

Inovação e Pessoas: Agentes ou Restrições à Inovação

Resumo

A inovação é a fonte propulsora para o crescimento das empresas. Através da relação inovação e pessoas percebe-se o estreito vínculo existente entre elas para o crescimento, declínio ou estagnação de uma organização. Com essas premissas, este artigo analisou as características da empresa inovadora como continuamente provedora de inovações e buscou identificar as características da pessoa considerada inovadora. As evidências empíricas foram obtidas por meio de entrevistas a cinco gerentes de uma rede de lojas com filiais em todo o território brasileiro. Os gerentes foram selecionados por regiões distintas levando-se em consideração as cinco regiões geográficas do Brasil. Como resultados, chegou-se à conclusão de que uma pessoa com características inovadoras encontrará o espaço ideal para conceber ideias e para elaborar um esquema mental de “transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito”. Quanto maior for a combinação dos fatores favoráveis à inovação fértil será o espaço inovativo e, por consequência, a organização que possuir tal espaço conceberá mais facilmente a inovação. Dessa maneira, a empresa criará a cultura da inovação, ficando em vantagem competitiva sobre as demais e, em seu ambiente vicejará o espírito empreendedor, fruto do esforço e do trabalho.

Palavras-chaves: Inovação. Pessoas. Empresa. Conhecimento. Mudança.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a palavra inovação parece ser a ordem do dia. Comenta-se muito sobre empresas inovadoras, sistemas de inovação, processo inovador e tantos outros termos que, efetivamente, remetem ao cenário da empresa. Neste artigo, sem desprezar os contextos citados, volta-se a atenção para aqueles que fazem a empresa: o humano.

No Manual de Oslo (2005), – recursos humanos, tem-se a afirmação de que “muitos conhecimentos sobre a inovação estão incorporados nas pessoas e em suas habilidades”, e que “os métodos de mensuração do papel do capital humano na inovação não estão bem desenvolvidos, e a limitada informação disponível encontra-se em pesquisas sobre inovação”.

Com base nessas informações é vislumbrado um horizonte, embora desconhecido, provocativo para a presente pesquisa. Assim, tomou-se o rumo nessa aventura de estudar um pouco desse humano e sua significação para a inovação. Entrementes, a organização em si pode ser vista como fruto do empreendimento de uma pessoa ou grupo de pessoas que investiram conhecimentos, habilidades, recursos, enfim, a sua existência só é possível pela mobilização do humano, numa palavra inovação. A ação da pessoa ou do grupo ao fundar a empresa, se comparado ao conceito de inovação de Schumpeter (1982, 169 p.), trata-se do desenvolvimento de novas combinações nas quais o produtor provoca nos consumidores o desejo de querer coisas novas.

É Sabido, evidentemente, que após Schumpeter muitos autores trabalharam o tema da inovação, inclusive, vários termos foram cunhados para se referir a ela. Dentre eles Stal et. al. (2006, 238 p.), destacam: intra-empendedorismo, empreendedorismo corporativo, *corporate venturing*, empreendedores internos, empreendimentos corporativos. E, como conceituação todos eles se aproximam e tem por objetivo o processo de instigar a inovação dentro das organizações.

Todos esses termos se referem, de certa forma, a atitude e ao comportamento das pessoas dentro da organização. Espera-se delas (equipe) pró-atividade, criatividade, inventividade, em suma, que sejam capazes de produzir a inovação. Afinal, as pessoas possuem informações que segundo o Manual de Oslo, são conhecimentos sobre a inovação incorporados nas pessoas. Estas mesmas informações são tratadas por King et. al. (2002, 36-

49 p.), como de caráter tácito e reflete um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação.

Na visão dos autores deste trabalho, é essencial abordar três aspectos nesse processo de entender o humano e sua significação para a inovação: o primeiro diz respeito às características da empresa inovadora, embora o foco do presente estudo seja o elemento humano, a organização é o local onde este humano se expressa integralmente; segundo, a pessoa e quais fatores a fazem inovadora e, finalmente, a relação que estes dois entes estabelecem com o conhecimento. Na Figura 1 é possível ver representado graficamente os três aspectos do processo que os autores desta pesquisa entendem como essenciais para o estudo em questão.

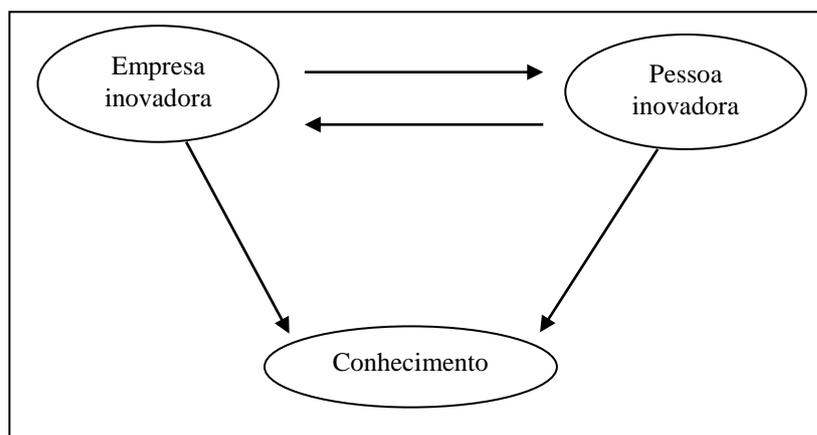


Figura 1 – relação empresa, pessoa, conhecimento

Fonte: Elaborada pelos autores

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO

Inovar ou manter a estratégia atual? No senso comum existe um ditado que diz: “em time que está ganhando não se mexe”. Contudo, os empresários vivem dilemas da competição, cujo adversário não é apenas um time de cada vez. É como se jogassem num campo contra vários times ao mesmo tempo.

Drucker (1998), afirma que toda atividade econômica é, por definição, de “alto risco”. E, defender o ontem, isto é, não inovar, é muito mais arriscado do que fazer o amanhã. Alguns empresários evitam mudar o quanto pode ou até que o mercado não os “empurrem” contra situações sem saídas. Para outros, a inovação é vista como a chave de lucros e fatias de mercado crescentes, inclusive, os governos buscam a inovação na tentativa de pôr ordem na economia.

