, pode ajudar a entender o facto de não existirem relações significativas entre variáveis demográficas e variáveis de cultura organizacional.

O mesmo é válido para a relação das variáveis demográficas com a inovação onde também não se encontram relações significativas e as razões podem ser as mesmas.

Por outro lado, uma amostra de maior dimensão poderia revelar outro tipo de conclusões. A amostra que se obteve permite concluir que as empresas de maior dimensão e as que, não o sendo, beneficiam de gestão profissionalizada e qualificada, são as que correspondem a solicitações desta natureza. Não se encontrou abertura, ou disponibilidade, na maioria dos contactos efectuados. Muitas das organizações contactadas afirmaram não ser possível responder ao questionário por não possuir tempo disponível. Parece haver um cansaço das organizações face ao excesso de abordagem, através do método de questionário, efectuado pelas empresas de estudos de mercado que os escolhem frequentemente como alvo. O excesso de solicitações leva a que, perante estudos efectuados a outro nível, como por exemplo os de investigação de cariz científico, não colham o interesse destas organizações.

Algumas organizações não se encontram de todo disponíveis, por outro lado, por desconhecer as diferenças entre os tipos de abordagem que lhe são efectuadas recusando todo e qualquer tipo de participação em estudos.

As organizações que participaram neste estudo parecem mais vocacionadas para uma orientação para o mercado de resposta, o que pode dever-se à procura de diminuição de taxas de risco e da procura de custos mais baixos; uma postura mais proactiva, de maior pesquisa e investigação, de procura de condução do cliente (e não do seu seguimento), encontra-se condicionada a custos mais elevados, que revertem para resultados e para respostas que podem surgir somente a longo prazo, e que se encontram associadas a riscos superiores. Por outro lado, o mercado Português, de pequena dimensão, associada a uma carência de projecção no exterior, em mercados externos, pode limitar a acção das organizações. A enorme dependência do mercado Português aos comportamentos de mercados maiores e externos, e dos quais estão dependentes, também podem ajudar a compreender as opções das organizações. No entanto, a orientação para o mercado de resposta não conduz à inovação, de acordo com os autores estudados (Narver, Slater and Maclachlan, 2004) contrariamente à

orientação para o mercado proactiva. A amostra sugere, assim, que as organizações em estudo não se encontram vocacionadas para inovar nesta dimensão.

Quando nos referimos à orientação para a aprendizagem, há uma consciência de um compromisso com a aprendizagem e que não é tão forte na existência de uma visão partilhada ou de abertura de mentalidade. É natural que estas organizações se questionem sobre as opções que tomam face aos resultados obtidos e que tenham a capacidade de modificar as suas opções; parece igualmente que, há alguma abertura de mentalidade e uma visão partilhada. No entanto, existe a noção generalizada de que os gestores das organizações não gostam de ver discutida a sua visão, o que denota alguns limites na abertura de mentalidade de quem dirige as organizações em estudo; salvaguarda-se aqui o facto desta questão, especificamente, não ter sido bem entendida. Parece que, para metade das organizações em estudo, a sua cultura não considera a aprendizagem dos trabalhadores uma prioridade. Embora se encontre uma relação directa entre orientação para a aprendizagem e inovação, no sentido em que a entenderam os autores cujo trabalho foi analisado (Baker e Sinkula, 1999), apenas a dimensão abertura de mentalidade possui uma relação directa com a inovação, no que se refere à inovação organizacional, e o compromisso com a aprendizagem possui uma relação directa com a inovação, no que se refere à inovação em marketing.

Apesar do estudado em Amabile (1996), a criatividade não estimula o comportamento inovador nestas organizações. A criatividade não aparece entre as variáveis que mais afectam a inovação; verifica-se uma relação entre criatividade e inovação, nas suas dimensões inovação organizacional e inovação em marketing, mas a variável criatividade não possui importância significativa no conjunto das variáveis em estudo.

Parece existir uma relação entre a inovação em *marketing* e a taxa de sucesso de novos produtos, embora esta relação não seja muito forte.

Por outro lado, também é possível afirmar que existe uma relação entre a inovação do produto na *performance* organizacional, possuindo, no entanto, também aqui, uma capacidade explicativa baixa. De facto, uma amostra mais representativa, sobretudo de *pme's*, permitiria obter dados que reflectissem resultados mais aproximados daquele que é o tecido empresarial Português, da realidade Portuguesa.

