

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DAS ATITUDES ORGANIZACIONAIS E SUA RELAÇÃO COM O MODELO DO CICLO DE VIDA DE ADIZES

ORGANIZATIONAL INNOVATION: A STUDY OF ORGANIZATIONAL ATTITUDES AND THEIR RELATIONSHIP WITH THE ADIZES LIFECYCLE MODEL

Heitor Lopes **FERREIRA**

Universidade Nove de Julho (Uninove) e Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)
hferreirapg@gmail.com / hferreira@ufmt.br

Maurício Alves Rodrigues **PUGAS**

Universidade Nove de Julho (Uninove) e Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)
mauricio.pugas@hotmail.com

Leandro Alves **PATAH**

Universidade Nove de Julho (Uninove)
leandro.patah@uol.com.br

Artigo recebido em 09/2017 – Aprovado em 05/2018

Resumo

Organizações modernas buscam equilíbrio entre os paradoxos relacionados à flexibilidade e ao controle. Os sistemas de controles organizacionais, cada vez mais refinados, propiciam amplo domínio gerencial, por outro lado, para Adizes (2002), a rigidez imposta pelos sistemas de controles gerenciais pode inibir as iniciativas inovadoras existentes levando-as ao declínio organizacional. O presente artigo buscou identificar o grau de maturidade de uma rede de lojas sob a ótica do ciclo de vida proposto por Adizes que preconiza a existência de sistemas inovadores no âmbito organizacional como principal meio para sua perenidade. Trata-se de uma pesquisa quanti-qualitativa exploratória, como ferramenta para análise dos dados utilizou-se: Análise de Cluster e o Teste de Mann-Wheteny. Como resultado verificou-se que a rede de lojas estudada se encontra na fase denominada de Plenitude, considerada a fase ideal para a existência de equilíbrio entre flexibilidade e controle, fundamental para a manutenção do seu espírito inovador.

Palavras-chave: Inovação, Flexibilidade, Ciclo de Vida.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

Modern organizations seek to balance the paradoxes related to flexibility and control. Increasingly refined organizational control systems provide a broad managerial domain; on the other hand, for Adizes (2002), the rigidity imposed by management control systems can inhibit existing innovative initiatives leading to organizational decline. This article aims to identify the degree of maturity of a store network from the point of view of the life cycle proposed by Adizes, which advocates the existence of innovative systems in the organizational scope as the main means for its permanence. This is an exploratory quantitative-qualitative research, as a tool to analyze the data used: Cluster Analysis and the Mann-Wheteny Test. As a result, it was verified that the store network studied is in the phase called Plenitude, considered the ideal phase for the existence of a balance between flexibility and control, fundamental for the maintenance of its innovative spirit.

KEYWORDS: *Innovation, Flexibility, Life Cycle.*

INTRODUÇÃO

O sucesso empresarial está relacionado à competitividade, e a competitividade é resultante de sua capacidade de inovação, manutenção financeira e alocação de recursos, que, juntos, constituem-se em desafios empresariais constantes (Adizes, 1979; Greiner, 1998; Quinn e Cameron, 1983; Beverland e Lockshin, 2001; Phelps et al., 2007). Levando-se em consideração que a inovação é destacada como meio fundamental para a transformação nas organizações há algumas décadas (Schumpeter, 1934), diversos estudiosos de todo o mundo produziram e têm produzido um vasto corpo de pesquisa acadêmica sobre inovação (Birkinshaw, Hamel e Mol, 2008), tema que é reconhecido como um fator primordial para a sobrevivência organizacional num mercado extremamente agressivo e competitivo (Harland et al, 2006).

O termo sobrevivência, mencionado por Harland et al. (2006), está intimamente ligado ao grau de maturidade da organização, representado pelo seu desenvolvimento e evolução, associado ao conhecimento interiorizado ao longo de sua existência (Cohen e Levinthal, 1990). A maturidade organizacional também é resultante dos seus principais processos, de como estes são planejados, executados, controlados e gerenciados (Beuren, Rengel e Rodrigues Junior, 2015). Esse grau de maturidade é identificado por meio do modelo Ciclo de Vida de Adizes (2002).

Esta pesquisa tem como objetivo identificar o grau de maturidade de uma rede de lojas sob a ótica do ciclo de vida proposto por Adizes (2002), representadas por cinco lojas localizadas no município de Rondonópolis- MT. Esta é uma pesquisa quanti-qualitativa de caráter exploratório, operacionalizada por meio de um questionário estruturado como instrumento na coleta de dados. Para a realização da análise dos dados coletados, duas ferramentas foram utilizadas: a Análise de Cluster e o Teste de Mann-Wheteny. Como instrumento de apoio, utilizou-se o software IBM - SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) VERSÃO 20, desenvolvido pela IBM como suporte para pesquisadores científicos.

Os resultados indicam que a Rede de Lojas, representada por cinco filiais encontram-se na fase denominada de Plenitude, considerada a fase ideal para a existência de equilíbrio entre flexibilidade e controle, fundamental para a manutenção do seu espírito inovador. Entretanto, também foram identificados cinco sintomas que podem provocar o desequilíbrio entre a flexibilidade e controle organizacional, descritos por Adizes (2002) como Patologias Organizacionais.

Diante do exposto, o presente trabalho foi organizado em seis seções, além desta breve introdução. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico, contemplando a fundamentação teórica a respeito da Inovação e sua relação com o Ciclo de Vida Organizacional proposto por Adizes (2002). Na seção seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na fase empírica da pesquisa. Na quarta seção são apresentados os dados obtidos e na quinta seção são analisados os resultados. Finalmente, a sexta seção apresenta as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para novas pesquisas sobre a temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

É amplamente reconhecida a importância da inovação para o sucesso de qualquer organização e é possível iniciar este referencial teórico fazendo-se a seguinte indagação: porque a inovação é importante para as organizações?

Várias são as razões pelas quais a inovação torna-se relevante para as organizações, visto que novas ideias são cruciais para o sucesso empresarial, pois embora cada organização tenha suas próprias prioridades e especificidades, as empresas que não conseguem inovar correm o risco de perder terreno para a concorrência, conseqüentemente, operando de forma ineficiente e perdendo colaboradores chave que constroem e alimentam a alma do negócio.

2.1 Inovação e sua relação com o sucesso das empresas

Dependendo da aplicação, o conceito de inovação é bastante amplo e variado. Historicamente, o termo inovação e seu ciclo podem ser divididos em três etapas: a) invenção – presente desde o início da humanidade; b) imitação ou difusão – comum nos mercados cuja economia foi alicerçada pela produção e terceirização de produtos de consumo e c) inovação; estratégica para sustentabilidade econômica das organizações no século XXI emergentes, após globalização da economia como alternativa para acompanhar a velocidade de demanda por novos produtos, característica da dinâmica contemporânea (Santos; Fazon e Meroe, 2011).

