

DESEMPENHO INOVADOR: ANÁLISE DOS ELEMENTOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

Bianca Aparecida Grubert Gonçalves de Araújo (FURB) bianca.grubert@gmail.com

Keitty Aline Wille Becker - (FURB) keittyaw@gmail.com

Adriana Kroenke (FURB) akroenke@gfurb.br

Resumo:

O objetivo deste estudo foi analisar a influência da liderança transformacional e da cultura organizacional no desempenho inovador de uma empresa do setor têxtil. Para tal, aplicou-se um questionário composto pelas três dimensões: liderança transformacional, cultura organizacional e desempenho inovador. Para mensurar o desempenho inovador as questões foram adaptadas do estudo de Alegre e Chiva (2008) e para mensurar a liderança transformacional adaptou-se as questões de García – Morales et al. (2008). Para identificar a cultura organizacional utilizou-se o método OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument* de Cameron e Quinn (2005). A amostra analisada na pesquisa foi de 98 respondentes de um universo de 131. Para atender o objetivo do estudo, utilizou-se a análise de Regressão Linear Múltipla. Foi necessário reduzir as variáveis em um único score e para isso foi utilizado o Método *Multi-Objective Optimization on the basis of Ratio Analysis* denominado de MOORA. Os resultados indicam que os tipos de cultura Clã, Hierárquica e liderança transformacional não apresentam influência no desempenho inovador. Conclui-se, que a cultura de mercado é predominante e apresenta maior relação com o desempenho inovador. Considerando a amostra estudada, a cultura de Adhocracia também apresentou relação com o desempenho inovador, porém menor do que a cultura de Mercado. Quanto a liderança transformacional, não foi possível verificar influência no desempenho inovador em função do resultado estatisticamente insignificante.

Palavras chave: Desempenho inovador. Cultura organizacional. Liderança transformacional.

INNOVATIVE PERFORMANCE: ANALYSIS OF THE ELEMENTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

The objective of this study was to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on the innovative performance of a company in the textile sector. For that, a questionnaire composed of three dimensions was applied: transformational leadership, organizational culture and innovative performance. In order to measure the innovative performance, the questions were adapted from the study by Alegre and Chiva (2008) and to measure transformational leadership, the questions adapted by García-Morales et al. (2008). In order to identify the organizational culture, the OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument* of Cameron and Quinn (2005) was used. The sample analyzed was 98 respondents from a universe of 130. To archive the objective of the study, the analysis was made Multiple Linear Regression. It was necessary to reduce the variables in a single score, and for this was used the *Multi-Objective Optimization on the basis of Ratio Analysis* method called MOORA. The results indicate that Clan, Hierarchical, and transformational leadership types have no influence on innovative performance. It is concluded that the market culture is predominant and presents a greater relation with the innovative performance. Considering the sample studied, the Adhocracy culture was also related to the innovative performance, but smaller than the market culture. Regarding the transformational leadership, it was not possible to verify influence on the innovative performance due to the statistically insignificant result.

Key-words: Innovative performance. Organizational culture. Transformational Leadership.

1. Introdução

O Setor Têxtil e de Confeção Brasileiro é o quinto maior setor têxtil do mundo e o terceiro na produção de malhas. Após anos de intensa recessão, a indústria têxtil e de confecção sinaliza o início da recuperação do setor em 2017, com um crescimento de 5,6% de faturamento em relação a 2016 (ABIT, 2018).

Para Fujita e Jorente (2015) a indústria têxtil brasileira demonstra que existe um potencial de criação e de inovação a ser explorado que necessita de investimento. Segundo Fonseca et al., (2014) a inovação é peça fundamental para a resposta e crescimento neste mercado. A inovação permite que as organizações desenvolvam produtos com valor agregado, tornando-se mais eficiente, produtivo e assim aumentando a competitividade (FONSECA et al., 2014; GOMES et al., 2014).

O estilo de liderança adotado em uma organização, desempenha um papel crítico na inovação organizacional. As características e o estilo de liderança de um líder são os principais determinantes da conduta inovadora nas organizações, pois tem a capacidade de encorajar as habilidades e práticas para promover o comportamento inovador (GARCÍA-MORALES et al., 2008).

A liderança transformacional possui habilidades para tornar o ambiente de trabalho orientado para a inovação. O líder transformacional inspira o pensar diferente, motivando seus seguidores à aprenderem e desenvolverem novas maneiras de realizar suas tarefas ou soluções para os problemas (GARCÍA-MORALES et al., 2008; JAISWAL; DHAR, 2015).

Outro elemento importante para a inovação nas organizações é a cultura. É pela cultura de uma organização que são expressos os valores, ideias sociais e crenças, que os integrantes da organização compartilham (SMIRCICH, 1983). A cultura organizacional é capaz de influenciar a satisfação do trabalhador na organização e também é capaz de influenciar a criação de inovação dentro das organizações (SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA, 2015).

