

## A INOVAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DE IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DE QUATRO CASOS DO SEGMENTO DE COSMÉTICOS

Ana Laura Crisci Bartone<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 à geração de novas ideias. A visão da empresa através de diferentes perspectivas pode ajudar os gestores a entender melhor o ambiente organizacional e desenvolver práticas que permitam a geração de inovação. Neste contexto, o artigo tem por objetivo analisar as práticas de gestão de empresas inovadoras do setor de cosméticos sob a perspectiva de imagens da organização definidas por Morgan (2007). A questão de pesquisa proposta foi: quais as práticas gerenciais identificadas nas empresas que podem caracterizar-se como imagens organizacionais definidas por Morgan (2007) e como estas práticas podem contribuir para promover a inovação? O estudo é do tipo exploratório e de caráter qualitativo. O método utilizado foi o estudo de caso. Foi realizada uma análise de dados de fontes secundárias, em especial sites institucionais de quatro empresas, sendo duas brasileiras e duas estrangeiras, que são reconhecidas como inovadoras. Os resultados do artigo mostram que a visão sob diferentes perspectivas e a combinação de imagens organizacionais podem 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 proativa por parte dos gestores e funcionários, moldando um ambiente propício para 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 aims of this paper are to analyze the management practices in innovation companies of cosmetic sector through some images of organization proposed by Morgan (2007). The question proposed was: What management practices identified in companies can be characterized as organizational images defined by Morgan (2007) and how these practices can contribute to promote the innovation? The study is exploratory and qualitative. The method used was the case study. Were analyzed four innovation companies: two Brazilian companies and two foreigners companies. An analysis on secondary sources, especially institutional sites of these companies was made. The results of the paper show that an overview supported by the mix of different organizational images may facilitate the construction of an innovation environment. From a theoretical perspective, the article shows that the perception of different images helps to understand the process of innovation and allows a proactive attitude of the managers and employees, shaping an environment auspicious to generating new ideas.*

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Administração da UFSCar. Foi Bolsista de Iniciação Científica pelo Programa de Apoio ao Docente Recém-Doutor da mesma Universidade.

<sup>2</sup> Graduanda do Curso de Administração da UFSCar. Foi Bolsista do Programa Institucional de Iniciação Científica do CNPq.

<sup>3</sup> Docente e pesquisadora da Universidade Federal de São Carlos. Doutora em Administração pela FEA/USP.

**Keywords:** *innovation, organizational images, perspectives of innovation.*

## 1 Considerações iniciais

Na busca por vantagem competitiva e liderança de mercado ou simplesmente ao almejar a própria sobrevivência, a inovação se mostra cada vez mais como uma estratégia importante para enfrentar um ambiente dinâmico de caos e complexidade. Inovar significa oferecer uma nova solução ao mercado, seja um novo produto, um novo processo, ou novo conceito, para problemas reais ou oportunidades ainda não exploradas, diferentemente dos competidores atuais ou substitutos. De fato, desenvolver algo novo implica em atender de forma singular os clientes. Radical ou incremental, a inovação é sempre vista como a oferta de algo novo e que gera valor para a empresa ou para o cliente.

Numa das propostas de análise por meio de metáforas organizacionais, 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.

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 um elemento organizacional que pode e deve 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.

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 de que o conceito de inovação se torna amplo, que surge a necessidade de se pensá-la nas várias áreas funcionais 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. Sendo esta afirmação verdadeira, 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. Portanto, a questão de pesquisa proposta para este artigo é: *quais as práticas gerenciais identificadas nas empresas que podem caracterizar-se como imagens organizacionais definidas por Morgan (2007) e como estas práticas podem contribuir para promover a inovação?*

O artigo tem por objetivo analisar as práticas de gestão de quatro empresas inovadoras do setor de cosméticos sob a perspectiva de imagens da organização definidas por Morgan (2007) e como estas práticas contribuem para promover a inovação. Os casos analisados foram escolhidos por conveniência e pelo entendimento de que estas empresas utilizam a inovação em seu negócio.

### **2 A Inovação no Contexto das Imagens da Organização**

Ao se definir 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.

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 e HII, 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 à geração de novas ideias; estímulos à mudança e flexibilidade; e

investimentos tecnológicos. Esses componentes devem ser capazes de gerar um ambiente organizacional com condições que favoreçam a criatividade.