Diversos autores abordam o tema “inovação” de maneiras distintas, de acordo com suas experiências e contexto histórico, dentre as quais se destacam as expostas no Quadro 1.

Quadro 1 – Linhas Teóricas sobre Inovação.

Autores	Linhas Teóricas
Schumpeter (1934, 1988)	Inovação como a força central no dinamismo do sistema capitalista.
Freeman (1987)	Inovação subdividida em quatro categorias de inovação: incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecno-econômico (revolução tecnológica).
Drucker (1989)	Caracteriza a inovação como ferramenta para explorar oportunidades e diferenciação.
Dosi, Pavitt e Soete, (1990)	A inovação como diferencial competitivo.
Johannessen, Olsen e Lumpki (2001)	Definem inovação como criação de novidade.
Rieg e Alves Filho (2003)	Caracterizam inovação ou desempenho inovador empresarial a partir das inovações tecnológicas de processos e produtos comercialmente viáveis, uma consequência dos esforços tecnológicos realizados pelas organizações

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Conforme destacado, são vários os entendimentos sobre o tema inovação e, visando a redução das divergências e alinhamento de sua conceituação, o Manual de Oslo (2005) a classificou sob três formas: a) Inovação em produtos, b) Inovação em processo e c) Inovação em produto e processo. A inovação em produto resulta em novos produtos ou serviços ou em melhorias dos produtos e serviços existentes; a inovação em processo resulta em processos melhorados tais como a inovação de marketing e inovação em gestão (Higgins, 1995). Embora a classificação do Manual de Oslo (2005) e a descrição de sua aplicação (Higgins, 1995) não mencionem explicitamente, é válido afirmar que a inovação é resultante do trabalho em equipe, fomentado pela cultura organizacional e pelas tendências de mercado, aplicando-se conhecimento de maneira a pensar sobre o futuro e gerar produtos e serviços realmente diferenciados (Kelley, 2005). Esses produtos e serviços inovadores, que carregam consigo novas tecnologias, permitem às organizações o aumento potencial de sua competitividade (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

No Brasil, o Fórum de Inovação da FGV-EAESP tem direcionado seus estudos em organizações inovadoras e à inovação nas organizações e, nos últimos dez anos, tem definido inovação como a união da ideia com a ação, gerando resultados positivos para fundadores, investidores e outros interessados, reforçando a tese de que não existem inovações mal sucedidas, pois as tentativas de mudança que não atingem os resultados esperados não podem ser consideradas inovações, mas apenas como boas intenções (FGV-EAESP, 2015).

Ainda como contribuição do Fórum de Inovação, apesar de o termo ser muito disseminado entre as empresas fora do Brasil, principalmente as de cunho tecnológico, destaca-se a existência de uma nova tendência em inovação no Brasil que vem ganhando força nas empresas, a chamada “inovação aberta”, que envolve grupos de inovação entre empresas. Essa tendência visa discutir e promover a troca de conhecimento de assuntos como tecnologia, mercado, finanças e sistemas, com o propósito de viabilizar práticas que possam alavancar projetos em escala maior e, ao mesmo tempo, promover o intercâmbio entre empresas, ampliando o networking e desenvolvendo negócios e parcerias (FGV-EAESP, 2013).

Nessa “inovação aberta” (open innovation), as empresas buscam fora de seus centros de Planejamento e Desenvolvimento (P&D) ideias e projetos que possam ajudá-las a agregar diferenciais competitivos. Diante dessas conotações, pode-se entender que a organização inovadora é aquela que pratica a inovação de forma sistematizada e permeada por um processo contínuo e permanente de produção de inovações, de qualquer natureza e qualquer magnitude (Vasconcelos, 2013).

2.2 O perfil das empresas que buscam a inovação

Considerando-se que a organização inovadora é aquela que pratica a inovação de forma sistematizada, salienta-se que uma abordagem sistêmica da organização permite identificar as áreas de competência que necessitam aprimorar seu desenvolvimento, sua liderança e estratégia, os meios inovadores internos, as pessoas envolvidas, os processos de inovação, a inovação organizacional e, finalmente, a inovação no modelo do negócio.

Para que as inovações aconteçam, D’Ascenzi (2015) menciona que as empresas necessitam, em primeiro lugar, tomar consciência da importância de inovar num cenário extremamente competitivo. Em segundo lugar, devem entender o verdadeiro significado de inovação e sua dinâmica, para depois definirem quais estratégias devem estar alinhadas aos objetivos da organização e sua visão de futuro, como condição sine qua non para a empresa inovar. Estas etapas são descritas como por D’Ascenzi (2015) como o autoconhecimento necessário ao gerenciamento de uma organização inovadora, pois, ao se pretender um destino, a definição da rota a ser tomada somente será possível a partir do conhecimento real quanto à posição atual.

Porque a inovação é importante para as organizações?

A respeito deste questionamento, Ávila (2015) categoriza a importância da inovação sob dois enfoques da organização: a) do ponto de vista interno e b) do ponto de vista externo. Do ponto de vista interno, a inovação é responsável pelo crescimento da empresa, cria postos de trabalho, cria novos horizontes aos colaboradores e revitaliza a empresa. Do ponto de vista externo, a inovação ajuda a enfrentar desafios tais como economia globalizada, aumento da concorrência, diminuição do ciclo de vida dos produtos, e aumento na exigência dos consumidores.

Ávila (2015) afirma ainda que alguns elementos são fundamentais para se criar, cultivar, fomentar e sustentar uma cultura de inovação numa organização. São eles:

- a) Inovação deve fazer parte da visão estratégica: todo líder e gestor deve compreender claramente a importância da inovação em produtos e processos e os seus benefícios no médio e longo prazo. A mensagem da inovação deve ser comunicada de forma clara, consistente e frequente.
- b) Inovação precisa de um ambiente propício para se desenvolver e se manter: esse ambiente precisa ser composto por pessoas com conhecimentos interdisciplinares, que facilitem a interação informal com a livre troca de informações. *Feedback* direto e honesto e valorização de erros (desde que não tenham sido intencionais e que tenham gerado aprendizados) também são características desejáveis nesse ambiente.

