

# *ENSAIO: A inovação sob a perspectiva de imagens da organização: uma análise teórica*

**ESSAY: Innovation from the perspective of organization images: a theoretical analysis**

Ana Laura Crisci Bertone<sup>1</sup>  
Mayra Suelen de Lima Carvalho<sup>2</sup>  
Neila Conceição Viana da Cunha<sup>3</sup>

## *Resumo*

Para que a inovação seja alcançada por uma empresa, é importante que seja criado um ambiente favorável a geração de novas ideias. A visão da empresa por diferentes perspectivas pode ajudar os gestores a entender o ambiente organizacional e desenvolver práticas que permitam a geração de inovação. Neste contexto, o artigo se propõe a entender o ambiente organizacional através de algumas imagens da organização propostos por Morgan (2007) e analisar como essas diferentes imagens podem contribuir para a que a empresa se consolide como inovadora. O estudo é do tipo exploratório e de caráter qualitativo. Trata-se de um ensaio teórico com base na literatura sobre inovação e imagens da organização. Foi realizada uma análise de conteúdo de fontes secundárias, em especial livros e periódicos sobre os temas em questão. Os resultados do artigo mostram que a combinação de diferentes imagens organizacionais pode facilitar a formação de um ambiente propício à inovação. Como contribuição teórica, o artigo mostra que a percepção de diferentes imagens facilita a compreensão do processo de geração de inovação e permite uma atitude pró-ativa por parte dos gestores, moldando um ambiente propício para a geração de novas ideias.

**Palavras-chave:** Inovação; imagens da organização; perspectivas de inovação.

## *Abstract*

In a case that a firm wants to achieve the innovation, it's important to create a favorable environment for the generation of new ideas. The firm's vision from different perspectives can help managers to understand the organizational environment and how to develop practices and techniques that allow the process of innovation. In this context, the paper proposes to understand the organizational environment through some images of organization proposed by Morgan (2007) and analyze how these different points of view can contribute to the firm establishes itself as an innovator firm. The study is exploratory, qualitative and it is based on the theoretical literature of innovation and organizational images. An analysis on secondary sources, especially books and periodicals on the subjects concerned was made. The results of the paper show that the mix of different organizational images may facilitate the construction of an innovation environment. From a theoretical perspective, the article shows

1 Discente do curso de Administração da Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, Campus Sorocaba, Brasil. Bolsista de Iniciação Científica pelo Programa de Apoio ao Docente Recém Doutor da Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, Brasil.

2 Discente do curso de Administração da Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, Campus Sorocaba, Brasil. Bolsista do Programa Institucional de Iniciação Científica do CNPq.

3 Professora da Universidade Federal de São Carlos, Brasil, Campus Sorocaba. Possui doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, mestrado e bacharelado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do sul - UFRGS, Brasil.

that the perception of different images helps to understand the process of innovation and allows a proactive attitude of the managers, shaping an environment auspicious to generating new ideas.

**Key words:** Innovation; organizational images; perspectives of innovation.

## *Introdução*

Na busca por vantagem competitiva e liderança de mercado, cada vez mais, a inovação se apresenta como alternativa no ambiente corporativo de caos e complexidade. Seja considerada radical ou incremental, a inovação é sempre vista como algo novo e que gera valor seja para a empresa ou para o cliente.

Na moderna abordagem das organizações, Morgan (2007) desvenda um conjunto de imagens que podem ser percebidas dentro do ambiente organizacional: organização vista como máquina, organização vista como organismo vivo, organização vista como cérebro, organização vista como cultura, organização vista como sistema político, organização vista como fluxo e transformação, organização vista como prisão psíquica, organização vista como processo de dominação. Para compreender as organizações, é preciso ter em mente que elas são complexas, ambíguas e paradoxais (MORGAN, 2007). Do ponto de vista da gestão da inovação, perceber as diferentes imagens da organização propostas por Morgan (2007) torna-se um importante elemento para os gestores desenvolverem um ambiente propício para a geração de novas ideias. É neste contexto, que surge este artigo que tem como objetivo analisar os aspectos da inovação sob a perspectiva de imagens da organização definidas por Morgan (2007).

O artigo está dividido em sete seções, a saber: problema de pesquisa e objetivos; inovação no contexto de imagens da organização; as imagens da organização; metodologia; análise dos dados; considerações finais; e referências bibliográficas.

## *Problema de pesquisa e objetivos*

Alguns resultados de pesquisas recentes como Cunha (2005), Sawhney, Wolcott e Arroniz

(2006), Hidalgo e Albors (2008) corroboram com o que Tidd, Bessant e Pavith (1997) já afirmavam: a inovação não é resultado exclusivo de pesquisa e desenvolvimento, mas de ações desenvolvidas nas várias áreas da organização. Outra constatação destes autores é que a inovação precisa partir das pessoas.

Para que a inovação aconteça, é preciso que ela seja tratada como algo que pode ser gerenciado. Nesse sentido, investir na descoberta dos fatores que permitam a criação de um ambiente favorável à inovação, ao longo dos vários níveis hierárquicos, é uma condição necessária para que a inovação seja alcançada.

No ambiente corporativo de caos e complexidade, cada vez mais a inovação se apresenta como uma alternativa para obter e manter vantagem competitiva. Embora haja uma diversidade de abordagens sobre inovação, alguns conceitos são clássicos. Betz (1997) mostra que a inovação é lançar um produto novo e que o mesmo tenha aceitação no mercado. Tidd, Bessant e Pavitt (1997) expandem o conceito e mostram que a inovação é algo inerente ao produto, ao processo, à estrutura e, principalmente, às pessoas. O Manual de Oslo (OECD, 2005) aborda a inovação como sendo de produto, processo, marketing e organizacional. Mesmo com a diversidade de abordagens, todos convergem para a ideia de que inovação é algo novo, seja esse novo radical ou incremental.

É nesta perspectiva que o conceito de inovação se torna amplo, e surge a necessidade de se pensá-la nas várias áreas da organização e sob a óptica de imagens da organização. Morgan (2007) mostra que a teoria e a prática de gestão são determinadas por processos metafóricos e que estes influenciam praticamente tudo que é feito dentro da organização. Se os processos metafóricos influenciam praticamente tudo dentro da organização, então pode-se considerar que as metáforas podem contribuir significativamente para

a geração de inovação em produtos, em processos, no ambiente organizacional, nas atividades de marketing e na gestão. É neste contexto que surge a proposta deste artigo.