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar a influência da liderança transformacional e da cultura organizacional no desempenho inovador em uma empresa do setor têxtil, tendo como pergunta de pesquisa: Qual a influência da liderança transformacional e da cultura organizacional no desempenho inovador de uma empresa têxtil?

O artigo está estruturado da seguinte forma, primeiramente é apresentada uma contextualização teórica sobre as dimensões estudadas, desempenho inovador, cultura organizacional e liderança transformacional. Em sequência, está descrito o delineamento metodológico utilizado para a realização desta pesquisa, seguido da análise dos dados resultados encontrados e considerações finais.

2. Fundamentação teórica

Nesta seção serão abordados os principais conceitos do estudo, como desempenho inovador, cultura organizacional e liderança transformacional.

2.1 Desempenho inovador

Um dos pioneiros nos estudos acerca do tema inovação foi Joseph Alois Schumpeter (1982). O autor defini a inovação como a combinação de recursos para produzir novos produtos, como resultado de processos de aprendizagem em que conhecimentos relevantes são combinados e estruturados em novas soluções e significados compartilhados. A inovação para Szeto (2000) pode ser resumida como novas ideias para o desenvolvimento de produtos ou serviços por meio

da utilização de recursos aprimorados, que buscam atender às necessidades de mercados existentes ou potenciais. Essas novas ideias podem gerar inovação incremental ou radical, possibilitando lucro com o custo mínimo.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (OCDE, 2005), define quatro tipos de inovações que podem fazer parte das atividades das empresas, sendo inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing. Para que seja considerado inovação o mesmo manual determina que haja algum grau de novidade, sendo assim exclui-se mudanças pequenas ou com grau de novidade insuficiente. Ou seja, há uma exigência mínima para que uma mudança nos produtos ou nos processos da empresa seja considerada uma inovação, esta deve ser totalmente nova ou significativamente melhorada.

Em se tratando especificamente da inovação em produtos, este processo envolve a empresa como um todo, destacando os setores de design técnico, P&D, produção gerenciamento e atividades de comercialização de um novo produto ou significativamente melhorado (ALEGRE; CHIVA, 2008).

A inovações podem alterar vários aspectos da vida organizacional como processos, estruturas, relacionamentos, sendo assim pode ser implementada para que a organização tenha melhorias em seus processos internos, na capacidade pessoal e nos resultados financeiros (MACHADO et al., 2013). Para Damanpour (1991), a inovação organizacional sofre a influência em diferentes categorias, incluindo o individual, organizacional e ambiental. Smith et al. (2008), compreendem que o processo de inovação pode ser impactado por alguns fatores como estilo de gestão e liderança, recursos, estrutura organizacional, tecnologia, gestão do conhecimento, estratégia corporativa e funcionários.

Além dessas alterações, a inovação também pode contribuir para o desempenho ou a eficácia da organização possibilitando vantagem competitiva no mercado (DAMANPOUR, 1991; SHAHZAD; XIU; SHAHBAZ, 2017). Yilmaz e Akman, (2008) reforça que a inovação é uma ferramenta estratégica principal para ter uma vantagem competitiva e necessária para o crescimento, desempenho sustentável e sobrevivência da organização.

A partir das inovações em produtos e processos, as organizações elevam seus níveis de eficiência e se tornam mais produtivas e competitivas (EDY; DAGNONI; MONDINI et al., 2016). Quando uma empresa inova, ela espera obter um desempenho superior, buscando aumentar o nível de eficiência, e se tornar mais produtiva e competitiva tendo como consequência o aumento na demanda de seus produtos (EDY; DAGNONI; MONDINI et al., 2016).

Para alcança esse desempenho superior é preciso que a organização tenha condições de inovar e assim apresentar um desempenho inovador que lhe permita atuar no mercado de forma competitiva. No entanto, ressalta-se que esse desempenho inovador pode ser afetado por fatores como a aprendizagem organizacional, cultura organizacional e descentralização na tomada de decisão por exemplo, como ressalta Alegre e Chiva (2008).

O desempenho inovador é caracterizado pelo grau no qual as empresas realmente introduzem inovações no mercado, sejam de novos produtos, processo ou então novos dispositivos (HOGAN; COOTE, 2014). De acordo com Damanpour (1991) as organizações podem utilizar da inovação para responder a mudanças em seu ambiente interno ou externo ou então como uma ação premeditada para influenciar um ambiente.

2.2 Cultura organizacional

A importância da cultura organizacional para o sucesso de uma organização está em seu poder de influência no desempenho e na eficácia da organização, além de influenciar a produtividade dos funcionários, bem como a motivação dos mesmos (WARRICK, 2017). Para Pettigrew, (1979) e Smircich, (1983) o conceito de cultura para organizações tem origem na antropologia, mesmo que nesta área o conceito de cultura por si só ainda não está totalmente definido.