Neste contexto, analisar a inovação sob a óptica das imagens da organização (MORGAN, 2007) pode ser uma importante ferramenta para compreender como se estabelecem os ambientes propícios à inovação. As imagens escolhidas para este artigo tiveram como base o caráter dinâmico da inovação e por serem essas as que apresentaram uma maior incidência de identificação de práticas ao longo desse estudo. Nesta perspectiva, serão consideradas quatro imagens de Morgan (2007), quais sejam: organizações como organismos vivos; cérebro; fluxo e transformação; e cultura.

### 2.1 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.

Afirmações de Noronha e Barbosa (2011) confirmam a ideia proposta por Castells (1999) de que a partir da segunda metade do século XX mudanças impactaram a economia e por consequência alteraram os formatos e estruturas organizacionais. A inserção em um mundo globalizado exige que as empresas se adaptem para alcançar a competitividade. *As empresas devem centrar-se na inovação, na facilidade de se adaptar a mudanças e na capacidade de se aliar a parceiros estratégicos* (NORONHA e BARBOSA, 2011 p.2).

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).

Para que o gerenciamento de uma organização seja ágil e suficientemente rápido para responder primeiro aos estímulos do ambiente e assim alcançar vantagem competitiva é preciso que se

saiba controlar o ambiente e explorar oportunidades que favoreçam as forças da empresa (JONES, 2010).

Esse acelerado processo de mudança e crescimento ao qual as organizações estão submetidas 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. Os resultados a serem alcançados com estas decisões requerem que os executivos levem em consideração fatores como a preservação do ecossistema, responsabilidade social e respeito aos valores éticos.

### 2.2 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*. Jones (2010) diz que aprendizagem organizacional é um processo onde os administradores buscam melhorar o desejo e a capacidade dos membros da organização de a compreenderem e a gerenciá-la de modo que as decisões tomadas aumentem a eficácia organizacional. Segundo o mesmo autor, os tipos de aprendizagem podem ser: exploração (experimentação) e prospecção (melhorar atividades já existentes), sendo que esta última é mais radical que a primeira. Porém, para melhor eficácia, as duas devem ocorrer em conjunto.

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. 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.

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. *A inovação implica possibilidade de erro. As mudanças, especialmente as mais importantes, são fruto de um longo processo de tentativa e erro. O que se deve evitar não são os erros, e sim a sua repetição* (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2011, p. 90).

Nesta perspectiva, o cérebro possui várias características que podem ser associadas às organizações, entre elas destacam-se a sua capacidade de processar muitas informações de forma ágil e veloz, sua interdependência entre as partes remetendo à ideia de um sistema holográfico, onde 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 (MORGAN, 2007).

## 2.3 Organizações Vistas Como Fluxo e Transformação

A ideia central da metáfora das organizações vistas como fluxo e transformação é que o mundo está em constante mudança e que o universo está sempre num estado de fluxo constante (MORGAN, 2007).

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.

Para obter uma nova situação de equilíbrio, a organização precisa mudar. Jones (2010) diz que o objetivo da mudança organizacional é encontrar maneiras novas ou melhores para usar recursos e capacidades para que as organizações tornem-se mais capazes de criar valor e melhorar seu desempenho.

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

O conceito de autopoiesis, segundo Bauer,

se preocupou em 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).

Para Morgan (2007) a teoria da autopoiesis se refere às interações entre sistemas e ambientes. Nas organizações, podem ocorrer inúmeras interações entre sistemas, 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 e estas não são realidades impostas. Para evoluir, as organizações precisam da ordem e da desordem. A desordem acontece para que se tenha ordem, assim, segundo ele, a auto-organização 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.

Bessant e Tidd (2009) confirmam que um fato inevitável é que todas as empresas enfrentam discontinuidades em seus cenários, como por exemplo, surgimento de novas tecnologias, novas regras políticas, entre outros. 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. A inovação descontínua oferece ameaças e oportunidades tanto para os participantes novos como para os já existentes (BESSANT e TIDD, 2009, p. 261).

Uma importante teoria que tenta explicar como o padrão evolui é a teoria do caos e complexidade. De acordo com esta teoria, as organizações podem ser percebidas como sistemas adaptativos e complexos, imersas em um fluxo constante de transformação (ANSELMO e SANTOS, 2006). 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.

### 2.4 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.

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.