6. Bibliografia

- Aiken, M.S. e Hage, J. “The Organic Organization and Innovation”. *Sociology*. 5. 1971. P. 63-82.
- Aldrich, H.; Auster E. “Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications” in L.L. Cummings and B.M. Staw (Research in Organizational Behavior). JAI Press. 1986.
- Andrew, James P. e Sirkin, Harold L.. *Payback – como conquistar o retorno financeiro da inovação*. Harvard Business. Actual Editora. Maio, 2008.
- Amabile, Teresa M.; Conti, Regina; Coon, Heather; Lazenby, Jeffrey; Herron, Michael. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*. October 1996, 39, 5.
- Amabile, Teresa M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. Fall 1997. 40, 1.
- Amabile, Teresa M.; Conti, Regina. Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*. December 1999. 42, 6.
- Amabile, Teresa M.; Hadley, Constance N.; Kramer, Steven J. Creativity under the gun. *Harvard Business Review*. August, 2002. 52-61.
- Aram’s, John, book review of Edgar H. Schein’s *Organizational Psychology*. *Industrial Management Review*; Fall 1965; 7, 1; Pg 92. Sloan School of Management, MIT.
- Argyris, C. & Schon, D.A. 1978. *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Atuahene-Gima, Kwaku. Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35, 93-103. 1996.
- Baker, William E.; Sinkula, James M. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*, 1999, 4, 295-308.
- Baker, William E.; Sinkula, James M. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1999a, Vol. 27, Fall, 411-427.

- Baker, William E.; Sinkula, James M. Market orientation, learning orientation and product innovation: a journey inside the organization black box. University of Vermont. 1999b. Working paper.
- Bedeian, A.G. 1986. Contemporary challenges in the study of organizations. *Journal of Management*. 12. Winter. 185-201.
- *Business Ethics Quarterly*. Chicago, 2005. Vol. 15, Iss. 4; Pg. 659. Moore, Geoff.
- Calantone, Roger J.; Cavusgil, S. Tamer; Zhao, Yushan. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 2002, 515-524.
- *Canadian Business*. Toronto: Oct 10-Oct 23, 2005. Vol. 78, Iss. 20; pg. 115. Wahl, Andrew.
- Cassel, Catherine; Symon, Gillian. Qualitative research in work contexts. *Qualitative Methods in Organizational Research – A practical Guide*. Sage Publications, Ltd. 1997. Pgs 1-35.
- Child, J. “Organizational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond”. *Organization and Admin. Sci*. 8. 1977. Pág. 169-183.
- Cohen, M.D. e Sproull, L.S. 1996. *Organizational Learning*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Cooper, A.C. & Dunkelberg, W.C. 1986. January/February. Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic Management Journal*. 7. 53-68.
- Cooper, A.C., Woo, C.Y. & Dunkelberg, W.C. 1989. September. Entrepreneurship and the initial size of the firm. *Journal of Business Venturing*. 7. 317-332.
- Covin, J. e Slevin, D. 1989. January. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. 10. 75-87.
- Covin, J. e Slevin, D. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: theory and practice*. 7-24.
- Crossan, M.M; Lane H.W. & White R.E. 1999, July. An Organizational Learning Framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*. 24. 522-537.
- Cunha, Manuel Pina e; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos e; Cabral-Cardoso, Carlos. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH, Lda. 3ª Edição, 2004.

- Daft, R.L. “A Dual-core Model of Organizational Innovation”. *Academy of Management J.* 21. 1978. P. 193-200.
- Daft, R.L. “Organizational Theory and Design”. West. St.Paul. 1992. Pág. 232-245.
- McKee, Daryl. 1992. An organizational learning approach to product innovation. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 9. September.
- Day, G. 1991. “Learning about markets”. Marketing Science Institute Report Number 91-117. Marketing Science Institute.
- Day, G. 1994a. Continuous learning about markets. *California Management Review*. 36. Summer. 9-31.
- Day, G. 1994b. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*. 58. October. 37-52.
- Damanpour, Fariborz; Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 1991. 555-590.
- Damanpour, Fariborz; Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*. May, 1996. 42, 5.
- Damanpour, F.; Evan, W.M. “Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag”. *Admin. Sci. Quarterly*. 29. 1984.P. 392-409.
- Deshpandé, Rohit; Webster Jr., Frederick E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*. Jan. 1989. 53, 1.
- Deshpandé, Rohit; Farley, John U. & Webster Jr., Frederick E., Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis; *Journal of Marketing*; Jan 1993; 57, 1.
- Deshpandé, Rohit; Farley, John U. Organizational, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey; *International Journal of Research in Marketing*; 2004; 3-22.
- Dewar, R.D.; Dutton, J.E. “The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis”. *Management Science*. 32. 1986. Pág. 1422-1433.
- Dickson, Peter R. “The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan’s comparative advantage theory”. *Journal of Marketing*. Vol. 60. Pág. 102-106. 1996.
- Dixon, Nancy. 1992. Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*. 3. Spring. 29-49.