Para Shein (1984), a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que foram desenvolvidos ou descobertos por um grupo, com o objetivo de sanar os problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos devem funcionar muito bem para que sejam válidos e passados aos novos membros, caracterizando assim a organização como homogênea e de relação intensa. Deste modo, a força de uma cultura organizacional pode ser percebida pela sua homogeneidade e intensidade (SCHEIN, 1984). Sendo que, a homogeneidade está na relação entre os integrantes da organização e a intensidade dessa relação, em prol de um objetivo em comum (CAMERON; QUINN, 2006).

Como afirma Smircich (1983), a cultura organizacional é o meio pelo qual uma organização se une. Assim, é possível que a cultura seja construtiva, fazendo com que a satisfação dos funcionários que nela trabalham aumente, gerando um ambiente de trabalho positivo entre os membros da organização, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais por meio da alta satisfação pelo trabalho (PARK; KIM, 2009).

Além das características de cultura citadas acima, a cultura pode ser mutável e se apresentar de diferentes formas dentro das organizações (SHEIN, 1984, CAMERON; QUINN, 2005). Assim alguns estudos apresentam como foco a análise dos tipos de cultura organizacional e sua influência em diversos fatores organizacionais. Os fatores podem ser satisfação do funcionário no trabalho (PARK; KIM, 2009), na gestão do conhecimento (AKHAVAN et al., 2014), ou ainda criação de valor para o funcionário (LEE et al., 2016).

Portanto, para identificar os tipos de cultura organizacional, este estudo terá como base o modelo elaborado por Cameron e Quinn (2005). O modelo OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*, para que seja possível diagnosticar as mudanças na cultura organizacional. Este modelo utiliza duas dimensões, Estabilidade e Controle, e Flexibilidade e Descrição, tanto interno quanto externo, juntamente com seis características organizacionais para sua construção (CAMERON; QUINN, 2005).

Em se tratando dos tipos de cultura organizacional descritas na figura 1, a cultura de hierarquia corresponde a uma cultura com maior estabilidade e controle e focada na integração interna. Organizações que se enquadram neste tipo de cultura apresentam processos formais e estruturados. Trabalham com estabilidade, previsibilidade e eficiência. O que mantém a união nesta cultura são as regras e políticas da organização. Já na cultura de mercado, as organizações também trabalham com estabilidade e controle, porém seu foco é externo. O ambiente de trabalho tem foco em resultado. O perfil dos líderes é de alta exigência, e o que une a organização nesta cultura é a ênfase no sucesso, que é definido em termos de participação e penetração de mercado. As metas e objetivos são definidos a longo prazo (CAMERON; QUINN, 2005).

O terceiro tipo de cultura, o clã, é uma cultura com foco e integração interna e com flexibilidade e descrição. Organizações que se encaixam nessa cultura, são organizações que tem um ambiente amigável de trabalho, no qual as pessoas sentem-se confortáveis para compartilhar experiências pessoais. O que une essas organizações é a lealdade e as tradições da organização, o comprometimento é alto e o sucesso está na valorização das pessoas. Por fim, na cultura de burocracia, o foco e integração é externo e com flexibilidade e descrição. O local de trabalho

dessas organizações é dinâmico e criativo, a liderança é visionária e gosta de decisões ariscadas e o comprometimento é com a novidade e inovação. O que une as organizações desta cultura é o compromisso com novas experiências e a produção de inovação (CAMERON; QUINN, 2005).

O modelo OCAI é utilizado em vários estudos, como no caso do estudo de Sánchez Marín et al. (2016), que estudou empresas familiares, com foco em identificar qual tipo de cultura predominava neste estilo de organização. No estudo de Cherchem, (2017), que buscou identificar qual a influência dos tipos de cultura organizacional de empresas familiares em sua orientação empreendedora. Como resultado, o Cherchem (2017), identificou que a cultura clã apresenta um efeito positivo quanto a orientação empreendedora, já a cultura hierárquica influencia de forma negativa essa mesma variável.

O tipo de cultura que é identificado como predominante em uma organização pode ser um fator estratégico para a mesma (ZAJEC; ROBLEK, 2011). Os tipos de cultura organizacional também podem ser estudados como determinantes para o desenvolvimento de inovação nas organizações. Dependendo da cultura organizacional, a inovação bem como o desempenho inovador podem ser afetados pela cultura (SHAHZAD; XIU; SHAHBAZ, 2017), que por vez, pode ser promovida com mais eficiência e eficácia ou então pode ser totalmente anulada, assim como o desempenho organizacional. A cultura de adhocracia por exemplo, é a cultura mais propensa a gerar inovação (NARANJO-VALENCIA et al., 2016).