De acordo com Jones (2010), a cultura de uma organização é modelada através das pessoas que a compõe, da ética e dos direitos concedidos aos colaboradores. A cultura controla o comportamento dentro da empresa, além de influenciar na maneira como os indivíduos respondem aos estímulos e enxergam o ambiente dentro e fora da organização. Ainda, segundo o autor, é possível entender que a cultura varia com a estrutura organizacional, pois empresas que oferecem os mesmo tipos de bens ou serviços podem ter abordagens diferentes, de acordo com o estilo de liderança.

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 e 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).

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. 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*. Para Morgan (2007, p. 136) 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*.

A cultura de uma organização sempre passa por mudanças e a fusão com outra organização pode facilitar e enriquecer as interações pessoais, desenvolvendo novas competências que auxiliarão a empresa na busca por vantagem competitiva. (JONES, 2010).

De acordo com Siqueira e Marques (2011), a cultura organizacional está relacionada com atitudes, crenças e comportamentos que se traduzem na forma de realizar negócios.

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.

### 3 Metodologia

O estudo é do tipo exploratório, descritivo e de caráter qualitativo. O método de pesquisa utilizado neste artigo foi o estudo de múltiplos casos. Conforme Yin (2001, p.27), *o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. [...] O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características [...] dos eventos da vida real*.

Foi realizada uma análise de fontes secundárias, em livros e periódicos sobre os temas em questão e nos sites institucionais das organizações investigadas, bem como dos relatórios anuais.

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).

Já o estudo descritivo, segundo Oliveira (2004, p.114) serve para explicação das relações de *causa e efeito dos fenômenos*. A pesquisa do tipo qualitativa proporciona maior visão e compreensão do problema e é apropriada para situações de incerteza, quando os resultados conclusivos diferem das expectativas (MALHOTRA, 2006).

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

A técnica de análise documental objetiva dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação (BARDIN, 1995).

Para atender ao objetivo proposto neste artigo, a utilização da análise documental permitiu a busca e interpretação das informações contidas nos sites pesquisados, bem como a classificação das 100 práticas de inovação encontradas dentro das categorias de imagens da organização definidas por Morgan (2007). Foram identificadas 25 práticas para cada uma das quatro empresas estudadas. Estas práticas foram classificadas dentro das respectivas imagens, conforme a caracterização apresentada na revisão de literatura deste artigo.

#### **4 Caracterização das empresas e contribuição das imagens para a geração de inovação**

A partir da análise realizada junto aos sites institucionais, foi possível identificar um conjunto de práticas inovadoras adotadas pelas empresas pesquisadas que podem ser associadas às diferentes imagens da organização propostas por Morgan (2007). A seguir, são apresentadas as caracterizações das empresas pesquisadas neste artigo.

##### **4.1 Caracterização Natura**

A Natura é uma marca de origem brasileira fundada em 1969, possui relações em sete países da América Latina e na França. No Brasil, é líder no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, e no setor de venda direta. Desde 2004, é uma companhia de capital aberto, com ações na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). A Natura tem sua sede instalada em Cajamar (SP), possui escritórios comerciais em cinco regiões do Brasil e nos países: França, Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México. Ainda atua, através de distribuidores locais, na Bolívia, Guatemala, Honduras e em El Salvador. Conforme seu relatório anual em 2010 a Natura contava com 7 mil funcionários diretos e mais 1,2 milhões de consultores. Segundo o site institucional da empresa, a geração de valor da Natura baseia-se em três dimensões: econômica, social e ambiental.

Também, conforme informações do site institucional e do relatório anual, a Natura tem como principais crenças e valores: a transparência para com todos os seus públicos; reconhece a importância das relações, pois para ela “a organização é um organismo vivo com conjunto de relações”; o reconhecimento de que tudo é interdependente; a busca permanente do aperfeiçoamento; o compromisso com a verdade e transparência; “quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo”; libertação de preconceitos; preocupação ambiental; responsabilidade social; respeito; e qualidade.

A empresa utiliza o conhecimento científico em conjunto com a sabedoria das comunidades para desenvolver seus produtos, assim promove um ambiente propício a inovações. Segundo seu

relatório anual de 2010, são princípios de inovação da natura “empreender, ser protagonista, fazer o que nunca foi feito e assumir os riscos. Questionar continuamente o já estabelecido e se estimular com a busca do novo.”.

