
Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

CULTURA DE INOVAÇÃO: PERCEPÇÃO DOS MORADORES DA MICRORREGIÃO DE GARÇA/SP

Ana Rubia Toni Leite
Isabela Caroline de Souza
Profa. Dra. Luana Maia Woida

Resumo

A cultura de inovação é essencial para a competitividade das organizações, permitindo que elas se adaptem às mudanças do mercado. Este estudo investiga a cultura de inovação na microrregião de Garça/SP, com base em um questionário aplicado a colaboradores de diversas empresas. Identificou-se que valores como mentalidade aberta, autonomia e incentivo à criatividade são fundamentais para fomentar um ambiente inovador. Além disso, práticas como comunicação eficaz e reconhecimento de esforços inovadores são cruciais. A pesquisa revela que organizações que abraçam essa cultura não apenas melhoram seus processos, mas também estimulam a participação de todos os colaboradores, tornando a inovação um aspecto central de sua operação. A implementação de uma cultura sólida de inovação deve ser prioridade, pois é a chave para o crescimento e a sustentabilidade organizacional.

Palavras-Chaves: Cultura de inovação; inovação; desenvolvimento;

CULTURE OF INNOVATION: PERCEPTION OF RESIDENTS OF THE MICROREGION OF GARÇA/SP

Abstract

The cultura of innovation is essencial for organizational competitiveness, enabling companies to adapt to market changes. This study investigates the innovation culture in the micro-region of Garça/SP, based on a questionnaire applied to employees from various companies. It was found that values such as open-mindedness, autonomy, and encouragement of creativity are fundamental to fostering an innovative environment. Furthermore, practices such as effective communication and recognition of innovative efforts are crucial. The research reveals that organizations embracing this culture not only improve their processes but also encourage the participation of all

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

employees, making innovation a central aspect of their operations. Implementing a strong culture of innovation should be a priority, as it is key to organizational growth and sustainability.

Keywords: Innovation culture; innovation; development;

INTRODUÇÃO

A inovação vai muito além de simplesmente criar algo, trata-se de transformar negócios, reinventar processos e oferecer soluções diferenciadas para atender melhor os consumidores. No mundo atual, onde a concorrência é intensa e as mudanças ocorrem rapidamente, a inovação não é uma opção, mas uma necessidade para empresas de todos os tamanhos e setores.

No entanto, a inovação verdadeira e sustentável não acontece isoladamente. Ela precisa ser enraizada na cultura organizacional, refletindo valores, comportamentos e práticas que incentivam a criatividade e a experimentação. Empresas que cultivam esse ambiente permitem que todos os colaboradores contribuam com ideias e participem ativamente na construção de novas soluções.

Mais do que apenas gerar novas ideias, inovar exige aplicação estratégica, integração com os processos internos e um olhar atento para o futuro. Quando a inovação se torna parte da essência da empresa, ela se transforma em um diferencial competitivo e competitivo, permitindo que o negócio seja relevante e à frente do mercado.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo Geral

Analisar a cultura de inovação no ambiente de trabalho dos moradores da microrregião de Garça/SP.

1.2. Objetivos Específicos

- Revisar literatura sobre inovação, compreendendo dimensões dos modelos de cultura de inovação; definições de cultura de inovação.
- Aplicar instrumento de pesquisa, analisar as informações e responder ao problema de pesquisa central.

1.3. Justificativa

A inovação é um fator crucial para o sucesso das organizações, permitindo o desenvolvimento de estratégias adaptativas e soluções criativas que atendem às necessidades

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

do mercado. O estudo da cultura de inovação nas empresas locais é essencial para entender como essas práticas podem influenciar a criação de valor para os consumidores e a eficiência operacional.

Nos últimos anos, o crescente interesse por inovações reflete a necessidade de compreender como as empresas adotam tais práticas. O estudo da microrregião de Garça oferece uma oportunidade única para investigar os desafios e benefícios da inovação no contexto local. Além disso, a pesquisa fornecerá *insights* práticos para empresas da região, auxiliando na implementação de processos inovadores que favoreçam o crescimento e a adaptação ao ambiente competitivo. Essa compreensão poderá orientá-las na implementação de processos inovadores que impulsionem o crescimento e a adaptação no cenário de negócios em constante mudança.

2. QUADRO TEÓRICO

A presente seção analisar alguns dos elementos formadores da cultura de inovação, entre os quais: definição de cultura de inovação, desenvolvimento e pilares da cultura de inovação, elementos e dimensões da cultura de inovação.

2.1. Cultura de Inovação

Cultura de inovação é um tema que tem despertado muito interesse e pesquisadores e em todo mundo, em grande parte em razão da relação com desempenho organizacional vinculado à competitividade no mercado. Isso faz com que atenção de pesquisadores de várias regiões do mundo recaia sobre a investigação (Schein *apud* Bruno-Fraria; Fonseca, 2009, p. 16).

O propósito deste estudo é analisar a como a cultura de inovação tem sido conceituada, bem como os modelos teóricos adotados para sua compreensão, presentes em trabalhos publicados em periódicos disponíveis no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES), na base de dados *Proquest* e no *Directory Open Articles Journal* (DOAJ). Parte-se do princípio de que a análise dos conceitos e modelos teóricos favorece a produção de conhecimento que contribuem para o avanço dos estudos sobre o tema, bem como para a gestão de inovação no contexto organizacional (Clark *apud* Bruno-Faria; Fonseca, 2014a; Watson 1995, p. 309).

Busca-se alcançar um ambiente propício à inovação. Nesse sentido, Schein (2010) ressalta que é fundamental identificar os aspectos culturais específicos de cada organização, pois a cultura organizacional funciona como um elemento determinante para a capacidade inovadora da empresa.

2.2. Como se desenvolve a cultura de inovação

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

Desenvolver uma cultura de inovação dentro de uma organização é um processo que vai além de apenas incentivar novas ideias. Para que a inovação realmente aconteça, é necessário criar um ambiente que valorize a criatividade e a colaboração entre as equipes. A inovação floresce quando há um espaço propício para a troca de ideias, onde cada colaborador, independentemente de seu nível hierárquico, sente-se motivado a contribuir. Empresas que promovem essa colaboração conseguem reunir diferentes perspectivas, o que enriquece o processo criativo e leva a soluções mais inovadoras (Bruno-Faria; Fonseca, 2014a, p. 375; Tidd; Bessant, 2014, p. 152).

Além disso, proporcionar autonomia para os funcionários é fundamental. Quando as pessoas têm liberdade para experimentar e testar novas abordagens, a inovação se torna mais natural. Nesses ambientes, o erro é encarado como parte do processo de aprendizado, o que abre portas para o surgimento de soluções verdadeiramente inovadoras. Essa autonomia permite que os colaboradores explorem e proponham mudanças, fortalecendo a cultura de inovação (Schein, 2010, P. 231; Hobbs; Kupperschmidt, 2015, p. 87).

