



Revista Base (Administração e Contabilidade)  
da UNISINOS

E-ISSN: 1984-8196

cd@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Brasil

GOBARA, CAIO; ROSSONI, LUCIANO; MAYUMI KATO, ERIKA; DOSSA, ALVARO AUGUSTO;  
HOCAYEN-DA-SILVA, ANTÔNIO JOÃO  
A INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INOVAÇÃO EM  
SERVIÇOS: UMA ANÁLISE DO SETOR HOTELEIRO  
Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 7, núm. 4, outubro-diciembre, 2010,  
pp. 252-265  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228644002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **A INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: UMA ANÁLISE DO SETOR HOTELEIRO**

**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURAL DIMENSIONS UPON INNOVATION IN SERVICE ENTERPRISES:  
AN ANALYSIS OF THE HOTEL INDUSTRY**

**CAIO GOBARA**

caio\_gob@hotmail.com

**LUCIANO ROSSONI**

lrossoni@gmail.com

**ERIKA MAYUMI KATO**

erikinhakato@yahoo.com.br

**ALVARO AUGUSTO DOSSA**

alvaroaugusto@gmail.com

**ANTÔNIO JOÃO**

**HOCAYEN-DA-SILVA**

hocayen@yahoo.com.br

## **RESUMO**

É recorrente o debate na literatura sobre o papel da cultura orientada para a inovação no processo de inovação de empresas no setor de serviços. Todavia, essa relação é pouco avaliada empiricamente. Assim, o objetivo deste artigo é verificar como as dimensões da cultura organizacional impactam na inovação das empresas de serviços, especificamente aquelas do setor hoteleiro da cidade de Curitiba. Por meio de levantamento com a maioria das empresas hoteleiras da cidade, aplicou-se um questionário como instrumento de coleta, o qual objetivou identificar alguns valores organizacionais acerca da inovação dessas empresas, bem como quais destas apresentavam alguma inovação. Desse modo, os tipos de inovação foram analisados por meio da taxonomia de Sundbo e Gallouj (2000). A análise das variáveis que tratavam da cultura da inovação demonstrou que esta apresenta caráter multidimensional, cujas dimensões elucidadas são: suporte à inovação; propensão ao risco; e propensão à geração de ideias. Verificou-se que tais dimensões afetam significativamente a inovação das empresas de serviços hoteleiros, com influência mais relevante nas inovações gerenciais e *ad hoc*, evidenciando que práticas gerenciais voltadas para a inovação tendem a ter impacto efetivo.

*Palavras-chave:* inovação em serviços, cultura organizacional, setor hoteleiro.

## **ABSTRACT**

It is recurring the debate in the literature on the role of culture-oriented innovation in the process of innovation of enterprises in the service industry. However, this relationship is shortly evaluated empirically. Therefore, the objective of this article is to verify how the dimensions of organizational culture impact on innovation of service companies, specifically those of the hotel industry in the city of Curitiba, Brazil. By polling most hotel companies in the city, a survey was applied as an instrument aiming to identify some organizational values regarding the innovation of these companies, as well as if which of these showed some innovation. For that purpose, types of innovation were analyzed through the taxonomy of Sundbo and Gallouj (1998). The analysis of the variables that addressed the culture of innovation showed that it presents a multidimensional character, of which elucidated dimensions are: support structure for innovation, propensity to risk, and propensity to generating ideas. It was conclusive that such dimensions significantly affect the innovation of hotel service companies, with more relevant influence on managerial innovations and *ad hoc*, showing that management practices geared to innovation tend to have an effective impact.

*Key words:* innovation in service, organizational culture, hotel sector.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, observa-se, no contexto competitivo das organizações, um cenário caracterizado por rápidas e profundas mudanças. Tais mudanças condicionam as organizações a adotarem posturas estratégicas ágeis e flexíveis, em que se objetiva a conquista de alguma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Nesse contexto, a literatura sobre o tema apresenta dois caminhos possíveis, os quais podem ser percorridos simultaneamente, para que uma empresa sobreviva em ambientes altamente competitivos. O primeiro, por meio da eficiência, cuja otimização dos recursos produtivos utilizados (economias de custo) é tida como variável chave da competitividade. O segundo, por meio de inovações radicais, incrementais e/ou gerenciais (Schumpeter, 1985), as quais buscam romper com regras do mercado, permitindo à organização obter lucros acima da média e vantagem competitiva temporária diante da raridade de seus produtos ou serviços. Todavia, eficiência e inovação não são objetivos antagônicos das organizações, uma vez que maiores níveis de inovação podem garantir maior taxa de sobrevivência das organizações, como podem assegurar rendas econômicas excedentes, decorrentes do caráter diferenciado de seus produtos. Assim, nesse contexto, a inovação apresenta papel de destaque na economia empresarial, devido a sua relação com a competitividade das organizações.

Inovação foi um conceito proposto inicialmente para o setor industrial, porém, atualmente, constata-se seu uso e aplicabilidade em outros setores, como o de comércio e serviços. Por consequência, a discussão da capacidade de inovar passa a ganhar destaque nesses outros setores, especialmente no setor de serviços. Conforme salienta Porter (1999), a capacidade das empresas de implementar inovações constantes é um atributo fundamental no setor de serviços, uma vez que os clientes apresentam maior dificuldade de diferenciar tais organizações. No entanto, o processo de inovação em empresas de serviços não ocorre somente de maneira acidental (Frohman, 1998), mas por meio de uma tentativa deliberada das organizações em serem mais inovadoras que as demais. Já que instrumentos formais de gestão não são suficientes para que a inovação ocorra, é necessária atitude intencionada por parte dos membros da empresa, que só surge diante de certos elementos vinculados à forma de agir e de pensar das organizações. Esses elementos são considerados correntemente como cultura organizacional, vinculados aos pressupostos e valores da firma, os quais ditam a forma de atuar da empresa. Dessa forma, se a inovação nas organizações for vista como uma prática empresarial, há indícios de que ela seja afetada pelas crenças e valores organizacionais, sendo necessário existir uma cultura forte, compartilhada e claramente orientada à inovação (Claver *et al.*, 1998).

Diante da premissa de que exista relação entre cultura organizacional e inovação, o presente artigo tem como objetivo verificar como as dimensões da cultura organizacional impactam

na inovação das empresas de serviços, especificamente aquelas do setor hoteleiro da cidade de Curitiba. Para tanto, avaliou-se a cultura organizacional somente em relação aos valores acerca da inovação, buscando relacioná-los com as inovações realizadas pelas empresas estudadas.

Justifica-se a condução deste estudo no setor de serviços devido a sua importância crescente para a economia local. Por exemplo, dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (Iparades, 2005) comprovam a grande relevância do setor de serviços para a economia do Estado, visto que este respondeu, em média, por 68,9% dos empregos gerados e 72,2% da remuneração total da população economicamente ativa do Estado, no período de 1990 a 2002. Já em relação à relevância do setor de turismo, observou-se que estimativas do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) revelam que, no triênio 2003-2005, a atividade econômica do turismo gerou 560 mil empregos (100 mil em 2003, 210 mil em 2004 e 250 mil em 2005). Estimou-se, ainda, que somente a hotelaria deveria gerar 227.962 empregos diretos e indiretos de 2005 a 2008, quando grupos nacionais e internacionais investiram R\$ 3,4 bilhões em 134 empreendimentos de médio e grande porte, os quais acrescentaram 25 mil unidades habitacionais em todas as regiões do país (Embratur, 2006).