As práticas acima nos permitem inferir que as imagens da organização descritas por Morgan (2007) podem ser percebidas nas práticas e ações da Natura que podem ser visualizadas no quadro 1.

<b>NATURA</b>			
<b>Organismos Vivos</b>	<b>Cérebro</b>	<b>Fluxo e Transformação</b>	<b>Cultura</b>
1- práticas de conscientização para o uso de recursos naturais; 2- abertura para canais de comunicação com todos os públicos; 3- valorização dos relacionamentos com suas consultoras; 4- incentivo às relações de qualidade de suas consultoras com os clientes; 5- movimento de inovação envolvendo outras empresas, fornecedores, universidades, organizações não governamentais e o poder público. 6- parcerias com CNPq, FAPESP e FINEP para desenvolvimento científico e tecnológico;	1- transparência em todas as suas atividades; 2- utilização de redes sociais, explorando conhecimento científico e sabedoria das comunidades; 3- incentivo ao conhecimento de seus produtos por suas consultoras; 4- estímulo ao desenvolvimento pessoal, material e profissional das consultoras; 5- práticas de um modelo integrado de gestão baseado em processos; 6- investimentos em tecnologia da informação para integrar diversos sites e operações; 7- práticas de aprendizagem organizacional; 8- investimentos em treinamentos das pessoas; 9- promoção do desenvolvimento pessoal.	1- estímulo à autonomia, para que consultores se tornem agentes de transformação; 2- investimentos em capacitação industrial; 3- prospecção tecnológica; 4- estímulo à criatividade e a geração de novas ideias e conceitos; 5- estímulo à pesquisa para o desenvolvimento dos produtos e embalagens sustentáveis.	1- valorização da diversidade; 2- ações visando diminuir a desigualdade social; 3- logística reversa; 4- práticas de disseminação da cultura; 5- estímulo à participação social dos colaboradores.

**Quadro 1** – Práticas da Natura identificadas de acordo com as imagens organizacionais

**Fonte** - elaborado pelos autores.

A Natura mostra-se disposta a realizar parcerias com diversas empresas para promover inovações, bem como com órgãos do governo como o CNPq, para promover ações de pesquisa e desenvolvimento relacionadas com a imagem de organismos vivos. Também é possível identificar que a Natura possui práticas de reconhecimento de seus funcionários e consultores, promovendo o autodesenvolvimento e a geração do conhecimento. A empresa utiliza prospecção tecnológica no desenvolvimento de seus produtos, remetendo às imagens de organizações vista como cérebro e fluxo e transformação. A Natura possui, integrados em sua cultura, valores como proteção ambiental e ações sociais, valorizando seus colaboradores, trazendo satisfação e estimulando-os à participação. Percebe-se a predominância de práticas relacionadas à imagem do cérebro, que remete a práticas que promovem a inovação radical.

## 4.2 Caracterização O Boticário

O Boticário é uma empresa do grupo de mesmo nome, oficialmente constituído em 2010, de capital fechado. Fundado em 1997, possui mais de 600 produtos em seu portfólio, e hoje é a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo. Possui mais de 3.000 lojas no Brasil, 600 pontos de venda e 70 lojas exclusivas em outros 10 países, entre eles Estados Unidos, Portugal e Japão. Seu quadro de colaboradores é composto por 1.700 funcionários diretos e mais de 900 franqueados.

De acordo com o site institucional da empresa e o relatório anual, inspiração, ousadia, inovação e visão empreendedora foram às características que conquistaram o respeito alcançado pelo Boticário. Desde 2009, a preocupação com a sustentabilidade se tornou parte da sua estratégia e objetivos. Através de uma administração ética e transparente, a empresa trabalha respeitando os seres humanos e o meio ambiente, de maneira que sua sede industrial possa ser um espaço de convivência harmoniosa para seus colaboradores.

Segundo o site institucional da empresa e relatório anual, suas principais crenças e valores são: criatividade; cuidado e atenção aos detalhes; entusiasmo pelos desafios e pelas realizações; ética; foco no cliente; valorização das pessoas; valorização das relações; preocupação com o meio-ambiente; compromisso com a sustentabilidade. A visão do Boticário é conectar as pessoas aos ideais de beleza, sendo a marca preferida, com rentabilidade e crescimento acima do mercado.