O artigo tem por objetivo analisar os aspectos da inovação, especificamente as práticas gerenciais, sob a perspectiva de imagens da organização definidas por Morgan (2007).

### ***A inovação no contexto das imagens da organização***

Ao definirmos o conceito de inovação, é importante recorrer a autores clássicos. Tidd, Bessant e Pavith (1997) destacam que a inovação não é simplesmente influenciada pela estrutura, mas por muitas outras dimensões do processo organizacional, tais como liderança, grupos de trabalho e participação. É, também, importante reconhecer que a inovação organizacional não está confinada dentro da empresa, mas cada vez mais sendo aplicada nas relações interfirmas.

Hamel (2000) diz que é impossível corresponder às expectativas dos investidores sem criar nova riqueza, e para criar nova riqueza é preciso inovar. Drucker (2002) confirma essa afirmação quando diz que inovação pode ser considerada a forma de gerenciar os recursos com capacidade de gerar riquezas.

De acordo com o Manual de Oslo, entende-se por inovação a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (OECD, 2005). Ainda conforme o Manual Oslo a inovação é um processo contínuo e, por isso, difícil de ser mensurado.

“O potencial de inovação das empresas depende de uma inter-relação sinérgica da cultura da empresa, dos processos internos e do ambiente externo” (NEELY; HILL, 1998, p. 23), não devendo ser considerada apenas resultado de pesquisa e desenvolvimento (P & D).

Para Cunha (2005), empresa inovadora é aquela que cria e lança novos produtos, processos, conceitos de novos negócios e serviços que ainda não foram ofertados no mercado em que atua. Para ser uma empresa inovadora faz-se necessário uma série de componentes interligados como: gestão organizacional favorável, estímulos a mudança e flexibilidade, investimentos tecnológicos. Esses componentes devem ser capazes de gerar um ambiente organizacional com condições que favoreçam a criatividade.

Conforme Zogbi (2008), não existe inovação sem relevância. Para ele, a relevância é a comprovação de que a inovação interfere na realidade a ponto de mudá-la. Na atual situação mundial, as tendências ocorrem de maneira mais rápida, a dinâmica do mercado é praticamente imprevisível e as constantes transformações fazem parte do dia-a-dia das organizações. Com a competitividade, cada vez mais, acirrada, a inovação se torna o diferencial das organizações. Segundo Hamel (2000) é necessário inovar de uma forma que os concorrentes não consigam imitar.

A obra de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) mostra que uma empresa que queira inovar seu negócio deve olhar a organização sob 12 perspectivas ou dimensões que os autores denominam radar da inovação. As 12 dimensões têm quatro eixos principais: oferta, clientes, localização da empresa e processos. Outras oito dimensões aparecem como suporte às anteriores. Essas dimensões são: plataforma onde são produzidos os produtos; soluções - criação de produtos customizados que geram valor para o cliente; a experiência do cliente que contribui para modificações no produto ou geração de novos produtos. A empresa aproveita todas as oportunidades para descobrir os interesses do cliente; captura de valor - redefine como a empresa adquire ou cria novos fluxos de rentabilidade a partir das inovações; processos – redesenhar processos essenciais para aumentar eficiência e eficácia; organização – muda forma, função ou escopo de atividade da empresa; cadeia de suprimentos – pensar diferentemente sobre a origem e o desempenho da matéria-prima; presença

ou localização – definir novos canais de distribuição ou pontos de localização inovadores, incluindo espaços onde o produto possa ser comprado ou consumido pelo cliente; networking – criar uma rede central inteligente e integrada de oferta de produtos; marca – alavancar a marca dentro dos novos domínios.

O radar proposto pelos autores pode ser observado na figura 1, a seguir.

Figura 1. Radar da Inovação



Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p. 77).

O sucesso na inovação de um negócio requer cuidadosa consideração de todos os aspectos do negócio. Um ótimo produto com um canal de distribuição ruim falhará tão espetacularmente como uma ótima tecnologia nova que não apresenta um valor de aplicação para o usuário final. Por isso, quando inova, uma empresa deve considerar todas as dimensões do sistema de negócio (SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ, 2006, p. 4) [tradução dos autores]

Neste contexto, analisar a inovação sob a óptica das imagens da organização pode ser uma importante ferramenta para compreender como se estabelecem os ambientes propícios à inovação. É nesta perspectiva que se descreve as imagens da organização.

### As imagens da Organização

Para compreender as imagens da organização, recorre-se a Morgan (2007, p.13) que “mostra que o veículo da organização e da administração é uma

metáfora. A teoria e a prática da administração são determinadas por um processo metafórico que influencia praticamente tudo o que fazemos”.

Conforme Morgan (2007), a metáfora, para a gestão organizacional, é de extrema importância, pois se torna um instrumento para criar e compreender as organizações e melhorar a maneira de administrá-las. A metáfora faz com que o pensamento se estenda aprofundando o entendimento, permitindo ver os processos dentro da organização de uma nova maneira o que leva também a novas e diferentes ações, ou seja, pela óptica da metáfora pode-se entender a organização com capacidade de observar uma situação sob diferentes dimensões.

Usando diferentes metáforas para entender o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional é possível administrar e planejar as organizações de formas não pensadas como possíveis anteriormente. Ao usar uma metáfora ela certamente levará a outra metáfora criando pontos de vista concorrentes e complementares (MORGAN, 2007).

O mesmo autor definiu oito imagens que poderiam ser vistas dentro dos diversos tipos de organização: organizações como máquinas, organizações como organismos, organizações como cérebros, organizações como culturas, organizações como sistemas políticos, organizações como prisões psíquicas, organizações como fluxo de transformação, organizações como instrumentos de dominação. O autor deixa claro que nenhuma metáfora deve ser considerada isoladamente, é possível observar todas as metáforas em uma mesma organização. Porém, observou-se, durante o estudo, que algumas imagens têm predominância maior que outras. As imagens escolhidas para este artigo tiveram como base o caráter dinâmico da inovação e por serem essas imagens as que apresentaram uma maior incidência de identificação de práticas gerenciais ao longo do estudo desenvolvido com as obras selecionadas. No contexto deste artigo, serão consideradas cinco imagens: organizações como organismos vivos; cérebro; fluxo e transformação; cultura e sistema político.