- c) Formar redes de inovação interna e externa: o novo surge a partir da junção de perspectivas, competências e experiências das mais diversas possíveis. A aplicação de coisas já conhecidas em ambientes diferentes da aplicação comum favorece a inovação. Neste aspecto, Irrmann (2006) parte do pressuposto de que estratégias organizacionais distintas conduzem a gestões melhoradas, à busca de novas competências, ao desenvolvimento de redes sociais e passam a ser fontes de inovação.
- d) Priorizar o tipo de inovação: a inovação incremental mantém sua empresa competitiva, enquanto a inovação radical e um novo modelo de negócio podem colocá-la na liderança. Lembrando que priorizar não significa negar um tipo de inovação em detrimento de outro, mas sim balancear os esforços e os recursos que serão empregados em cada um dos tipos. A inovação incremental ocorre com maior ou menor frequência em qualquer setor organizacional. Trata-se de inovações contínuas, resultantes de pesquisa e desenvolvimento, bem como de invenções e melhorias sugeridas por engenheiros e outros profissionais envolvidos diretamente com o processo de produção ou como sugestões dos usuários (Freeman, 1987). As inovações radicais podem ser entendidas como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma inteiramente nova de organização da produção. Em geral, são eventos descontínuos que alteram a base tecnológica e, com frequência, envolvem uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico utilizado anteriormente (Freeman, 1987).
- e) O estímulo à inovação deve ser contínuo: promoção de iniciativas que estimulem o pensamento inovador e propostas de desafios a serem resolvidos a partir de uma abordagem inovadora. Fazer uso de ferramentas como, por exemplo, *Storytelling, Design Thinking, Human-Centered Design* etc...
- f) Definir e implementar um processo de gestão da inovação: o processo é necessário para gerir (e não para burocratizar) e dar visibilidade sobre como as iniciativas inovadoras estão fluindo para todos na organização, a saber líderes, gestores, colaboradores. A sensação de que a inovação está acontecendo ajuda na formação da cultura de inovação.

Ressalta-se também que esses elementos descritos por Ávila (2015) não estão organizados por ordem de importância, e nem tão pouco que são afirmações definitivas, nas quais cada um dos elementos caracteriza-se por ser mais ou menos importante, dependendo da natureza da organização que está buscando criar uma cultura de inovação.

Nas palavras de Miller (2015), “Se você planta boas sementes em um habitat pobre, com pouca chuva, vai ter resultados limitados. Nos **negócios**, acontece o mesmo: boas **inovações** precisam de um bom ambiente para ter sucesso em larga escala”. Não é algo que se faça do dia para a noite, leva tempo implantar um ambiente inovador.

Miller (2015) afirma ainda que algumas práticas são essenciais para fomentar a inovação, entre elas a pesquisa científica, constante na área da tecnologia, a disponibilidade da mão de obra para se trabalhar por projeto e não de forma fixa em uma única área, aliar investimento na pesquisa, no desenvolvimento, mas também no capital humano, ter uma mente aberta para os negócios e facilitar a comunicação,

permitindo que, ao se comunicarem, as pessoas aprendam com as experiências das outras, oferecendo boas oportunidades para que os investidores se mostrem dispostos a apostar nelas. Ainda, promover conexões globais, o que significa tirar vantagens das fontes da inovação de forma mais produtiva, manter um ambiente que estimule o risco e não puna o erro, porque locais nos quais não se pode errar desestimulam o empreendedorismo. Tudo isso sem esquecer a qualidade de vida das pessoas, essencial para a prática da criatividade e da inovação.

2.3 Inovação e sua relação com o ciclo de vida organizacional, segundo Adizes.

A cultura inovadora é fundamental para a perpetuação das organizações em um mercado extremamente competitivo e dinâmico (Nicholas, 2003) e, dentro deste conceito de cultura organizacional inovadora, destaca-se o trabalho de Adizes (1990), que trata do Ciclo de Vida Organizacional e de sua relação com a sua capacidade Inovadora.

Para Adizes (2002), a perenidade das organizações é resultante da capacidade de gerar inovações. De modo prático, empresas podem ter décadas de existência, serem veteranas em suas atividades e ainda se encontrarem em fase de crescimento, consequência de uma cultura inovadora. Ao passo que empresas jovens podem se encontrar em processo de declínio e morrerem devido à postura rígida de seus processos.

O crescimento e o envelhecimento das organizações manifestam-se primordialmente na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade, [...] ser uma organização jovem, significa que a organização é capaz de mudar com relativa facilidade, devido ao seu baixo nível de controle. Uma organização é considerada “velha” quando seu comportamento é controlável, mas inflexível, com pouca propensão à mudança (Adizes, 1990, p.02).

Todas as organizações, durante o transcorrer de seus ciclos de vida, são expostas a diversos problemas Normais e Anormais. Os problemas normais subdividem-se em problemas previstos, denominados como sensações, e não esperados, denominados como de transição. Conforme Adizes (1990, p.6), “problemas normais são aqueles que a organização pode resolver com sua própria energia interna”. Já os problemas anormais subdivide-se em Complexos, que se manifestam conforme seu grau de maturidade e Patológicos, quando o problema é considerado raro e de difícil solução. Estes problemas considerados anormais necessitam de intervenção externa profissional (Adizes, 2002).

Na visão de Adizes (2002, p.04), viver significa “resolver problemas ininterruptamente. Quanto mais plena for a vida, mais complexos os problemas a serem resolvidos. O mesmo se aplica às organizações”. Esta analogia deixa claro que não importa o quão jovem ou velha seja a organização, suas atitudes em relação aos problemas que surgem podem ou não abreviar a existência das organizações.

O Quadro 2 apresenta um comparativo que possibilita distinguir as organizações que se encontram em fase de crescimento das organizações que se encontram em fase de envelhecimento.

Quadro 2 – Atitudes que distinguem o Crescimento vs. Envelhecimento em Organizações

Empresas em Crescimento	Vs	Empresas em Envelhecimento
1. Sucesso pessoal provém de assumir riscos		1. Sucesso pessoal provém de evitar riscos
2. Expectativas excedem resultados		2. Resultados excedem expectativas
3. Escassez de dinheiro		3. Abundância de dinheiro
4. Enfatiza-se mais a função do que a forma		4. Enfatiza-se mais a forma que a função
5. De por que e o que fazer		5. ...a como fazer e quem o fez
6. As pessoas são mantidas por suas contribuições à organização, a despeito de suas personalidades		6. As pessoas são mantidas por suas personalidades, a despeito de suas contribuições à organização
7. Tudo é permitido a menos que seja expressamente proibido		7. Tudo é proibido a menos que seja expressamente permitido
8. Problemas são vistos como oportunidades		8. Oportunidades são vistas como problemas
9. Poder político está com os departamentos de marketing e vendas		9. Poder político está com o departamento jurídico, contabilidade e finanças
10. A "linha" dita as regras		10. A "matriz" dita as regras
11. Responsabilidade não é contrabalançada por autoridade		11. Autoridade não é contrabalançada por responsabilidade
12. A gerência controla a organização		12. A organização controla a gerência
13. A gerência controla o impulso		13. A gerência é controlada pela inércia
14. Mudança na liderança pode levar a mudança no comportamento da organização		14. Mudança no sistema é necessária para provocar mudança no comportamento da organização
15. Consultores são necessários		15. "Insultores" são necessários
16. Orientação para as Vendas		16. Preocupação com os Lucros
17. Metas de valor Adicionado (lucros)		17. Habilidades políticas

Fonte: Adizes (1990, p.96)

Os problemas, sejam eles Normais ou Anormais, podem ser diagnosticados de acordo com estágio de seu ciclo de vida, resultante de sua cultura organizacional. A Figura 1 apresenta as fases de maturidade de uma organização, desde sua origem até seu declínio.