As práticas identificadas mostram que O Boticário é uma empresa inovadora e que as imagens de Organizações apresentadas por Morgan (2007) podem ser percebidas em suas práticas organizacionais. Essas práticas podem ser observadas no quadro 2.

<b>O BOTICÁRIO</b>			
<b>Organismos Vivos</b>	<b>Cérebro</b>	<b>Fluxo e Transformação</b>	<b>Cultura</b>
1- Abertura de canais de relacionamentos com seus clientes e franqueados; 2- Inserção no mercado internacional; 3- Práticas de relacionamentos com os clientes; 4- Investimento em recursos humanos; 5- Profunda interação com os <i>stakeholders</i> .	1- incentivo à interação de seu pessoal; 2- utilização de tecnologias, como internet (redes sociais) para se comunicar com os clientes; 3- investimentos em tecnologia da informação; 4- prática de Gestão participativa; 5- abertura para os colaboradores terem acesso à alta administração, onde estes podem expor suas ideias; 6- incentivo ao compartilhamento do conhecimento; 7- investimentos em treinamentos; 8- desenvolvimentos	1- práticas de PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação); 2- pesquisa de Marketing; 3- incentivo a criatividade; 4- criação de um ambiente propício à inovação; 5- Disseminação e compartilhamento da informação.	1- valorização das pessoas e respeito ao consumidor; 2- atendimento personalizado para seus clientes; 3- preocupação social e econômica; 4- Estratégia de Inserção da sustentabilidade; 5- Preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores; 6- respeito à diversidade.

	profissionais e pessoais; 9- programa de captação de ideias para os colaboradores.		
--	---	--	--

**Quadro 2** – Práticas do Boticário identificadas de acordo com as imagens organizacionais

**Fonte** - elaborado pelos autores.

No Boticário, práticas como abertura para canal de relacionamento com clientes e parcerias com fornecedores e inserção em mercados internacionais mostram como a imagem de organismos vivos está presente nas práticas da organização. Ao incentivar as relações interpessoais, proporcionando o compartilhamento do conhecimento, fazer uso das tecnologias da informação (redes sociais), incentivar o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, promoção de programas de captação de ideias, o Boticário mostra a predominância de ações da imagem de Organizações vistas como Cérebro. Através de práticas como de pesquisa e desenvolvimento e incentivo à criatividade, pode-se perceber a presença da imagem de organizações vistas como fluxo e transformação. O Boticário ainda possui práticas que permitem a manutenção de sua cultura organizacional, como preocupação social e ambiental, respeito à diversidade e à qualidade de vida de seus colaboradores. A adoção destas práticas pela empresa propicia um ambiente favorável à criatividade, à geração da inovação e a busca de soluções para problemas cotidianos.

### 4.3 Caracterização da Avon

Há 125 anos, nascida nos Estados Unidos, a Avon atua no segmento de beleza voltada ao público feminino. Ela comercializa seus produtos em mais de 100 países por intermédio de 6,5 milhões de revendedoras autônomas. A linha de produtos inclui itens de beleza de alta tecnologia (segmentos de maquiagem, linha para cuidado com cabelos e pele, fragrâncias, produtos para homens e linhas teens e infantis) artigos de moda e também para a casa.

No Brasil, a empresa atua há 58 anos e possui a maior força de vendas da Avon em todo o mundo. Sua visão de negócios é baseada na satisfação completa de seus colaboradores e clientes finais. Dessa forma, a Avon busca ser a companhia que melhor entende as necessidades das mulheres em todo o mundo. Sua missão engloba objetivos de ser uma empresa admirada, líder em vendas diretas, o melhor lugar para se trabalhar e ser a marca de escolha das mulheres. Seus princípios e valores estão voltados para a oferta de produtos de qualidade que possam garantir satisfação, além de promover o desenvolvimento e bem-estar. Há uma grande preocupação também com o reconhecimento dos funcionários e revendedoras, além de prezar pela responsabilidade social e preservação do meio ambiente. As práticas da Avon são apresentadas no quadro 3.