Outra peça-chave para o desenvolvimento dessa cultura é a integração da inovação em todas as áreas da empresa. Não basta concentrar os esforços em departamentos específicos. A inovação deve estar presente em cada parte do negócio, desde o desenvolvimento de novos produtos até a otimização dos processos internos. Isso implica em adotar uma mentalidade inovadora em todas as ações, garantindo que a busca por melhorias contínuas esteja enraizada na rotina organizacional (Porter, 1990, p. 73; Pisano, 2015, p. 48).

A capacitação dos colaboradores também é essencial para sustentar uma cultura de inovação. O aprendizado contínuo, através de treinamentos e desenvolvimento de novas habilidades, mantém os funcionários atualizados e preparados para enfrentar os desafios que surgem em um ambiente em constante mudança. Quando a empresa investe no desenvolvimento de seu time, ela incentiva uma postura aberta ao novo, onde as inovações podem ser absorvidas com mais facilidade (Drucker, 1986, p. 142; 3M, 2017, p. 15).

Reconhecer e incentivar a inovação também é uma prática eficaz para fomentar essa cultura. As empresas que valorizam o comportamento inovador, oferecendo recompensas ou reconhecimento público aos funcionários que trazem ideias e soluções criativas, criam um ciclo virtuoso. Essa valorização aumenta o engajamento e a motivação dos colaboradores para continuar explorando novas possibilidades (Kanter, 2006, p. 78; Wunker, 2015, p. 17).

Por fim, a liderança tem um papel crucial na promoção da cultura de inovação. Os líderes devem atuar como exemplos, não apenas incentivando a inovação, mas também participando ativamente dos processos criativos. Quando os gestores se engajam e apoiam as iniciativas inovadoras, eles inspiram suas equipes a seguir o mesmo caminho, consolidando a inovação como um pilar central da organização (Coons, 2015, p. 112; Tidd; Bessant, 2014, p. 215).

Ao adotar essas práticas, as empresas podem estabelecer uma cultura de inovação sólida, onde a criatividade é continuamente incentivada e aplicada de maneira estratégica, garantindo não apenas competitividade no mercado, mas também sustentabilidade a longo prazo (Faria; Fonseca, 2014b, p. 42; Dobni, 2008, p. 552).

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

2.3. Dimensões da inovação

Foram identificadas quatro abordagens teóricas sobre cultura de inovação a partir das quais os autores construíram medidas específicas para análise do construto (SUSANJ, 2000 apud Bruno-Faria; Fonseca, 2014a, p. 378; Martins; Martins, 2002, p. 76; Dobni, 2008, p. 543; Bretell; Cleven, 2011, p. 112). No Quadro 1 são expostas medidas e dimensões da cultura de inovação

Quadro 1 - Comparação entre os modelos de cultura de inovação identificados na literatura.

Autor	Dimensões/fatores	Medida proposta
Susanj (2000), Martins e Martins (2002), Dobni (2008).	Suporte, suporte da gerência, contexto de implementação e eleitorado (constituency) organizacional	Contexto interno à organização que oferece suporte à inovação
Susanj (2000), Martins e Martins (2002), Dobni (2008) e Bretell e Clever (2011).	Estratégia, intencionalidade, propensão para inovação e orientação para inovação estratégica, objetivos e inovação	Intencionalidade retratada nas Estratégias de inovação
Martins e Martins (2002), Dobni (2008) e Bretell e Clever (2011)	Orientação para o cliente, orientação para o mercado e orientação para mercados futuros.	Relacionamento com o contexto externo à organização
Martins e Martins (2002), Dobni (2008) e Bretell e Clever (2011)	Relação de confiança, comportamento que encoraja inovação, orientação para aprendizagem, disposição para correr riscos, aprendizagem organizacional. Criatividade e empowerment e orientação para valor	Contexto interno à organização e Conteúdo da cultura

Fonte: Adaptado de Bruno-Faria e Fonseca (2014a, p. 378).

O quadro apresenta diversas dimensões da cultura de inovação identificadas por diferentes autores e expostas por Bruno-Faria e Fonseca (2014a), com foco nos fatores que promovem a inovação. Essas dimensões incluem tanto aspectos internos quanto externos à organização.

Primeiramente, destaca-se a importância do suporte interno à inovação, com a gerência fornecendo apoio e criando condições adequadas para que a inovação ocorra. O apoio da liderança e o alinhamento dos *stakeholders* são essenciais para garantir que a inovação seja incentivada de maneira contínua.

Em seguida, a estratégia de inovação é fundamental. A organização precisa ter objetivos claros e intencionais voltados para a inovação. Isso significa integrar a inovação na estratégia da empresa e buscar soluções novas de maneira planejada e estruturada.

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

Outro ponto importante é a orientação para o cliente e o mercado, que deve ser uma prioridade nas organizações. A inovação deve ser direcionada para atender às necessidades atuais e futuras dos clientes e mercados, garantindo que as soluções sejam relevantes e sustentáveis.

A confiança, o incentivo ao comportamento inovador, a disposição para correr riscos e o foco em aprendizagem e criatividade são essenciais para um ambiente inovador. Quando os colaboradores têm autonomia para experimentar e aprender com os erros, a inovação flui naturalmente.

As dimensões apresentadas nos modelos indicam que a inovação não depende apenas de uma estratégia bem definida ou de recursos materiais, mas sim de um ambiente organizacional que favoreça o apoio da gestão, a colaboração interna, a orientação para o cliente e o aprendizado contínuo. A cultura de inovação deve ser integradora e estratégica, envolvendo tanto fatores internos quanto externos, além de promover uma cultura organizacional que incentive a criatividade e o risco.

2.4. Elementos da cultura inovadora

A cultura foi operacionalizada mediante a análise de seus elementos relacionados à inovação na organização. São eles (Bruno-Faria; Fonseca, 2014a, p. 16):

- Valores – sentimentos pessoais de sucesso relacionado com uma inovação; sentimento de pressão e stress no trabalho que envolve a inovação e quanto cada um poderá dispensar de tempo para ele; sentimento de quão importante é a inovação para a organização, entre outros;
- Crenças e Pressupostos – crença de serem os maiores inovadores do setor, ou de estarem entre eles; ritos, rituais e cerimônias – rituais que envolvam uma inovação ou o processo de inovação em produto, processos e/ou gestão;
- Estórias e Mitos – descrições verbais de fatos que contribuíram ou que devem ser evitados para a inovação;
- Tabus – demarcam áreas de proibição, a fim de orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina, enfatizando o não permitido relativamente à inovação ou ao processo de inovação em produto, processo e/ou gestão;
- Heróis – personalidades que são identificadas com a inovação ou com o processo de inovação em produto, processo e/ou gestão;
- Normas – regras escritas que direcionam o comportamento das pessoas na organização em direção à inovação ou ao processo de inovação;
- Comunicação – conteúdos escritos ou não que direcionam o comportamento das pessoas na organização em direção à inovação;
- Artefato e Símbolo – qualquer objeto, flâmula, bandeira, peso de papel, cortador, quadro ou outros que sirvam de veículo de um significado da inovação em processo, produto ou gestão.