Figura 1 – Ciclo de Vida Organizacional, segundo Adizes



Fonte: Adizes (2002)

A junção entre o modelo do ciclo de vida organizacional e as atitudes que propiciam o crescimento ou o envelhecimento das organizações permite a construção de uma relação que possibilita o diagnóstico sobre qual fase de maturidade as organizações se encontram. Esta junção será demonstrada no tópico que trata da análise dos dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa quanti-qualitativa de caráter indutivo exploratório, cujo objetivo principal é identificar em qual fase do ciclo de vida proposto por Adizes (2002) encontram-se cinco lojas de varejo de eletrodomésticos. As lojas (filiais) pesquisadas fazem parte de um dos maiores grupos varejistas de eletrodomésticos com grande representatividade no centro-oeste brasileiro. Os valores organizacionais deste grupo destacam a inovação como quesito primordial em suas estratégias e seus processos, critério que condicionou a escolha dessas lojas como objetos de pesquisa.

Num primeiro momento, ainda na fase do planejamento, a pesquisa buscou nos métodos quantitativos meios para a identificação de heterogeneidade de opiniões entre os colaboradores, para afastar a subjetividade da interpretação dos dados. Definiu-se, então, que o primeiro método a ser adotado seria a análise de cluster. Esta ferramenta identifica a existência de grupos de acordo com suas similaridades (método de ward) e os separa. Porém, como se trata de uma ferramenta sensível a variação dos valores, com grande probabilidade de identificar dois ou mais grupos, optou-se por realizar o teste de igualdade de médias não probabilística Mann-Wheteny. Este teste é recomendado quando se deseja identificar se dois grupos com características ditas diferentes possuem ou não similaridades de opinião.

Constatada a igualdade de opiniões, buscou-se nos métodos qualitativos a compreensão e interpretação para identificar em qual fase do ciclo de vida, proposto por Adizes (2002), a organização pesquisada se encontra.

Para coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado, desenvolvido por Adizes Institute Worldwide (Adizes, 2015), traduzido, adaptado e aplicado nas filiais participantes. Este instrumento, de acordo com o modelo Adizes, divide-se em duas fases: a primeira busca enquadrar em qual fase do Ciclo de Vida as organizações se encontram, e, a segunda fase aponta os principais sintomas, descritos como

patológicos, que podem levar as organizações a encerrarem suas atividades, caso não haja uma ação de prevenção. O Quadro 3 apresenta a estrutura da relação entre ciclo de vida e as atitudes organizacionais, que configuram a primeira fase.

Quadro 3 – Relação entre o Ciclo de Vida e as Atitudes de Organizacionais

Q1) Em longo prazo o Sucesso Pessoal é alcançado:	Evitando Riscos – Quanto menos riscos, mais bem sucedido você será	Infância
	Assumindo Riscos – Quanto mais riscos, mais bem sucedido você será	Namoro
Q2) Na nossa organização quase tudo é:	Permitido a menos que seja expressamente proibido	Infância
	Proibido a menos que seja expressamente permitido	Pré-Adolescência
	Geralmente é tudo claro sobre o que é permitido e o que é proibido	Plenitude
Q3) Na nossa organização, no que diz respeito aos nossos orçamentos e metas:	Nós sempre superamos os resultados esperados	Infância
	É difícil prever se os resultados serão alcançados	Adolescência
	É um meio para cumprir os objetivos da empresa, mas nós geralmente superamos os números	Plenitude
Q4) Na nossa organização nosso foco é:	Mais sobre a função (“o quê” e “porquê”) do que em forma (“como” e “quem”)	Pré-Adolescência
	Mais em forma (“como” e “quem”) do que em função (“o quê” e “porquê”)	Infância
	Um equilíbrio entre a forma e a função	Plenitude
Q5) Na nossa organização, o verdadeiro poder de decisão:	Encontra-se com o Corporativo (por exemplo, finanças, contabilidade, jurídico)	Infância
	Encontra-se com o Diretorias Regionais (marketing, Vendas)	Pré-Adolescência
Q6) Na nossa organização, nós nos concentramos mais em:	Possibilidades Futuras	Pré-Adolescência
	Conquistas Passadas	Estável
Q7) No momento em nossa organização, estamos lutando para:	Gerar fluxo de caixa suficiente para financiar nossas operações e obter segurança financeira mais consistente	Namoro
	Aumentar as vendas e melhorar a participação no mercado	Infância
	Alcançar maiores lucros	Adolescência
Q8) Em nossa organização, as decisões importantes são tomadas:	Pelo fundador/Presidente	Infância
	Pelo fundador/Presidente apesar de existir outras pessoas competentes para tomar decisões	Adolescência
	Não está claro quem são os responsáveis pelas decisões tomadas	Pré-Adolescência
Q9) Em nossa organização, Nosso foco principal é:	Aperfeiçoar nossos produtos e serviços existentes	Infância
	Expandir para novos mercados e/ou adição de novos produtos e serviços ao portfólio	Pré-Adolescência
	Construir e fortalecer a nossa infraestrutura interna para melhor apoiar os produtos e serviços existentes e os futuros	Plenitude
Q10) Em nossa organização nós temos:	Poucas regras ou políticas que coordenam o comportamento	Infância
	Regras e políticas em algumas áreas, mas não em outras	Pré-Adolescência
	Regras e políticas em vigor, mas que muitas vezes não são seguidas	Adolescência
Q11) Em nossa organização as descrições de trabalho e estrutura organizacional:	Não são formalizados e não existem	Infância
	Temos um gráfico organizacional e descrições de trabalho, mas eles realmente não refletem a forma como as coisas realmente são feitas	Pré-Adolescência
	Existem e funcionam bem	Plenitude

Fonte: Adptado de Adizes (2002, 1990)

Ao se observar o Quadro 3, nota-se que as questões propostas por Adizes (2002) não abrangem todas as fases do ciclo de vida. Cada questão possui respostas que remetem apenas a algumas das fases do ciclo proposto. A definição sobre qual fase do ciclo de vida se encontra a organização se dá de modo subjetivo, utilizando como critério a maioria simples dos colaboradores pesquisados.

O Quadro 4 apresenta as afirmações que compõem a segunda fase do instrumento e que identificam as principais patologias existentes nas organizações e sua relação com os níveis do ciclo de vida (Adizes, 2002).