Para Robbins (2005, 536 p.), a inovação é o tipo mais especializado de mudança, é uma ideia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço. Para ele, toda inovação envolve mudança, mas nem toda mudança envolve ideias novas ou conduz a melhorias significativas. Elas podem envolver desde pequenas melhorias incrementais, como a extensão da linha Oreo da RJR Nabisco para incluir outros sabores do biscoito, até novidades radicais, como a ideia de Jeff Bezo de criar uma livraria on-line (Amazon.com) em 1994. Ele considera que não existe um caminho para a inovação, também não existe uma fórmula precisa, mas algumas características costumam vir consistentemente à tona quando os pesquisadores estudam organizações inovadoras. São elas: estrutural, cultural e de recursos humanos.

Para Mattos e Guimarães (2005, 278 p.), a inovação é de difícil definição ou

mensuração, normalmente pensa-se como na criação de um produto ou processo melhor. No entanto, ela poderia ser a substituição de um material por um outro mais barato em um produto existente, ou uma maneira melhor de comercializar, distribuir ou apoiar um produto ou serviço. Segundo esses autores os empresários mais bem-sucedidos, embora não sejam os únicos praticantes da inovação, raramente se detêm para examinar como o fazem. A maioria deles continua criando valor por meio da exploração de alguma forma de mudança na tecnologia, nos materiais, nos preços, em aspectos tributários, em questões demográficas ou na geopolítica. Nesse sentido, eles criam novas demandas ou uma nova maneira de explorar um mercado existente.

Para os autores citados, normalmente os empreendimentos comerciais não são inovações, relatam como exemplo, a abertura de uma lanchonete na frente de um novo edifício de escritórios. Percebe-se facilmente a diferença entre abrir mais uma loja de hambúrguer e ver uma que realmente promove a inovação no exemplo do McDonald's. Esta padronizou o produto, concebeu procedimentos culinários inteiramente novos e treinou cuidadosamente seus funcionários, dando algo aos clientes que nunca haviam tido: um hambúrguer de alta qualidade, servido com extrema rapidez, em um ambiente higiênico e a um preço muito baixo. Neste sentido, o McDonald's não apenas criou um novo produto, mas uma nova categoria de mercado, isso sim representa uma inovação.

Outro ponto abordado pelos autores foi à invenção do gravador de videocassete, nos anos 1980. Ela representou a metade das vendas anuais de 30 bilhões de dólares da indústria japonesa de produtos eletrônicos para o consumidor e três quartos de seus lucros combinados. Como todas as melhores inovações o aparelho de videocassete não substituiu o produto existente, pois era um tipo totalmente novo de produto, que surgiu do nada e monopolizou a demanda de forma sensacional.

Também foi inovação de primeiríssima ordem o gravador de videocassete Betamax, que a Sony exibiu em fins de 1974, e de maneira mais significativa o primeiro gravador de VHS que a JVC revelou em 1976. Nenhuma das duas empresas japonesas inventou a gravação de vídeo, pois isso já havia sido feito por uma empresa norte-americana chamada Ampex, em 1954. No entanto, as fitas dos gravadores de vídeo da Ampex eram muito grandes e usados por redes de televisão.

Os japoneses deram-se conta de que o grande mercado para o gravador de vídeo eram as residências, não o estúdio. A inovação se deu na transformação do gravador industrial em um produto para o consumidor, na diminuição do tamanho do aparelho, com preço menor e a forma de gravar o sinal de vídeo. O novo gravador podia gravar a mesma quantidade de informação e oferecer uma imagem tão precisa quanto o sistema anterior.

Schneider et al., (1996, 17-23 p.), definem inovação como a capacidade de mudança e de reinventar-se continuamente de uma organização. Eles defendem a importância de se criar um clima e a cultura da inovação dentro da organização. Por clima consideram o ambiente que os trabalhadores percebem criado por práticas, procedimentos e recompensas. Essas percepções são desenvolvidas no dia-a-dia. Destacam também as principais maneiras pelas quais as organizações altamente inovadoras se destacam: a) no compromisso da alta gerência e de patrocínio – destinam muitos recursos para projetos, reservam fundos especiais, atribuem empregados para pesquisar e promover inovações e para certificar-se que cada inovação tem potencial atribuído a um tutor ou promotor. b) ênfase em análises de mercado e sensibilidade dos clientes – realizam estudos de viabilidade, estão “perto do” e “em contato com” os potenciais públicos, com isso podem avaliar com exatidão a demanda de mercado e a sustentação exigida para encontrá-la; c) aprovação dos procedimentos – recebem apoio e o firme compromisso de todos os níveis da organização e como resultado, mais pessoas advogam pelas inovações; d) execução – as empresas altamente inovadoras dão pequenos passos e avaliam cada um ao longo do processo. Fazem então as adaptações necessárias para a

aceitação do mercado. Além disso, faz a implantação gradual o que lhes permite determinar os recursos necessários para sustentar a inovação.

Peter Drucker (1998), relaciona sete fontes de oportunidade para as organizações que buscam a inovação. Quatro delas podem ser encontradas dentro da própria empresa, ou pelo menos no âmbito do setor de que a empresa faz parte, e deveriam resultar bastantes óbvias para as pessoas de dentro. As outras três vêm do mundo exterior e devem resultar aparentes para qualquer pessoa que se dê o trabalho de olhar. Todas as setes fontes de oportunidade são sintomas de mudança, relacionadas em ordem de dificuldade e incerteza crescente. As fontes de oportunidades de inovação relacionadas por eles são: a) o sucesso *inesperado*, que é recebido com gratidão, mas raramente dissecado para ver como ocorreu; b) a *incongruência* entre o que realmente acontece e o que deveria ter acontecido; c) a *inadequação* de um processo básico que é considerado natural; d) as *mudanças* na estrutura do setor ou do mercado que tomam a todos de surpresa e) as *mudanças demográficas* causadas por guerras, melhorias na medicina e até mesmo superstição; f) as *mudanças na percepção*, no humor e na moda, provocadas pelos altos e baixos da economia; g) as *mudanças no nível de consciência* causadas por novos conhecimentos.

Mattos e Guimarães (2005, p. 278), afirmam que o desenvolvimento de inovações é efetuado por pessoas ou grupo de pessoas visionárias, entretanto ocorre que muitos fatores externos influenciam na quantidade, profundidade e direção das inovações de uma comunidade. Entre os fatores mais representativos, podem-se destacar o fluxo de informações entre pessoas, a receptividade a mudanças e a disponibilidade de capital.