## *Organizações como organismos vivos*

Morgan (2007) identifica que as organizações podem ser vistas sob a perspectiva de um organismo, dependentes entre si e carentes de adaptabilidade. O autor destaca, ainda, a importância de dar atenção ao ambiente externo e coloca este como um ponto fundamental para a sobrevivência e evolução da empresa. O mundo corporativo pode ser comparado ao mundo real e a adaptação, a qual se refere Charles Darwin em sua teoria explicando a evolução dos seres vivos, pode reforçar a ideia de que são sobreviventes os mais adaptados. Em Castells (1999), já havia uma referência de que na década de 90 a concorrência global promoveu uma corrida tecnológica e administrativa entre as empresas em todo o mundo, assim as organizações tiveram que evoluir, adotando formas baseadas em flexibilidade e atuação em redes. Considerando que a adaptabilidade interna e flexibilidade externa são as duas características principais da forma organizacional da empresa em rede.

Daft e Marcic (2004) apontam que a mais recente estrutura que está sendo adotada pelas empresas é a estrutura em rede, uma ideia de coordenação horizontal e colaboração além dos limites da organização. A estrutura em rede significa que a empresa subcontrata muitas de suas funções importantes de outras empresas e coordena suas atividades numa estrutura menor. Neste sentido, a empresa em rede de Castells (1999) e Daft e Marcic (2004) pode ser visualizada na imagem da organização como organismos vivos de Morgan (2007).

Esse acelerado processo de mudança e crescimento ao qual estão submetidas as organizações fez com que Cavalcanti *et al.* (2006) estudassem a necessidade de gestores com visão holística, isto é, que levem em consideração nas suas decisões: o cenário organizacional, o ambiente no qual a organização está inserida e os impactos que tais decisões podem causar não só no presente, mas no futuro também. Os resultados a serem alcançados com estas decisões requerem que os executivos levem em consideração fatores como

a preservação do eco-sistema, responsabilidade social e respeito aos valores éticos.

## *Organizações vistas como cérebros*

Quando analisamos as organizações pela metáfora do cérebro,

Focalizamos sua capacidade de aprender e o processo que tanto pode atrofiar quanto aumentar a inteligência organizacional; descobrimos como os resultados da moderna pesquisa sobre o cérebro podem ser traduzidos em princípios para criar organizações que aprendem; entendemos como a inteligência pode ser distribuída através de uma empresa; vemos como o poder da informática pode ser usado para desenvolver modos descentralizados de organização que são simultaneamente globais e locais. (MORGAN, 2007, p. 90)

A capacidade de aprender nos remete para o conceito de aprendizagem organizacional. Segundo Fleury e Fleury (1997, p. 19), "Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento."

Para Ferraresi e Santos (2006), a aprendizagem organizacional ocorre dentro da rotina da organização, em seus processos, procedimentos, sistemas e da própria cultura da organização. Senge (2000) diz que a organização só aprende se as pessoas que estão dentro dela aprendem, e que a aprendizagem organizacional é uma consequência da aprendizagem individual. Ainda conforme Morgan (2007), as organizações são capazes de aprender quando reconhecem a importância da interação e da troca de informações através de comportamentos autorreguladores. Também quando reconhecem essa interação através do *feedback* negativo de circuito duplo, em que a capacidade de questionar leva a detecção de erros e imediata correção. O cérebro possui várias características que podem ser associadas às organizações, entre elas destacam-se a capacidade do cérebro em processar muitas informações de forma ágil e veloz, sua interdependência entre as

partes remetendo à ideia de um sistema holográfico, no qual o todo está contido em todas as partes, além de ser um sistema complexo capaz de aprender. Entre as características das organizações como cérebro processador de informações cita-se o trabalho com redes interligadas, de maneira eletrônica, a utilização de micro processamento e as organizações virtuais, além da fabricação *just in time*, a internet e a transformação do comércio (MORGAN, 2007).

Conforme Perez (2006), as organizações têm investido cada vez mais em Sistemas de Informação (SI) e Tecnologia da Informação (TI). A gestão da informação e do conhecimento torna-se fator decisivo para a competitividade no mercado onde a concorrência e a rivalidade estão cada vez mais acirradas. Applegate *et al* (2003) entendem que os investimentos realizados em SI e TI contribuem para a gestão do conhecimento, aumentando o desempenho dos colaboradores na organização e a aprendizagem organizacional.

Outro importante recurso que Morgan (2007) relaciona à imagem das organizações vistas como cérebro é a holografia. Organizações holográficas são cérebros inteligentes, com grupos auto-organizados, que conhecem a importância da interdependência das partes, onde as qualidades do todo estão contidas em todas as partes, funcionam como um sistema que se regenera capaz de aprender. Conforme Preto (2009, p.20) “A holografia pode ser definida como uma técnica que permite a reconstrução de uma frente de onda com exatamente as mesmas características da frente de onda original”.

### ***Organizações vistas como Fluxo e Transformação***

Segundo Morgan (2007), a ideia central da metáfora das organizações vistas como fluxo e transformação é que o mundo está em constante mudança. Ele concorda com as observações de Heráclito, que acreditava que o universo está sempre num estado de fluxo constante. Segundo a teoria do caos, mudanças, mesmo que aparentemente insignificantes, podem ser o princípio de uma

cadeia de outras mudanças, acarretando por fim reconfigurações sistêmicas.

Para Anselmo e Santos (2006, p. 55),

A organização é vista como um fluxo constante de transformação, cujo futuro é imprevisível, porém que pode ser delimitado a um determinado espaço de estados possíveis. Frente às mudanças do ambiente, que geram um desequilíbrio, a organização apresenta as propriedades de auto-organização no limite do caos, buscando uma nova situação de equilíbrio.

Morgan (2007) explorou o que chamou de as lógicas da mudança sob a perspectiva de quatro processos diferentes: teoria da Autopoiese, teoria do Caos e complexidade, cibernética e tensões dialéticas entre opostos. Nesse estudo optou-se por explorar a teoria da autopoiese e a teoria do caos e complexidade.