Quadro 4 – Principais Patologias Organizacionais

Se nosso Fundador/Presidente tivesse que sair, a nossa organização provavelmente não sobreviveria.	Infância
Não temos tempo para as reuniões.	Pré-Adolescência
Nosso orçamento é bastante reduzido.	Infância
Nós temos alguns controles de custos em nossos departamentos.	Adolescência
Muitos funcionários estão sobrecarregados com tarefas e trabalham sem prioridades claras.	Pré-Adolescência
Nós tendemos a realizar muitas coisas ao mesmo tempo (aproveitar qualquer oportunidade que nos é apresentado).	Infância
Continua....	
O fundador/Presidente parece ser bastante ocupado com coisas que não envolvem diretamente a nossa empresa.	Pré-Adolescência
Em nossa empresa, não está claro quem são os responsáveis.	Pré-Adolescência
Não está claro quem tem autoridade ou está mudando constantemente.	Infância
Nossa empresa é rentável, mas estamos perdendo participação de mercado.	Aristocracia
Nossas receitas estão estabilizadas com tendência a declínio.	Aristocracia
Em nossa organização existe uma mentalidade/"veteranos x recém-chegados" "nós contra eles".	Adolescência
Os líderes seniores não compartilham com os objetivos da empresa de longo prazo.	Pré-Burocracia
Temos problemas para encontrar pessoas qualificadas o suficiente para gerenciar todas as nossas unidades de negócios.	Adolescência
A nossa organização carece de um conjunto de políticas e sistemas que funcionam bem para nós.	Adolescência
A maioria das pessoas estão felizes com a situação atual, eles não querem a mudança.	Plenitude
Nossa empresa sempre atinge ou excede as metas financeiras.	Plenitude
Temos fortes tradições e formas de fazer negócios que são importantes para nós.	Aristocracia
Há uma cultura "não fazer ondas" em nossa organização.	Aristocracia
Temos muitos conflitos internos.	Pré-Burocracia
Nós não sobrevivemos sem o apoio da nossa matriz.	Infância
Algumas pessoas-chave agem como se os clientes fossem um incômodo.	Pré-Burocracia
Os principais líderes passam muito tempo discutindo entre si.	Pré-Burocracia
Muitas vezes as pessoas se escondem atrás da frase "porque é a nossa política".	Aristocracia
Tem ocorrido muita rotatividade nos cargos de gerência em nossa empresa.	Adolescência
Nossa empresa parece ser relutante ou incapaz de aceitar ideias novas e criativas de dentro da nossa organização.	Aristocracia
Nosso fundador/Presidente muda de opinião frequentemente ou veta decisões importantes feitas por outros diretores e gerentes.	Adolescência

Fonte: Adizes (1990).

As evidências apontadas pelos colaboradores, referentes ao Quadro 4, tratam das patologias organizacionais descritas por Adizes (2002). O diagnóstico provém de apontamentos subjetivos oriundos de maioria simples. Como instrumento de apoio, utilizou-se o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) VERSÃO 20, desenvolvido pela IBM como suporte para pesquisadores.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados ocorreu no período de 13 a 21 de novembro de 2015, envolvendo a participação de dirigentes das lojas e de seus colaboradores. A amostra utilizada na pesquisa envolveu 112 funcionários. Concluída a coleta de dados, obtiveram-se 71 respostas ao todo, tabularam-se os dados e verificou-se a existência de dados atípicos por meio do gráfico Boxplot. Após quatro tentativas, chegou-se ao número de casos ideais para a formação dos grupos. Vale a pena salientar que foi necessária a exclusão das variáveis Q2, Q4, Q6, e Q10, juntamente com os casos 2, 10, 12, 18, 20, 22, 27, 28, 38, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 53 e 56, por apresentarem inconsistência, restando 7 variáveis e 53 casos para a composição dos grupos. Segundo Hair et al. (2009), cabe ao pesquisador optar pela exclusão ou não dos outliers. Como o intuito desta pesquisa é a exclusão da hipótese de grupos distintos, a eliminação destas variáveis foi necessária para atender às premissas para a validação da análise de cluster. Quanto à existência de multicolinearidades, desejável nesta técnica, a Figura 2, apresenta o quadro de correlação das variáveis.

Figura 2 – Quadro de Correlação das Variáveis

		Zscore(Q1)	Zscore(Q3)	Zscore(Q5)	Zscore(Q7)	Zscore(Q8)	Zscore(Q9)	Zscore(Q11)
Zscore(Q1)	Pearson Correlation	1	-,111	,232	-,029	-,047	,240	-,107
	Sig. (2-tailed)		,430	,095	,837	,740	,083	,445
	N	53	53	53	53	53	53	53
Zscore(Q3)	Pearson Correlation	-,111	1	-,075	,036	,040	,230	,199
	Sig. (2-tailed)	,430		,593	,795	,774	,097	,153
	N	53	53	53	53	53	53	53
Zscore(Q5)	Pearson Correlation	,232	-,075	1	,218	-,034	-,142	-,203
	Sig. (2-tailed)	,095	,593		,117	,809	,310	,144
	N	53	53	53	53	53	53	53
Zscore(Q7)	Pearson Correlation	-,029	,036	,218	1	,079	-,082	-,028
	Sig. (2-tailed)	,837	,795	,117		,576	,558	,841
	N	53	53	53	53	53	53	53
Zscore(Q8)	Pearson Correlation	-,047	,040	-,034	,079	1	-,034	,003
	Sig. (2-tailed)	,740	,774	,809	,576		,808	,982
	N	53	53	53	53	53	53	53
Zscore(Q9)	Pearson Correlation	,240	,230	-,142	-,082	-,034	1	,237
	Sig. (2-tailed)	,083	,097	,310	,558	,808		,087
	N	53	53	53	53	53	53	53
Zscore(Q11)	Pearson Correlation	-,107	,199	-,203	-,028	,003	,237	1
	Sig. (2-tailed)	,445	,153	,144	,841	,982	,087	
	N	53	53	53	53	53	53	53

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Obteve-se, por meio da análise do quadro de correlação das variáveis (Figura 2), a existência de baixa correlação entre as variáveis, indício de homogeneidade entre os colaboradores entrevistados, porém, mesmo existindo esta baixa correlação, a análise de cluster identificou dois grupos. Para a composição dos grupos, optou-se pelo uso do

método hierárquico, recomendado por Hair et al. (2009) e Corrar et al. (2009), por permitir a inclusão de variáveis com quantidades inferiores a 250 casos. O algoritmo utilizado para a composição dos grupos foi o método Ward's, descrito por Corrar et al. (2009, p.347) como "o procedimento que tende combinar grupos com um menor número de observações".

Ainda de acordo com Hair et al. (2009) e Corrar et al. (2009), a verificação do número ideal de grupos ocorreu por meio da comparação do coeficiente de aglomeração, conforme a tabela de aglomerações gerada pelo SPSS. Com base na Figura 3, o salto significativo do coeficiente ocorreu no último estágio, e, deste modo, considera-se o coeficiente anterior, apontando para a existência de dois grupos, levando-se em consideração os casos da pesquisa, apresentados na Figura 4.