Em vista do exposto, o estudo está organizado em seis partes, incluindo esta introdução. Em princípio, acerca do quadro teórico de referência, são apresentados aspectos relevantes sobre cultura organizacional de uma forma mais ampla, seguida de uma discussão sobre cultura para inovação, além de algumas considerações sobre o processo de inovação em organizações de serviços. Em seguida, os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução da pesquisa são elucidados, assim como as variáveis da pesquisa. Diante do referencial e da metodologia, a análise dos dados é apresentada, sendo dividida em três partes: a identificação das dimensões culturais da inovação; a validação dos conjuntos de análise; e a avaliação do impacto da cultura na inovação. Após esses dados, o artigo é encerrado com algumas considerações finais sobre os achados.

## CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS

Na literatura sobre a influência da cultura organizacional na inovação, Martins e Terblanche (2003) afirmam que há pouco entendimento em relação à quais dimensões da cultura organizacional estão relacionadas com a melhora da criatividade e da capacidade de inovar, verificando a existência de um paradoxo no que se refere à possibilidade da cultura organizacional estimular ou inibir a criatividade e a inovação. Destacam também que vários pesquisadores trabalharam na identificação de valores, normas e hipóteses envolvidas na promoção e implementação da criatividade e inovação. Entretanto, de acordo com os autores, poucos estudos empíricos, e especialmente pesquisas quantitativas, foram realizadas a fim de apoiar os resultados dessas pesquisas.

Na grande maioria dos estudos, em qualquer das perspectivas desenvolvidas, valores foram entendidos como elemento-chave da cultura organizacional. Schein (1985) os toma enquanto elemento intermediário, em termos de profundidade ou acessibilidade da cultura. Ao lado de artefatos, os elementos mais evidentes de uma cultura, e de pressupostos básicos, os elementos mais profundos e difíceis de análise, valores são, para esse autor, aqueles elementos que permitem entender as estratégias e escolhas organizacionais. Algumas dimensões dos valores têm destacada importância, uma vez que atuam como aspectos mediadores nos conflitos, contribuindo para a solução dos problemas das organizações e, conseqüentemente, aumentando sua eficiência e suas chances de sobrevivência (Oliveira e Tamayo, 2004; Tamayo e Gondim, 1996).

Nessa perspectiva, valores constituem-se como elementos culturais que permitem gerar entendimento sobre a cultura organizacional (Mendes e Tamayo, 1999), de forma que podem ser acessados empiricamente a partir da interpretação dos agentes organizacionais. Dessa forma, um dos aspectos relevantes que deve ser considerado quando se estudam valores organizacionais é o conceito de cultura organizacional. De acordo com Schein (1985), a cultura organizacional é o conjunto de suposições básicas que determinados grupos criaram, descobriram ou desenvolveram para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, repassando-as aos novos membros como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura organizacional também pode ser entendida como um conjunto de valores, símbolos e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, que influenciam seus comportamentos, diferenciam uma organização de outra e descrevem a forma como as coisas são feitas. Essas normas e valores definem o que é importante na empresa e fornecem a direção, sentido e energia para os membros da organização (Claver *et al.*, 1998; Higgins e McCallaster, 2002; Martins e Terblanche, 2003; Miron *et al.*, 2004).

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

Como complemento aos conceitos de cultura organizacional apresentados acima, surge o enfoque de cultura organizacional orientada à inovação. De acordo com Claver *et al.* (1998), uma organização precisa possuir uma cultura forte, compartilhada e claramente orientada à inovação, para competir por meio do desenvolvimento de inovações. Cultura forte, no sentido exposto pelo autor, não significa

inflexibilidade, mas um conjunto de princípios, valores e artefatos enraizados na conduta diária das organizações que ressalta a ênfase que essa dá à importância da inovação como meta organizacional.

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

Para analisar a cultura organizacional, Smircich (1983, *in* Machado-da-Silva e Nogueira, 2001; Hatch, 1997) afirma que esta vem sendo desenvolvida sobre dois enfoques distintos: cultura como metáfora ou perspectiva simbólico-interpretativista e cultura como variável ou perspectiva modernista. A cultura como metáfora é interpretada, essencialmente, como um contínuo e dinâmico processo de construção e reconstrução da realidade, por meio da interação social. No segundo enfoque, considera-se que a organização tem uma cultura, e a orientação fundamental, na maior parte dos estudos, é gerencialista: enfatiza-se a possibilidade de seu gerenciamento para o alcance de altos padrões de desempenho organizacional. Esta diferença conceitual deriva do ponto de partida epistemológico que cada perspectiva assume. Os modernistas acreditam na imparcialidade científica do objeto de estudo, o que define uma visão externa do assunto. Os simbólico-interpretativistas acreditam, por outro lado, que a cultura só pode ser encontrada e compreendida de dentro do sistema cultural em questão, porque o significado depende do contexto estudado (Hatch, 1997).

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

processos organizacionais dentro dos quais tal comportamento se torna rotina.

Ainda seguindo o primeiro enfoque, cultura como metáfora pode ser tomada como ponto de partida com o objetivo de verificar se a cultura organizacional, principalmente relacionada a sua dimensão valorativa, é orientada para inovação. Sob esse enfoque, Higgins e McCallaster (2002) propõem, a partir do modelo de Schein (1985), analisar a cultura organizacional a partir de cinco artefatos culturais e examinar se os mesmos estão alinhados aos conceitos de inovação. Como artefatos culturais que se manifestam na cultura organizacional, os autores identificam cinco: mitos e sagas; sistemas de linguagem e metáforas; símbolos, cerimônias e rituais; sistemas de valores identificáveis e normas comportamentais; e artefatos físicos.

Os modernistas seguem os simbólico-interpretativistas na crença de que suposições e valores influenciam o comportamento na expressão de normas e comunicação de identidade por meio de símbolos, tradições e costumes. A diferença é como o conhecimento sobre cultura é utilizado. Os modernistas consideram o conhecimento sobre a cultura como passível de manipulação, aproximando-o de uma visão até certo ponto voluntarista, destacando-a, certas vezes, como uma ferramenta de gerenciamento, eficiência e controle. Dessa forma, a cultura organizacional passa a ser vista como uma variável incorporada no escopo do controle das organizações, passível de ser manipulada para alcançar altos padrões de desempenho organizacional (Hatch, 1997).