Ou ainda, pode ser examinada qual a relação dos tipos de cultura organizacional quanto a eficiência organizacional (AKTAŞ et al., 2011) e a relação dos tipos de cultura organizacional com a gestão do conhecimento dentro das organizações. Neste cenário, a cultura hierárquica tende a ser a cultura que favorece a gestão do conhecimento como apresentam (ALLAMEH et al., 2011).

A cultura organizacional é capaz de influenciar a satisfação do trabalhador na organização, a identificação do valor para o funcionário e também é capaz de influenciar a criação de inovação dentro das organizações. Em questão da satisfação no trabalho, constata-se que os funcionários têm a preferência por ambientes de trabalho amigáveis, nas quais existem uma confiança mútua entre os colegas de trabalho (BELIAS et al., 2015).

Em organizações destacadas como empreendedoras e inovadoras, a cultura organizacional tem um importante papel na motivação e no modo como serão moldados o comportamento dos funcionários para que possam desenvolver inovações. Ou seja, a cultura da organização deve dar oportunidade para que a inovação seja criada. Assim, a cultura organizacional tende a influenciar de forma positiva o desenvolvimento de inovação dentro das organizações (SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA, 2015).

2.3 Liderança transformacional

O estilo de liderança transformacional vem sendo destacado como um item estratégico nas organizações, isso porque é capaz de influenciar fatores como o desenvolvimento de inovação dentro das organizações bem como influenciar a aquisição ou a absorção de conhecimento organizacional. Ao contrário da liderança transacional, este estilo de liderança estimula a inovação e a aquisição de conhecimento com o objetivo de gerar vantagem competitiva (GARCÍA-MORALES et al., 2012).

Jaiswal e Dhar (2015), identificaram que os líderes transformacionais promovem a criatividade entre seus funcionários subordinados e que o desempenho em relação a criatividade é maior quando os funcionários percebem esse apoio para inovação, por meio da disponibilidade de

recursos, motivação e reconhecimento de seus líderes. Para Samad (2012) e Niessen et al. (2017), a liderança transformacional é caracterizada pela influência idealizada, motivação inspirada, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Conforme Niessen et al. (2017), a influência idealizada consiste em comportamentos de expectativa de alto padrão de desempenho, comunicação de valores, prover visão atraente, uma missão organizacional e um propósito. Motivação inspirada visa oferecer significado, demonstrando otimismo e entusiasmo em relação as metas e o futuro. A estimulação intelectual inclui comportamentos que fomenta em seus seguidores, os processos de reflexão crítica, o repensar em rotinas e antigas situações de formas diferentes. A consideração individualizada reflete a característica dos líderes que estão atentos às necessidades dos indivíduos, proporcionando empatia, clima favorável e oportunidades de treinamento e aprendizado (NIESSEN et al., 2017).

Segundo Tucker e Russell (2004), os líderes transformacionais têm potencial para a estrutura existente em uma organização e influencia as pessoas a adquirir uma nova visão e novas possibilidades. Os excelentes líderes transformacionais utilizam sua autoridade e poder como fontes de inspiração e de motivação para que pessoas confiem nele e sigam o seu exemplo.

Segundo Jaiswal e Dhar (2015), observa-se a partir da teoria da liderança transformacional que os líderes são capazes de tornar um ambiente de trabalho voltado para a inovação. Isso porque, esse estilo de liderança consegue inspirar e motivar seus seguidores a resolverem problemas antigos de novas maneiras e a realizar coisas novas (GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009; JAISWAL; DHAR, 2015).

Para García-Morales et al., (2008) os líderes transformacionais, por meio do estímulo intelectual e da consideração individualizada, promovem novas formas de pensar em soluções de problemas e para identificar novas oportunidades, afetando geralmente de forma positiva o comportamento inovador.

Entretanto, Tucker e Russell (2004), ressaltam que existem perigos potenciais decorrente da influência dos líderes transformacionais que podem tornar-se abusivos ou manipuladores. Niessen et al. (2017), sugerem que a liderança transformacional drena a energia dos funcionários, uma vez que se relaciona positivamente com a tensão.

García-Morales et al. (2012), destacam que os líderes transformacionais por meio de seu carisma fornecem inspiração e promovem estímulo intelectual, incentivando assim processos que permitem que a organização seja mais inovadora. A liderança transformacional influencia de forma indireta a inovação por meio do processo de comunicação e do conhecimento organizacional. Além disso, a liderança transformacional também tem um efeito indireto na inovação com base na presença de fatores estratégicos. Os anexos devem vir ao final do trabalho. Vale salientar que o trabalho completo, incluindo as referências bibliográficas e os anexos, não deve exceder 12 páginas e 1 Mb.