Para eles o homem necessita de informações para gerar soluções inovadoras e isso se dá por meio de fluxo de informações obtidas no ambiente externo, seja por observação, por comunicação interpessoal e experiências. Dessa forma, o potencial de inovação de uma comunidade está diretamente ligado ao acesso que as pessoas dessa comunidade têm às informações disponíveis. Citam como exemplo, a miscigenação de culturas promovida durante as cruzadas na Europa, que gerou um grande fluxo de informações sob a forma de produtos, soluções e iguarias advindas de diferentes países. O que proporcionou um grande salto evolutivo da comunidade européia.

Acrescentam ainda, que o desenvolvimento social humano é fruto de um processo contínuo de geração de novas soluções a partir de fluxo de informações e aceitação dessas soluções por comunidades. Para uma nova solução se tornar uma inovação, não é necessário, apenas, que essa solução seja eficaz, mas também que seja assimilada e adotada por um grupo social. Esse ponto representa uma das maiores barreiras ao desenvolvimento de inovações. O homem possui uma natureza bastante conservadora a mudanças, pois mudar implica assumir riscos e se expor. Dessa forma, quanto mais profundas as mudanças propostas, menores são as perspectivas de se concretizar um processo de inovação.

A disponibilidade de capital é outro fator propulsor, pois como todo o desenvolvimento exige investimento, a quantidade de inovações está relacionada ao nível de riqueza existente e ao interesse em investir essa riqueza em inovações em determinado ambiente social.

De acordo com Drucker (1998) é necessário um esforço especial para que a empresa em atividade se torne empreendedora e inovadora. A reação considerada “normal” é a de alocar recursos produtivos à empresa atual, à crise diária, e conseguir um pouco mais daquilo que já tem. Neste sentido, a tentação na empresa existente é de alimentar o ontem e deixar passar fome o amanhã. Para ele, esta é uma tentação mortífera. Se a empresa não inova inevitavelmente envelhece e declina. Além disso, em um período de rápidas mudanças como em nosso tempo, um período empreendedor, a queda será rápida. Se uma empresa ou um setor industrial começa a olhar para trás, o que poderá ser feito? Ela tenderá a encontrar o obstáculo ao empreendimento e inovação devido ao sucesso da empresa que é real. O problema é

exatamente que a empresa é tão bem sucedida, e que é “saudável” e não degenerativamente doente por causa da burocracia, formalidade ou complacência.

Acontece que muitas empresas em atividade, que realmente administram com sucesso para inovar, especialmente as grandes e médias empresas em atividade, que também são empreendedoras, mostram que o obstáculo do sucesso, o obstáculo de existir, pode ser vencido. E pode ser vencido de tal maneira que, tanto a existente como a nova, a amadurecida e a que está na infância se beneficiam e prosperam.

Onde a sabedoria convencional erra, continua Drucker (1998) é no seu pressuposto de que o empreendimento e a inovação são atividades naturais, criativas e espontâneas. Se o espírito empreendedor e a inovação não vicejam em uma organização, alguma coisa deve estar sufocando-as. O fato de que apenas uma minoria das empresas bem sucedidas em atividade é empreendedora é, portanto, visto como evidência conclusiva de que as empresas existentes reprimem o espírito empreendedor”.

O empreendimento não é “natural”; não é “criativo”. Afirma-nos Drucker, é trabalho. Disso resulta o fato de que um número substancial de empresas, e dentre elas, médias, grandes e gigantescas empresas, obtêm êxito como empreendedoras e inovadoras indica que empreendimento e inovação podem ser alcançados por qualquer empresa. Para isso, elas devem empenhar-se. Ambas as atividades podem ser aprendidas, com um certo esforço. A organização empreendedora e inovadora trata estes conceitos como um dever; “ela é disciplinada para isso... a trabalhar nele... e a praticá-lo”.

Na visão de Drucker (1998), a administração empreendedora requer diretrizes e práticas em quatro áreas principais: a) ser receptiva à inovação e ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça. Deverá se organizar para fazer o árduo trabalho do empreendedor e formar diretrizes e práticas necessárias para criar o clima empreendedor; b) mensurar sistematicamente, ou pelo menos uma apreciação, do desempenho da empresa, bem como trabalhar o aprendizado integrado para melhorar o desempenho; c) desenvolver a administração empreendedora por meio de práticas específicas pertinentes à estrutura organizacional, à provisão de pessoal e gerência, e à remuneração, incentivos e recompensas d) ter ciência de que existem alguns “nãos”, coisas que não devem ser feitas na administração empreendedora.

Robbins (2005, p. 536) destaca as fontes de inovação nas organizações. Para ele as variáveis estruturais têm sido as mais estudadas fontes potenciais de inovação. Ao revisar a relação entre estrutura e inovação elenca as seguintes conclusões: a) as estruturas orgânicas influenciam positivamente a inovação. Como têm menos diferenciação vertical, formalização e centralização, as organizações de estrutura orgânica propiciam a flexibilidade, a adaptação e a multi fertilização que tornam mais fácil a adoção de uma inovação; b) a experiência longa em administração está associada à inovação. A experiência parece proporcionar legitimidade e conhecimento acerca de como realizar tarefas e obter os resultados desejados; c) onde existe abundância de recursos à inovação está mais presente. A disponibilidade de recursos permite que a organização adquira inovações, assuma os custos de gerá-las e absorva os possíveis fracassos; d) a comunicação interna entre as unidades é grande nas organizações inovadoras. Essas organizações fazem amplo uso de comitês, forças-tarefa, equipes multifuncionais e outros mecanismos que facilitam a interação entre as linhas departamentais.

Conforme Robbins (2005), as organizações inovadoras tendem a possuir culturas semelhantes. Estimulam a experimentação e recompensam não apenas o sucesso mas também o fracasso. O autor destaca ainda que, em muitas organizações, as pessoas são recompensadas mais pela ausência do fracasso do que pela presença do sucesso. Culturas como essas, eliminam os riscos e, junto com eles, a inovação. As pessoas só apresentam ideias novas onde não são penalizadas por esse comportamento. Nessas organizações inovadoras os executivos sabem que o fracasso pode ser um subproduto de se aventurar pelo desconhecido. “Quando

Babe Ruth, o grande jogador de beisebol quebrou o recorde de *home runs* em uma temporada, ele também liderou o campeonato em *strikeouts*. E ele é lembrado pelo primeiro feito, não pelo segundo”.