Neste estudo, parte-se do pressuposto que a cultura organizacional, pelo menos nos aspectos relacionados principalmente aos valores, pode ser transformada pela ação e pelo interesse das organizações, especialmente quanto os elementos culturais envolvem aspectos relacionados à prática diária das organizações, como tal se enquadra o processo de inovação. Isso faz com que a análise se afaste de uma visão puramente metafórica e um tanto funcionalista da visão de cultura como elemento de níveis sociais mais amplos, aproximando-a de uma visão situada e circunstanciada no escopo das organizações. Também não quer dizer uma visão totalmente voluntarista: o que se ressalta aqui é que as organizações podem incorporar certos valores e práticas que legitimam suas ações de forma que possibilitem maior capacidade de inovar.

Nesse contexto, foram identificados os valores organizacionais que influenciam a cultura para a inovação, fundamentados em extensa revisão da literatura (Claver *et al.*, 1998; Frohman, 1998; Hartmann, 2006; Irani e Sharp, 1997; Jamrog *et al.*, 2006; Khazanchi *et al.*, 2007; Martins e Terblanche, 2003; Miron *et al.*, 2004; O'Reilly e Tushman, 1997). Tais valores estão descritos abaixo, sendo cada um deles desdobrado em uma questão na pesquisa empírica realizada: (1) aceitação de riscos pelos funcionários; (2) os erros são considerados como uma parte normal do trabalho; (3) estrutura flexível; (4)

poucos níveis hierárquicos; (5) normas são flexíveis; (6) pouca burocracia; (7) a decisão é descentralizada; (8) compromisso com a inovação; (9) receptividade a novas ideias; (10) postura flexível; (11) respeito às opiniões diferentes; (12) trabalho em equipe; (13) decisões, no que tange à inovação, são tomadas rapidamente; (14) pessoas são reconhecidas; (15) pessoas são recompensadas; (16) incentivos financeiros são contemplados; (17) incentivos não financeiros são contemplados; (18) estímulo à geração de ideias; (19) mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias; (20) estímulo à aprendizagem contínua; (21) liberdade para inovar; (22) liberdade para fazer mudanças nos serviços da organização; (23) liberdade para fazer mudanças nos processos da organização; (24) informações são compartilhadas; (25) objetivo da inovação é satisfazer as necessidades dos clientes; (26) habilidade para selecionar ideias certas; (27) habilidade para identificar pessoas criativas; (28) habilidade para mensurar os resultados da inovação; (29) a organização encoraja a implementação das pequenas ideias; (30) a organização encoraja a implementação das grandes ideias; (31) compromisso com a experimentação; (32) apoio às pessoas criativas; (33) orientação de longo prazo em relação aos resultados; (34) fracasso de uma inovação é considerado uma experiência para a aprendizagem; (35) autonomia; (36) as pessoas vêem os problemas do trabalho como uma oportunidade para inovar; (37) os funcionários se sentem a vontade para assumir desafios; (38) iniciativa; (39) política de apoio à inovação; (40) disponibilidade de recursos (materiais/financeiros); (41) tratamento igual, independente da posição hierárquica; (42) as pessoas ouvem o ponto de vista dos outros; e (43) a empresa libera o funcionário para aprender.

## INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

De acordo com Escauriaza *et al.* (2001), o conceito de serviços é ambíguo e heterogêneo, pois inclui diversas atividades econômicas, isto é, todas aquelas que não se incluem no setor primário – fundamentalmente dedicado à obtenção de matérias-primas – nem o setor secundário cuja atividade principal reside na transformação das matérias-primas em produtos. O setor de serviços é, portanto, uma parte muito diversificada da economia que engloba desde setores intensivos em tecnologia e conhecimento – como os de informática – até serviços pouco tecnológicos e pouco qualificados – como a maior parte dos serviços pessoais.

Kotler e Armstrong (1998) conceituam serviço como qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível, não resultando na propriedade de nada e estando a sua produção vinculada ou não a um bem físico.

Na literatura sobre inovação, Schumpeter (1985) foi um dos primeiros economistas a analisar a importância econômica da inovação. Em sua definição, o autor destaca a relação estreita entre inovação e invento, de forma que as inovações implicam o desenvolvimento de inventos, institucionalizando

novos métodos de produção ou introduzindo novos produtos ou serviços no mercado.

O conceito de inovação foi inicialmente proposto para o setor industrial, porém, atualmente, constata-se uma grande discussão e aceitação a respeito de sua aplicabilidade, também no setor de serviços. No campo teórico, Vargas e Zawislak (2006) comentam que a literatura sobre inovação em serviços é relativamente recente e que ainda não há consenso entre os pesquisadores desta área no que se refere à capacidade desse setor em gerar inovações endogenamente. Entretanto, Gallouj e Weinstein (1997) destacam a ascensão de três principais abordagens teóricas que tentam debater e explicar a inovação no setor de serviços: tecnicista; baseada em serviços; e a integradora.

A abordagem tecnicista, que tem o trabalho de Barras (1986) como sua principal referência, sustenta a ideia de que a inovação em serviços é resultado da adoção de inovações tecnológicas desenvolvidas no setor industrial, ou seja, reflexo do processo de difusão de uma nova tecnologia pela indústria. O conceito central deste enfoque baseia-se no "ciclo reverso do produto", proposto após a análise do impacto das tecnologias da informação nos serviços financeiros. Nesse modelo, Barras (1986) defende que a inovação em serviços percorreria um ciclo contrário ao verificado nas inovações tecnológicas, visto que, num primeiro momento, a introdução de uma nova tecnologia, ao invés de causar impacto radical e lucros extraordinários no sentido schumpeteriano, levaria somente a melhorias e inovações incrementais voltadas para eficiência e qualidade na prestação de serviços existentes. A constituição de novos serviços (inovações radicais) ou recombinações de serviços já existentes só seria possível num estágio final, o qual corresponderia ao estágio mais avançado da difusão tecnológica.

No que tange à abordagem baseada em serviços, Hauknes (1998) se contrapõe à visão tecnicista e sugere

que a intensidade da relação cliente-fornecedor proporciona oportunidades para a inovação na elaboração de um serviço que supera qualquer processo de difusão de uma inovação tecnológica de processo ou de produto. Consequentemente, Hauknes (1998) concorda que o setor de serviços, em relação à geração de inovações, é independente do setor industrial e, portanto, capaz de gerar inovações endogenamente.

Para conciliar esse debate teórico, os pesquisadores formularam a abordagem integradora que propõe integrar as duas abordagens acima numa única teoria de inovação em serviços. Esta nova perspectiva considera que a inovação envolve características genéricas, em que a ênfase recairá sobre peculiaridades da manufatura ou dos serviços de acordo com a intensidade da relação cliente-fornecedor do mercado em análise (Gallouj e Weinstein, 1997).

Baseados em evidências empíricas, Sundbo e Gallouj (1998) apresentaram a seguinte taxonomia para classificar os tipos de inovação observados no setor de serviços, conforme pode ser identificado no Quadro 1.