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

Os elementos da cultura inovadora, conforme Bruno-Faria e Fonseca (2014a, p. 379-381), são fundamentais para criar um ambiente organizacional voltado para a inovação. Os valores refletem a importância da inovação e os sentimentos de sucesso ou pressão associados a ela. As crenças e pressupostos são ideias compartilhadas, como a confiança na liderança inovadora da empresa. Ritos e cerimônias celebram e formalizam as inovações. Estórias e mitos transmitem lições sobre inovação, enquanto os tabus estabelecem limites para comportamentos indesejáveis. Heróis são figuras inspiradoras no processo de inovação, e as normas orientam o comportamento dos colaboradores. A comunicação é essencial para alinhar todos com a mentalidade inovadora, e os artefatos e símbolos representam fisicamente a inovação dentro da organização. Juntos, esses elementos criam um ambiente propício à criatividade e ao desenvolvimento contínuo de soluções inovadoras.

2.5. Implementação da cultura de inovação

A implementação de uma cultura de inovação é crucial para a competitividade das organizações, pois ela não só estimula a criatividade, como também promove a colaboração e cria um ambiente seguro para a experimentação de novas ideias. Essa cultura, quando bem estabelecida, contribui para o crescimento sustentável das empresas, permitindo que elas se antecipem às tendências de mercado e respondam rapidamente às necessidades dos clientes. Bruno-Faria e Fonseca (2014a, p. 45) destacam diretrizes essenciais para cultivar essa cultura, como a criação de canais de comunicação fluidos, a valorização dos clientes no processo de inovação, o apoio da alta direção à inovação tecnológica, e a disponibilização de recursos humanos qualificados. Além disso, ressaltam a importância de uma estrutura organizacional flexível, uma visão compartilhada e um ambiente propício à criatividade e aprendizagem.

A importância de um ambiente seguro para a inovação também é destacada por Bruno-Faria e Fonseca (Dauscha, 2011 apud Bruno-Faria; Fonseca, 2014b, p. 38), que indicam a necessidade de comportamentos apreciativos e abertos na organização, juntamente com um conjunto claro de regras que permitam aos colaboradores pesquisar, comparar e gerar novas ideias. Além disso, a criação de espaços adequados para a criação e descanso dos funcionários, além de uma visão de longo prazo para a organização, é fundamental para fomentar a inovação. A confiança mútua também é um fator crucial para a mentalidade inovadora, como aponta Coons (2015 apud Bruno-Faria; Fonseca, 2014b, p. 40), que sugerem a criação de uma cultura que encoraje o risco e veja as falhas como oportunidades de aprendizado.

Segundo Pisano (2015, p. 48), a mudança de cultura necessária para promover a inovação envolve o reforço da visão organizacional, o desenvolvimento de comportamentos alinhados com essa visão e a eliminação de barreiras à inovação. Além disso, enfatizam a importância de segmentar esforços para identificar e corrigir problemas que possam prejudicar a inovação e de comunicar eficazmente os sucessos organizacionais. Wunker (2015, p. 17) também contribui com sua visão de que não existe uma fórmula única para a inovação, mas ele aponta cinco estratégias amplas, como a criação de um processo de inovação inclusivo, a superação de barreiras hierárquicas e a promoção de um espaço seguro para a experimentação.

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

Exemplos de empresas como a 3M (2017) mostram práticas bem-sucedidas, como a diversidade de visões e a prática de "*job rotation*", onde funcionários podem se mover entre diferentes áreas da organização para estimular o aprendizado e a inovação. A 3M também adota a "teoria dos 15%", que permite aos colaboradores dedicar parte de seu tempo de trabalho a projetos inovadores, além de promover uma cultura que valoriza a tolerância ao erro e o reconhecimento meritocrático.

Por fim, como aponta Drucker (1986, p. 154), a inovação deve ser vista como uma responsabilidade da alta administração, que deve buscar, de forma sistemática, as oportunidades de inovação. Porém, é importante que a inovação não seja apenas uma aparência superficial ou um 'teatro de inovação' (MJV Technology And Innovation, 2016, p. 8), em que empresas se concentram em atividades inovadoras sem um planejamento adequado e sem implementar uma verdadeira cultura de inovação.

A cultura de inovação tem ganhado destaque devido à sua importância para o desempenho organizacional e a competitividade das empresas. Para que uma organização construa uma verdadeira cultura de inovação, não é suficiente apenas criar ideias, mas é essencial fomentar um ambiente colaborativo. Esse ambiente deve incentivar todos os funcionários, em diferentes níveis, a participarem ativamente, promovendo a autonomia e a liberdade para errar como parte do aprendizado. A integração da inovação em todos os setores da empresa também é fundamental (Tidd; Bessant, 2014, p. 215).

Além disso, a capacitação contínua dos colaboradores é vital para prepará-los para os desafios de um ambiente em constante mudança. Investir no desenvolvimento das equipes facilita a aceitação de novas ideias e cria um espaço fértil para a inovação. Reconhecer e recompensar as iniciativas inovadoras ajuda a criar um ciclo de criatividade, onde todos se sentem motivados a explorar novas possibilidades. A liderança tem um papel crucial, sendo um exemplo de engajamento nas iniciativas criativas, o que fortalece a inovação como um valor central na organização (Kanter, 2006, p. 76).

Modelos teóricos de cultura de inovação identificam várias dimensões, como o apoio da gestão e o foco no cliente, que ajudam a estruturar medidas para a implementação eficaz da inovação. Valores, rituais, normas e a comunicação interna desempenham papéis essenciais para consolidar a cultura de inovação, reforçando o comportamento inovador dos colaboradores. A criação de canais de comunicação eficazes, o apoio da liderança e a flexibilidade organizacional são elementos fundamentais para a sustentabilidade dessa cultura (Schein, 2010, p. 232).

Empresas como a 3M exemplificam o sucesso de uma cultura de inovação robusta, promovendo a diversidade de ideias, a rotação de funções e a tolerância ao erro (3M, 2017, p. 12). Contudo, é importante que as organizações evitem práticas superficiais que apenas buscam manter uma imagem de inovação sem uma verdadeira implementação (Pisano, 2015, p. 47).