AVON			
Organismos Vivos	Cérebro	Fluxo e Transformação	Cultura
1- tratamento de efluentes; 2- utilização de matérias primas recicláveis na produção de embalagens; 3- canais de comunicação entre os consumidores e a marca; 4- práticas para melhorar a apresentação dos pedidos e a disponibilidade do produto; 5- preocupação com <i>feedback</i> do cliente; 6- parcerias com dermatologistas e pesquisadores locais para criar produtos que atendam as necessidades da região.	1- participação em feiras e eventos sobre beleza e estética 2- programas de incentivos de venda as revendedoras 3- utilização de centros de distribuição que facilitam as entregas às revendedoras. 4- adoção do sistema de venda direta para aumentar o numero de clientes atendidos e criar um serviço personalizado; 5- foco em negócios B2B (Consultorias de moda e beleza); 6- treinamento aos funcionários e colaboradores; 7- criação do prêmio Avon Color de Maquiagem que incentiva a revelação de novos talentos e promove a marca.	1- visão na melhoria contínua e defeito zero; 2- lançamentos de novos produtos todos os anos; 3- criação de loja virtual; 4- pioneira na introdução de novas tecnologias; 5- investimento em site interativo com espaços para dicas de consultoras; 6- investimento no desenvolvimento da equipe de vendas; 7- investimento em P&D.	1- campanhas para mostrar vantagens das vendas diretas; 2- investimentos para fabricação de produtos nacionais nos países em que possui fábricas; 3- promoção de eventos interativos entre a marca e as consumidoras finais; 4- respeito aos valores femininos; 5- Incentivo a inserção da mulher no mercado de trabalho.

**Quadro 3** – Práticas da Avon identificadas de acordo com as imagens organizacionais

**Fonte** - elaborado pelos autores.

As práticas coletadas através do site institucional podem ser analisadas sob a ótica das Imagens da Organização propostas por Morgan. A análise do quadro mostra que a Avon é uma empresa que adota práticas variadas de gerenciamento que buscam inovação, qualidade e preocupação social. Seu foco de negócio é claramente definido para atender as necessidades do público feminino, acompanhando e apoiando as transformações pelas quais esse grupo passou ao longo dos anos.

A Avon tem uma visão sistêmica de seu negócio e procura integrar os processos a fim de melhorar cada vez mais o serviço e os produtos oferecidos aos clientes. A importância que a Avon

atribui ao ambiente também pode ser percebida através de práticas como utilização de materiais recicláveis em suas embalagens e descarte correto de seus resíduos químicos. Tais práticas podem ser comparadas a ideia de Morgan de que uma empresa se assemelha a um organismo vivo, dependendo de todos os departamentos para obter o sucesso e devendo acompanhar as mudanças do mercado para se destacar perante as demais. A imagem de Cérebro proposta pelo autor é observada nos aspectos que remetem ao constante aprendizado e melhoria de seus processos. A Avon oferece treinamentos aos funcionários e colaboradores, participa de eventos sobre o mercado em que atua e investe em tecnologias que aperfeiçoam suas entregas e visam alcançar clientes de diversas regiões. A predominância de práticas que nos remetem a ideia de fluxo e transformação pode ser explicada através do foco do negócio: público feminino. A empresa tem como visão acompanhar essas mudanças, por isso adota práticas que aliam tecnologia e pesquisas para inovar e atender novas necessidades. A imagem de cultura também está presente nas práticas da Avon e pode ser percebida através de ações como: campanhas publicitárias, eventos, promoções e incentivos que visam divulgar os direitos das mulheres, as questões de saúde e beleza e o respeito que dedicam a esse público em todos os países em que atua. Percebe-se, nas práticas da Avon, uma predominância das imagens do Cérebro e Fluxo e Transformação. Estas promovem a inovação pela proximidade que estabelecem com o cliente final. Desta forma, a empresa identifica novas demandas do mercado e lança novos produtos inovadores antecipadamente.

#### 4.4 Caracterização da L'Oréal Paris

A L'Oréal Paris é uma empresa de origem francesa que atua no segmento de beleza dentro das seguintes categorias: cabelo, pele e maquiagem. A L'Oréal está presente há mais de 100 anos em mais de 120 países ao redor do mundo. Com aproximadamente 60 linhas no Brasil, atende os consumidores com variados tipos de xampus, condicionadores, cremes para pentear, coloração, limpeza de pele, proteção solar, *styling* e maquiagem.

Valores como autenticidade, respeito, proximidade com os clientes, preocupação com o meio ambiente e busca pela excelência e pela qualidade sustentam sua filosofia de inovação constante.