De forma a contribuir para a taxonomia de inovação em serviços, Hauknes (1998) salienta que a intensidade da relação usuário/produtos em serviços pressupõe considerar o usuário (cliente) como uma importante fonte de formação de capacidades. Nesse sentido, Sundbo e Gallouj (2000) afirmam que o processo de inovação em serviços é essencialmente um processo iterativo, do qual surge um novo tipo de inovação, denominada inovação *ad hoc*, definida como a construção iterativa de uma solução para um problema particular posto pelo cliente (Sundbo e Gallouj, 1998), ou seja, ela é coproduzida pelo cliente e pelo provedor do serviço. Pode-se depreender, no entanto, que em toda atividade de prestação de serviços haverá espaço para este tipo de inovação em maior ou menor grau, dependendo da intensidade da relação usuário-produtor e da especificidade do problema a ser resolvido (Vargas e Zawislak,

**Quadro 1** – Tipos de inovação no setor de serviços.

**Chart 1** – Types of innovation in services sector.

Tipos de Inovação	Definição
Inovações de produto	Relacionadas com o fornecimento de um novo serviço, como, por exemplo, um novo seguro, uma nova linha de financiamento, o atendimento de uma nova especialidade médica.
Inovações de processo	Relacionadas com a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração/produção de um serviço ou nos procedimentos de atendimento do usuário/cliente e de entrega do serviço.
Inovações gerenciais	Relacionadas com a introdução de novas técnicas de planejamento, gerenciamento de processos, adoção de indicadores e etc.
Inovações de mercado	Relacionadas com a descoberta de novos mercados, com a identificação de nichos em um mesmo mercado ou, ainda, com a mudança de comportamento da organização no mercado em que ela está inserida.
Inovação <i>ad hoc</i> (ou "adocrática")	Resultado de um processo de resolução de problemas do usuário por meio da coprodução. A intensidade da relação usuário/produtor em serviços permite considerar o usuário (ou cliente) como uma importante fonte de formação de capacidades.

Fonte: Sundbo e Gallouj (1998).



2006). E, para a consecução do objetivo proposto, o presente artigo utilizou-se dessa tipologia, relacionando-a com a cultura para inovação no respectivo setor de atividade.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo consiste em uma pesquisa de natureza descritivo-exploratória, pois visa efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, além de explorar o assunto com a finalidade de alcançar uma melhor compreensão do tema (Malhotra, 2001; Neuman, 1997). Para tanto, faz uso da *survey* como técnica de coleta dos dados para o cumprimento do objetivo de descrição dos casos (Babbie, 2001; Kerlinger, 2003). Justifica-se o uso do método devido à necessidade de análise quantitativa, buscando-se obter conclusões a partir dos dados coletados acerca da totalidade da amostra (Babbie, 2001).

**População e Amostra.** No que tange à identificação da população, representada pelo setor hoteleiro da cidade de Curitiba, buscou-se identificar todos os hotéis existentes na cidade. Verificou-se a existência de 120 empreendimentos de acordo com a lista do último levantamento oficial da Companhia de Desenvolvimento de Curitiba (Curitiba S.A.), referente ao ano de 2005. Os *flats*, *apart* hotéis e *residence*, também considerados pelo órgão, foram excluídos da população, pois apresentam outro comportamento e tipo de mercado. Com isso, chegou-se a uma população de 100 hotéis. Como critério para a seleção da amostra, o estudo considerou a aplicação de questionário fechado em apenas uma unidade hoteleira por segmento e rede de hotéis com o intuito de não prejudicar o resultado, visto que algumas redes possuem vários hotéis atuando no mesmo segmento de mercado. Assim, a fase de coleta de dados durou 60 dias, atingindo o número de 52 observações válidas, ou seja, 52% da população, o que possibilitou um nível de confiança de 95% com margem de erro de 9,5%. Importante destacar também que a pesquisa foi realizada de acordo com a acessibilidade e adesão do gerente geral de cada hotel, não sendo pesquisados os funcionários e demais diretores.

**Variáveis.** As dimensões culturais da inovação, que foram tratadas neste estudo como variáveis independentes, foram elaboradas a partir de levantamento de indicadores na literatura (apresentados no quadro teórico de referência), resultando em um total de 43 itens. Cada item foi operacionalizado por meio de escala *Likert*, variando de 1 (discordo plenamente) a 7 (concordo plenamente). Já as variáveis dependentes, que estão relacionadas aos tipos de inovação identificados na literatura (produto, processo, gerencial, de mercado, *ad hoc*, além de uma variável que avaliou se houve algum tipo de inovação na empresa), foram avaliadas por meio de respostas binárias, em que se verificou se elas haviam apresentado alguma inovação ou não. Para cada um dos tipos de inovação, um texto explicativo estava presente na questão, com o objetivo

de deixar claro o item para o respondente (ver Apêndice). Seguindo as orientações de Netemeyer *et al.* (2003), buscou-se a validação de conteúdo por meio da análise do questionário por cinco especialistas no tema, e da validação de face por meio do pré-teste dos questionários com respondentes influentes.

**Procedimentos de Análise.** Os dados foram analisados estatisticamente com o auxílio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 13. A identificação das dimensões culturais da inovação ocorreu por meio de análise fatorial, cujo método de extração foi análise dos componentes principais. Avaliou-se a adequação da fatorial por meio dos testes *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e esfericidade de *Bartlett*. Como havia vários fatores que apresentavam *eigenvalues* maior que 1, optou-se por definir seu número por meio do método *scree plot*, como orientado por Hair *et al.* (2005). Com os fatores definidos, os dados foram submetidos novamente à análise fatorial, complementando-a com o método de rotação *Varimax*, objetivando melhorar a interpretação das cargas fatoriais (Hair *et al.*, 2005). Variáveis com cargas fatoriais menores que 0,6 foram excluídas, uma vez que houve poucos casos (Churchill, 1979). Após a definição de quais variáveis enquadravam-se em cada fator, avaliou-se a confiabilidade por meio do teste alfa de *Cronbach*, sendo aceita como adequada quando o valor fosse maior que 0,7 (Hair *et al.*, 2005). Também foram descartadas as variáveis que diminuíam a confiabilidade da escala. Com as dimensões identificadas, os conjuntos analisados, formados pelo cruzamento das variáveis independentes com as variáveis dependentes e com as variáveis demográficas dos hotéis (variáveis de controle), foram validados comparando a média dos grupos por meio do Teste T e *Oneway* ANOVA. Nesse critério de validação, esperava-se que as variáveis independentes não alterassem significativamente entre as características demográficas, ao mesmo tempo em que apresentassem média significativamente maior entre as empresas que inovaram (Netemeyer *et al.*, 2003). Por fim, selecionaram-se os tipos de inovação que apresentaram diferença significativa em relação às dimensões culturais da inovação, e avaliaram-se, por meio do modelo de regressão logística, como tais dimensões afetam cada tipo de inovação. Segundo Pestana e Gageiro (2005), a regressão logística é indicada quando a variável dependente é uma variável binária (0 e 1), como no caso da inovação aqui estudada. A consistência da regressão logística foi avaliada por meio do teste Hosmer e Lemeshow.

### ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a condução completa da análise, primeiramente, foram identificadas as dimensões culturais da inovação. Após isso, estas dimensões tiveram sua variação validada por meio da comparação com as variáveis demográficas dos hotéis e com as variáveis dependentes, para, no fim, ser avaliada como a cultura influencia na inovação em hotéis. Dessa forma, cada uma das fases de análise está separada em tópicos a seguir.

### IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES CULTURAIS DA INOVAÇÃO

A cultura orientada para a inovação vem sendo tratada na literatura de forma unidimensional (Jamror *et al.*, 2006), o que leva à necessidade de se verificarem empiricamente quantas dimensões ela apresenta nas empresas de serviços. Atendendo essa necessidade, foi realizada uma análise fatorial exploratória, em que os resultados estão expostos na Tabela 1. Apesar de a amostra ser pequena, em termos absolutos, o teste de esfericidade de Bartlett mostrou-se significativo ( $p\text{-value} < 0,001$ ), o que possibilita o uso da análise fatorial como técnica de exploração das dimensões da cultura de inovação. Apesar do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ter apresentado valor relativamente baixo (0,388), o procedimento foi levado em

frente diante da pequena quantidade de casos e da natureza exploratória da pesquisa.

Dos 43 itens sugeridos anteriormente, descartaram-se 21, pois apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,6 ou contribuíam negativamente para a confiabilidade do fator, restando somente 22 itens, identificados na Tabela 1, podendo ser vistos, também, em maiores detalhes, no Apêndice. De acordo com os critérios de interpretabilidade e rotação Varimax, optou-se pela solução de três fatores com o total de variância explicada de 49,20%. A Tabela 1 mostra detalhadamente a estrutura fatorial, bem como as cargas fatoriais, média dos fatores e *eigenvalues* (valores próprios). Além disso, apresenta a variância explicada e acumulada dos fatores, além do índice de consistência interna (confiabilidade por meio do Alfa

**Tabela 1 – Fatores de cultura para inovação.**  
**Table 1 – Culture factors to innovation.**

Variável	Suporte à inovação	Propensão ao risco	Propensão à geração de ideias
P6.10 – Postura flexível da chefia	0,696		
P6.12 – Trabalho em equipe	0,620		
P6.14 – Reconhecimento	0,680		
P6.19 – Mecanismos para novas ideias	0,651		
P6.20 – Aprendizagem contínua	0,698		
P6.21 – Liberdade para inovar	0,613		
P6.24 – Compartilhamento das informações	0,615		
P6.27 – Identificação de pessoas criativas	0,677		
P6.35 – Autonomia	0,627		
P6.37 – Assumir desafios	0,807		
P6.38 – Iniciativa	0,768		
P6.43 – Liberdade para aprender	0,656		
P6.1 – Aceitação de riscos		0,617	
P6.26 – Habilidade para selecionar ideias		0,713	
P6.30 – Implementação de grande ideias		0,733	
P6.31 – Compromisso com a experimentação		0,625	
P6.32 – Apoio às pessoas criativas		0,801	
P6.39 – Política de apoio à inovação		0,658	
P6.9 – Não receptividade à novas ideias*			0,722
P6.18 – Não estimulação de novas ideias*			0,860
P6.29 – Não encorajamento de implementação de pequenas ideias*			0,756
P6.42 – As pessoas não ouvem o ponto de vista dos outros antes de falar*			0,737
Média ( $\mu$ )	5,27	5,55	5,75
Valor Próprio	9,54	6,50	3,62
Variância	23,86%	16,27%	9,06%
Variância Acumulada	–	40,13%	49,20%
Alfa de Cronbach	0,928	0,856	0,855

\*Escala invertidas

Fonte: Dados primários da pesquisa.



de Cronbach). Em síntese, os resultados da análise fatorial apontam para uma estrutura multidimensional da cultura da inovação, uma vez que apresentaram agrupamentos diferentes das variáveis observadas. Basta saber se essas dimensões realmente afetam a inovação e em que grau cada uma delas afeta. No entanto, antes de explorar essas relações, as dimensões devem ser descritas.

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

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

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

práticas ocorrem com razoável frequência nas organizações pesquisadas.

### VALIDAÇÃO DOS CONJUNTOS DE ANÁLISE

Na busca por avaliar as relações entre dimensões culturais com a inovação, compararam-se as médias desses fatores com as características demográficas dos hotéis: porte (pequeno, médio e grande porte, de acordo com a classificação de Duarte, 1996); participação em rede hoteleira (sim ou não); escopo geográfico (participação em rede hoteleira nacional ou rede internacional); atuação em cidades, estados e países diferentes (sim ou não); e classificação dos hotéis (superluxo – cinco estrelas plus; luxo – cinco estrelas; superior – quatro estrelas; turístico – três estrelas; econômico – duas estrelas e; simples – uma estrela). Os valores do Teste T estão expostos na Tabela 2.

Como exposto na Tabela 2, observou-se que não há diferença significativa entre as médias dos fatores em relação a porte dos hotéis, participação em rede hoteleira, atuação em cidades, estados e países diferentes, além da classificação dos hotéis, concluindo-se que estas variáveis não afetam a cultura para inovação. Apesar da participação em rede hoteleira não apresentar diferenças significativas entre os que participam e não participam de redes, quando analisado o escopo geográfico da rede, verificou-se que há diferença significativa entre as médias em relação à propensão ao risco ( $\mu = 6,38$  e  $\mu = 5,20$ ), observando que hotéis de redes internacionais possuem maior tendência à aceitação de risco. No entanto, como a maioria das características demográficas não apresentou diferenças significativas, pode-se entender que elas não afetam a relação entre cultura e inovação. Dessa forma as relações que são analisadas a seguir não podem ser caracterizadas espúrias, uma vez que se buscou validar concorrentemente as variáveis independentes com seus grupos de controle.

Já a Tabela 3 apresenta o resultado do Teste T da relação entre as dimensões culturais e os tipos de inovação implementados pelas empresas estudadas, proposto por Sundbo

**Tabela 2 – Dimensões culturais e características demográficas dos hotéis.**

**Table 2 – Hotels' cultural dimensions and demographic characteristics.**

	Suporte à inovação	Propensão ao risco	Propensão à geração de ideias
Porte dos hotéis	0,766	0,999	-0,779
Participação em rede hoteleira	0,729	-0,297	1,183
Escopo geográfico da rede hoteleira	-1,411	-2,175**	0,203
Atuação em cidades diferentes	1,162	0,104	1,478
Atuação em estados diferentes	1,476	0,509	1,373
Atuação em países diferentes	1,019	1,391	0,200
Classificação dos hotéis	2,014	1,871	0,811

\*\*\*p ≤ 0,01 \*\*p < 0,05 \*p < 0,1

Fonte: Dados primários da pesquisa.

e Galloway (1998): inovação de produto; inovação de processo; inovação gerencial; inovação de mercado; e inovação *ad hoc*. Acerca dos tipos de inovação, os entrevistados responderem se fizeram ou não inovações correspondentes a cada um dos tipos apresentados. Cabe ressaltar que a inovação total, presente na Tabela abaixo, corresponde à realização ou não de alguma inovação no hotel, independente do tipo.