Em última análise, as empresas que investem em uma cultura de inovação criam ambientes mais dinâmicos e colaborativos, onde a criatividade e o aprendizado contínuo são priorizados. Isso não apenas melhora a competitividade, mas também garante sustentabilidade e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado. Ao aprimorar esses aspectos, as empresas podem construir uma cultura sólida de inovação, garantindo crescimento e relevância a longo prazo (Porter, 1990, p. 71).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A inovação é um fator crucial para a sobrevivência e o sucesso das empresas no cenário competitivo e globalizado atual. Ela vai muito além de criar produtos ou serviços, envolveu a reformulação de modelos de negócios, a otimização de processos organizacionais e a criação de novas formas de atender às necessidades dos consumidores. No entanto, para que a inovação seja um diferencial competitivo e sustentável, é essencial que estejamos profundamente enraizados na cultura organizacional. A seguir, uma metodologia específica para a melhoria e fortalecimento da cultura de inovação nas empresas.

3.1. Tipo de pesquisa, instrumento de pesquisa e sujeitos de pesquisadas

Esta pesquisa adotou uma abordagem mista, combinando análise qualitativa e quantitativa. Por um lado, exploramos conceitos teóricos sobre cultura de inovação, como os modelos propostos por Bruno-Faria e Fonseca. Por outro, coletamos dados mensuráveis através de um questionário estruturado, permitindo uma visão ampla do tema.

Construção do Questionário

O instrumento de pesquisa foi cuidadosamente elaborado para capturar tanto aspectos objetivos quanto subjetivos da cultura de inovação. Ele continha:

- Oito questões centrais sobre práticas inovadoras nas organizações
 - Escala de concordância de 1 a 5 pontos, onde:
 - 1 representava discordância total
 - 5 indicava concordância plena
- Dados demográficos para caracterizar o perfil dos respondentes

A formulação das perguntas teve como base estudos consolidados na área, garantindo que abordassem dimensões relevantes como apoio gerencial, estratégias organizacionais e ambiente de trabalho.

Perfil dos Participantes

A pesquisa contou com a participação de 27 profissionais atuantes em empresas da microrregião de Garça/SP. A tabela abaixo detalha suas características:

Tabela 1 - Características dos Participantes

Item	Categoria	Quantidade	Percentual
Gênero	Feminino	19	70,4%
	Masculino	8	29,6%

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

Idade	18 -28 anos	16	59,3%
	18 – 38 anos	9	33,3%
	Acima de 38 anos	2	7,4%
Formação	Ensino Médio	8	29,6%
	Ensino Superior	12	44,4%
	Ensino Técnico	7	25,9%
Renda	1 - 3 salários mínimos	25	92,6%
	4 - 6 salários mínimos	2	7,4%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Tabela 2 - Respostas completas dos participantes sobre cultura de inovação

Nome	Faixa Etária	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Tempo de Trabalho
Jaquesantoo01@gmail.com	18 a 28 anos	3	4	4	4	4	4	4	4	4 a 6 anos
karinaaparecidacamilo@gmail.com	28 a 38 anos	4	5	4	5	4	4	4	4	2 a 4 anos
crisferreiraporta@gmail.com		3	4	2	2	4	4	4	4	Menos de 1 ano
eliaspiresdasilvajunior@hotmail.com	28 a 38 anos	4	4	3	1	4	4	4	4	6 anos +
gabysf.canal@gmail.com	18 a 28 anos	4	4	4	4	5	4	4	4	4 a 6 anos
marialarissaviana0@gmail.com	18 a 28 anos	4	4	3	4	3	4	4	4	2 a 4 anos
douglasbraguim@hotmail.com	18 a 28 anos	4	4	4	4	4	5	4	4	6 anos +
gabrielagondin51@gmail.com	18 a 28 anos	3	4	3	4	4	2	4	4	2 a 4 anos
viniciussilvafc014@gmail.com	18 a 28	4	5	4	3	4	2	4	4	2 a 4 anos

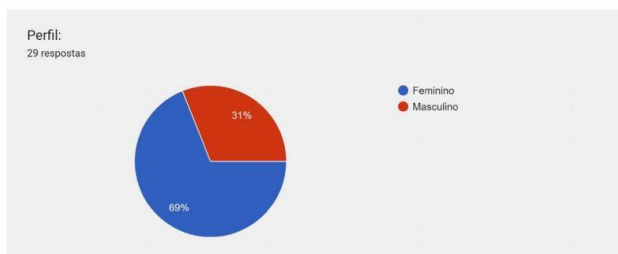
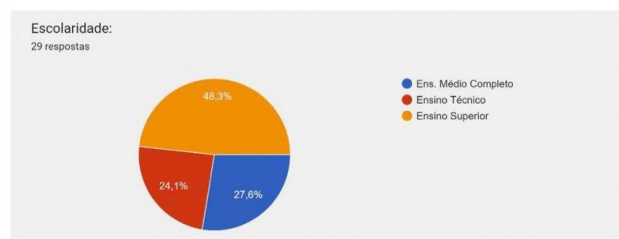
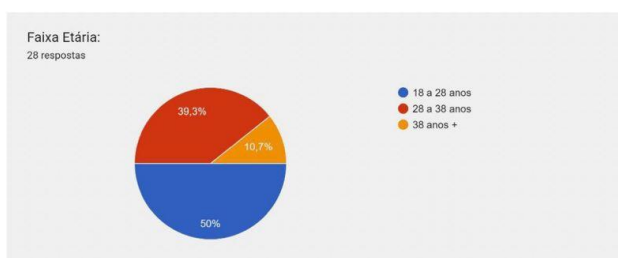
Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

	anos									
gabyzachias@hotmail.com	28 a 38 anos	4	4	5	4	4	3	4	4	6 anos +
jeh_jessica10@hotmail.com	18 a 28 anos	5	5	4	5	5	3	5	4	2 a 4 anos
marih_karol@hotmail.com	18 a 28 anos	4	4	4	2	3	4	3	4	Menos de 1 ano
thiagosshady41@gmail.com	28 a 38 anos	4	3	4	1	3	1	3	4	2 a 4 anos
serginhu53@gmail.com	18 a 28 anos	5	2	5	3	4	4	4	5	2 a 4 anos
thaisguilhermepsi@gmail.com	28 a 38 anos	2	4	5	4	2	2	4	5	Menos de 1 ano
tainara_almasan@hotmail.com	18 a 28 anos	5	5	5	4	4	4	5	5	Menos de 1 ano
maicozap@gmail.com	28 a 38 anos	5	5	4	5	4	4	5	5	4 a 6 anos
Natanaelsoares6@gmail.com	28 a 38 anos	4	1	4	5	4	5	5	5	Menos de 1 ano
souzagisleine@hotmail.com	28 a 38 anos	5	5	5	5	4	5	5	5	6 anos +
tomateregina@gmail.com	38 anos +	5	5	5	5	4	5	5	5	6 anos +
zuianigeovana@gmail.com	18 a 28 anos	5	5	5	5	4	5	5	5	Menos de 1 ano
tainara19972020@outlook.com	18 a 28 anos	3	5	5	4	5	5	5	5	4 a 6 anos
andreiabraguin12@hotmail.com	38 anos +	5	5	5	5	5	5	5	5	6 anos +
caahsouza322@outlook.com	38 anos +	5	5	5	5	5	5	5	5	6 anos +
andrefut_king@hotmail.com	28 a	3	5	4	3	4	3	4	3	6 anos +