- Dougherty, Deborah. 1989. Interpretive barriers to successful product innovation. Marketing Science Institute Report. 89-114.
- Duncan, R.B. "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty". Adm. Sci. Quarterly. 17. 1972. Pág.313 -327.
- Drach-Zahavy, Anat; Somech, Anit; Granot, Michal; Spitzer, Ada. Can we win them all? Benefits and costs of structured and flexible innovation – implementations. Journal of Organizational Behavior. 2004. 25. 217-234.
- Drucker, Peter. 1954. The practice of management. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Ettlie, J.E.; Bridges, W.P.; O'Keefe, R. D. "Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation". Management Science. 30. 1984. 682-695.
- Ettlie, J.E.; Reza, E. M. "Organizational Integration and Process Innovation". Academy of Management J. 35. 1992. 795-827.
- European Business Forum. Autumn, 2005. Iss. 22. Pg 67. Leaders, insights and opinions from the boardroom and beyond. Bell, Paul.
- Eurostat – Statistical Books. European Commission. Science, Tecnology and Innovation in Europe. 2008 Edition.
- Executive Excellence; Dec 2005; 22, 12. Excellence in Execution. Hart, Jim.
- Executive Excellence; Dec 2005; 22, 12. Engaging decisions – achieve positive outcomes. Roberto, Michael.
- Fast Company. Oct 2005. Pgs. 74-77. Iss. 99. The ten faces of innovation. Kelley, Tom and Littman, Jonathan.
- Feldman, Jack. 1986. On the difficulty of learning from experience, in The Thinking Organization in *The thinking organization*; Henry Simms Jr., Dennis Gioia and Ass. Eds. San Francisco Jossey Bass Publishers.
- Fiol, C.M. 1985. Organizational Learning. Academy of Management Review. 10(4). 803-813.
- Food Management. Oct. 2005; pg. 10. The challenge of intrapreneurship. Lawn, John.
- Garvin, David. 1993. Building a Learning Organization. Harvard Business Review. 71. July-August. Page. 78-91.
- Goldman, Daniel. Inteligência Emocional. Temas e Debates, 2003.

- Green Junior, Kenneth W.; Inman, R. Anthony; Brown, Gene; Willis, T. Hillman. Market orientation: relation to structure and performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 2005, 20, 6, pg. 276.
- Greenley, G.; Oktemgil, M. 1997. An investigation of modular effects on alignment skill. *Journal of Business Research*. 39. 93-105.
- Gregory, Kathleen K. 1983. Native-View paradigms: multiple cultures and conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*. 28. September.
- Hage, J. "Theories of Organizations". John Wiley. New York. 1980.
- Han, J; Kim, N; Srivastava, R. 1998. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*. 30-45.
- Hart, S. L. 1992. Intentionality and autonomy in strategy-making process: modes, archetypes, and firm performance. In P. Shrivastava, A. Huff & J. Dutton (Edts.), *Advances in strategic management*. Vol. 7, 97-127. Greenwich, CT. JAI Press.
- Hatch, Mary Jo .1993. The expressive organization – linking identity, reputation and the corporate brand. Oxford. Pg. 11.
- Hattori, Ruth Ann; Lapidus, Todd. Collaboration, trust and innovative change. *Journal of Change Management*. June 2004. Vol.4, pgs 97-104.
- Henard,D.H. Szymanski, D.M. Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*. 38(3). 362-375. 2001.
- Hitt, M.A. Hoskisson, R.E. Ireland, R.D. "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-form Firms". *Strategic Management J*. 11. 1990. Pág. 29-47.
- Huber, George. 1991. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*. 2. February. 88-115.
- Hurley, Robert F.; Hult, G. Tomas M.. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*. 62. 3. 1998.
- Hult, G. Thomas M.; Hurley, Robert F.; Knight, Gary A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*. 33. 2004. Pgs. 429-438.
- Hunt, S.; Morgan R. 1996. "The resource advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions". *Journal of Marketing*. 60. 107-114.

