

## **A ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO SOB A PERSPECTIVA TEÓRICA DA AÇÃO COMUNICATIVA**

**Micheline Guerreiro Krause<sup>1</sup>, Victor Fraile Sordi<sup>2</sup>, Gertrudes Aparecida Dandolini<sup>3</sup>,  
João Artur de Souza<sup>4</sup>, Cristiano José Castro de A. Cunha<sup>5</sup>**

**Resumo.** O principal objetivo deste estudo é analisar a orientação para a inovação, expressa nos processos de liderança, na construção de cultura favorável, e no alinhamento estratégico, fatores comumente identificados na literatura sobre inovação. A teoria da ação comunicativa foi utilizada como perspectiva de análise. A combinação dos temas classificou o estudo como de natureza exploratória, procedendo-se à revisão integrativa da literatura. Verificou-se nas publicações consultadas uma tendência ao enfoque no processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, que caracterizam as bases da teoria da administração clássica, com seus princípios mecanicistas. Assumindo-se que a comunicação formal e informal estruturam as bases de um contexto propício ao pensamento e à ação inovadora dos colaboradores internos, evidencia-se a necessidade de novos enfoques sobre os processos de inovação, com as contribuições das teorias da comunicação e da visão de organizações como culturas, para a harmonização de interesses mútuos.

**Palavras-Chave.** Inovação; Ação Comunicativa; Estratégia; Liderança; Cultura Organizacional.

**Abstract.** *The aim of this study is to analyze the orientation for innovation, expressed in leadership processes, in the construction of favorable culture, and in strategic alignment, factors commonly identified in the literature on innovation. The theory of communicative action was used as a perspective of analysis. The combination of themes has classified the study as exploratory, asking for the integrative literature review as data collection procedure. There has been a tendency to focus on the process of planning, organization, command, coordination and control, which characterize the foundations of classical administration theory, with its mechanistic principles. Assuming that the formal and informal communication structure the foundations of a context conducive to the innovative thinking and action of internal employees, there is a need for new approaches to innovation processes, with the contributions of communication theories and the vision of organizations as cultures, for the harmonization of mutual interests.*

**Keywords:** *Innovation; Communicative Action; Strategy; Leadership; Organizational culture.*

---

<sup>1</sup> PhD student in the Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Sponsored by CAPES. Email: michelinekrause@gmail.com

<sup>2</sup> PhD student in the Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Sponsored by CAPES. Email: michelinekrause@gmail.com

<sup>3</sup> Professor in the Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: gertrudes.dandolini@ufsc.br

<sup>4</sup> Professor in the Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: jartur@egc.ufsc.br

<sup>5</sup> Professor in the Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: 01cunha@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

A demanda por novos produtos e serviços tem orientado as tendências atuais das organizações em promover constantes inovações, fator impulsionado principalmente pelos consumidores conhecidos como “*millenials*”, ou “Geração Y”, caracterizados como usuários de tecnologias e de redes sociais.

O período de nascimento dos *millenials* – entre 1982 e 2002 – os coloca não só na posição de consumidores, mas também na posição de trabalhadores das organizações. Considerando que nos dias atuais os mais velhos dessa geração têm mais de 30 anos de idade, supõe-se que eles sejam ao mesmo tempo consumidores e promotores de inovações, ou seja, responsáveis pela sustentabilidade das organizações.

Dado o presente contexto, poderia-se afirmar que a forma de gestão da inovação tem se modernizado nas organizações. Curiosamente, porém, de acordo com Barczak, Griffin e Kahn (2009), as organizações estão ficando mais conservadoras em seus processos de desenvolvimento de novos produtos e na gestão do portfólio de projetos. Os autores tiraram suas conclusões a partir de dados comparativos entre os resultados de pesquisas de melhores práticas realizadas em 2003, e resultados referentes aos oito anos anteriores. Afirmam, ainda, que a área de inovação de produtos apresenta lacunas consideráveis em relação à gestão de ideias, liderança de projetos, formação e gestão do treinamento interfuncional, bem como em relação ao suporte à comunicação da equipe.

Ao analisar projetos de desenvolvimento radical de produtos, Holahan, Sullivan e Markham (2013) verificaram que sua gestão é menos flexível que a gestão de projetos incrementais, exigindo mais controle, mais estratégia, mais formalizações, e sendo mais sujeita a controles financeiros e envolvimento de lideranças em tempo integral.

Nossa revisão da literatura sobre inovação mostra que inúmeras pesquisas (Burger, Staake, Fleisch & Hierold, 2013; Cooper, 2011; Slater, Mohr & Sengupta, 2014) trazem como enfoque o processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, que compõem, de fato, as bases da teoria da administração clássica, com seus princípios mecanicistas. De acordo com Morgan (2010), esse tipo de enfoque remete ao formato da engenharia, abordando funcionalidades, estruturas, redes de tarefas e de partes gerenciadas para atingir metas e objetivos definidos, sendo considerado limitado frente à complexidade de mudanças e necessidades de adaptações contínuas. Ele considera que organizações mecanicistas “não são planejadas para fazer inovações” (Morgan, 2010, p. 51).