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

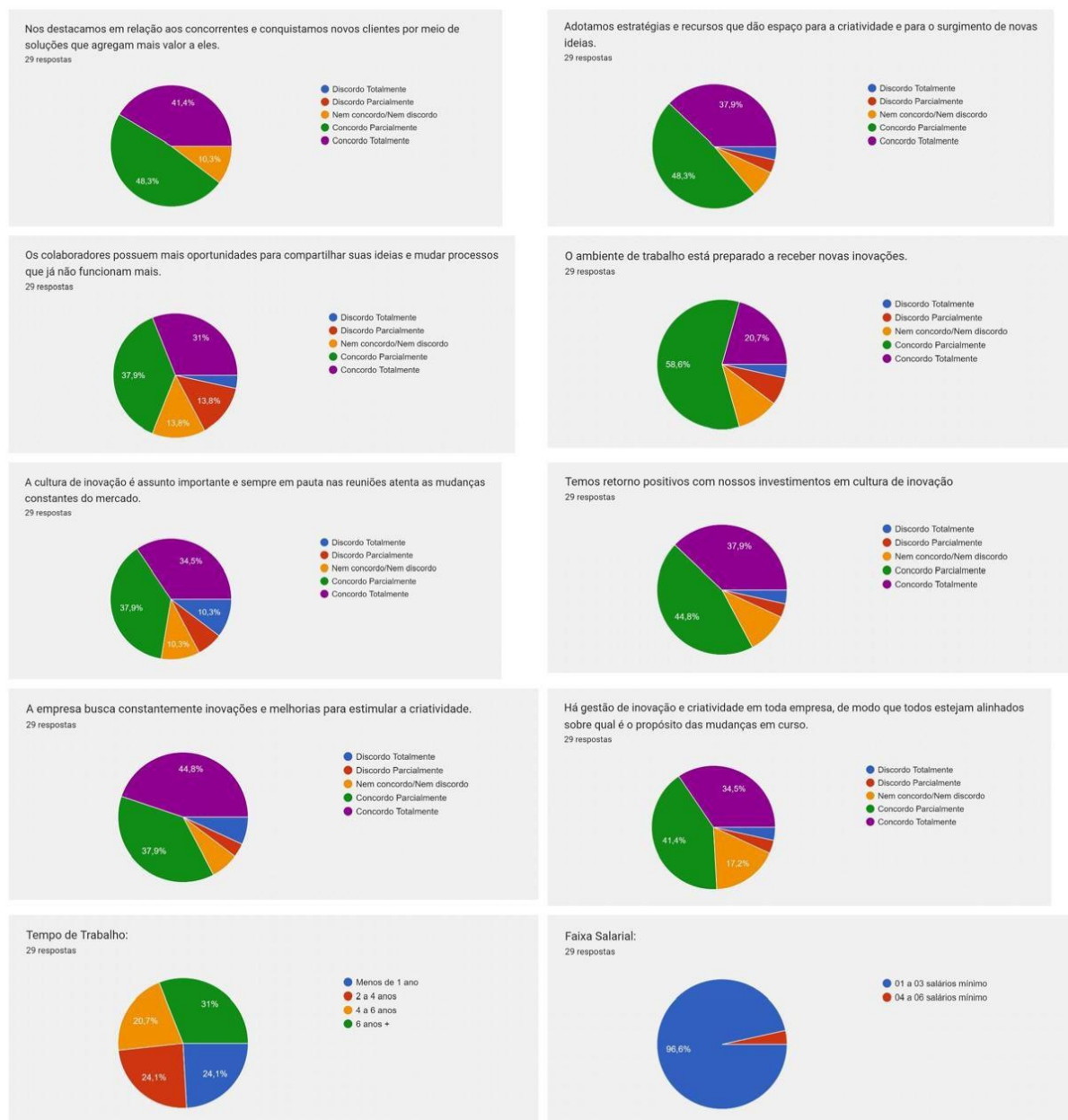
	38 anos									
jeh.parussolo@gmail.com	28 a 38 anos	1	1	1	1	2	2	2	3	6 anos +

Fonte: Elaboração própria (2025).



Fonte: Elaboração própria (2025).

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"



Fonte: Elaboração própria (2025).

Legenda das perguntas (P1-P8):

- P1 - Há gestão de inovação e criatividade em toda empresa?
- P2 - A empresa busca constantemente inovações e melhorias?
- P3 - Temos retorno positivo com investimentos em cultura de inovação?
- P4 - Cultura de inovação é assunto importante nas reuniões?
- P5 - Ambiente preparado para receber novas inovações?
- P6 - Colaboradores têm oportunidades para compartilhar ideias?

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

P7 - Adotamos estratégias que dão espaço para criatividade?

P8 - Nos destacamos em relação aos concorrentes?

Escala Likert:

1 = Discordo Totalmente

2 = Discordo Parcialmente

3 = Indiferente

4 = Concordo Parcialmente

5 = Concordo Totalmente

3.2. Tipo de Análise

Para analisar os dados coletados utilizou-se técnicas de Estatística Descritiva. Em especial, as medidas resumo (medidas de posição e medidas de dispersão). As medidas de posição trazem informações a respeito da concentração dos dados e as medidas de dispersão informações relacionadas a variabilidade do conjunto de dados coletados.

Dentre as medidas posição utilizadas destaca-se a média, a mediana e a moda. A média (*Ranking Médio*) é a medida de posição mais conhecida e tem as melhores propriedades matemáticas, no entanto, para dados parametrizados, como é o caso da Escala de *Likert*, essa medida não é indicada. Então para dados qualitativos ordinais parametrizados em escala quantitativa discreta deve-se utilizar a mediana ou a moda como alternativa.