O conceito de autopoiesis, segundo Bauer,

[...] se preocupou caracterizar os seres vivos, em oposição aos não vivos, e pode demonstrar serem os seres vivos sistemas auto-organizantes caracterizados por três aspectos principais: **autonomia, circularidade e autorreferência**. A autopoiesis expressa a capacidade autônoma da vida de conduzir sua própria preservação e desenvolvimento [...] (BAUER, 1999, p. 63) (destaque do autor)

Para Morgan (2007, p. 253), a teoria da autopoiese se refere às interações entre sistemas e ambientes, “A teoria da autopoiese aceita que os sistemas podem ser reconhecidos com tendo “ambientes”, mas insiste em que as relações com qualquer ambiente são internamente determinadas”. Ainda segundo Morgan (2007) nas organizações podem ocorrer inúmeras interações entre sistema, causando mudanças, porém não existe um padrão independente que cause tais mudanças, porque o padrão do sistema deve ser entendido como um todo, ele não é uma rede de partes separadas.

Conforme Bauer (1999), não são as organizações que evoluem, são os padrões de relacionamento das organizações e seus ambientes que evoluem. Para ele os ambientes podem ser

modelados de acordo situações e ações, elas não são realidades impostas.

Ainda segundo Bauer (1999), para evoluir as organizações precisam da ordem e da desordem. A desordem acontece para que se tenha ordem, assim, segundo ele, a autoorganização é, ao mesmo tempo, desorganização e reorganização. Ele acredita que se tudo fosse ordem não haveria criação e inovação, pois elas nascem da desordem, mas só conseguem evoluir na ordem. Por isso, ordem e desordem são complementares, assim como a simplicidade e a complexidade não são dois opostos, são na verdade complementares.

Para Hamel (2000), vivemos um período de revolução, onde a mudança deixa de ser agregativa, passando a ser não-linear. O século XXI é marcado pela mudança descontínua. Empresas que evoluem de forma gradual e lenta se encaminham para a extinção, pois o que se vê nesse novo cenário é um ambiente turbulento que exige rapidez em inovação, e aqueles que se atrasarem em relação a alguma mudança do ambiente ficarão para trás, se eram líderes não serão mais.

Uma importante teoria que tenta explicar como o padrão evolui é a teoria do caos e complexidade. Segundo Morgan (2007, p. 260)

Sistemas complexos e não lineares, como ecologias ou organizações, são caracterizados por múltiplos sistemas de interação que são ao mesmo tempo ordenados e caóticos. Devido a esta complexidade interna, perturbações aleatórias podem produzir eventos imprevisíveis e relações que repercutem em todo sistema, criando novos padrões de mudança. O mais surpreendente, no entanto, é que apesar de toda imprevisibilidade, uma ordem coerente sempre emerge da aleatoriedade e do caos superficial.

Conforme Anselmo e Santos (2006), as organizações podem ser percebidas como sistemas adaptativos e complexos, imersas em um fluxo constante de transformação, esta visão vem acompanhada de grandes mudanças em sua maneira de gestão. Tais mudanças no ambiente geram um desequilíbrio que precisa ser organizado, nesse aspecto a organização apresenta as características

da auto-organização no caos, na busca de uma nova zona de equilíbrio.

Dentro da óptica do caos e complexidade, as organizações podem se beneficiar, pois podem aprender a administrar e mudar contextos, usar as mudanças, mesmo que pequenas, para criar os efeitos desejados, entender que a transformação contínua e a ordem são um estado natural, e podem abrir novas perspectivas que facilitem o processo de auto-organização (MORGAN, 2007).

### *Organizações vistas como culturas*

Para Schein (1992), a cultura é como um padrão de pressupostos básicos que um grupo aprendeu a partir da resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e agir em relação a tais problemas.

Segundo Hall (1997, p.4): "O ritmo da mudança é bastante diferente nas diferentes localidades geográficas. Mas são raros os lugares que estão fora do alcance destas forças culturais que desorganizam e causam deslocamentos."

Para inovar é imprescindível que as pessoas compartilhem valores e pressupostos relacionados à inovação dentro da organização.

Valores e pressupostos são alguns dos elementos da cultura organizacional. Inovação e cultura são temas que a princípio podem parecer divergentes [...], mas ambos estão unidos em sua essência (HORTA; CABRAL, 2008, p. 3).

Segundo esses autores, por um lado, a cultura é composta por um conjunto de características, quais sejam: padrões de comportamento funcionais; práticas estabelecidas a partir das histórias de sucesso da empresa; influência do líder fundador. Por outro lado, a cultura personaliza a organização; é perene no tempo; guia o pensamento e o comportamento das pessoas nela inseridas; e reflete as práticas e os valores da cultura regional e nacional (HORTA e CABRAL, 2008, p. 7).

Silva e Baptista (2009) mostram que a cultura está intimamente ligada à aprendizagem

organizacional já que os padrões de comportamento e as estratégias de ação que formam a cultura são institucionalizados a partir da aprendizagem adquirida através da experiência.

Segundo Morgan (2007), as organizações podem ser vistas sob a metáfora da cultura. Nessa imagem, o autor coloca que a cultura, tanto do ambiente no qual a organização está inserida, como a cultura interna determinam o caráter da organização e modo como ela enfrentará os desafios. Morgan (2007) completa que as culturas organizacionais sofrem influências também de seus estilos de liderança e do sexo. Assim como, dos costumes e das normas sociais. Tal afirmação permite concluir que a identidade e a cultura de uma organização se complementam. De acordo com Nogueira (2007, p.84), “a imagem e a identidade organizacionais são constructos que auxiliam a desvendar a relação, ao longo do tempo, entre a interpretação das situações contextuais e o tipo de agir desses indivíduos com relação a essas situações”.

De acordo com Machado (2005), a identidade organizacional é o resultado das representações que os indivíduos que a compõem fazem dela. Portanto, é preciso levar em conta a cultura, as ações e o modo de pensar das pessoas que fazem parte da organização para conhecer a sua missão, os seus valores e as condutas internas.

“Uma vez que entendemos a influência da cultura nos comportamentos do local de trabalho, percebemos que mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados com essa perspectiva em mente” (MORGAN, 2007 p.136).

### ***Organizações vistas como sistemas políticos***

Morgan (2007) observou a organização dando foco na política, nos conflitos, nos interesses e jogos de poder. A política organizacional surge quando as pessoas pensam e querem agir diferentemente quando confrontadas com várias opções de caminhos de ação (MORGAN, 2007). São as diversas formas de pensar e agir que enriquecem uma organização. Queiroz (2009)

destaca a importância da diversidade ao dizer que além de um princípio de cidadania, a diversidade é um valor estratégico, pois atende a uma demanda global e associa ética à competitividade.