Figura 3 – Tabela de Aglomerações

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	44	52	,000	0	0	3
2	41	45	,000	0	0	5
3	32	44	,000	0	1	7
4	22	43	,000	0	0	24
16	11	17	,000	15	0	36
17	2	15	,000	0	0	18
18	1	2	,000	0	17	45
19	18	47	,285	0	0	29
20	34	39	,569	0	0	39
49	1	8	209,889	45	48	50
50	1	3	257,852	49	44	51
51	1	9	308,235	50	47	52
52	1	4	364,000	51	46	0

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Cabe lembrar que apontar a existência de grupos por meio de análise de clusters não é suficiente para evidenciar a heterogeneidade de opiniões entre os colaboradores pesquisados. Por esta tratar-se de uma pesquisa não paramétrica, que não leva em consideração o tamanho da amostra, característico em pesquisas exploratórias, foi utilizado o teste Mann-Whitney para comprovar a existência da homogeneidade de opiniões entre os colaboradores da organização pesquisada.

Figura 4 – Composição Grupos

Grupo 1					Grupo 2	
1	14	26	43	62	5	33
3	15	29	48	65	34	
4	16	30	49	66		
6	17	31	54	67	35	36
7	19	32	55	68	37	
8	21	39	57	69		
9	23	40	58	70	59	63
11	24	41	60	71	64	
13	25	42	61			

Fonte: dados da pesquisa (2016)

De acordo com Bruní (2012, p. 209), o teste Mann-Whitney “deve ser empregado na análise sobre o fato de duas amostras independentes terem sido extraídas de populações com médias iguais”. Bruní (2012) ainda complementa que o teste Mann-Whitney é recomendado por não exigir “considerações sobre as distribuições populacionais e variâncias”. Como a análise de cluster não exige normalidade de distribuição e enquadra-se como uma técnica multivariada de dados independentes, o teste Mann-Whitney é o que melhor se enquadra ao propósito desta pesquisa. Levando-se em consideração a separação dos casos realizados pelo SPSS, já apresentada na Figura 4, utilizaram-se os resultados obtidos após a separação dos grupos para comprovar a existência de igualdade estatística entre os grupos, demonstrados pela Figura 5, por meio do teste não paramétrico Mann-Whitney.

Figura 5 – Teste Mann-Whitney

	Q1	Q3	Q5	Q7	Q8	Q9	Q11
Mann-Whitney U	139,500	146,500	4,500	133,500	166,500	169,500	162,000
Wilcoxon W	184,500	1136,500	49,500	178,500	1156,500	1159,500	1152,000
Z	-1,700	-1,459	-6,763	-1,728	-1,271	-,805	-,1375
Asymp. Sig. (2-tailed)	,089	,145	,000	,084	,204	,421	,169
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,169 ^b	,227 ^b	,000 ^b	,128 ^b	,462 ^b	,506 ^b	,407 ^b

a. Grouping Variable: Ward Method

b. Not corrected for ties.

Fonte: dados da pesquisa (2016)

O teste Mann-Whitney exige que se tenham duas hipóteses, sendo a primeira que demonstra a igualdade (H₀) e a segunda que demonstra a não existência de igualdade (H₁). Desta forma, as hipóteses são:

- H₀: As médias de H₀ e H₁ são iguais ($\mu_1 = \mu_2$), representando que as opiniões dos dois grupos são iguais;
- H₁: As médias de H₀ e H₁ são diferentes ($\mu_1 \neq \mu_2$), representando que as opiniões dos dois grupos são diferentes.

De acordo com Larson (2010), Bruní (2012) e Hair et al. (2009), a constatação da igualdade entre as médias se dá apenas pela análise da significância (Asymp. Sig 2-tailed) na qual Sig \geq 0,05 aceita H₀ e comprova-se a existência de médias iguais entre os grupos. Caso seja o Sig \leq 0,05, rejeita-se a hipótese nula H₀ e comprova-se a existência de diferenças relevantes entre os grupos.

Observando-se a Figura 5, verifica-se que o teste Z (comparação de médias) aponta, respectivamente, (-1,70, -1,459, -6,73, -1,728, -1,271, -0,805 e -1,375), com significâncias iguais a (0,089, 0,145, 0,000, 0,084, 0,204, 0,421 e 0,169). Com exceção da variável Q5, que apresentou a significância abaixo de 0,05, todas as demais significâncias encontram-se acima de 0,05, levando à conclusão que se deve aceitar a hipótese de igualdade entre as médias dos dois grupos e se confirmar a igualdade de opinião entre os colaboradores da organização pesquisada. Confirmada a existência de opiniões iguais entre os colaboradores participantes da pesquisa, pode-se afirmar que

os colaboradores das cinco filiais entendem que a organização pesquisada está no estágio da Plenitude, proposto por Adizes, conforme apresentado pela Figura 6.

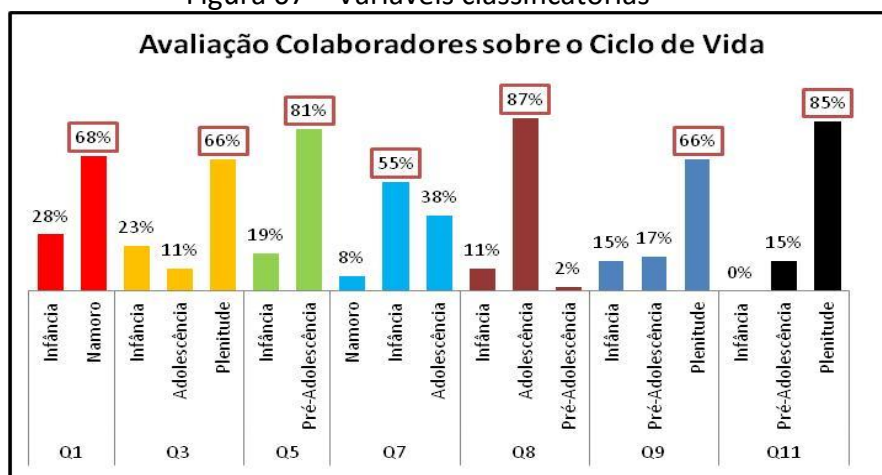
Figura 6 - Diagnóstico do estágio do Ciclo de Vida



Fonte: dados da pesquisa (2016)

As sete variáveis que mediram em qual estágio do Ciclo de Vida está a organização apresentaram os seguintes resultados, conforme demonstrado na Figura 7.