Essa filosofia tem como objetivo a inovação de produtos oferecendo ao maior número de clientes os produtos mais eficientes ao melhor preço. A empresa investe em pesquisas e busca, através de seus laboratórios, disseminar o conhecimento e as novas tecnologias, fazendo com que estas sejam acessíveis para a sociedade.

A L'Oréal Paris é uma empresa que tem como principal foco a inovação disponível ao maior número de pessoas possíveis. Sua missão é desenvolver tecnologias nos produtos do segmento de beleza a um custo que os tornem acessíveis a diversos mercados em todo o mundo. As práticas da L'Oréal estão apresentadas no quadro 4.

Organismos Vivos	Cérebro	Fluxo e Transformação	Cultura
1- estreitamento de laços com os <i>stakeholders</i> , compartilhando missão, visão e valores; 2- preocupação com os interesses dos acionistas; 3- integração de ações das filiais da L'Oréal; 4- adoção de materiais recicláveis em seus processos; 5- diminuição de emissão de gases poluentes, gastos com água e energia por produto; 6- escolha de fornecedores e matérias primas visando qualidade.	1- investimentos em laboratórios; 2- pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias; 3- foco na fabricação de produtos com qualidade e segurança e ao mesmo tempo acessíveis a todos os públicos; 4- benchmarking entre as marcas do grupo a qual pertence; 5- Produtos personalizados de acordo com a região (continente) em que serão comercializados; 6- investimento em treinamentos para funcionários; 7- recrutamento e seleção de novos talentos e recém-formados; 8- auditorias internas constantes; 9- integração nos sistemas de informação.	1- atendimento de novos mercados ao redor do mundo; 2- integração entre os departamentos da empresa; 3- lançamentos de novas linhas todos os anos; 4- foco no aumento de vendas, investindo em pessoas e na estrutura do negócio; 5- investimento em canais de distribuição variados.	1- linhas específicas de produtos para diferentes países; 2- certificações de qualidade; 3- grande investimento em anúncios voltados aos públicos de acordo com a região. 4- investimentos em programas educacionais para comunidades menos favorecidas; Minimizar desigualdades sociais; 5- Valorização dos funcionários.

**Quadro 4** – Práticas da L'Oréal identificadas de acordo com as imagens organizacionais

**Fonte** - elaborado pelos autores.

Analisando a empresa e suas práticas disponíveis no site institucional e no relatório anual é possível perceber que elas podem ser vistas sob a perspectiva das imagens da organização descritas por Morgan.

A L'Oréal Paris é uma empresa que adota práticas de preservação de recursos naturais e parcerias com acionistas e fornecedores o que mostra a imagem de organismo vivo descrita por Morgan: Preocupação com o meio no qual atua e a consciência de que ser um negócio bem sucedido depende da interdependência das partes. Enquanto organização inovadora assume diversas práticas, como: altos investimentos em pesquisas e laboratórios e capacitação de pessoas, que prezam o conhecimento remetendo para as imagens de cérebro. A empresa apresenta o maior número de práticas relacionadas à imagem do cérebro o que mostra alinhamento com a missão da L'Oréal de disponibilizar tecnologia em produtos de beleza a diversos mercados e de promover constante expansão mundial de seus produtos. A imagem de cultura pode ser visualizada nas práticas gerenciais como: certificações de qualidade e produtos personalizados para atender necessidades de mercados específicos.

A adoção de diferentes práticas, principalmente relacionadas à imagem do cérebro, ajuda a empresa a focar sua pesquisa e seu desenvolvimento, gerando produtos inovadores, de baixo custo e acessível a diversos públicos.

Ao analisar o conjunto das 100 práticas identificadas, pode-se inferir que existe uma predominância de ações relacionadas à imagem do Cérebro. Ressalta-se que esta constatação é pertinente apenas às quatro organizações analisadas neste artigo, conforme pode ser observado na tabela 1.

<b>Empresa</b>	<b>Organismos vivos</b>	<b>Cérebro</b>	<b>Fluxo e Transformação</b>	<b>Cultura</b>	<b>Total</b>
Natura	6	9	5	5	<b>25</b>
O Boticário	6	8	5	6	<b>25</b>
Avon	6	7	7	5	<b>25</b>
L'Oréal	5	9	5	6	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Tabela 1** – Total de práticas identificadas por empresa e por imagem organizacional

**Fonte** - elaborado pelos autores.

A predominância de práticas na imagem do cérebro pode ser compreendida pelo fato de todas as empresas serem do mesmo segmento, cosméticos. Sendo do mesmo segmento, naturalmente, existe uma semelhança no público alvo e no tipo de produto. Este fato faz com que a inovação seja desenvolvida nos mesmos parâmetros. O mercado consumidor deste segmento demanda a oferta constante de novos produtos, sejam estes de inovação radical ou incremental. As práticas encontradas e relacionadas com a imagem do cérebro proporcionam a visão de que a empresa busque novos conhecimentos.