3 Delineamento metodológico

A pesquisa realizada enquadra-se como descritiva com abordagem quantitativa. Caracteriza-se como pesquisa descritiva em função de apresentar planos estruturados que tem por objetivo medir as características da amostra selecionada para que assim possam ser descritas por meio de uma questão de pesquisa (HAIR, et al., 2005). Ou seja, visa analisar a influência da liderança transformacional e da cultura organizacional no desempenho inovador de uma empresa do setor têxtil.

A população desta pesquisa refere-se a todos os funcionários de uma empresa têxtil, totalizando 131 funcionários, localidade no Vale do Itajaí, Santa Catarina, Brasil. Destes 130 questionários aplicados obteve-se um retorno de 118 respondentes, porém apenas 98 foram válidos para a pesquisa.

Para coleta de dados utilizou-se o método survey, que consiste na coleta de dados primários, coletados a partir do indivíduo. Ou seja, as respostas foram obtidas diretamente com os participantes da pesquisa (HAIR et al., 2005). A coleta foi realizada durante o mês de abril de 2018, na qual foi aplicada a 131 funcionários de uma empresa têxtil do Vale do Itajaí, Santa Catarina - BR.

Para identificar o desempenho inovador utilizou-se a abordagem de Alegre e Chiva, (2008). Os autores desenvolveram e validaram uma escala sobre a perspectiva da eficácia e eficiência. A eficácia da inovação reflete o sucesso obtido, na qual é medido função do resultado, do retorno financeiro. Já a eficiência consiste no esforço realizado, sendo medido pelos processos, consumo de custo e tempo e demandados para que os resultados sejam alcançados.

A liderança transformacional, neste estudo, será abordada por meio da adaptação do questionário adotado por García-Morales et al. (2008), que em seu estudo buscou identificar o efeito de fatores relevantes sobre a relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional.

Por fim, para identificar o tipo de cultura organizacional, utilizou-se o métodoOCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument*, de Cameron e Quinn (2005), que permite identificar qual cultura tende a ser predominante da organização é a cultura de clã, adhocracia, de mercado ou hierárquica. As dimensões e variáveis utilizadas podem ser observadas no quadro 3.

Após a aplicação dos questionários os dados foram analisados por meio do Método MOORA (*Multi-Objective Optimization on the basis of Ratio Analysis*). Este método desenvolvido por Brauers e Zavadskas, (2006), tem por objetivo reduzir as variáveis em um único *score* por dimensão, reduzindo as variáveis em uma única dimensão. Para isso, é preciso seguir seis etapas, primeiro, eleva-se as variáveis ao quadrado, depois deve-se realizar a soma dos valores das variáveis da dimensão que foram levadas ao quadrado.

Como terceira etapa, tem-se extrair a raiz quadrada da soma dos valores das variáveis para que na quarta etapa as variáveis possam ser divididas pela raiz quadrada da soma total dos indicadores elevado ao quadrado. Na quinta etapa, deve-se observar se o objetivo do indicador é de maximização ou de minimização. Sendo de maximização deve-se subtrair o maior coeficiente das variáveis pela variável em análise. Caso for de minimização deve-se subtrair a variável em análise pelo menor coeficiente das variáveis. Por fim, na sexta etapa, como resultado de cada dimensão, se utiliza o maior valor para a criação do *score* e reduzir as variáveis da dimensão em uma única variável (BRAUNERS; ZAVADSKAS, 2006).

Sendo assim, segundo os autores para o início dos cálculos, o método começa com uma matriz de objetivos diferentes, dado por (X_{ij}) onde X_{ij} apresenta a resposta para alternativa dos objetivos i . Assim i é igual a 1, 2,..., n são os objetivos e j 1, 2,..., m são as alternativas para o modelo. Dado o exposto, tem-se o modelo abaixo elaborados pelos autores.

$$N^{X_{ij}} = \frac{X_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^m X_{ij}^2}}$$

Onde:

X_{ij} = resposta alternativa de j quanto ao objetivo i, sendo que j = 1, 2,..., m, no qual m são as alternativas e i = 1, 2,..., n são o números dos objetivos.

$N^{X_{ij}}$ = o número aqui representa a resposta da alternativa j para o objetivo i, que é apresentado de forma normalizada variando entre 0 e 1.

Feita a redução das variáveis de cada uma das dimensões, Liderança Transformacional, Cultura Organizacional e Desempenho Inovador, foi possível analisar a influência entre as variáveis utilizando a análise de Regressão Linear Múltipla, na qual tem-se como equação:

$$\hat{y} = \beta_0 + \beta_1 Clã + \beta_2 Hi + \beta_3 Adhoc + \beta_4 Merc + \beta_5 LT + \varepsilon$$

Onde:

$\hat{y}$ = Desempenho Inovador

$\beta_1 Clã$ = Cultura Clã

$\beta_2 Hi$ = Cultura Hierarquia

$\beta_3 Adhoc$ = Cultura de Achocracia

$\beta_4 Merc$ = Cultura de Mercado

$\beta_5 LT$ = Liderança Transformacional

Todos as análises foram realizadas com o *software* SPSS 22©. Os resultados podem ser verificados no tópico a seguir.