Figura 07 – Variáveis classificatórias



Fonte: dados da pesquisa (2016)

Das sete variáveis, três (Q3, Q9 e Q11) apontam que a empresa se encontra no estágio de Plenitude, ou seja, de acordo com Adizes (2002) “a partir deste estágio a empresa tem início ao seu envelhecimento, tornando-se um grande desafio para o administrador, pois terá que manter um elevado espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças”. As demais variáveis (Q1, Q5, Q7 e Q8) não possuíam a Plenitude como opção de resposta, mas demonstra que a empresa cultiva o espírito de criatividade, inovação e incentivo a mudança mencionados por Adizes (2002), e convergentes com atividade que desempenha a organização.

Como se trata de uma empresa que atua no ramo varejista de eletrodomésticos, com filiais, possuem colaboradores que são desafiados a assumirem riscos, variável Q1.

Estes, por sua vez, possuem o fundador da empresa como inspiração e motivação para superarem metas. O fundador encarrega-se pessoalmente de receber os novos colaboradores e participa do processo para motivação, embora existam pessoas capacitadas para fazê-las, variável Q8. Também se notou por meio da variável Q5 que o poder decisório encontra-se em áreas tais como marketing e vendas, ou seja, a empresa esta direcionada ao aumento das suas vendas e participação no mercado, apontadas pela variável Q7.

Deste modo, mesmo que o ciclo de vida da organização esteja na Plenitude, esta evidente que a organização ainda mantém alguns princípios que a fizeram desenvolverem-se no mercado, sinalizando para os principais sintomas patológicos que a organização necessita voltar sua atenção para manter-se mais tempo dentro da fase Plenitude. O Quadro 5 apresenta os principais sintomas patológicos, segundo Adizes (2002).

Quadro 5 – Principais Patologias apontadas pelos colaboradores pesquisados

Patologias	Ciclo de Vida	%
Nós temos alguns controles de custos em nosso departamento	Adolescência	54,72%
Nossa empresa sempre atinge ou excede as metas financeiras.	Plenitude	54,72%
Temos fortes tradições e formas de fazer negócios que são importantes para nós.	Aristocracia	54,72%
Nós tendemos a realizar muitas coisas ao mesmo tempo (aproveitar qualquer oportunidade que nos é apresentado).	Infância	37,74%
A maioria das pessoas esta feliz com a situação atual, não querendo a mudança.	Plenitude	24,53%
Nosso orçamento é bastante reduzido.	Infância	22,64%
A nossa organização carece de um conjunto de políticas e sistemas que funcionam bem para nós.	Adolescência	22,64%
Muitos funcionários estão sobrecarregados com tarefas e trabalham sem prioridades claras.	Pré-Adolescência	20,75%
Tem ocorrido muita rotatividade nos cargos de gerência em nossa empresa.	Adolescência	16,98%
Muitas vezes as pessoas se escondem atrás da frase "porque é a nossa política".	Aristocracia	15,09%
Temos problemas para encontrar pessoas qualificadas o suficiente para gerenciar todas as nossas unidades de negócios.	Adolescência	13,21%
Há uma cultura "não fazer ondas" em nossa organização.	Aristocracia	11,32%
Algumas pessoas-chave agem como se os clientes fossem um incômodo.	Pré-Burocracia	9,43%
Nossa empresa é rentável, mas estamos perdendo participação de mercado.	Aristocracia	7,55%

Fonte: dados de pesquisa (2016)

Dos 14 principais sintomas patológicos apontados pelos colaboradores, nove referem-se a problemas característicos de empresas que estão em fase de crescimento (namoro, infância, pré-adolescência, adolescência e plenitude), descritos como sensações (problemas previstos) e transição (não esperados). Estes problemas são considerados normais, segundo Adizes (1990), e podem ser solucionados internamente.

Por outro lado, cinco sintomas referem-se a patologias de empresas em fase de envelhecimento (estabilidade, aristocracia, pré-burocracia, burocracia e morte), nota-se que, mesmo não sendo representativa em relação ao todo, a cultura vinculada à tradição da organização aponta para uma possível falta de flexibilidade, que mais tarde pode transformar-se em barreiras no processo decisório da organização.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A aplicação do modelo de Ciclo de Vida de Adizes (2002) permite que as organizações reflitam sobre a seguinte questão: a estrutura gerencial permite a flexibilidade? De acordo com os resultados desta pesquisa a resposta é afirmativa, mas este sim é respaldado pelas ideologias de Schumpeter (1988), que aborda a inovação como diferencial competitivo, e por Johannensen, Olsen e Lumpki (2011), que veem a inovação como meio para criação de novidade, além de Drucker (1989), que aponta a inovação como meio para explorar oportunidade. Porém, nenhuma das breves definições mencionadas terão êxito se a estrutura gerencial não propiciar o aparecimento de comportamentos inovadores dentro da organização e em seus sistemas de gestão.

O uso do modelo de Ciclo de Vida de Adizes em discussão também permite que as organizações tenham uma visão de seu autoconhecimento, critério enfatizado por D'Ascenzi (2015) como sendo a primeira etapa para uma organização que almeja o perfil inovador. Para que de fato isso ocorra e considerando que a força da organização está em seus colaboradores, característica comum do varejo, chega-se a mesma conclusão destacada por Kelly (2005) ao afirmar que a inovação é resultante do trabalho em equipe fomentado pela cultura organizacional e tendências de mercado. Sob esta ótica, os colaboradores pesquisados apontaram para uma organização na fase da plenitude. Nota-se que esta organização está bem estruturada gerencialmente, apresentando níveis de flexibilidade suficientes para prover melhorias gerenciais e de processo, vindo ao encontro com a abordagem conceitual defendida pelo Manual de Oslo (2005) e a visão da FNQ (2012) sobre a inovação organizacional, ao mencionar que a gestão inovadora organizacional é fruto da análise das competências e de seus processos, requerendo a criação de condições para que ocorra de modo contínuo.

Por fim, da mesma forma que os colaboradores dão às organizações uma visão de seu autoconhecimento, também são eles os primeiros a identificarem sintomas que podem desencadear patologias organizacionais (Adizes, 2002) que podem ou não resultar em declínio organizacional.

6 CONCLUSÃO

Nas palavras de Ávila (2015), a inovação é responsável pelo crescimento da empresa, resultando em diversos benefícios internos e externos à organização. A pesquisa, nessas cinco lojas que compõe um dos maiores grupos de varejo de eletrodomésticos do país, propiciou comprovar a afirmação de Ávila (2015), por meio do modelo do Ciclo de Vida descrito por Adizes (1990). Saber em qual fase do Ciclo de Vida nas organizações

significa antecipar-se a problemas, é convertê-los de Anormais para problemas Normais, sendo que a organização, com suas próprias forças, é capaz de superá-los.

É natural que, com o passar do tempo, os fundadores (empreendedores) deleguem funções, sistematizem seus processos e criem procedimentos/regras para continuar tendo o controle de sua organização. Porém, conforme orienta o FNQ (2012), é necessário que a organização crie condições para o processo contínuo e permanente de inovações. Sendo assim, a palavra de ordem em todos os setores e processos de qualquer organização é Flexibilidade.