- Hurley, Robert F.; Hult, G. Tomas M. Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*. Jul. 1998, 62,3, 42-54.
- Janssen, Onne. How fairness perceptions make innovative behaviour more or less stressful. *Journal of Organizational Behaviour*. 2004. 25. 201-215.
- Jornal Diário Económico, 9 de Abril de 2009
- Jornal Diário de Notícias, 6 de Fevereiro de 2009
- Jornal Expresso, 14 de Maio de 2005.
- Jornal Expresso, 3 de Setembro de 2005.
- Jornal Expresso, 24 de Setembro de 2005.
- Jornal Expresso, 26 de Novembro de 2005.
- Jornal Expresso, 10 de Junho de 2006.
- Jornal de Negócios, 28 de Abril de 2008.
- Jornal Público, suplemento “Economia”, 1 de Junho de 2007.
- Jornal Público, suplemento “Economia”, 9 de Maio de 2008.
- Kimberly, J.R. and Evanisko, M. “Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations”. *Academy of Management J.* 24. 1981. Pág. 689-713.
- King, Nigel. The qualitative research interview. *Qualitative Methods in Organizational Research – A practical guide*. Sage Publications, Ltd. 1997. Pgs 1-35.
- Kohli, Ajay K.; Jaworski, Bernard J.. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*. April, 1990. Vol. 54. P. 1-18.
- Kotler, P.”Principles of Marketing”. Prentice Hall. Englewood Cliffs. 1986.
- Lau, Chung-Ming e Ngo, Hang-Yue. The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13, 2004. Pg 685-703.
- Lumpkin, G. T. e Dess, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, Jan 1996, 21, 1.
- Malerba, Franco e Orsenigo, Luigi. Schumpeterian patterns of innovation are technology-specific. Elsevier, 1995.

- Manjunath, N. S., November 2005. American model rules in Korea, India, Taiwan and Singapore. EDN, p. 112-113.
- Matsuno, Ken; Mentzer, John T.; Ozsomer, Aysegul. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*. July, 2002. 66, 3, 18-32.
- Matsuno, Ken; Mentzer, John T.; Rentz, Joseph O. A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58, 2005, 1-8.
- McGrath, R.G.; Tsai, M.; Venkataraman, S.; Macmillan, I.C. Innovation, competitive advantage and rent: a model and test. *Management Science*, Mar 1996, 42, 3.
- Miller, Danny; Friesen, Peter H. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24. 921-933. 1978.
- Miller, Danny; Friesen, Peter H. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*. Jan-Mar, 1982, 1-25.
- Miller, D. 1987. The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*. 8(1). 55-76.
- Mostafa, Mohamed. Factors affecting organisational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: an empirical investigation. *The Journal of Managing Development*; 2005; 24; pg. 7.
- Naman, J.L. e Slevin, D.P. 1993, February. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*. 14. 137-154.
- Narver, John C. & Slater, Stanley F.. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. October, 1990. P. 20-35.
- Narver, John C.; Slater, Stanley F. and MacLachlan, Douglas L.: responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*. 2004. 21. 334-347.
- Nord, W.R. e Tucker, S. "Implementing Routine and Radical Innovation". Lexington Books. 1987.
- Novak, Sharon; Fine, Charles H.. Culture Clash: the corporate socialization process meets non-congruent organization subcultures. Sloan School of Management. MIT. Cambridge, Massachusetts. January, 1996.
- Nursing Homes. Nov 2005; 54, 11. Creating a culture of innovation. Stahl, Jason.

- Pauleen, David J. and Murphy, Peter. In praise of cultural bias. MIT Sloan Management Review. Winter 2005.
- Pestana, Maria Helena; Gageiro, João Nunes. Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS. 4ª Edição. Edições Sílabo, 2005.
- Porac, J; Thomas, H.1990. Taxonomy mental models in competitor definition. Academy of management review. 15.224-240.
- Porter, Michael. Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior. Elsevier Editora, Lda., Rio de Janeiro, 1989. P.153 –
- Porter, Michael. Competitive strategy. New York: Free Press. 1980.
- Porter, Michael. The competitive advantage of nations. Harvard Business Review. 68. 73-93. 1990.
- Queiroz, Inês. Programa on-line para as pme promove crescimento a nível europeu. Jornal Económico, 06/03/06.
- Rajagopalan, N.; Rasheed, A & Datta, D. 1993. Strategic decision processes: critical review and future directions. Journal of management. 19. 349-384.
- Reynolds, Kristy e Beatty, Sharon. A relationship customer tipology. Journal of Retailing, 1999, vol. 75, pg.509-523.
- Rogers, E.M. “Diffusion of Innovations”. Free Press. NY. 1983
- Runco, Mark A. Creativity. Annual Review of Psychology. 2004. 55.Pg. 657.
- Sackman, Sonja. 1991. Cultural knowledge in organizations. Newbury Park. Sage.
- Sarros, James C.; Gray, Judy; Densten, Iain L.; Cooper, Brian. The organizational culture profile revisited and revised: an Australian perspective. Australian Journal of Management. June 2005. 30, 1, pgs 159-182.
- Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian. Research Methods for Business Students. Third Edition. Prentice Hall, Financial Times. 2003.
- Schein, Edgar H; Forrester, J W; Andrews, Victor L. Progress Reports. Industrial Management Review. April, 1960.
- Schein, Edgar H. Management development as a process of influence. Industrial Management Review. May, 1961.
- Schein, Edgar H. The problem of moral education for the business manager. Industrial Management Review. Fall 1966. Pgs 3-14.
- Schein, Edgar H.. The clinical perspective in fieldwork. Sage Publications, 1984.