4 Análise, resultados e discussões

Em se tratando da caracterização da amostra, em sua maioria, cerca de 66,7% dos respondentes desta pesquisa são do sexo masculino sendo 33,3% do sexo feminino. A idade dos respondentes está entre 21 e 38 anos, sendo que cerca de 35,6% da amostra apresenta como grau de escolaridade o ensino médio completo. Quanto ao tempo de atuação na empresa 30,9% trabalham entre um a três anos, enquanto 22,3% atuam na empresa a mais de dez anos.

Dando continuidade às análises, para que fosse possível realizar a análise de Regressão Linear Múltipla, foi necessário transformar as variáveis de cada dimensão em um único *score*. Esse *score* foi obtido a partir da aplicação do método Moora, como descrito na metodologia. Por meio desse método obteve-se a redução das variáveis contidas nas dimensões de Cultura Organizacional, Desempenho Inovador e Liderança Transformacional em um único *score*, sendo possível a partir dos valores obtidos a realização da Análise de Regressão Linear Múltipla, como pode ser observado na tabela 1.

Variáveis	B não padronizado	B padronizado	Sig
Constante	0,296		0,017
Liderança Transformacional	1,308	1,051	0,114
Cultura de Adhocracia	0,217	0,189	0,043
Cultura de Mercado	0,555	0,431	0,000
Cultura de Clã	-1,337	-1,588	0,115
R	0,520		
R ²	0,270		
Durbin-Watson	2,138		
ANOVA			

Tabela 1 – Resultados do Modelo de Regressão Linear Múltipla

Conforme pode ser visualizado na tabela 1, o R determina a correlação entre as variáveis independente e dependente. Assim, como pode ser observado a correlação entre as variáveis deste modelo é de 0,520. Já o coeficiente de determinação (R^2) apresenta o poder de explicação do modelo, que neste caso é de 0,270. Ou seja, este modelo consegue explicar a influência das variáveis independentes, Liderança Transformacional e Cultura Organizacional sobre o Desempenho Inovador em 27%. Destaca-se que, mesmo que o coeficiente de determinação possa ser baixo, (0,270), em casos práticos aplicado à área de ciências sociais é comum encontrar valores que estejam próximo ao valor encontrado neste estudo. Alguns casos podem ser observados nos estudos de Américo e Lacruz (2017), no qual o R^2 identificado foi de 0,22, ou ainda nos estudos de Mazulo (2015) com $R^2 = 0,219$.

Outro teste que também pode ser observado na tabela 1 é o ANOVA. O valor do teste ANOVA foi de 0,00, o que indica significância do modelo. Com esse resultado é possível dar continuidade no modelo de regressão proposto, dado que o valor deste teste deve se manter abaixo e 0,05. Quanto ao teste Durbin-Watson, efetuado para verificar a multicolinearidade entre os resíduos, Fávero (2009), indica que para que exista a ausência de multicolinearidade é preciso que o valor deste teste esteja em torno de 2. Sendo assim, pode-se afirmar que o resultado para desta análise atende este requisito, dado que o resultado foi de 2,138.

Analizados todos os pontos acima citados pode-se analisar então o modelo de regressão. Por meio dos valores dispostos na tabela 1, identifica-se que somente a Cultura de Adhocracia (Sig. 0,43) e a Cultura de Mercado (Sig. 0,00) apresentam significância no modelo. A Cultura de Mercado é a cultura que tende a predominar na organização em questão, (0,431) e assim a que pode ter maior relação com o desempenho inovador desta organização. Segundo Cameron e Quinn (2005), empresas que se destacam com a Cultura de Mercado são organizações que tem seu foco voltado ao mercado, o foco aqui está em atender os clientes externos e obter um bom posicionamento de mercado.

Dado o exposto, embora a Cultura de Adhocracia também tenham apresentado significância sua influência (0,189) quanto ao desempenho inovador ainda é menor do que a Cultura de Mercado nesta organização. O que vai de encontro aos estudos de Naranjo-Valencia et al., (2016), na qual a Cultura de Adhocracia é a que mais se destaca quando relacionada ao desenvolvimento de inovação.

Em estudos como os de Allameh et al., (2011) e Cherchem (2017) a Cultura Hierárquica exerce influência quando relacionada à gestão do conhecimento e com a orientação empreendedora. Já neste estudo quando relacionada ao desempenho inovador, esta variável foi excluída do modelo, não apresentando relevância para este caso.