A diversidade pode acontecer no sexo, na faixa etária ou no tipo de liderança e se bem administrada pode trazer inúmeros benefícios ao grupo como um todo. Segundo Cavalcanti *et al.* (2006), as decisões organizacionais, quando tomadas por equipes multidisciplinares, têm sido uma alternativa eficaz que garante sucesso. Em relação à questão da faixa etária, Soloman (1994) já afirmava que os executivos seniores, diferentemente dos jovens, priorizam a ética do dever, trabalham pela necessidade e por serem os únicos provedores de suas famílias. Já os jovens tendem a trocar de organização em busca de novos desafios e novos salários.

Segundo Morgan (2007), as divergências também podem causar conflitos dentro de grupos, estes são por muitas vezes considerados como estados indesejáveis, mas na verdade o conflito é normal e saudável. A teoria do caos e da complexidade é utilizada para justificar a importância da desordem:

Sistemas complexos e não lineares, como ecologias ou organizações, são caracterizados por múltiplos sistemas de interação que são ao mesmo tempo ordenados e caóticos. Devido a esta complexidade interna, perturbações aleatórias podem produzir eventos imprevisíveis e relações que repercutem em todo o sistema, criando novos padrões de mudança. O mais surpreendente, no entanto, é que apesar de toda a imprevisibilidade, uma ordem coerente sempre emerge da aleatoriedade e do caos superficial (MORGAN, 2007, p. 260).

Anselmo e Santos (2006) colocam a auto-organização espontânea do sistema e a coevolução na direção do limite do caos como principais propriedades dos sistemas adaptativos complexos. Os agentes do sistema buscam adaptar-se diante dos desequilíbrios com o ambiente.

### ***Metodologia***

O estudo é do tipo exploratório e de caráter qualitativo. Trata-se de um ensaio teórico

com base na literatura sobre inovação e imagens da organização. Foi realizada uma análise de conteúdo de fontes secundárias, em especial livros e periódicos sobre os temas em questão.

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental (TRIVIÑOS, 1987, p. 109).

O estudo exploratório teve por finalidade identificar práticas gerenciais apontadas na literatura que possam estar associadas às imagens da organização definidas por Morgan (2007).

O método de pesquisa utilizado neste artigo foi a análise de conteúdo. De acordo com Weber (1990), a análise de conteúdo é um método de pesquisa que utiliza uma quantidade de procedimentos para tornar válidas as inferências de um determinado texto. Estas inferências podem ser sobre o autor da mensagem, a própria mensagem ou a audiência da mensagem. O papel deste processo de inferência varia de acordo com o interesse teórico e substantivo do pesquisador.

A análise de conteúdo aparece como um **conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens**. (...) O interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes nos poderão ensinar após serem tratados (por classificação, por exemplo) relativamente a 'outras coisas' (BARDIN, 1995, p. 38) (Grifo do autor).

A análise de conteúdo se aproxima da técnica de análise documental que objetiva dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação (BARDIN, 1995, p. 45).

Para atender ao objetivo proposto neste artigo, a utilização da análise de conteúdo

permitiu a busca e interpretação das informações contidas nas obras pesquisadas. Uma análise de conteúdo detalhada e criteriosa das obras que deram origem à fundamentação teórica permitiu a classificação das diversas práticas de inovação encontradas na literatura dentro das categorias de imagens da organização definidas por Morgan (2007).

### *Análise dos resultados*

A partir das diferentes obras consultadas, foi possível identificar um conjunto de práticas inovadoras que podem ser associadas às diferentes imagens da organização propostas por Morgan (2007). Partindo do princípio que a inovação é resultado de vários elementos combinados que promovem um ambiente propício à geração de inovação, pode-se inferir que a forma como o gestor vê e pensa a organização pode contribuir para a geração de inovação de diferentes peculiaridades. Logo, a habilidade do gestor de identificar as diferentes imagens da organização e usar essas diferentes percepções para promover um ambiente propício à inovação pode contribuir para que a empresa se configure como inovadora.

A partir das obras de Cunha e Santos (2006); Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006); Becker e Cunha (2007); Hidalgo e Albors (2008); Horta e Cabral (2008); Stefanovitz e Nagano (2009); Thomas e Bignetti (2009), foram identificadas práticas adotadas por empresas que associadas às diferentes imagens da organização propostas por Morgan (2007) podem vir a contribuir para a proposição de um ambiente que promova a inovação dentro da empresa.

A imagem da organização vista como organismo vivo nos remete às inovações que geram benefícios aos diferentes agentes envolvidos com a organização, tais como: clientes, fornecedores, comunidade local, sociedade, governos locais, regionais e nacionais. Para que esses benefícios sejam gerados, algumas práticas identificadas na literatura são apontadas no quadro 1.

**Quadro 1. práticas inovadoras identificadas na organização vista como organismo vivo**

| Organizações vistas como Organismos Vivos   |   |
|---|---|
| Autor(es)   | Práticas de inovação identificadas  |
| Stefanovitz e Nagano (2009); Thomas e Bignetti (2009); Becker e Cunha (2007); Cunha e Santos (2006); Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006); Hidalgo e Albers (2008); Horta e Cabral (2008). | <ul style="list-style-type: none"> <li>- parceria com fornecedores e clientes, criando soluções integradas que satisfaçam as necessidades do mercado;</li> <li>- estreitas relações com a matriz e outras unidades do grupo;</li> <li>- valorização do capital humano;</li> <li>- parcerias com empresas da cadeia produtiva;</li> <li>- formação de <i>Joint Ventures</i>;</li> <li>- visão sistêmica do ambiente organizacional;</li> <li>- estímulo ao trabalho em equipes multidisciplinares</li> <li>- integração entre as diferentes áreas da organização via trabalho em rede;</li> <li>- estrutura organizacional horizontalizada, aberta e descentralizada;</li> <li>- promoção de ambientes abertos e colaborativos;</li> <li>- divulgação de experiência e ideias bem sucedidas;</li> <li>- organização em rede;</li> <li>- observação do ambiente para aumentar os nichos mercadológicos;</li> <li>- <i>benchmarking</i>;</li> <li>- uso do radar da inovação para formulação de estratégias;</li> <li>- aberturas de canais para que sugestões de inovação partam dos funcionários.</li> </ul> |

Fonte: quadro elaborado pelas autoras a partir da revisão bibliográfica.