Como exposto na Tabela 3, empresas que apresentam alguns tipos de inovação tendem a valorizar algumas dimensões culturais: (i) empresas que fizeram inovações gerenciais tendem a apresentar maiores escores de suporte à inovação ( $\mu = 6,06$  e  $\mu_n = 4,72$ ), propensão ao risco ( $\mu = 5,81$  e  $\mu_n = 4,68$ ) e propensão à geração de ideias ( $\mu = 5,67$  e  $\mu_n = 3,95$ ); (ii) empresas que fizeram inovação de mercado apresentaram valores maiores relacionados ao suporte à inovação ( $\mu = 5,89$  e  $\mu_n = 5,37$ ); e (iii) empresas que realizaram inovação *ad hoc* obtiveram maior média em relação ao suporte à inovação ( $\mu = 5,95$  e  $\mu_n = 5,30$ ) e propensão à geração de ideias ( $\mu = 5,53$  e  $\mu_n = 4,70$ ).

Os resultados da Tabela 3 também demonstram que nenhuma das dimensões culturais apresentou relação significativa com inovações de produto e processo, o que contrapõe alguns autores (por exemplo, Claver *et al.*, 1998). Porém, ressalta-se que o fato de que não ter tido diferença significativa nessas duas relações não significa que uma não influencia a outra. Por exemplo, a inovação de produto e a de processo podem ser externas à organização, isto é, provenientes de pressões ambientais. Além disso, a decisão sobre esses dois tipos de inovação tradicionalmente são do tipo *top-down*, ou seja, as decisões são tomadas pela alta hierarquia que tem certo controle do processo e decide o que e como serão implementadas. Assim, dificilmente as empresas se preocupam em desenvolver mecanismos de participação dos funcionários em relação a esses dois tópicos.

Para ilustrar que as empresas que apresentam algum tipo de inovação tendem a valorizar as dimensões culturais, na Tabela 4 estão expostas as médias do grupo de empresas que fizeram algum tipo de inovação com as que não fizeram.

**Tabela 3 – Comparação das dimensões culturais com inovação.**

**Table 3 – Comparison of cultural dimensions to innovation.**

	Suporte à inovação	Propensão ao risco	Propensão à geração de ideias
Inovação total	2,650**	2,564**	1,932*
Inovação de produto	0,741	-0,034	1,383
Inovação de processo	1,344	0,924	0,381
Inovação gerencial	3,611***	2,435**	3,608***
Inovação de mercado	1,674*	1,240	0,854
Inovação <i>ad hoc</i>	1,893*	0,797	1,757*

\*\*\* $p \leq 0,01$  \*\* $p < 0,05$  \* $p < 0,1$

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Tabela 4 – Comparação de médias das dimensões culturais entre empresas inovadoras e não inovadoras.**

**Table 4 – Average comparison of cultural dimensions of non-innovative companies.**

Inovação total		N	Mean	Valor-p
Suporte à inovação	Sim	49	5,8434	0,011**
	Não	3	4,3330	
Propensão ao risco	Sim	49	5,6537	0,013**
	Não	3	3,8890	
Propensão à geração de ideias	Sim	49	5,3827	0,059*
	Não	3	3,5833	

\*\*\* $p \leq 0,01$  \*\* $p < 0,05$  \* $p < 0,1$

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Nota-se que a média dos hotéis que inovaram ( $\mu_s$ ) foi superior à média daqueles que não realizaram qualquer tipo de inovação ( $\mu_n$ ), sendo esta diferença significativa. Assim, diante da relação significativa entre as dimensões culturais e inovação, infere-se que empresas com maior projeção de seus valores e artefatos em prol da inovação realmente apresentam maior grau de inovação. No entanto, o tamanho desse efeito ainda não foi investigado na literatura, sendo apresentado na seção seguinte.

### IMPACTO DAS DIMENSÕES CULTURAIS NA INOVAÇÃO

O impacto das dimensões culturais foi avaliado somente em relação àqueles tipos de inovação que apresentaram diferença significativa nos testes de comparação entre médias. Descartou-se somente a inovação de mercado, pois não mostrou escores significativos nos modelos logísticos.

Dessa forma, foi realizada análise de regressão logística com as dimensões como variáveis independentes e com os tipos de inovação como variáveis dependentes. Nas Tabelas 5, 6 e 7 estão demonstradas as relações entre cultura e inovação, em que os primeiros modelos correspondem a cada uma das dimensões. O último modelo ressalta o resultado com melhor ajuste em cada uma das tabelas, identificado por meio do método *Stepwise*. Em todos os modelos, o pseudo *R-square* de Nagelkerke indica o ajuste do modelo de regressão logística, considerando o incremento de explicação adicionada pelas variáveis independentes.

Na Tabela 5, buscou-se verificar a relação entre dimensões culturais com inovação das empresas hoteleiras. Como pode se observar nos modelos, todas as dimensões apresentaram relação significativa com a inovação. O poder explicativo incrementado

**Tabela 5 – Impacto da cultura na inovação total.**

**Table 5 – Culture impact on total innovation.**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Suporte à Inovação	1,160**			1,160**
Propensão ao risco		1,046**		
Propensão à Geração de Ideias			0,575*	
Constante	-3,191	-2,227	0,179	-3,191
- 2log Likelihood	17,864	17,793	19,913	17,864
Nagelkerke R Square	26,1%	26,4%	15,8%	26,1%
Significância	p < 0,05	p < 0,05	P < 0,1	p < 0,05

\*\*\*p < 0,01 \*\*p < 0,05 \*p < 0,1 Modelo: Regressão Logística Binária.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

**Tabela 6 – Impacto da cultura na inovação gerencial.**

**Table 6 – Culture impact on management innovation.**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Suporte à Inovação	1,471***			1,343***
Propensão ao risco		0,753***		
Propensão à Geração de Ideias			0,683***	0,582**
Constante	-6,877	-2,784	-2,149	-8,898
- 2log Likelihood	40,146	48,469	45,886	35,250
Nagelkerke R Square	40,2%	20,9%	27,2%	50,2%
Significância	p < 0,001	p < 0,01	p = 0,001	p < 0,001

\*\*\*p < 0,01 \*\*p < 0,05 \*p < 0,1 Modelo: Regressão Logística Binária.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

na explicação foi maior entre as dimensões suporte à inovação e propensão ao risco (26,1% e 26,4% respectivamente) do que entre a dimensão propensão à geração de ideias (15,8%). No entanto, o Modelo 4, que buscou verificar a influência das variáveis em conjunto, indicou que o fator que apresenta relação significativa foi somente suporte à inovação.

Esse resultado indica que aquelas empresas que buscam elaborar um conjunto de valores e artefatos que estimulem a inovação de sua empresa tendem realmente a apresentar maior grau de inovação. As outras dimensões, propensão ao risco e propensão à geração de ideias, estão relacionadas à estrutura, ou seja, ocorrem em organizações que apresentam um conjunto de elementos de suporte à inovação. Assim, entende-se que as três dimensões da cultura para inovação estão imbricadas, não sendo dissociadas na inovação de uma forma mais ampla.