Quando analisado a Liderança Transformacional esta variável não apresentou significância para o modelo, tendo como Sig. 0,114. O que pode ter ocasionado este fato é que os respondentes da pesquisa não identificaram o perfil de liderança transformacional na organização. A Liderança Transformacional se caracteriza por ser um estilo de liderança que promove a criatividade, motivação e exerce alta influência em seus liderados. Segundo García-Morales et al. (2012), este estilo de liderança influencia a inovação e o desempenho da organização em gerar inovação de forma indireta, por meio da comunicação e no conhecimento organizacional. No entanto, no caso deste estudo não foi possível identificar esta relação.

Com base nos resultados obtidos por meio desta análise, a Cultura de Mercado pode estar mais relacionada com o desempenho inovador se observado pela ótica da sobrevivência e competitividade de mercado. Dado que, conforme afirmam Damanpour (1991), Yilmaz (2008) e Shahzad, Xiu e Shahbaz, (2017) o desenvolvimento de inovação é uma das principais estratégias para obter vantagem competitiva e crescimento sustentável em um cenário incerto como o que se apresenta nos dias de hoje.

5 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi analisar a influência da liderança transformacional e da cultura organizacional no desempenho inovador de produtos de uma empresa do setor têxtil. Em se tratando da relação da cultura no desempenho inovador, verificou-se que a cultura de mercado é o tipo de cultura predominante e é a que tem maior relação com o desempenho inovador na empresa estudada. A cultura de Adhocracia também apresentou uma relação significativa em relação ao desempenho inovador presente nesta empresa. Sendo assim, os tipos de culturas que têm relação com o desempenho inovador na empresa estudada são aqueles cujo foco está nos clientes externos, posicionamento de mercado e desenvolvimento para a inovação.

No que se refere a influência da liderança transformacional no desempenho inovador, não foi possível identificar essa relação, pois os resultados para esta variável não foram significativos. Este estilo de liderança não é percebido pelos respondentes da empresa em questão.

As contribuições acadêmicas desde estudo estão relacionadas com a ampliação da compreensão acerca da influência da cultura organizacional e da liderança transformacional no desempenho inovador no seguimento têxtil. Até o presente momento, para este segmento da indústria não foram identificadas pesquisas que objetivassem investigar as relações entre essas três variáveis.

Em se tratando das contribuições gerenciais, essas referem-se a necessidade dos gestores identificar o tipo de cultura que predomina na organização, pois algumas delas tendem a influenciar de forma positiva o desempenho inovador. Assim como a importância em incentivar a liderança transformacional, já que este estilo de liderança promove a criatividade, motivação e exercendo alta influência sobre os liderados.

Como limitação desta pesquisa destaca-se o tamanho da amostra, sendo que a empresa tem 131 funcionários, mas apenas 98 respostas foram válidas. Outra limitação é a realização da pesquisa em apenas uma empresa têxtil. Dessa forma impede-se a generalização dos resultados para outras empresas do ramo têxtil.

Em pesquisas futuras, sugere-se a aplicação da pesquisa em diferentes empresas do ramo ou até mesmo de outro ramo de atividade, para que assim possam ser realizadas comparações entre as diferentes empresas. Além dessa sugestão, pode-se ainda identificar outros tipos de liderança presentes nas empresas e analisar a influências destas no desempenho inovador.

REFERÊNCIAS

AKHAVAN, P. et al. *Examining the relationships between organizational culture, knowledge management and environmental responsiveness capability.* VINE, , v. 44, n. 2, p. 228–248, 2014.

AKMAN, Gülşen; YILMAZ, Cengiz. *Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry.* International Journal of Innovation Management, v. 12, n. 01, p. 69-111, 2008.

AKTAŞ, E.; ÇIÇEK, I.; KIYAK, M. *The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values.* Procedia - Social and Behavioral Sciences, , v. 24, p. 1560–1573, 2011.

ALEGRE, J.; CHIVA, R. *Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation*

performance: An empirical test. *Technovation*, v. 28, n. 6, p. 315–326, 2008.

ALLAMEH, M.; ZAMANI, M.; DAVOODI, S. M. R. *The relationship between organizational culture and knowledge management: (A case study: Isfahan University).* . *Procedia Computer Science*, v. 3, p. 1224–1236, 2011.

AMÉRICO, B. L., LACRUZ, A. J. *Contexto e desempenho escolar: análise das notas na Prova Brasil das escolas capixabas por meio de regressão linear múltipla.* *Revista de Administração Pública-RAP*, v.51, n.5, p. 854-878, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO – ABIT. Setor têxtil e de confecção brasileiro fecha 2017 com crescimento. Disponível em:< <http://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-confeccao-brasileiro-fecha-2017-com-crescimento>>. Acesso em: 18 de jun. 2017.

BELIAS, D.; KOUSTELIOS, A.; VAIRAKTARAKIS, G.; SDROLIAS, L. *Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions.* *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 175, p. 314–323, 2015.