A busca de *joint ventures*; construção de redes de empresas; parcerias com fornecedores e clientes para melhoria ou desenvolvimento de novos produtos; promoção da interação entre as pessoas dentro da organização, por meio da formação de grupos inter e multidisciplinares; parcerias com empresas da cadeia produtiva; promoção da visão sistêmica dentro da organização; estrutura organizacional descentralizada, que possibilita agilidade na estrutura organizacional quando houver necessidade de reconfiguração interna; e valorização do trabalho em equipe são algumas das práticas identificadas e que podem vir a contribuir para a geração da inovação por parte da organização.

No que se refere à imagem da organização vista como cérebro, pode-se inferir que este tipo de imagem organizacional propicia um ambiente para inovação do tipo radical com criação de valor para a empresa a partir de um novo produto ou serviço para o cliente. Novamente, cabe destacar que a inovação não é um processo restrito, reduzido a um número de especialistas, mas tarefa de todos dentro da organização. Na analogia com o cérebro, é importante que o gestor atente para os sinais, as tendências e oportunidades do ambiente. As práticas

de prospecção tecnológica e inteligência competitiva ajudam a criar novas necessidades para os clientes e entender necessidades futuras. Na imagem como cérebro, o esforço multifuncional entre as áreas de marketing, produção e P&D deve ser incentivado, criando uma dependência intraorganizacional complexa que poderá garantir a criação de um produto que atenda às reais necessidades do cliente. Percebe-se uma predominância de maior número de práticas de inovação na imagem como cérebro. Esse fato se justifica por ser essa imagem mais associada com a criatividade e a geração de ideias. As práticas de inovação relacionadas à imagem da organização como cérebro podem ser visualizadas no quadro 2.

**Quadro 2. práticas inovadoras identificadas na organização vista como cérebro**

| Organizações vistas como Cérebros   |  |
|---|--|
| Autor(es)   | Práticas identificadas   |
| Stefanovitz e Nagano (2009); Thomas e Bignetti (2009); Becker e Cunha (2007); Cunha e Santos (2006); Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006); Hidalgo e Albers (2008); Horta e Cabral (2008). | <ul style="list-style-type: none"> <li>- solução integrada de problemas;</li> <li>- esforços multifuncionais entre Marketing, P&amp;D e manufatura;</li> <li>- estímulo à geração de conhecimento;</li> <li>- utilização de prospecção tecnológica e inteligência competitiva;</li> <li>- realização de sessões de <i>brainstorming</i> para geração e avaliação de idéias.</li> <li>- tolerância a riscos e incertezas;</li> <li>- estímulo a autonomia;</li> <li>- propicia um ambiente de trabalho aberto e interativo;</li> <li>- gestão do conhecimento e da propriedade intelectual;</li> <li>- compartilhamento de informação para facilitar o acesso ao conhecimento nas diversas áreas da organização;</li> <li>- investimento no aperfeiçoamento contínuo dos profissionais, através de treinamentos e desenvolvimentos;</li> <li>- banco de ideias;</li> <li>- abertura de canais internos de comunicação;</li> <li>- estímulo a aprender fazendo;</li> <li>- delegar responsabilidades;</li> <li>- posto de trabalho eletrônico, trabalho virtual, teletrabalho;</li> <li>- rotatividade de posto de trabalho;</li> <li>- habilidade para aprender com as mudanças organizacionais;</li> <li>- aproveitar recursos para criação de subprodutos;</li> <li>- uso de TI para gestão do conhecimento;</li> <li>- aprender como reduzir custos de transações;</li> <li>- uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna e aumentar os mercados para uso externo das inovações, respectivamente.</li> </ul> |

Fonte: quadro elaborado pelas autoras a partir da literatura.

Similar à imagem anterior, a organização vista como fluxo e transformação está voltada para a

geração de inovação a partir de ambientes de caos e complexidade. A ideia central, baseada no conceito de autopoiese, é que a inovação surge a partir dos momentos de crise, caos e tensão que exigem maior dedicação e atenção dentro da organização. Mesmo no momento de tensão, a geração de inovação também exige que haja disciplina para o equilíbrio de forças e a consolidação da inovação recente. O gestor que enxerga a organização como fluxo e transformação deve se preocupar com a avaliação constante dos processos produtivos e organizacionais, buscando a eficiência e a eficácia organizacional. A qualidade de produtos e serviços deve ser, constantemente, avaliada. A comunicação também deve ser facilitada em todos os níveis da organização para que a troca de conhecimento e informação aconteça, dando oportunidade e espaço para novas ideias e geração de inovação. A visão da organização como fluxo e transformação por parte dos gestores ajuda a promover mudanças que permitam aperfeiçoar ou mudar radicalmente os resultados finais entregues aos clientes. As práticas inovadoras identificadas a partir da imagem de fluxo e transformação podem ser visualizadas no quadro 3.

**Quadro 3. práticas inovadoras identificadas na organização vista como fluxo e transformação**

| Organizações vistas como Fluxo e Transformação  |  |
|---|--|
| Autor(es)   | Práticas de inovação identificadas   |
| Stefanovitz e Nagano (2009); Thomas e Bignetti (2009); Becker e Cunha (2007); Cunha e Santos (2006); Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006); Hidalgo e Albors (2008); Horta e Cabral (2008). | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ajustar a tensão entre criatividade e disciplina;</li> <li>- não-linearidade no processo de geração de conhecimento;</li> <li>- motivação e estímulo à criatividade e à mudança;</li> <li>- prospecção tecnológica e de mercados;</li> <li>- práticas de Pesquisa e Desenvolvimento;</li> <li>- estímulo à autonomia, à experimentação e ao empreendedorismo corporativo.</li> <li>- avaliação dos processos produtivos e organizacionais e da qualidade;</li> <li>- exploração e facilitação da comunicação em todos os níveis da organização;</li> <li>- atualização dos canais de distribuição;</li> <li>- desenvolver novos projetos que viabilizem a comercialização da inovação;</li> <li>- operar processos para gerir a inovação da organização.</li> </ul> |

Fonte: quadro elaborado pelas autoras a partir da revisão bibliográfica.