Mattos e Guimarães (2005, 278 p.), afirmam que vivemos na era da supercompetição. A competência na busca e manutenção de mercados nessa era garante a sobrevivência ou a extinção das organizações. Por consequência, a inovação, torna-se um fator fundamental para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada. Eles destacam três fenômenos mercadológicos característicos dessa supercompetição que impulsionam essa tendência: a globalização, a ânsia pelo novo e a personalização dos produtos.

Com a globalização aumenta-se o desenvolvimento de inovações, o fluxo de informações e cria-se uma competição mundial que impede, de certa forma, o surgimento de idéias simplesmente imitadas, mas principalmente assimiladas e aperfeiçoadas. Essa dinâmica força as empresas líderes a padronizar processos de inovação e empresas seguidoras a reverem suas estratégias de mercado. Competir fica mais difícil com o avanço tecnológico, as grandes empresas terão mais condições de incorporar qualidade e baixo custo a seus produtos, além de monitorar melhor a proteção de seus registros. Com isso, gera-se uma crescente preocupação no desenvolvimento de novos produtos e serviços em pequenas e médias empresas.

Quem ganhou nesse processo foi o consumidor. Ele percebeu a oferta de bens e serviços maior que a demanda no mercado, viu seu poder de barganha aumentado entre as empresas. Ele passou a escolher o produto que lhe agregasse maior valor, ou a melhor relação custo/benefício. Nesse cenário, as empresas se viram obrigadas a gerar, mais rapidamente, novas soluções que incorporassem melhor desempenho de função a menores custos. Esse processo gerou uma expectativa crescente dos consumidores pelo novo. Além disso, os produtos passaram a ser lançados simultaneamente, em muitos países, com ciclo de vida cada vez menor, projetados, comercializados e descontinuados velozmente e num curto intervalo de tempo.

Outros fatores como a melhoria nos processos produtivos, desenvolvimento e gerenciamento, redução de custo, melhoria de qualidade, diversificação e flexibilidade às mudanças, bem como, ampliação geográfica de mercado foram consequências dessa supercompetição. Percebeu-se ainda que o nível de segmentação sinalizava para a personalização dos produtos. A era da diversificação cedeu espaço à era da especialização, com produtos personalizados para cada cliente.

Nessa perspectiva a tendência frente à evolução é uma preocupação crescente com a satisfação do cliente, a fim de conquistá-lo e garantir a sobrevivência da empresa no mercado. Isso, porém, provoca nas organizações uma necessidade iminente de inovar cada vez mais nos aspectos de evolução tecnológica dos processos produtivos na flexibilidade de produção e, principalmente, uma busca incansável das empresas pela inovação de bens, serviços, comunicação, gerenciamento e, acima de tudo, em pessoal.

2.2 CARACTERÍSTICAS DA PESSOA INOVADORA

O que faz com que uma pessoa tenha motivos para inovar? Zanelli et. al. (2004, p. 520), ao desenvolver a *motivação no trabalho* afirmam que para os psicólogos as condutas individuais decorrem de um processo denominado motivação. Entretanto, outras áreas do conhecimento voltaram-se para a compreensão desse processo psicológico básico. Os autores citam como exemplo, os administradores organizacionais que buscam melhorar desempenho e ganhos de produtividade por meio de empregados motivados.

O problema, segundo as autoras citadas, é que na prática a apreensão do fenômeno não é fácil, muitas foram às tentativas de compreender a motivação, inclusive, relacionando-a com

vontade, metas e ação. Derivada do latim *motivus*, motivação significa mover e assumiu o significado de “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa”, “tudo aquilo que pode fazer mover”. Assim, pode-se dizer que a teoria da motivação é uma teoria da ação. Nesse sentido, a ação humana é multicausal e contextual, envolvendo aspectos biológicos, psicológicos, históricos, sociológicos e culturais. As pesquisas sobre a motivação passaram a utilizar múltiplos critérios de mensuração a fim de compreender a conduta humana. Como consequência, o conceito de motivação “passou a ser associado a vários outros conceitos, tais como, satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento, envolvimento, ajustamento no trabalho, reforço, necessidade, desenho de cargo, crenças, valores, metas, expectativa e, mais recentemente, criatividade, cultura, afeto e trabalho em equipe”.

Diante de muitas tentativas sem apresentar uma definição precisa para o fenômeno da motivação e desempenho no trabalho, pode-se chegar à conclusão de que existem fatores que funcionam como motivadores desse comportamento. Compete à organização identificar esses fatores, incentivá-los e desenvolvê-los como contributivo à inovação.

Para Cassiolato e Lastres (1999), em sua essência a inovação envolve aprendizado e criação do conhecimento, de novas e diferentes competências relacionadas ao desenvolvimento e implementação de produtos e processos.

Consoante, Motta (1999, p. 256) afirma que a inovação é um processo criativo e adaptativo ao mesmo tempo destrutivo. A pessoa criativa é geradora de conflitos, pois esse processo de construção do novo envolve a destruição do velho. O indivíduo que empreende um processo de inovação caracteriza-se por “um misto de expectativas positivas e de receios em relação a si, ao seu trabalho e à sua organização”. Estes sentimentos podem afetar gerentes em todos os níveis, fatos que podem levá-los a adquirir comportamentos de resistência às mudanças e, assim, comprometer os ideais de inovação.