BRAUNERS, W. K. M.; ZAVADSKAS, E. K. *The MOORA method and its application to privatization in a transition economy.* *Control and Cybernetics*, v. 35, n. 2, p. 445-469, 2006.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* John Wiley & Sons.

CHERCHEM, N. *The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter?* *Journal of Family Business Strategy*, v. 8, n. 2, p. 87–98, 2017.

DAMANPOUR, F. *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators.* *Academy of management journal*, v. 34, n. 3, p. 555–590, 1991.

DAGNONI Mondini, Vanessa Edy; AMAL, Mohamed; GOMES, Giancarlo. *Influência dos recursos do cluster no desempenho inovador de empresas têxteis.* *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, v. 13, n. 4, 2016.

ONSECA, C. H. R. et al. *Programa de desenvolvimento industrial catarinense 2022: uma rota para o futuro.* 2014.

FUJITA, M.; JORENTE, M. J. V. *A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural.* *ModaPalavra e-periódico*, v. 8, n. 15, p. 153–174, 2015.

GARCÍA-MORALES, V. J.; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. *Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation.* *Journal of Business Research*, v. 65, n. 7, p. 1040–1050, 2012.

GARCÍA-MORALES, V. J.; LLORÉNS-MONTES, F. J.; VERDÚ-JOVER, A. J. *The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation.* *British journal of management*, v. 19, n. 4, p. 299–319, 2008.

GOMES, G.; MACHADO, D. D. P. N.; ALEGRE, J. *Indústria Têxtil de Santa Catarina e sua Capacidade Inovadora: Estudo sob a perspectiva da eficiência, eficácia, custos e melhoria de processos.* *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 11, n. 2, p. 273–294, 2014.

GUMUSLUOGLU, L.; ILSEV, A. *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation.* *Journal of Business Research*, v. 62, n. 4, p. 461–473, 2009.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model.* *Journal of Business Research*, v. 67, n. 8, p. 1609–1621, 2014.

JAISWAL, N. K.; DHAR, R. L. *Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study.* *International Journal of Hospitality Management*, v. 51, p. 30–41, 2015.

LEE, M. T.; RASCHKE, R. L.; LOUIS, R. ST. *Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation.* *Journal of Business Research*, v. 69, n. 11, p. 5442–5447, 2016.

MACHADO, D. D. P. N. et al. *Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador.* *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 4, p. 164–182, 2013.

MAZULO, E. S. *Análise da proficiência em matemática por meio de regressão linear múltipla.* *Revista Intersaberes*, v. 10, n. 21, p. 613-625, 2015.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. *Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies.* Revista Latinoamericana de Psicología, v. 48, n. 1, p. 30–41, 2016.

NIESSEN, C. et al. *Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership.* Journal of Vocational Behavior, v. 103, p. 41–51, 2017.

OCDE, M. DE O. *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.* Organizações para cooperação e desenvolvimento econômico e gabinete estatístico das comunidades Européias: 3ª edição, 2005.

PARK, J. S.; KIM, T. H. *Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?* Leadership in Health Services, v. 22, n. 1, p. 20–38, 2009.

PETTIGREW, A. M. *On Studying Organizational Cultures.* Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 4, p. 570–581, 1979.

SAMAD, S. *The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance.* Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 57, p. 486–493, 2012.

SÁNCHEZ MARÍN, G. et al. *Organizational culture and family business: A configurational approach.* European Journal of Family Business, v. 6, n. 2, p. 99–107, 2016.

SCHEIN, E. H. *Coming to a new awareness of organizational culture.* Sloan management review, v. 25, n. 2, p. 3–16, 1984.

SHAHZAD, F.; XIU, G.; SHAHBAZ, M. *Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry.* Technology in Society, v. 51, p. 66–73, 2017.

SMIRCICH, L. *Concepts of Culture and Organizational Analysis.* Administrative Science Quarterly, v. 28, n. 3, p. 339–358, 1983.

SMITH, M. et al. *Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model.* International Journal of innovation management, v. 12, n. 04, p. 655–676, 2008.

SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA, K. *Leadership and Organizational Culture as the Normative Influence of Top Management on Employee's Behaviour in the Innovation Process.* Procedia Economics and Finance, v. 34, p. 396–402, 2015.

SZETO, E. *Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network.* The TQM Magazine, v. 12, n. 2, p. 149–158, 2000.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.* São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TUCKER, B. A.; RUSSELL, R. F. *The influence of the transformational leader.* Journal of Leadership & Organizational Studies, v. 10, n. 4, p. 103–111, 2004.

WARRICK, D. D. *What leaders need to know about organizational culture.* Business Horizons, v. 60, n. 3, p. 395–404, 2017.

ZAJEC, Maja; ROBLEK, Matjaž. *Are There Important Differences in Success and in Organizational Culture between Family Companies in Production and Service Sector in Slovenia?* Organizacija, v. 44, n. 6, p. 195–205, 2011.