- Schein, Edgar H. International Human Resource Management: New Directions, Perpetual Issues and Missing Themes. *Human Resource Management* (1986-1998). Spring 1986, 25, 1. Pg 169.
- Schein, Edgar H. What are the lessons of the OD fable?. *Group and Organization Studies* (1986-1998); March 1988, 13, 1. Pg 29.
- Schein, Edgar H.. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, 1991.
- Schein, Edgar H. Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*. June 1996. 41, 2.
- Senge, Peter. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York. Doubleday.
- Senge, Peter. 1992. Mental models. *Planning review*. 20. March-April. 4-10, 44.
- Shaw, Robert; Perkins, Dennis. 1991. Teaching organizations to learn. *Organization Development Journal*. Winter. 1-12.
- Schneider, Benjamin; Rentsch, Joan. 1987. *Managing climates and cultures: a future perspective*. Lexington Books.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. 1942. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Brothers.
- Simon, Herbert. 1991. Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*. 2. 125-34.
- Sinkula, James M. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*. Jan. 1994. 58. 35-45.
- Sinkula, James M.; Baker, William; Noordewier, Thomas. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25. Fall. 305-318. 1997.
- Sinkula, James M.; Baker, William. 1999. Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Marketing Focused Management*. 4. 295-308.
- Sinkula, James M.; Baker, William. 1999a. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27. 4. 411-427.

- Slater, F. Stanley & Narver, John C. Product-market strategy and performance: an analysis of the miles and snow strategic types. *European Journal of Marketing*. 1993. 27(10). 33-51.
- Slater, F. Stanley; Narver, John C. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*. July, 1995. 59. 63-74.
- Stata, Ray. 1992. *Management Innovation. Executive Excellence*. 9. June. 8-9.
- Subramanian, A; Nilakanta, S; Organizational Innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Int. J. Mgmt. Sci.*, 24, n°6, 1996.
- T+D Magazine. T+D Magazine Publications. December, 2005. Billhardt, Bjorn.
- Taplin, Laura Jean; Carter, Marilyn. Catching up with...Edgar Schein. *Organization Development Journal*. Summer 2005, 23, 2, pg. 78.
- Tercero, Mario Martínez. *Ciencia y Marketing – Manual para investigadores y doctorandos en ciencia social*. Esic Editorial, 2000.
- *The British Journal of Administrative Management*. Dec 2005/Jan 2006. Weaving the threads of creativity, innovation and entrepreneurship into a technicolor dream coat. Chen, James.
- Tidd, Joe; Bessant, John; Pavitt, Keith. *Managing Innovation – integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons Ltd. February, 1998.
- Trompenaars, F. 1993, *Riding the waves of culture*. Nicholas Brealy, London.
- Utterback, J.M.; Abernathy, W.J. “A Dynamic Model of Process and Product Innovation”. *Omega*. 3. 1975. Pág. 639-656.
- Whetten, D.A. “Organizational Growth and Decline Processes”. *Annual Review of Sociology*. 13, 1987. Pág. 335-358.
- Wilkins, Alan e Ouchi, William. 1983. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. 28, September.468-81.
- Young, R.L.; Hougland, J.G. e Shepard, J.M. “Innovation in Open Systems: a Comparative Study of Banks”. *Sociology and Social Res.* 65. 1981. Pág. 177-193.
- Zahra, Shaker A. e Covin, Jeffrey J. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. 1995. *Journal of Business Venturing*.

- Zaltman G.; Duncan R.; Holbek, J. “Innovations and Organizations”. Wiley. NY. 1973.
- Zmud, R.W. “An examination of “Push-pull” Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work”. Management Science. 30. 1984. Pág. 727-738.

7. Questionário