Bessant e Tidd (2009, p. 511), relacionam algumas características e atitudes pessoais que identificam uma pessoa com potencial inovativo. Para eles, a pessoa está sempre buscando novas ideias e se entedia ao realizar as suas atividades sempre da mesma maneira. O sentimento de realização ao fazer melhorias em sua rotina ou atividades é forte indicativo de ser inovadora. Além disso, a pessoa não apresenta muitos receios de cometer erros ou ser tido como tolo, nem teme receber críticas às suas idéias ou trabalho. Em geral, são pessoas abertas ao modo de pensar de outros e gostam de desenvolvê-las, inclusive, as próprias ideias. São persistentes e dificilmente desistem das intuições mesmo que não tenham recursos ou apoio suficientes. O padrão na solução de problemas ou nas atividades diárias não é muito convencional na vida dessas pessoas. Portanto, os métodos tradicionais não são muito apreciados, nem a calmaria rotineira. São críticas por natureza, mas não pessimistas e adoram situações novas que lhes desafia a buscar respostas improvisadas. Enfim, sabem conviver com a desordem ou confusão, não se intimidam perante situações complexas nem temem parecer teimosas, expressam as próprias opiniões e pensam de forma ampla, que vai além da própria rotina de trabalho e, acima de tudo, estão sempre bem atualizadas em relação às novas ideias na sua área.

Robbins (2005, p. 536), destaca que dentro da categoria de *recursos humanos*, as organizações inovadoras promovem ativamente o treinamento e o desenvolvimento de seus membros para que eles se mantenham atualizados, garantem sua empregabilidade para que não tenham medo de cometer erros, e encorajam os indivíduos a se tornarem campeões da mudança. Assim, os campeões de ideias a promovem de forma ativa e entusiasta, conseguem apoio, vencem as resistências e asseguram que a inovação seja implementada. Para ele, “as evidências sugerem que esses campeões possuem características comuns de personalidade: extrema autoconfiança, persistência, energia e uma tendência a correr riscos”. Os campeões de idéias apresentam ainda características associadas à liderança transformacional, ou seja,

eles inspiram e energizam os outros por meio de sua visão do potencial de uma inovação e pela forte convicção que têm em sua missão. Além disso, são excelentes captadores de comprometimento dos outros para apoiar a missão. Além do mais, estão em posições que lhes proporcionam considerável autonomia decisória. Essa autonomia os ajuda a introduzir e implementar inovações nas organizações.

2.3 AMBIENTE E CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INFLUENCIAM A INOVAÇÃO

Para Peixoto (2006, p. 33-45), buscar o desenvolvimento a partir de uma “perspectiva meridional”, faz-se necessário no atual cenário político e econômico mundial, uma análise das questões relacionadas ao desenvolvimento que levem em consideração o conhecimento, a inovação e o aprendizado. Stal et al., (2006, p. 238) afirmam que além de conexões existentes entre as esferas institucionais, cada uma assume, cada vez mais, o papel das outras – as universidades, por exemplo, assumem postura empresarial, licenciando patentes e criando empresas de base tecnológica, enquanto firmas desenvolvem uma dimensão acadêmica, compartilhando conhecimentos entre elas e treinando seus funcionários em níveis cada vez mais elevados de qualificação.

Estas atitudes organizacionais são essenciais para o desenvolvimento interno da organização e para o aprimoramento do indivíduo. Entretanto, devem-se cuidar para não desfocar de suas atividades vitais. Iniciativas como estas podem e devem ser complementadas com uma análise e critérios no ambiente.

O ambiente é definido por Bessant e Tidd (2009, p. 511), como o padrão recorrente de comportamentos atitudes e sentimentos que caracterizam a vida na organização. Este influencia diretamente o desempenho individual de cada membro de uma equipe. Por isso, é sumamente necessário analisar e atentar para as características do ambiente como facilitador ou restritivo à inovação. Para os autores, o ambiente organizacional pode ser visto como uma divisão do conceito mais geral de cultura, este último muito mais abrangente. Já no âmbito individual o conceito é chamado de ambiente psicológico e refere-se à percepção intrapessoal de padrões de comportamentos, atitudes e sentimentos experimentados pelo indivíduo.

Seis fatores são selecionados e analisados por Bessant e Tidd (2009) como dimensões do ambiente que influenciam a inovação e o empreendedorismo: a) confiança e fraqueza; b) desafio e envolvimento; c) apoio e espaço para ideias; d) conflito e debate; e) decisões de risco; f) liberdade.

A dimensão de confiança e de fraqueza refere-se à segurança emocional em relacionamentos que podem ser considerados seguros quando as pessoas são vistas como competentes e partilhando valores comuns. Neste caso, as pessoas expressam idéias e opiniões, sem medo de represálias e fracassos, se comunicam abertas e objetivamente e não retém informações.

O desafio e envolvimento dizem respeito ao grau de comprometimento das pessoas em operações diárias, objetivos de longo prazo e visões. Quanto mais alto o nível de desafio e envolvimento significa que as pessoas estão tanto mais motivadas e comprometidas com o sucesso da organização. Elas demonstram prazer em suas atividades e nelas investem muita energia. O ambiente possui assim, uma qualidade dinâmica, elétrica e inspiradora.

A dimensão do suporte e espaço para ideias está relacionada à quantidade de tempo disponível que as pessoas podem usar para elaborar suas ideias. Um tempo bem estipulado possibilita discutir e testar impulsos e sugestões novas que não estão inclusas nas atribuições de tarefas. O conflito e debate na organização referem-se à presença de tensões pessoais, interpessoais ou emocionais. Embora negativo, um certo grau de conflito pode gerar situação de inovação dentro da organização, pois ele gera a necessidade de acomodação e de pensamentos diferentes.

A dimensão do assumir riscos está relacionada à tolerância e a ambigüidade do ato de decisão. Em cenário de alto risco as pessoas podem sentir apoiadas e estimuladas a decidir mesmo quando seus resultados são incertos. Em ambientes que evitam riscos, as pessoas ficam do “lado seguro”. Por fim, a dimensão da liberdade pode ser definida como a independência de comportamento exercida por pessoas em uma organização. Num ambiente de liberdade as pessoas têm autonomia de definir aquilo que realizam, exercem escolhas em suas atividades, tem iniciativas para adquirir e compartilhar informações, fazer planos e tomar decisões sobre suas tarefas.

Nonaka e Takeuchi (2002, p. 358), ao tratar da ambigüidade e da redundância afirmam que a ambigüidade pode vir a ser útil não apenas como fonte de um novo senso de direção, mas como fonte de significados novos e de uma forma diferente de pensar. E mais, a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Contudo, ao passar o conhecimento do nível pessoal para o organizacional este se dá por meio do diálogo e do debate estabelecido entre os membros de uma equipe que criam novas perspectivas. Este diálogo, entretanto, pode envolver consideráveis conflitos e divergências, mas é exatamente esse conflito que impulsionará os funcionários a questionarem as premissas existentes e a adequarem suas experiências de uma nova forma.