Cabe ainda avaliar os tipos de inovação mais específicos, que podem apresentar diferenças no efeito das dimensões culturais. No que tange ao impacto das dimensões culturais na inovação gerencial, verifica-se que todas se mostraram significativas, com destaque para suporte à inovação que, sozinha, incrementa em 40,2% a explicação da probabilidade de inovação (Tabela 6). No modelo de melhor ajuste, verifica-se que tanto o suporte à inovação quanto a propensão à geração de ideias mantiveram-se significativas quando postas em conjunto (Modelo 4), correspondendo a um incremento de explicação de 50,2%.

Esse resultado indica duas questões fundamentais. A primeira delas é que, no contexto de serviços, a influência da cultura organizacional se dá muito mais fortemente no contexto de inovações gerenciais do que de inovação de uma forma geral, até porque empresas de serviços têm pouco espaço para mobilizar inovações internas em relação a outras coisas. A segunda é o alto poder de explicação do modelo, indicando que empresas de serviços que querem fazer inovações gerenciais realmente necessitam investir em sua cultura interna.

Por fim, na Tabela 7, está exposta a relação entre as dimensões culturais e inovação *ad hoc*. Como ilustrado nos modelos da Tabela, as relações entre suporte à inovação e propensão à geração de ideias mostraram-se significativas, sendo o suporte à inovação com maior incremento na explicação (Modelo 3). No entanto, o pequeno aumento da explicação do modelo (11,6%) revela que esse tipo de inovação é pouco influenciado pela cultura das empresas hoteleiras, indicando que há outros fatores relacionados. Pela própria natureza ocasional de inovações *ad hoc*, era esperada essa menor influência, uma vez que esse tipo de inovação normalmente ocorre por demandas muito específicas e de curta duração, sobrando pouco espaço para a deliberação no ambiente interno da empresa.

## CONCLUSÕES

Diante do objetivo de verificar como as dimensões da cultura organizacional impactam na inovação das empresas

de serviços hoteleiros, foi possível desdobrar algumas conclusões deste estudo. A primeira delas foi a revelação empírica do caráter multidimensional da cultura orientada para a inovação, em que foi admissível identificar três fatores: suporte à inovação, propensão ao risco e propensão à geração de ideias. Essas dimensões, mesmo diante da pequena amostra, se mostraram robustas, uma vez que não mostraram influência das características demográficas das empresas hoteleiras, pois se verificou que elas não influenciaram significativamente a cultura para inovação, exceto acerca do escopo geográfico da rede hoteleira em relação à propensão ao risco. Assim, tais variáveis observadas podem fomentar pesquisas futuras, sendo essa uma das contribuições do estudo.

Verificou-se que as inovações gerenciais, *ad hoc* e total, apresentaram diferença significativa da valorização das dimensões culturais. Esse dado fornece indícios de que a cultura organizacional influencia a inovação de empresas hoteleiras. Ainda, não foi verificada relação da cultura organizacional com inovação de produto e de processo, indicando que, no setor de serviços, o impacto da cultura é diferenciado de empresas industriais, como apontado pela literatura.

Por meio da regressão logística foi possível verificar em que grau as dimensões culturais condicionam a inovação. Concluiu-se que houve um impacto positivo dos fatores sobre as inovações analisadas, chegando-se a uma explicação adicional, se comparada à explicação média, de 26,1% acerca da inovação total, de 50,2% na inovação gerencial e de somente 11,6% na inovação *ad hoc*. Ressalta-se que os outros tipos de inovação não demonstraram efeito significativo da cultura organizacional, como inovação de mercado, de produto e de serviço. Entre as dimensões, pode-se verificar que o suporte à inovação foi o mais influente em relação aos três tipos de inovação de serviços avaliados. Com efeito, pode-se entender que o suporte dado ao quadro funcional na busca de soluções não convencionais tem maior efeito sobre a inovação de fato do que qualquer elemento relacionado à propensão ao risco ou a propensão à geração de ideias, o que ressalta o papel da organização, enquanto estrutura social, como mecanismo de fomento da inovação.

Assim, os resultados da pesquisa no setor hoteleiro de Curitiba mostram que as empresas que possuem uma cultura orientada para inovação tendem a apresentar maiores índices de inovação, uma vez que tanto os testes de comparação entre médias, quanto a regressão logística apontam para essa afirmação. Destaca-se que a discussão entre cultura e inovação não é só relevante para empresas industriais, mas também para empresas de serviços, o que remete à avaliação das práticas gerenciais adotadas pelas organizações nesse setor. À guisa de conclusão, espera-se que tais resultados sirvam de alerta para organizações que objetivam inovar em seu contexto, pois a inovação não depende somente de atitudes autocráticas, mas do compartilhamento de crenças e valores, originados, muitas vezes, do suporte que é dado pela organização.

Apesar do pequeno número de casos, que aponta como uma das limitações do estudo, este pode ser replicado em outros contextos organizacionais no setor de serviços, com um número maior de casos de forma a aperfeiçoar o modelo e permitir uma análise mais aprofundada das diferentes características que interferem na cultura para inovação. Empreender estudos qualitativos, objetivando aferir antecedentes e resultados advindos da orientação para inovação em organizações, pode também ser tema relevante para a compreensão do processo de inovação no setor de serviços, evidenciando outras variáveis relevantes para a compreensão do fenômeno da inovação orientada pelas organizações.