Quando o gestor percebe a organização sob a imagem da cultura, está enxergando a mesma como um conjunto de crenças, valores, princípios e uma diversidade que nasce dos diferentes indivíduos

que compõem a organização. A organização que pretenda ser inovadora deve ter uma cultura voltada para o aprendizado através de treinamento e desenvolvimento das pessoas que a compõem. É importante que o gestor promova mudanças na estrutura da organização, modificando valores culturais dos colaboradores, despertando o indivíduo para a inovação, a aceitação do risco e do erro como forma de aprendizado. Pela perspectiva da cultura, é possível encorajar os indivíduos para soluções criativas e desenvolvimento de projetos arrojados. Acima de tudo, é importante que o gestor tenha habilidade para relacionar os elementos da cultura organizacional com as propostas para a gestão da inovação. O estímulo a formação de grupos multidisciplinares, bem como uma estrutura organizacional flexível e descentralizada contribuem para a configuração de uma empresa inovadora. As práticas inovadoras identificadas na organização vista como cultura estão no quadro 4.

**Quadro 4. práticas inovadoras identificadas na organização vista como cultura**

| Organizações vistas como Cultura  |  |
|---|--|
| Autor(es)   | Práticas identificadas   |
| Stefanovitz e Nagano (2009); Thomas e Bignetti (2009); Becker e Cunha (2007); Cunha e Santos (2006); Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006); Hidalgo e Albors (2008); Horta e Cabral (2008). | <ul style="list-style-type: none"> <li>- criação de ambiente organizacional que estimule a cultura da inovação;</li> <li>- praticar uma cultura organizacional voltada ao aprendizado;</li> <li>- cultura que estimule e facilite experiências criativas;</li> <li>- assegurar uma cultura organizacional que suporte a tomada de risco e o questionamento;</li> <li>- desenvolver a cultura de respeito à diversidade de opiniões;</li> <li>- criação de novos valores para os clientes;</li> <li>- promover o fortalecimento da marca;</li> <li>- incentivar a cultura do conhecimento;</li> <li>- incentivo à administração estratégica (criação de planos de negócios);</li> <li>- criação de grupos multidisciplinares para execução de tarefas;</li> <li>- valorização do recurso humano;</li> <li>- compartilhar valores organizacionais relacionados à inovação;</li> <li>- horizontalização da estrutura organizacional;</li> <li>- reduzir resistências culturais à inovação.</li> </ul> |

Fonte: quadro elaborado a partir da revisão de literatura.

No que se refere à imagem da organização, vista como sistema político, é importante que os gestores percebam a organização como um conjunto de diferentes indivíduos com interesses e atuações distintos e que buscam poder dentro do ambiente organizacional. É justamente essa

diversidade de interesses que estimula o caos e, conseqüentemente, gera inovação. À medida que os gestores conseguem entender essa configuração política, torna-se mais fácil o estabelecimento de políticas e ações que ajudem a promover a inovação. O gestor que percebe a organização como um sistema político deve alocar recursos para incentivar a inovação e a criatividade. A remuneração deve ser adequada e compatível com os concorrentes para garantir que os talentos não saiam da organização e que os esforços em inovar sejam recompensados. Da mesma forma, a propriedade intelectual de novas ideias deve ser garantida através do registro de patentes de potenciais produtos. É importante promover a remuneração baseada no desempenho e na competência de cada indivíduo, valorizando seus reais talentos. As práticas inovadoras identificadas na organização vista como sistema político estão apresentadas no quadro 5.

**Quadro 5. práticas inovadoras identificadas na organização vista como sistema político**

| <b>Organizações vistas como Política</b>   |   |
|--|---|
| <b>Autor(es)</b>   | <b>Práticas identificadas</b>   |
| Stefanovitz e Nagano (2009); Thomas e Bignetti (2009); Becker e Cunha (2007); Cunha e Santos (2006); Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006); Hidalgo e Albers (2008). | <ul style="list-style-type: none"> <li>- alocação de recursos para o desenvolvimento dos projetos e incentivo a novas ideias;</li> <li>- registros de patentes para proteção da propriedade intelectual;</li> <li>- recrutamento de profissionais internamente;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- horários de trabalho flexíveis;</li> </ul> </li> <li>- práticas de política de cidadania e responsabilidade social;</li> <li>- políticas de remuneração mista, por desempenho, para recompensar o esforço em inovar;</li> <li>- parcerias dentro e fora da organização para realização de treinamentos;</li> <li>- políticas de Recursos Humanos para captar e manter os talentos;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- poder descentralizado;</li> </ul> </li> <li>- programa de treinamento e desenvolvimento de competências;</li> <li>- desenvolver bom relacionamento com parceiros;</li> <li>- uso da diversidade de opiniões para soluções criativas e eficazes.</li> </ul> |

Fonte: quadro elaborado pelas autoras a partir da literatura.

A análise da bibliografia sob a óptica de imagens da organização de Morgan (2007) torna possível o levantamento de alguns indícios. Existe, efetivamente, a relação entre as imagens que os gestores percebem da organização e a inovação? Se for possível perceber que a presença de imagens como organismos vivos, cérebro, fluxo e

transformação, cultura e sistema político, é possível também perceber que empresas observadas sob essas ópticas apresentam práticas e componentes que estão associados com inovação. Nesse sentido, a natureza da inovação pode estar associada ao tipo de imagem que se revela na organização e a forma de pensar do gestor nesse ambiente organizacional.

A empresa que se caracteriza como inovadora adota uma imagem ou combina diferentes imagens? Acredita-se que os gestores da empresa inovadora que visualizam estas imagens organizacionais de Morgan (2007) combinem diferentes imagens. É provável que o resultado desta combinação seja a prevalência de uma imagem mais associada com inovação. Percebe-se, pela análise realizada da bibliografia, que algumas imagens estão mais voltadas para inovação como cultura, cérebro e fluxo e transformação. As características encontradas nestas imagens tendem a proporcionar um ambiente organizacional propício à geração de novas ideias.

### **Considerações finais**

O artigo que tem como objetivo analisar os aspectos da inovação sob a perspectiva de imagens da organização definidas por Morgan (2007). Foram apresentados os conceitos de inovação e caracterizadas cinco imagens da organização: organismos vivos, cérebro, fluxo e transformação, cultura e sistema político. A análise das obras mostrou que pode existir uma relação entre as imagens identificadas pelos gestores dentro da empresa e a utilização destas percepções para criar um ambiente propício à inovação. Como contribuição teórica, o artigo mostra que uma associação entre as imagens e as práticas voltadas para a geração de inovação pode ajudar a compreender melhor o processo de geração de novas idéias, moldando um ambiente propício a criatividade. Segundo Morgan (2007), a realidade não é dada, mas é algo a ser construído. Dessa forma, a inovação pode estar associada que a organização é vista e gerenciada por seus gestores. Embora algumas imagens apresentem características que permitem desenvolver ações para estimular a inovação,

como cultura e fluxo e transformação, é preciso entender a complexidade da organização com a utilização de todas as imagens oferecidas por Morgan (2007).