Bessant e Tidd (2009, p. 511), distinguem o conflito e afirmam que ele pode surgir sobre tarefas, processos ou relacionamento. O primeiro concentra-se em discordâncias sobre as metas e o objeto do trabalho, em geral sobre “o que” precisa ser feito e “por que”. Já os conflitos sobre processos giram em torno de “como” atingir a tarefa, meios e métodos. Por fim, os de relacionamento ou afetivos são mais emocionais e caracterizados por hostilidade e ira. Para os autores, os conflitos sobre tarefas e processos são, em geral, construtivos e até evitam a preponderância de pensamento de um único grupo e a considerar opiniões mais diversas e estratégias alternativas. Porém, terão efeito positivo num ambiente de abertura e colaboração.

Motta (1999, p. 256) afirma que a inovação tem sua dimensão individual e que as condições favoráveis e desfavoráveis para ela são criadas e se tornam propriedades da organização. Além disso, é em conformidade com essas condições que os sonhos e desejos individuais são ou não realizados. Esses meios favoráveis ou desfavoráveis é que mostram o alcance ou a importância do desejo de inovação. Ele acrescenta ainda que “a atividade de inovação pressupõe que algo foi inventado, descoberto e projetado, por antecedência, o que indica uma criatividade prévia”. Essa criatividade supõe a “geração de ideias novas” que são, essencialmente, uma questão individual, porém, a aceitação das ideias é um processo coletivo. Nesse sentido, as criatividades individuais precisam ser coletivizadas e institucionalizadas.

Nesta mesma linha de raciocínio Nonaka e Takeuchi (2002, p. 358), tratam como conhecimento tácito e consideram que ele abrange *insights* e palpites subjetivos, ideias valores e emoções, imagens e símbolos. Para eles esse “conhecimento sempre começa com o indivíduo e se transforma em conhecimento organizacional valioso para a empresa”. Os autores citam ainda a criação do novo conhecimento nas empresas japonesas e dizem tratar-se da “conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito”.

De acordo com o Manual de Oslo (2005, p. 87) tem-se a relação entre conhecimento organizacional e o conhecimento tácito no nível individual. Este ponto nos diz:

“O aprendizado organizacional depende de práticas e de rotinas, de padrões de interação dentro e fora da empresa, e da capacidade de mobilizar conhecimento tácito individual e promover interações. Tal aprendizado pode ser estimulado por meio de um cuidadoso arranjo de práticas, rotinas e relacionamentos ou através de uma organização mais fluida e flexível na qual os indivíduos são incentivados a desenvolver novas ideias e formas de realizar as tarefas”.

Este item é complementado pelo o Manual de Oslo (2005, p. 90) que trata do acesso

ao conhecimento:

“O acesso ao conhecimento e à tecnologia pode depender em grande medida das conexões entre empresas e organizações. Esse é particularmente o caso para o conhecimento tácito que reside na mente das pessoas, ou para a informação que se encontra nas “rotinas” das organizações. A interação direta com pessoas que possuem conhecimento tácito ou acesso a rotinas é necessária para se obter tais tipos de conhecimento”.

2.4 PESSOAS: CHAVE DA INOVAÇÃO

Todo esforço de inovação pode resultar no fracasso se não se atenta para o elemento humano. Este é essencial por dois motivos: as pessoas podem representar força motriz para inovar ou funcionar como agentes restritivos à inovação.

Choi e Price (2005, p. 83-96) afirmam que devido a uma ênfase no nível organizacional como fatores de uma perspectiva de implementação levaram muitos a ignorar o nível individual nos processos da inovação. Por esse motivo, muitas inovações falharam não por causa de suas deficiências técnicas, mas devido à falta da aceitação e do uso por membros de organização. De acordo com os autores, os processos cognitivos poderiam ser os responsáveis pelas reações dos trabalhadores à inovação. Citam como exemplo, o modelo de aceitação da tecnologia que postula que a intenção comportamental de uma pessoa no uso da inovação e a efetiva utilização da inovação é determinada por dois fatores: percepção de facilidade de uso e, percepção de utilidade. Já a teoria cognitiva social, de forma similar, apresenta um conjunto de crenças que inclui expectativas da auto-eficácia e do resultado da tecnologia enquanto causas determinantes do uso da inovação.

No estudo realizado pelos autores eles fazem duas comparações: a) entre os valores da inovação e valores pessoais; b) entre as habilidades exigidas pela inovação e habilidades atuais da pessoa. O ser humano tende a ser atraído por objetos ou pessoas que apresentam um conjunto de valores similares e se sentem desconfortáveis com objetos ou aqueles que apresentam valores incompatíveis com os seus. Assim, perante uma congruência de valores fortes estamos mais propensos a formar uma apreciação positiva de objetos e ou pessoas. Além disso, acoplar ao comportamento um valor congruente requer esforço cognitivo menor do que adicionar no comportamento um valor incongruente.

Da mesma forma, é natural que quando novos procedimentos ou práticas são adicionados a seu ambiente do trabalho, os empregados comparam as demandas técnicas da inovação com suas habilidades atuais. Quando seu nível atual da habilidade é igual ou maior do que o nível requerido, os empregados acreditam que podem usar a inovação sem muita dificuldade. Nesse caso, eles desenvolvem uma grande expectativa da ligação entre o esforço e o desempenho, isso aumentará a motivação para esse comportamento. Em situação contrária, quando o nível requerido de habilidade é demasiado elevado relativo ao nível atual, o uso da inovação parece implausível ou somente possível com grande dificuldade, e os indivíduos tendem a desenvolver opinião negativa a respeito da inovação e a subestimar os benefícios potenciais de sua utilização.

Considerando a afirmação do Manual de Oslo (2005) de que “os conhecimentos sobre a inovação estão incorporados nas pessoas” e ainda, tomando o conceito de Schumpeter (1982) que “a inovação é o desenvolvimento de novas combinações”, associado com uma organização provedora de inovação, acrescido de um ambiente e clima organizacional propício à inovação, uma pessoa com características inovadoras encontrará o espaço ideal para conceber ideias e para elaborar um esquema mental de “transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito”.