Adizes (1990) salienta que a fase mais inovadora nas organizações encontra-se no do Namoro (ideia de negócio) e na Infância (recém entrada no mercado). Durante estas fases, o fundador adapta-se rapidamente a diversas situações, muitas delas imprevistas, mas as supera buscando rápidas respostas a problemas emergentes; em outras palavras, é necessário inovar no processo de tomada decisão, na revisão de seus procedimentos e no modo como conduz seu negócio. Caso contrário, mesmo sendo uma empresa jovem (em tempo de existência), entra em processo de envelhecimento precoce até encerrar suas atividades por completo.

As cinco filiais pesquisadas, embora não representem a opinião da organização como um todo, demonstram claramente o modo como a matriz procura manter o espírito inovador em suas filiais e em seus colaboradores. O grupo consegue aplicar na prática a afirmação de D'Ascenzi (2015), sobre as empresas necessitarem inovar quando o cenário é extremamente competitivo, fato vivenciado pelo grupo e suas filiais em todas as cidades e estados onde estão inseridos.

Estar na fase de Plenitude, como é o caso da organização pesquisada, demonstra que a mesma possui pleno controle sobre seu negócio, ainda não atingiu a estabilidade, primeira fase da curva de envelhecimento, mas deve ficar atenta para os sintomas patológicos apontados nesta pesquisa. Entre as patologias levantadas, destaca-se a cultura da tradição, importante para manter a identidade da organização, porém que não deve tomar o lugar da cultura inovadora e busca pela excelência dentro da atividade em que atua.

As principais limitações desta pesquisa estão ligadas ao tempo restrito entre a pesquisa e a análise dos dados e a amostragem que não permite a generalização. Como sugestão a futuras pesquisas, recomenda-se que seja realizada junto a um número maior de lojas/filiais ou uma análise em dois grupos que atuam dentro da mesma atividade, para comparação das informações sobre cultura inovadora.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. K. Organizational Passages: Diagnosing And Treating Life Cycle Problems In Organizations. *Organizational Dynamics*, V.8, p.3-24, 1990.

_____. Os Ciclos De Vida Das Organizações: Como e Por Que As Empresas Crescem e Morrem e o Que Fazer A Respeito. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ÁVILA, G. A Importância Da Cultura De Inovação Para As Organizações, 2015. Disponível em: <<http://www.matera.com.br/2015/04/24/a-importancia-da-cultura-de-inovacao-para-as-organizacoes/>>. Acesso em: 13 Julho 2016.

BEUREN, I. M.; RENGEL, S.; RODRIGUES JUNIOR, M. M. Relação Dos Atributos Da Contabilidade Gerencial Com Os Estágios Do Ciclo De Vida Organizacional. *Innovar*, V.25, p.63-78, 2015.

BEVERLAND, M.; LOCKSHIN, L. S. Organizational Life Cycles In Small New Zealand Wineries. *Journal Of Small Business Management*, V.39, p.354-362, 2001..

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management Innovation. *Academy Of Management Review*, V.4, p.825–845, 2008.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation. *Administrative Science Quarterly*, V.35, p.128-152, 1990..

DOSI, G.; PAVITT, K.; SOETE, L. The Economics Of Technical Change And International Trade. London: Harvester Wheatsheaf, 1990.

FGV-EAESP. Um Novo Conceito de Inovação para Empresas. Fórum De Inovação. [S.l.]: [s.n.]. 2013.

_____. Inovação No Comércio. Fórum De Inovação. São Paulo: [s.n.]. 2015.

FREEMAN, C. Technology Policy And Economic Performance. New York: Pinter Publishers , 1987.

GREINER, L. Evolution And Revolution As Organizations Grow. *Harvard Business Review*, V.50, p.02-11, 1998.

HARLAND, C. M. . L. R. C. . W. H. . P. W. E. . C. N. D. . J. T. E.; ZHENG, J. Supply Management: Is It A Discipline? *International Journal Of Operations e Production Management*, V.26, 2006. p.730-753.

HIGGINS, M. Innovate Or Evaporate – Test e Improve Your Organizations I.Q. Its Innovation Quotient. New York: New Management Publishing Company, 1995.

IRRMANN, O. Intercultural Communication And The Implementations Of Cross-Border Acquisitions. Helsinki: School Of Economics Press, 2006.

JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B.; LUMPKI, G. T. Innovation As Newness: What Is New, How New, And New To Whom? *European Journal Of Innovation Management*, V.4, p.20-31, 2001.

KELLEY, T. The Ten Faces Of Innovation, Ideo’S Strategies For Beating The Devil’S Advocate e Driving Creativity Throughout Your Organization. New York: Doubleday, 2005.

MILLER, W. F. Boa Inovações precisam de um bom ambiente para ter sucesso, 2015. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,EMI101385-17172,00->

BOAS+INOVACOES+PRECISAM+DE+UM+BOM+AMBIENTE+PARA+TER+SUCESO.html>. Acesso em: 2016 Julho 10.

NICHOLAS, T. hy Schumpeter Was Right: Innovation, Market Power, And Creative Destruction In 1920s America. The Journal Of Economic History, V.63, p.1023-1058, 2003.

OSLO, M. D. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. São Paulo: Arti e Finep, 2005.

PHELPS, E. A. et al. Neural Mechanism Mediating Optimism Bias. Nature, V.450, p.102-105, 2007.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.

QUALIDADE, F. -F. N. D. Gestão Da Inovação Nas Organizações, 2012. Disponível em: <<http://www.Fnq.Org.Br/Informe-Se/Artigos-E-Entrevistas/Entrevistas/Gestao-Da-Inovacao-Nas-Organizacoes>>. Acesso em: 2016 Julho 10.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational Life Cycles And Shifting Criteria Of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. Management Science, V.29, p.33-51, 1983.

RIEG, D. L.; ALVES FILHO, A. G. Esforço Tecnológico E Desempenho Inovador Das Empresas Do Setor Médico-Hospitalar Localizadas Em São Carlos. Revista Gestão e Produção, V.10, p.293-310, 2003.

SANTOS, A. B. A. D.; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. S. Inovação: Um Estudo Sobre A Evolução Do Conceito De Schumpeter. Caderno de Administração, V.5, n. N.1, 2011.

SCHUMPETER, J. A. The Theory Of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, And The Business Cycle. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press, 1934.

_____. A Teoria Do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SOUZA, F. I. D. Redes Sociais e os Impactos dessa Inovação nas Organizações: Estudo de Caso da Rede Corporativa “Comunidade De Negócios” da Área Comercial das Empresas do Grupo Algar. FUMEC. Belo Horizonte. 2012.

VASCONCELOS, M. A. Gestão De Inovação Nas Organizações. Fórum De Inovação. [S.l.]: [s.n.]. 2013.