Quanto mais imagens o gestor conseguir visualizar dentro da organização, mais elementos ele terá para promover um ambiente propício à inovação.

## Referências

- ANSELMO, E; SANTOS, S. A. Modelo de gestão emergente e desempenho empresarial: um estudo de casos múltiplos dos setores de construção pesada , softwares de gestão e cosméticos. In: SANTOS, S. A, LEITE, N. P., DUTRA, I. S. **Fronteiras da administração II: teorias, aplicações e tendências**. Maringá: Unicorpore, 2006.
- APPLEGATE, L. M., AUSTIN R. D., MCFARLAN, F. W. **Corporate Information Strategy and Management – The challenges of managing in a network economy**. McGraw- Hill, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70 Lda. 1995.
- BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BECK, C. G.; SILVA, A. B. da. Brasil e Índia: culturas transnacionais e aprendizagem gerencial. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009. **Anais ...** São Paulo. Disponível em CD ROM.
- BECKER, G. V.; CUNHA, N. C. V. Competências organizacionais: desvendando a inovação em empresas de manufatura. **Revista Gestão.Org – Revista eletrônica de Gestão Organizacional**. Volume 5, Número 2, maio/agosto de 2007. Disponível em [http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br/edicoes/N2\\_V5/GESTORG\\_2007\\_N2\\_V5.pdf](http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br/edicoes/N2_V5/GESTORG_2007_N2_V5.pdf), acessado em 9 jul. 2010.
- BETZ, F. **Managing technological innovation: competitive advantage from change**. New York : A Wiley-Interscience Publication, 1997.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. (a era da informação: economia, sociedade e cultura; volume 1). Tradução: Roneide Venâncio Majer. São Paulo : Paz e Terra, 1999.
- CAVALCANTI, M. F.; LEITE, N. P.; SANTOS, S. A.; ALBUQUERQUE, L. G. A abordagem holística no processo de tomada de decisões na gestão de empresas. In: SANTOS, S. A, LEITE, N. P., DUTRA, I. S. **Fronteiras da administração II: teorias, aplicações e tendências**. Maringá: Unicorpore, 2006.
- CUNHA, N. C. V. **As praticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. São Paulo, 2005. Tese (doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.
- \_\_\_\_\_; SANTOS, S. A. As práticas gerenciais em empresas líderes em inovação. In: SANTOS, S. A, LEITE, N. P., DUTRA, I. S. **Fronteiras da administração II: teorias, aplicações e tendências**. Maringá: Unicorpore, 2006.
- DAFT, R. L.; MARCIC, D. **Understanding management**. 4th ed. Mason: Thomson South Western, 2004.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FERRARESI, A. A., SANTOS, S. A. Reflexões teóricas sobre a gestão do conhecimento. In: SANTOS, S. A, LEITE, N. P., DUTRA, I. S. **Fronteiras da administração II: teorias, aplicações e tendências**. Maringá: Unicorpore, 2006.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HALL, S. The centrality of culture: notes on the cultural revolutions of our time. In.: THOMPSON, K. (ed.). **Media and cultural regulation**. London, Thousand Oaks, New Delhi: The Open University; SAGE Publications, 1997. ( Cap. 5)
- HAMEL, G. **Liderando a revolução**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

HIDALGO, A. ; ALBORS, J. Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. **R&D Management**. n 38 – 2/ 2008. Journal compilation 2008 Blackwell Publishing Ltd.

HORTA, R.; CABRAL, P. R. Cultura organizacional e gestão da inovação tecnológica . In **Instituto Inovação**, 2008. Disponível em: <http://www.institutoinovacao.com.br/internas/artigo/idioma/1/169/Cultura+Organizacional+e+Gestao+da+Inovacao+Tecnologica> acessado em 9 jul. 2010.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE Eletrônica**. v.4, n.1, art. 12, jan./jun., 2005.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NEELY, A.; HIL, J. **Innovation and business performance**: a literature review. Government Office of the Eastern Region. Cambridge: University of Cambridge, 1998.

NOGUEIRA, E. Símbolo e identidade organizacional: função da figura ou imagem conceitual. **RAC eletrônica**. v.1, n.2, p. 81-96, maio/ago., 2007

OECD - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Rio de Janeiro: FINEP. 2005. Disponível em [http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf), acesso em 6 jul. 2010.

PEREZ, G. **Adoção de inovações tecnológicas: um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área de saúde**. 2007. 180 p + apêndices e anexos. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PRETO, A. O. **Caracterização de materiais por interferometria holográfica em cristais fotorrefrativos utilizando lasers de diodo multimodo**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/>, acesso em 20 jun. 2010.

QUEIROZ, H. M. G. Gestão da diversidade: Um estudo em duas empresas mineiras. In: XXXIII Encontro da ANPAD. **Anais ...** São Paulo, 19-23/09/2009. Disponível em CD ROM.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C. e ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**. Vol. 47, nº 3, pp. 74-81, 2006.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, L. M. T.; BAPTISTA L. L. Aprendizagem organizacional, cultura e estratégia: Um análise de suas interações. In: XXXIII Encontro da ANPAD. **Anais ...** São Paulo, 19-23/09/2009. Disponível em CD ROM.

SOLOMAN, C. M. Como lidar com a nova geração de administradores – os baby busters. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v.34, n. 2, p. 78-87, 1994.

STEFANOVITZ, J.P.; NEGANO, M.S. Gestão da inovação: proposta de síntese conceitual. In: XXXIII Encontro da ANPAD. **Anais ...** São Paulo, 19-23/09/2009. Disponível em CD ROM.

THOMAZ, E.; BIGNETTI, L.P. Entre a Inovação Aberta e a Inovação Fechada: Estudo de Casos na Indústria Química do Vale do Rio dos Sinos. In: XXXIII Encontro da ANPAD. **Anais ...** São Paulo, 19-23/09/2009. Disponível em CD ROM.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation**: integrating technological, market and organizational change. London: John Wiley & Sons Ltd. 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, R. P. **Basic content analysis**. Second Edition. Newbury Park : Sage University Paper, 1990.

ZOGBI, E. **Competitividade através da gestão da inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.