## REFERÊNCIAS

- AECA – ASSOCIAÇÃO ESPANHOLA DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. 1995. *Innovación en la empresa: Factor de supervivencia*. 2ª ed., Madrid, AECA.
- BABBIE, E.R. 2001. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte, Editora UFMG.
- BARRAS, R. 1986. Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15(4):161-173. [http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333\(86\)90012-0](http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333(86)90012-0)
- CHURCHILL, R. 1979. A Paradigm for Developing Better Measures for Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1):53-64. <http://dx.doi.org/10.2307/3150876>
- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; GARCIA, D.; MOLINA, H. 1998. Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 9(1):55-68. [http://dx.doi.org/10.1016/1047-8310\(88\)90005-3](http://dx.doi.org/10.1016/1047-8310(88)90005-3)
- DUARTE, V.V. 1996. *Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos*. São Paulo, Senac, 91 p.
- ESCAURIAZA, M.J.; SUBIRANA, J.T.; TORRES, X.T. 2001. *Innovación en Servicios*, Madrid, Fundació Cotec, p. 1-20. (Col·lecció Estudis 19).
- FROHMAN, A.L. 1998. Building a culture for innovation. *Research Technology Management*, 41(2):9-12.
- GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. 1997. Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5):537-556. [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00030-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00030-9)
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. 2005. *Análise Multivariada de Dados*. 5ª ed., Porto Alegre, Bookman, 593 p.
- HARTMANN, A. 2006. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3):159-172. <http://dx.doi.org/10.1108/14714170610710712>
- HATCH, M.J. 1997. *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York, Oxford University Press, 387 p.
- HAUKNES, J. 1998. *Services in innovation, innovation in services*. Oslo, STEP group, STEP, Storgaten 1 N-0155, p. 1-128.
- HIGGINS, J.M.; MCALLASTER, C. 2002. Want innovation? Then use cultural artifacts that support it. *Organizational Dynamics*, 31(1):74-84. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00073-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00073-6)
- EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. 2006. *Boletim de desempenho econômico do turismo: hotelaria*. Brasília, Embratur.
- Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/dadosefatos>. Acesso em: 05/05/2008.
- IPARDES – INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. 2005. *Inovação tecnológica no setor de serviços do Paraná: subsídios para uma política pública*. Curitiba, Iparides.
- IRANI, Z.; SHARP, J.M. 1997. Integrating continuous improvement and innovation into a corporate culture: a case study. *Technovation*, 17(4):199-206. [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(96\)00103-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(96)00103-4)
- JAMROR, J.J.; VICKERS, M.; BEAR, D. 2006. Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation. *Human Resource Planning*, 29(3):9-19.
- KERLINGER, F. N. 2003. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 378 p.
- KHAZANCHI, S.; LEWIS, M.W.; BOYER, K.K. 2007. Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4):871-884. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.003>
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. 1998. *Princípios de marketing*. 7ª ed., São Paulo, LTC, 527 p.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; NOGUEIRA E.E.S. 2001. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(Edição Especial):35-58.
- MALHOTRA, N. 2001. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed., Bookman, Porto Alegre, 720 p.
- MARTINS, E.C.; TERBLANCHE, F. 2003. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1):64-74. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060310456337>
- MENDES, A.M.; TAMAYO, A. 1999. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. In: EnANPAD, Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, p. 1-16.
- MIRON, E.; EREZ, M.; NAVEH, E. 2004. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2):175-199. <http://dx.doi.org/10.1002/job.237>
- NETEMEYER, R.G.; BEARDEN, W.O.; SHARMA, S. 2003. *Scaling Procedures: Issues and Applications*. Thousand Oaks, Sage.
- NEUMAN, L.W. 1997. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston, Allyn & Bacon, 538 p.
- O'REILLY, C.A.; TUSHMAN, M.L. 1997. Using culture for strategic advantage: promoting innovation through social control. In: M.L. TUSHMAN; P. ANDERSON (eds.), *Managing strategic innovation and change*. New York, Oxford University Press, p. 200-216.
- OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. 2004. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*, 39(2):129-140.
- PESTANA, M.A.; GAGEIRO, J.A. 2005. *Descobrimos a regressão: com a complementaridade do SPSS*. Lisboa, Silabo, 357 p.
- PORTER, M.E. 1999. *Competição*. 9ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 515 p.
- SCHIEIN, E.H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 358 p.



- SCHUMPETER, J. 1985. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo, Abril Cultural, 169 p.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. 1998. *Innovation in services*. Oslo, STEP group, SI4S Synthesis Paper n. 2, Work package 3/4, p. 1-40.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. 2000. Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management*, 1(1):15-36.  
<http://dx.doi.org/10.1504/IJSTM.2000.001565>
- TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. 1996. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*, 31(2):62-72.
- VARGAS, E.R.; ZAWISLAK, P.A. 2006. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1):139-159.

Submetido em: 04/12/2008

Aceito em: 31/05/2010

**CAIO GOBARA**

Universidade Federal do Paraná  
Av. Pref. Lothario Meissner, 632  
2º andar, Jardim Botânico  
80210-170, Curitiba, PR, Brasil

**LUCIANO ROSSONI**

Universidade Positivo  
Rua Professor Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300  
(PMDA) Campo Comprido  
81820-330, Curitiba, PR, Brasil

**ERIKA MAYUMI KATO**

Universidade Federal do Paraná  
Av. Pref. Lothario Meissner, 632  
2º andar, Jardim Botânico  
80210-170, Curitiba, PR, Brasil

**ALVARO AUGUSTO DOSSA**

Universidade Federal do Paraná  
Av. Pref. Lothario Meissner, 632  
2º andar, Jardim Botânico  
80210-170, Curitiba, PR, Brasil

**ANTÔNIO JOÃO HOCAYEN-DA-SILVA**

Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Rodovia PR 153, Km 07, Riozinho  
84500-000, Irati, PR, Brasil

## APÊNDICE

Indicadores utilizados na pesquisa

Variável Independente: Cultura Orientada para a Inovação.

Dimensão 1: Suporte à Inovação

p6.10 A chefia nesta organização possui uma postura flexível.

p6.12 O trabalho em equipe é enfatizado na organização.

p6.14 As pessoas inovadoras são reconhecidas pela organização.

p6.19 Existem mecanismos para auxiliar o desenvolvimento de novas ideias.

p6.20 A organização estimula a aprendizagem contínua.

p6.21 A Empresa libera o funcionário para inovar.

p6.24 As informações são compartilhadas abertamente entre os funcionários.

p6.27 A organização possui habilidade para identificar as pessoas criativas.

p6.35 É dado aos membros da organização um considerável grau de autonomia.

p6.37 Os funcionários se sentem a vontade para assumir desafios.

p6.38 É dado aos membros da organização um considerável grau de iniciativa.

Dimensão 2: Propensão ao Risco

p6.1 A organização incentiva a aceitação de riscos pelos funcionários.

p6.26 A organização possui habilidade para selecionar as ideias certas para implementar.

p6.30 A organização encoraja a implementação das grandes ideias.

p6.31 A organização tem o compromisso com a experimentação.

p6.32 A organização apóia as pessoas criativas.

p6.39 Há uma política de apoio à inovação na organização.

Dimensão 3: Propensão à Geração de Ideias

p6.9 A chefia nesta organização não é receptiva a novas ideias.

p6.18 A geração de ideias não é estimulada.

p6.29 A organização não encoraja a implementação das pequenas ideias.

p6.42 As pessoas não ouvem o ponto de vista dos outros antes de falar.

Variável Dependente: Inovação

Para cada descrição do tipo de inovação, foi feita a seguinte pergunta: Nos últimos 2 anos, o hotel desenvolveu alguma inovação? ( ) Sim ou ( ) Não

**1. Inovações de produto:** são relacionadas ao fornecimento de um novo serviço ou produto, como, por exemplo, implantação de serviços de restaurante, eventos, programa de fidelidade do cliente, serviços personalizados, entre outros.

**2. Inovações de processo:** são relacionadas à modificação de procedimentos prescritos para a elaboração ou produção de um serviço ou nos procedimentos de atendimento do cliente e de entrega do serviço.

**3. Inovações gerenciais:** são relacionadas à introdução de novas formas de gestão da organização, tais como planejamento, gerenciamento de processos, sistemas de gestão da qualidade, adoção de indicadores, entre outros.

**4. Inovações de mercado:** são relacionadas com a descoberta de novos mercados, com a identificação de nichos em um mesmo mercado ou, ainda, com a mudança de comportamento da organização no mercado em que ela está inserida.

**5. Inovações esporádicas:** são resultantes de um processo interativo de resolução de problemas do cliente, por meio da produção de soluções de forma cooperativa entre o cliente e o fornecedor do serviço.