A mediana representa o elemento central do conjunto de dados ordenados e a moda representa o elemento que mais se repete. Dentre as duas opções a mediana deve ser escolhida, por ter mais propriedades matemáticas que a moda.

O Quadro 1 traz informações de como interpretar o *Ranking Médio* e o Quadro 2 como interpretar o resultado da mediana.

Quadro 2 - Interpretação do Ranking Médio (Média ponderada)

ESCALA DE LIKERT	RANKING MÉDIO
1,0 A 1,4	DISCORDO TOTALMENTE
1,5 A 2,4	DISCORDO PARCIALMENTE
2,5 A 3,4	INDIFERENTE
3,5 A 4,4	CONCORDO PARCIALMENTE
4,5 A 5,0	CONCORDO TOTALMENTE

Fonte: Silva (2023).

Quadro 3 - Interpretação da Mediana

ESCALA DE LIKERT	MEDIANA
1,0	DISCORDO TOTALMENTE
1,5 OU 2,0	DISCORDO PARCIALMENTE
2,5 OU 3,0	INDIFERENTE

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

3,5 OU 4,0	CONCORDO PARCIALMENTE
4,5 OU 5,0	CONCORDO TOTALMENTE

Fonte: Silva (2023).

Em relação às medidas de dispersão utilizadas nesse trabalho destaca-se o desvio padrão, o coeficiente de variação, o desvio mediano e o coeficiente de variação mediano.

Silva (2023) apresentou a fórmula do desvio mediano adaptado do desvio médio.

$$DesvioMediano = \frac{\sum |x_i - mediana|}{n},$$

Em que,

xi: são os valores da Escala de *Likert*;

n: tamanho da amostra

O Coeficiente de Variação mediano também foi uma adaptação do Coeficiente de Variação convencional

$$CVMediano = \frac{desviomediano}{mediana} \times 100.$$

A escala interpretativa dos Coeficientes de Variação sugeridos está sumarizada no Quadro 3.

Quadro 4 - Interpretação do Coeficiente de Variação (baseado na média e baseado na mediana).

CV% E CV% MEDIANO	DISPERSÃO
$0\% \leq CV \leq 15\%$	DISPERSÃO MUITO BAIXA
$15\% < CV \leq 30\%$	DISPERSÃO BAIXA
$30\% < CV < 70\%$	DISPERSÃO MODERADA
$CV \geq 70\%$	DISPERSÃO ALTA

Fonte: Silva (2023).

3.3. Procedimentos éticos de pesquisa

A presente pesquisa segue os procedimentos éticos de pesquisa sugeridos pelo Conselho Nacional de Saúde, descritos na Resolução 510/2016, na qual é indicado o uso do termo de consentimento livre e esclarecido e uma carta cuja função é explicar aos sujeitos participantes as informações principais da pesquisa executada. Sendo assim, adotaram-se os procedimentos éticos mencionados, com o intuito de realizar uma pesquisa que respeite a condição humana. Tal ação foi concretizada por meio do uso de um termo de consentimento livre e esclarecido, anexado ao trabalho.

4. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

O quadro 4 demonstra a distribuição de frequências das afirmativas do questionário, mostrando a quantidade de vezes que cada afirmativa foi escolhida por cada grupo (DT, DP, CP e CT). O quadro 5, por sua vez, resume as informações coletadas, mostrando a média,

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

mediana, moda e o coeficiente de variação (CV) para cada afirmativa. Essas informações podem ser usadas para analisar o nível de concordância com cada afirmativa, bem como para comparar os resultados entre os grupos.

Por exemplo, a afirmativa "Há gestão de inovação e criatividade em toda empresa, de modo que todos estejam alinhados sobre qual é o propósito das mudanças em curso." teve uma média de 4,0 e um CV de 26%, o que sugere que há um alto nível de concordância com essa afirmativa. Já a afirmativa "O ambiente de trabalho está preparado a receber novas inovações." teve uma média de 3,8 e um CV de 35%, o que sugere um nível de concordância um pouco menor.

Em geral, as informações coletadas sugerem que a empresa está bem-posicionada em relação à gestão da inovação e à criatividade, mas ainda há algumas áreas que podem ser melhoradas.

Quadro 5 - Distribuição de frequências das afirmativas do questionário

AFIRMATIVAS	DT	DP	I	CP	CT
	1	2	3	4	5
Há gestão de inovação e criatividade em toda empresa, de modo que todos estejam alinhados sobre qual é o propósito das mudanças em curso.	1	1	5	11	9
A empresa busca constantemente inovações e melhorias para estimular a criatividade.	2	1	2	10	12
Temos retorno positivos com nossos investimentos em cultura de inovação	1	1	3	12	10
A cultura de inovação é assunto importante e sempre em pauta nas reuniões atenta as mudanças constantes do mercado.	3	2	3	10	9
O ambiente de trabalho está preparado a receber novas inovações.	1	2	3	16	5
Os colaboradores possuem mais oportunidades para compartilhar suas ideias e mudar processos que já não funcionam mais.	1	4	4	10	8
Adotamos estratégias e recursos que dão espaço para a criatividade e para o surgimento de novas ideias.	1	1	2	13	10
Nos destacamos em relação aos concorrentes e conquistamos novos clientes por meio de soluções que agregam mais valor a eles.	0	0	3	13	11

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 6 - Resumo descritivo das afirmativas.

AFIRMATIVAS	Média	Mediana	Moda	CV	CV Mediano
Há gestão de inovação e criatividade em toda empresa, de modo que todos estejam alinhados sobre qual é o propósito das mudanças em curso.	4,0	4	4	26%	16%
A empresa busca constantemente inovações e melhorias para estimular a criatividade.	4,1	4	5	29%	19%
Temos retorno positivos com nossos investimentos em cultura de inovação	4,1	4	4	24%	13%

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

A cultura de inovação é assunto importante e sempre em pauta nas reuniões atenta as mudanças constantes do mercado.	3,7	4	4	35 %	18%
O ambiente de trabalho está preparado a receber novas inovações.	3,8	4	4	25 %	12%
Os colaboradores possuem mais oportunidades para compartilhar suas ideias e mudar processos que já não funcionam mais.	3,7	4	4	31 %	20%
Adotamos estratégias e recursos que dão espaço para a criatividade e para o surgimento de novas ideias.	4,1	4	4	24 %	16%
Nos destacamos em relação aos concorrentes e conquistamos novos clientes por meio de soluções que agregam mais valor a eles.	4,3	4	4	16 %	13%

Fonte: Elaboração própria (2025).