É certo que para conciliar todas essas propriedades não é fácil. Mas em maior ou menor escala é isso, ou parte disso, que ocorre com as empresas que inovam. Elas ou possuem

um ambiente no qual incentivam a inovação, ou seja, tem o clima da inovação, ou combinam vários componentes favoráveis a ela. Algumas combinações se sobressaem às outras e o resultado é sempre positivo. Neste sentido, quanto maior for a combinação dos fatores favoráveis à inovação mais fértil será o espaço inovativo, por consequência, a organização que possuir tal espaço conceberá mais facilmente a inovação. E mais, irá além, criará a cultura da inovação, uma vez criada esta cultura a empresa estará em vantagem competitiva sobre as demais e, em seu ambiente vicejará, como nos afirma Drucker (1998), o espírito empreendedor, fruto do esforço e do trabalho.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado possui abordagem qualitativa, segundo Triviños (2012) o ensino sempre caracterizou-se pelo destaque de a realidade qualitativa, apesar de manifestar-se frequentemente através de medições, de quantificações. Em geral, aparecia como uma forma espontânea e natural de apreciar as realidades e principiou a vincular-se, sistematicamente a posicionamentos teóricos claros. A pesquisa ocorreu com entrevistas a cinco gerentes de uma rede de lojas com filiais em todo o território brasileiro. Os gerentes foram selecionados por regiões distintas levando-se em consideração as cinco regiões geográficas do Brasil.

Quanto ao objetivo, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva, pois investiga a temática na prática e apresenta os resultados obtidos por descrição. Segundo Hair, et al., (2005), a pesquisa exploratória é útil quando o responsável pelas decisões dispõe de poucas informações, no entanto é útil na identificação de práticas inovadoras de produção e administração. A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como exploratória e os pesquisadores a utilizam com a finalidade de explorar um assunto quando suas variáveis e bases teóricas são desconhecidas (CRESWELL, 2007). A pesquisa descritiva em geral é estruturada e criada para medir as características descritas em uma questão de pesquisa (HAIR, et al., 2005).

Quanto ao procedimento técnico, a pesquisa utilizou o estudo de caso, que de acordo com Yin (2005) representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Conforme o autor, utiliza-se o estudo de caso em diversas situações, para contribuir com o conhecimento que se possui dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

As entrevistas com os gerentes tiveram o apoio de um roteiro de perguntas abertas, as respostas foram gravadas e transcritas para posterior análise e interpretação. A técnica de análise dos resultados foi a análise de conteúdo que é um método empírico, dependente do tipo de fala a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem por objetivo a manipulação de mensagens, conteúdo e expressão desse conteúdo, para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade ou não a da mensagem (Bardin, 2004), a partir da transcrição das falas dos entrevistados foi possível comparar a percepção de cada entrevistado com a literatura.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A metodologia proposta para este estudo exigiu a coleta de informações referentes à percepção dos gestores sobre inovação e características de pessoas inovadoras, consideradas pelos mesmos, com a finalidade de identificar o significado do capital humano para a

inovação nas organizações. Esses resultados serão agora apresentados. Obteve-se como resultado, respostas dos gerentes que vão ao encontro das afirmações propostas pelos autores apresentados.

No primeiro momento, foi buscado conhecer conceitos relacionados à empresa provedora de inovação. Para Robbins (2005, p. 536), a inovação é o tipo mais especializado de mudança, é uma ideia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço. Para ele, toda inovação envolve mudança, mas nem toda mudança envolve ideias novas ou conduz a melhorias significativas. Ele considera que não existe um caminho para a inovação, também não existe uma fórmula precisa, mas algumas características costumam vir consistentemente à tona quando os pesquisadores estudam organizações inovadoras. São elas: estrutural, cultural e de recursos humanos.

Aos gerentes entrevistados foi perguntado o que entendiam por inovação. As respostas foram variadas: “Coisas novas”, referindo-se a “mudanças”. “Mudança geral”, “refere-se a ideias novas, mudança de estrutura”, “fazer algo diferente”. Perguntado também sobre quais as características que consideravam como inovadoras na organização, os gerentes pontuaram as seguintes: a) liberdade; b) poder questionar o “por que posso” e “por que não posso”; c) abertura a tendências de mercado; d) pensar o mercado; e) aproveitar as oportunidades. Um dos gerentes citou como característica que a empresa deve ter uma equipe que sonhe.

Outro questionamento estudado foi o das características de uma pessoa considerada inovadora. Diante de muitas tentativas sem apresentar uma definição única e precisa, concluiu-se de que existem muitos fatores que funcionam como motivadores do comportamento considerado inovador e, compete à desenvolvê-los. Seis fatores foram selecionados e analisados por Bessant e Tidd (2009) como dimensões do ambiente que influenciam a inovação e o empreendedorismo: a) confiança e fraqueza; b) desafio e envolvimento; c) apoio e espaço para ideias; d) conflito e debate; e) decisões de risco; f) liberdade.

No âmbito de recursos humanos, Robbins (2005), destaca que as organizações inovadoras promovem ativamente o treinamento e o desenvolvimento de seus membros para que eles se mantenham atualizados, garantem sua empregabilidade para que não tenham medo de cometer erros, e encorajam os indivíduos a se tornarem campeões da mudança. Assim, os campeões de ideias a promovem de forma ativa e entusiasta, conseguem apoio, vencem as resistências e asseguram que a inovação seja implementada. Para ele, “as evidências sugerem que esses campeões possuem características comuns de personalidade: extrema autoconfiança, persistência, energia e uma tendência a correr riscos”. Os campeões de ideias apresentam ainda características associadas à liderança transformacional, ou seja, eles inspiram e energizam os outros por meio de sua visão do potencial de uma inovação e pela forte convicção que têm em sua missão. Além disso, são excelentes captadores de comprometimento dos outros para apoiar a missão. Além do mais, estão em posições que lhes proporcionam considerável autonomia decisória. Essa autonomia os ajuda a introduzir e implementar inovações nas organizações.