A organização analisada pela perspectiva da imagem do cérebro dará ao gestor os elementos para tomada de decisões direcionadas para a promoção de um ambiente propício à geração da inovação. Também é possível direcionar investimentos para pesquisa e desenvolvimento; treinamento; integração do sistema de informação, visando compartilhar informações sobre clientes e possibilidades de novos produtos; aprendizagem organizacional e investimento em desenvolvimento das pessoas dentro da organização.

## 5 Considerações Finais

A pesquisa permitiu associar as metáforas organizacionais propostas por Morgan (2007) com as práticas de gestão adotadas pelas empresas investigadas e identificar como estas contribuem para a geração de inovação. Partiu-se do princípio de 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 percebe e pensa a organização contribui para a geração de inovação. Para responder a questão de pesquisa proposta, foram analisados os sites institucionais e os relatórios anuais de quatro empresas: Natura, O Boticário, Avon e L'Oréal. Foram identificadas 100 práticas, sendo 25 para cada

empresa investigada. Alianças estratégicas, relações interfirmas, abertura para canal de comunicação, valorização de relacionamentos são práticas relacionadas à imagem de organismos vivos. Pesquisa de marketing, lançamento de novos produtos, investimento em pesquisa e desenvolvimento são práticas que remetem para a imagem de fluxo e transformação. Ações para reduzir desigualdades sociais, respeito à diversidade, inserção de ações de sustentabilidade, promoção da qualidade de vida no trabalho remetem para a imagem da organização vista como cultura.

Percebe-se uma predominância de práticas relacionadas à imagem do cérebro, do total das 100 práticas identificadas, 33 estão relacionadas com a imagem do cérebro. Entre estas, destacam-se: compartilhamento do conhecimento, integração do sistema de informação, aprendizagem organizacional e investimento em desenvolvimento das pessoas dentro da organização.

Como contribuição teórica, o artigo permite inferir que existe uma associação entre as imagens organizacionais e as práticas voltadas para a geração de inovação. Essa percepção por parte do gestor pode ajudar a compreender melhor o processo de geração de novas ideias, moldando um ambiente propício à criatividade. Segundo Morgan (2007), a realidade não é dada, mas é algo a ser construído. Portanto, a inovação pode estar associada com a forma 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, cérebro 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 geração de inovação.

### 6 Referências Bibliográficas

- 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.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BAUER, R. *Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BETZ, Frederick. *Managing Technological Innovation: competitive advantage from change*. New York : A Wiley-Interscience Publication, 1997.
- CASTELLS, Manuel. *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.
- DAFT, R. L.; MARCIC, D. *Understanding Management.* 4th ed. Mason: Thomson South Western, 2004.
- 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.
- 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.
- 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 09/07/2010.
- JONES, G. R. *Teoria das Organizações.* São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 6ª edição.
- 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.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.* 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização: edição executiva.* 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NEELY, A.; HII, 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
- NORONHA, N. S.; BARBOSA, D. M. S. Empreendedorismo, inovação e redes de relacionamento: o caso de uma empresa incubada. *In: XIV SemeAd – Seminários em Administração.* FEA, USP – SP. *Anais...* São Paulo, 13 e 14/10/2011. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/581.pdf>

- 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), acessado em 06/07/2010.
- OLIVEIRA, S. L. de. *Tratado de metodologia científica*: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2004.
- PEARSON EDUCATION DO BRASIL. *Criatividade e Inovação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- 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. 7ª 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.
- SIQUEIRA, G. M.; MARQUES, R. Q. : Cultura Organizacional e Comunicação Organizacional Interna: uma análise dos construtos no contexto do EnANPAD. In: XIV SemeAd – Seminários em Administração, FEA, USP – SP. . *Anais...* São Paulo, 13 e 14/10/2011. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/404.pdf>
- 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.
- YIN, R. K. *Estudo de caso*: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.