P1: A maioria dos entrevistados concordam parcialmente (moda = 4) que há gestão de inovação e criatividade em toda empresa, de modo que todos estejam alinhados sobre qual é o propósito das mudanças em curso. Em relação à mediana pode-se concluir metade dos entrevistados responderam valores menores ou iguais a 4 e o *ranking* médio dessa afirmativa foi 4 enfatizando que os entrevistados concordam parcialmente com a afirmativa. O coeficiente de variação mediano foi baixo, indicando que existe um consenso entre as respostas citadas no capítulo 2.1 Cultura de inovação localizada na página 03, as informações vieram de encontro ao *Clark; Watson* (1995) define que se parte do princípio de que a análise dos conceitos e modelos teóricos favorece a produção de conhecimento que contribuem para o avanço dos estudos sobre o tema, bem como para a gestão de inovação no contexto organizacional.

P2: A maioria dos entrevistados concordam totalmente (moda = 5) que a empresa busca constantemente inovações e melhorias para estimular a criatividade. Em relação à mediana pode-se concluir metade dos entrevistados responderam valores menores ou iguais a 4 e o *ranking* médio dessa afirmativa foi 4 enfatizando que os entrevistados concordam totalmente com a afirmativa. O coeficiente de variação mediano foi baixo, indicando que existe um consenso entre as respostas citadas no capítulo 2.5 implementações da cultura de inovação localizada na página 07, as informações vieram de encontro com *Dauscha* (2011) onde a estrutura que permita a criatividade, aprendizagem e interação, dos indivíduos-chave que energizam ou facilitam a inovação do trabalho em equipe eficaz de modo a solucionar problemas, exigindo investimento em seleção e formação de equipe.

P3: A maioria dos entrevistados concordam parcialmente (moda = 4) que possuem retorno positivo com investimentos em cultura de inovação. Em relação à mediana pode-se concluir metade dos entrevistados responderam valores menores ou iguais a 4 e o *ranking* médio dessa afirmativa foi 4 enfatizando que os entrevistados concordam parcialmente com a afirmativa. O coeficiente de variação mediano foi baixo, indicando que existe um consenso entre as respostas citadas no capítulo 2.5 implementação da cultura de inovação localizada na página 07, as informações vieram de encontro com *Dauscha* (2011) que o trabalho em equipe eficaz de modo a solucionar problemas, exigindo investimento em relação e formação de equipe, faz que desenvolvimento individual, contínuo e amplo, com comunicação extensiva

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

dentro, fora e entre a organização, com alto envolvimento na inovação com a participação de toda a organização em atividades de melhoria contínua, com foco externo com extensivo trabalho em rede, em um ambiente criativo, uma abordagem positiva para as ideias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes, as organizações voltadas para aprendizagem, com altos níveis de envolvimento dentro e fora da empresa, em uma experimentação proativa, encontrando e resolvendo problemas, comunicando e compartilhando experiências e capturando e disseminando conhecimento.

P4: A maioria dos entrevistados concordam parcialmente (moda = 4) Que a cultura de inovação é assunto importante e sempre em pauta nas reuniões atenta as mudanças constantes do mercado. Em relação à mediana pode-se concluir metade dos entrevistados responderam valores menores ou iguais a 4 e o *ranking* médio dessa afirmativa foi 4 enfatizando que os entrevistados concordam parcialmente com a afirmativa. O coeficiente de variação mediano foi baixo, indicando que existe um consenso entre as respostas citadas no capítulo 2.5 Implementação da cultura de inovação localizada na página 08, as informações vieram de encontro com *Dauscha* (2011) aponta algumas diretrizes para estimular uma cultura de inovação em uma organização: manutenção de um comportamento apreciativo e aberto generalizado na organização existência de um conjunto de regras e procedimentos, direitos e deveres definindo o quanto os colaboradores podem dar livre vazão à necessidade de pesquisar, comparar e gerar ideias (horário de trabalho, acesso a redes sociais); ambientes agradáveis em termos visuais e sonoros, com espaços compatíveis aos momentos de criação e descanso.

P5: A maioria dos entrevistados concordam parcialmente (moda = 4) que o ambiente de trabalho está preparado a receber novas inovações. Em relação à mediana pode-se concluir metade dos entrevistados responderam valores menores ou iguais a 4 e o *ranking* médio dessa afirmativa foi 4 enfatizando que os entrevistados concordam parcialmente com a afirmativa. O coeficiente de variação mediano foi baixo, indicando que existe um consenso entre as respostas citadas no capítulo 2.5 Implementação da cultura de inovação localizada na página 08, conforme *Clark e Watson*(1995) um ambiente criativo, uma abordagem positiva para as ideias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes, precisam de organizações voltadas para aprendizagem, com altos níveis de envolvimento dentro e fora da empresa, em uma experimentação proativa, encontrando e resolvendo problemas, comunicando e compartilhando experiências e capturando e disseminando conhecimento.

P6: A maioria dos entrevistados concordam parcialmente (moda = 4) que os colaboradores possuem mais oportunidades para compartilhar suas ideias e mudar processos que já não funcionam mais. Em relação à mediana pode-se concluir metade dos entrevistados responderam valores menores ou iguais a 4 e o *ranking* médio dessa afirmativa foi 4 enfatizando que os entrevistados concordam parcialmente com a afirmativa. O coeficiente de variação mediano foi baixo, indicando que existe um consenso entre as respostas citadas no capítulo 2.5 Implementação da cultura de inovação localizada na página 09, *Drucker* (1986) fala que a inovação deve ser atraente e vantajosa aos administradores, vista como meio de preservar e perpetuar a organização, como responsabilidade da alta administração que deve sempre buscar de forma sistemática e deliberada as oportunidades de inovação.

P7: A maioria dos entrevistados concordam parcialmente (moda = 4) que adotamos estratégias e recursos que dão espaço para a criatividade e para o surgimento de novas ideias.

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

Em relação à mediana pode-se concluir metade dos entrevistados responderam valores menores ou iguais a 4 e o *ranking* médio dessa afirmativa foi 4 enfatizando que os entrevistados concordam parcialmente com a afirmativa. O coeficiente de variação mediano foi baixo, indicando que existe um consenso entre as respostas citadas no capítulo 2.5 Implementação da cultura de inovação localizada na página 07, de acordo com Dauscha (2011) para que as empresas se engajem é necessário estimular, oferecer condições favoráveis à disseminação da criatividade e consequentemente a inovação na empresa, a partir do momento em que a inovação passou a ser vista como métrica de qualidade e sucesso das empresas.