Em entrevista com os gerentes, foi indagado sobre as características que viam em suas equipes que revelavam ser pessoas inovadoras. A maioria respondeu que percebiam falta de “pró-atividade”, que “precisam de incentivo”, “precisam de um empurrãozinho”, e, dois dos gerentes, considerou as pessoas que “contribuem” como as que possuem características de inovação. Três dos gerentes confirmaram as características que Robbins (2005) apresenta. Disseram que esses funcionários que “contribuem” são pessoas autoconfiantes, persistentes, possuem boa disposição para o trabalho e assumem riscos. Além disso, algumas características coincidem com as destacadas por Bessant e Tidd (2009, p. 511), variam apenas as adjetivações, mas mantêm o mesmo sentido.

Ainda na pesquisa empírica, os gerentes responderam à pergunta sobre quais características deveriam conter o ambiente para propiciar a inovação. Quatro dos entrevistados colocaram em primeiro lugar a liberdade, seguido de abertura para expressar as ideias, abertura ao diálogo, criar momentos para florescer as ideias e tempo para refletir. Um dos gerentes destacou a importância de romper com a hierarquia. Dessa forma, obteve-se a confirmação de três, dos seis itens relacionados por Bessant e Tidd (2009, p. 511).

Com os resultados apresentados, chegou-se à conclusão de que uma pessoa com características inovadoras encontrará o espaço ideal para conceber ideias e para elaborar um esquema mental de “transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito”. Quanto maior for a combinação dos fatores favoráveis à inovação mais fértil será o espaço inovativo e, por consequência, a organização que possuir tal espaço conceberá mais facilmente a inovação. Dessa maneira, a empresa criará a cultura da inovação, ficando em vantagem competitiva sobre as demais e, em seu ambiente vicejará, como afirma Drucker (1998), o espírito empreendedor, fruto do esforço e do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dessa pesquisa pode-se perceber que as pessoas são um fator de influência para gerar inovações ou influenciar a estagnação do negócio. Essa constatação pôde ser feita através das diversas características citadas pelos gerentes entrevistados. Além disso, foi comprovado pelas situações expostas pelos entrevistados, que as empresas também são agentes influenciadores da inovação, pois elas devem trabalhar de forma que motive e incentive seus colaboradores e manter um ambiente propício a iniciativas das pessoas; assim, as pessoas conseguirão sentir-se a vontade para sugerir, criar e despende um esforço a mais no trabalho.

A partir dos resultados encontrados nesse estudo, acredita-se a combinação dos fatores favoráveis à inovação apresentados na pesquisa contribuem para um espaço fértil e inovativo e, por consequência a organização conseguirá inovar com mais facilidade pois, isso estará intrinsecamente na cultura organizacional da mesma. Ao atingir esse estágio em que a empresa consegue inovar continuamente e mantém as pessoas que nela trabalham, motivadas ela estará em vantagem competitiva perante as outras.

Ainda, nesse sentido, reconhece-se de que não há somente um caminho para se atingir a inovação e ser uma empresa com perfil inovativo. Também, não há somente um único grupo de características que definirão se a pessoal é inovadora ou não. Inovação é um tema bastante abrangente e sem significado único. Nesse tema, sugere-se que as organizações continuem buscando construir e manter um ambiente organizacional que incentive as pessoas a irem além de apenas realizar suas tarefas rotineiras, que pensem e sintam-se a vontade para propor melhorias, arriscando-se obter erros bem como êxitos.

Vale comentar que algumas limitações foram identificadas nesse estudo, já que a pesquisa se limitou a pesquisar o ramo de varejo, e ainda, a rede de lojas analisada não possui uma área responsável por inovação e instrumentos para mensurar o desempenho inovativo da mesma e de seus colaboradores. Por isso, as perguntas foram direcionadas de forma mais ampla e as respostas foram obtidas apenas na percepção dos cinco gerentes. Dessa forma, os elementos investigados necessitam de cautela na sua interpretação, para não haver conclusões generalistas e errôneas.

Para pesquisas futuras sugere-se entrevistar os colaboradores da organização para conhecer a percepção deles em relação ao ambiente onde estão inseridos e se suas respostas vão ao encontro da opinião de seus gerentes. Ainda, sugere-se a comparação de organizações de setores diferentes, bem como a inserção de empresas que possuem práticas organizacionais voltadas para inovação contínua, quantificando e descrevendo práticas que são realizadas periodicamente para isso. Dessa forma, os resultados encontrados poderiam corroborar com a

comprovação desse estudo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p. ISBN 9789724413204.

BESSANT, John; TIDD, Joseph. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 511 p. ISBN 9788577804818.

CASSIOLATO, J. E. E LASTRES, H. **Inovação, globalização e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. In: Cluster e sistemas locais de inovação: estudos de caso e avaliação da região de Campinas. Campinas, Unicamp – Instituto de Economia, set, 1999.

CHOI, Jing Nam; PRICE, Richard H. **The effects of person-innovation fit on individual responses to innovation**. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 78. 1, p. 83-96, March, 2005.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p. (Biblioteca Artmed. Métodos de pesquisa) ISBN 9788536308920.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: (entrepreneurship): prática e princípios**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 378 p. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios) ISBN 8522100853.

HAIR, Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. xii, 471 p. ISBN 8536304499.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **RAE - Revista de administração de empresa**, v. 42, nº 1, p. 36-49, 2002.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Produção: ARTI e FINEP. Trd.: Flávia Gouveia, 2005. 184 p.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999. 256 p. ISBN 85-01-03786-9.

MATTOS, João Roberto Loureiro; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005. 278 p. ISBN 8502049887.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 358 p. ISBN 8535201777.

PEIXOTO, F. J. M. **O Pensamento Estruturalista Brasileiro e os Sistemas de Inovação: Uma Breve Reflexão Sobre o (Sub)Desenvolvimento**. Oikos (Rio de Janeiro), v. V, p. 33-45, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson, 2005. xxi, 536 p.

STAL, Eva; CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; ANDREASSI, Tales; SBRAGIA, Roberto. **Inovação: como vencer esse desafio empresarial**. São Paulo, SP: Clio, 2006. 238 p. (Fórum de líderes) ISBN 8586234680.

SCHNEIDER, Benjamin; GUNNARSON, Sunnarson K.; NILES-JOLLY, Kathryn. **Creating the climate and culture of success**. Organisational Dynamics. Vol. 24 p. 17-23, 1996.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982. 169p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. 1928. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. 1. Ed. 21. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. 176p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p. ISBN 8536304626.

ZANELLI, José Carlos. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 520p. ISBN: 8536303646.