P8: A maioria dos entrevistados concordam parcialmente (moda = 4) que nos destacamos em relação aos concorrentes e conquistamos novos clientes por meio de soluções que agregam mais valor a eles. Em relação à mediana pode-se concluir metade dos entrevistados responderam valores menores ou iguais a 4 e o *ranking* médio dessa afirmativa foi 4 enfatizando que os entrevistados concordam parcialmente com a afirmativa. O coeficiente de variação mediano foi baixo, indicando que existe um consenso entre as respostas citadas no capítulo 2.5 Implementação da cultura de inovação localizada na página 07, Dausch (2011), dizia que atenção aos clientes atuais e potenciais, inserindo-os no processo de inovação, com o apoio explícito da alta direção à inovação tecnológica, com disponibilidade de recursos humanos altamente qualificados e presença de indivíduos-chave para a inovação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investiga a cultura de inovação na microrregião de Garça/SP, com base em um questionário aplicado a colaboradores de diversas empresas. Identificou-se que valores como mentalidade aberta, autonomia e incentivo à criatividade são fundamentais para fomentar um ambiente inovador. Além disso, práticas como comunicação eficaz e reconhecimento de esforços inovadores são cruciais. A pesquisa revela que organizações que abraçam essa cultura não apenas melhoram seus processos, mas também estimulam a participação de todos os colaboradores, tornando a inovação um aspecto central de sua operação. A implementação de uma cultura sólida de inovação deve ser prioridade, pois é a chave para o crescimento e a sustentabilidade organizacional.

A pesquisa realizada junto às empresas da microrregião de Garça, em São Paulo, trouxe à tona elementos importantes sobre a maneira como a inovação tem sido compreendida e praticada nesse contexto. Os dados colhidos através dos questionários aplicados aos colaboradores locais revelam que a promoção da inovação vai muito além da adoção de novas tecnologias: ela depende, fundamentalmente, da criação de um ambiente organizacional que estimule o pensamento criativo, a liberdade para propor ideias e a colaboração entre os membros das equipes.

Em relação à forma como a inovação é gerida, a maior parte dos participantes sinalizou perceber um alinhamento, ainda que parcial, entre as mudanças promovidas em suas empresas e os objetivos organizacionais. Essa percepção, refletida pela média de 4,0 atribuída

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

à questão correspondente, indica que há um esforço, por parte das lideranças, em comunicar e direcionar as transformações de maneira clara.

Outro aspecto que chamou atenção foi o incentivo à criatividade. Foram relatadas práticas como o reconhecimento das ideias dos colaboradores e a existência de espaços voltados à experimentação. A média de 4,1 obtida nesse item mostra que parte das empresas já compreende que o erro faz parte do processo de inovação e que é necessário criar condições favoráveis para que novas ideias possam emergir.

A orientação para o mercado também foi evidenciada nos resultados. A afirmação que dizia respeito à diferenciação frente à concorrência por meio de soluções que agregam valor foi a que obteve maior média (4,3), o que demonstra que há um esforço por parte das empresas em atender às demandas do cliente de maneira inovadora.

Apesar dessas iniciativas promissoras, alguns desafios ainda se impõem. A média de 3,8 em relação à preparação do ambiente para mudanças, assim como a de 3,7 sobre a participação efetiva dos colaboradores, indica que a inovação ainda não está presente de forma plena e igualitária em todos os setores e níveis hierárquicos. Esse dado aponta para a necessidade de maior integração entre os diversos atores organizacionais.

A partir dos resultados, é possível afirmar que a cultura de inovação na microrregião de Garça está em processo de construção. Práticas estratégicas e valorização de ideias já são perceptíveis em parte das empresas, mas ainda existe necessidade de se criar um ambiente de maior favorabilidade para a cultura de inovação.

A atuação da liderança se destaca como elemento central nesse processo. Empresas em que a alta gestão demonstra comprometimento com a inovação apresentam resultados mais consistentes nesse aspecto, o que evidencia a importância do exemplo e do incentivo por parte de quem ocupa posições estratégicas.

A colaboração, seja interna entre equipes ou externa com clientes e parceiros, também se mostrou como um diferencial importante. Empresas que adotam uma postura aberta ao diálogo e à participação de diferentes públicos tendem a desenvolver soluções mais eficazes e alinhadas às necessidades do mercado.

Diante disso, é possível afirmar que a microrregião estudada apresenta potencial para fortalecer ainda mais sua cultura de inovação, desde que sejam enfrentados obstáculos relacionados a questões estruturais e culturais. A criação de estratégias bem definidas pode acelerar esse processo e ampliar os benefícios para a economia local.

Como possibilidades de aprofundamento futuro, destacam-se: a realização de estudos que acompanhem a evolução da inovação na região ao longo do tempo; análises específicas por setor de atuação, a fim de comparar o grau de adoção de práticas inovadoras; investigações sobre o impacto de políticas públicas de fomento à inovação nas empresas locais; e o estudo de desafios enfrentados especificamente por pequenas e médias empresas.

Essas investigações podem contribuir para o desenvolvimento de soluções mais eficazes e contextualizadas, favorecendo não apenas a inovação dentro das empresas, mas também o crescimento econômico sustentável da região como um todo.

REFERENCIAS

ARGYRIS, Chris; COOPER, Cary L. *Dicionário enciclopédico de administração*. São Paulo: Atlas, 2003.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, jul./ago. 2014a. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>. Acesso em: 30 maio 2023.

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 30-55, jul./set. 2014b. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/rai.v11i3.100214>. Acesso em: 30 maio 2023.

COONS, K. *Liderança inovadora: como engajar equipes no processo criativo*. São Paulo: Editora Gente, 2015.

DAUSCHA, J. *Gestão da inovação: como criar uma cultura de inovação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2011.

DOBNI, C. B. Medir a cultura de inovação nas organizações: o desenvolvimento de uma construção de cultura de inovação generalizada usando análise fatorial exploratória. *European Journal of Innovation Management*, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>. Acesso em: 30 maio 2023.

DRUCKER, P. F. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row, 1986.

FARIA, B.; FONSECA, A. *Gestão da inovação e criação de valor nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

HOBBS, B.; KUPPERSCHMIDT, J. *Transformação organizacional e cultura de inovação*. São Paulo: Pearson Education, 2015.

KANTER, R. M. Innovation: the classic traps. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 11, p. 72–83, 2006.

MJV TECHNOLOGY AND INNOVATION. *Innovation theater: o risco de atividades superficiais em inovação nas empresas*. MJV Reports, 2016.

PISANO, G. P. You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, v. 93, n. 6, p. 44–54, 2015.

PORTER, M. E. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

TIDD, J.; BESSANT, J. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 5. ed. Chichester: Wiley, 2014.

Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Júlio Julinho Marcondes de Moura"

WUNKER, B. Estratégias inovadoras: como empresas podem superar barreiras e estimular a criatividade. *Harvard Business Review*, v. 93, n. 7, p. 14-20, 2015.

3M. *Inovação no DNA da 3M: como mantemos uma cultura de inovação*. Relatório anual. 3M Company, 2017.