Wilson (2001), por sua vez, examina criticamente o excesso de racionalidade científica formal. Enfocando a área de planejamento de transporte, ele explora a perspectiva da racionalidade comunicativa como a base do planejamento inovativo, capaz de solucionar alguns dos principais problemas do setor. Como direcionadores, sugere enfoque no discurso, condução de processos interativos, envolvendo participação, aprendizagem, e consensualidades frente a diferentes ideias. O autor defende que a linguagem deve ser utilizada com o intuito de representar a realidade, moldar a visão de mundo, configurar o conhecimento, obter a participação do público, dentre outros resultados.

Essa perspectiva é reforçada por Angeloni (2010), que vê a necessidade de desenvolver cultura participativa em ambientes organizacionais dinâmicos, uma vez que não há mais como manter relação pautada em comando, controle e subordinação. A autora afirma ser uma “imprudência” não trabalhar os processos de comunicação na perspectiva de análise das organizações, pois considera a comunicação como um dos elementos-chave para dotar de vida a atuação nas empresas.

A discussão já se apresentava como desafio na segunda metade do século passado, tendo em Habermas (1984) a crítica à modernidade que permeava a administração por uma visão funcionalista, racionalista, normativa, alienadora e desprovida de significados. Habermas enfoca a capacidade comunicativa como construtora de significados, de compreensões mútuas, de harmonização de interesses, e como forma de se relacionar com o mundo, uma vez que é a expressão da vida cotidiana. Por meio dessa capacidade, indivíduos podem orientar ações, construir significados, compreender o mundo por meio do discurso e do ato da fala. De acordo com o autor, a ação comunicativa liga o “mundo da vida” com os “paradigmas do sistema”, envolvendo variadas formas de expressão.

O alinhamento entre a prática da liderança, da construção de cultura favorável, e do estrategismo organizacional são fatores orientadores da inovação, conforme verifica-se na literatura (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008). Assume-se, neste estudo, que a comunicação formal e informal estruturam as bases dessas práticas, configurando um contexto propício ao pensamento e à ação inovadora dos colaboradores internos.

Portanto, frente aos desafios e às demandas atuais, este estudo tem como principal objetivo analisar a orientação para a inovação por meio da integração das práticas de liderança, construção de cultura favorável, e alinhamento estratégico. Em função da combinação de temas, verificou-se que o estudo caracteriza-se como exploratório, procedendo-se à revisão da literatura em uma base internacional de indexação de periódicos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A literatura sobre inovação tem identificado que organizações podem ser orientadas, direcionadas, motivadas e capacitadas para a inovação (Teza, Miguez, Fernandes & Dandolini, 2013; Tidd et al., 2008; Jones, 2002). Apesar da variedade dos fatores influenciadores, esses basicamente transpassam as práticas de liderança, de construção de cultura e clima organizacional, e de definição de estratégias corporativas.

O conceito de inovação foi expandido nas últimas décadas, com a versão de 2005 do Manual de Oslo, o que reflete um maior grau de maturidade em compreender a prática como um processo que impacta diferentes fatores relacionados às organizações. Este estudo assume como definição de inovação: “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de operações, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD & EUROSTAT, 2005, p. 46).

Considerando-se o aspecto relacional da modernidade, impulsionado pelas novas tecnologias de comunicação, pela nova força de trabalho denominada de *millenials*, pelo compartilhamento e coprodução interdisciplinar, assume-se a necessidade de novos enfoques sobre os processos de inovação, com a contribuição de outras disciplinas e visões de mundo, conforme explicitado no tópico abordado a seguir.

### **2.1 ORGANIZAÇÕES COMO CULTURA E PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO**

Para Morgan (2010), teorias e práticas da organização baseiam-se em imagens ou metáforas, cabendo a líderes e gestores a tarefa de “ler” a organização e agir em conformidade com as visões obtidas. Com base no autor, assume-se como visão de mundo norteadora deste estudo a metáfora das “organizações vistas como culturas” (Morgan, p. 137-176).

Com base em Morgan, supracitado, associa-se o conceito de cultura à imagem de cultivo, ou seja, à imagem de preparar e melhorar a terra, a fim de oferecer o ambiente adequado à vivência de valores. Morgan entende que os desdobramentos da atuação da organização são reflexos dos conceitos mentais e do processo de construção da realidade, com base nos significados compartilhados. A metáfora, no caso, ajuda a repensar o ambiente, estando diretamente relacionada à gestão, à estratégia, à estrutura, à natureza da liderança, ao processo de representação da realidade, disseminação de valores e de princípios fundamentais.

Nesta pesquisa, assume-se que a “cultura organizacional pode ser definida como a maneira aprendida de perceber, pensar e sentir, compartilhada e transmitida entre os membros da organização” (CEN, 2004, p. 9), sendo sua construção um processo de longo prazo.

A cultura de uma organização pode favorecer o desenvolvimento do trabalho, mas pode também vir a desfavorecer, se não estiver de acordo com o principal negócio da empresa. Nesse sentido, a rigidez de rotinas e de procedimentos enraizados, além da crença de competências-chave já consolidadas, podem erguer barreiras à inovação, uma vez que podem condicionar visões e limitar percepções de oportunidades (Mohr, Sengupta, Slater & Lucht, 2011).

O cultivo de uma cultura inovadora pode ser pautado pela construção coletiva de significados comuns. Esta visão, por sua vez, encontra respaldo na perspectiva da ação comunicativa de Habermas. Suas pesquisas colocam no centro da visão crítica da sociedade a construção da racionalidade sustentada pela comunicação e pela interpretação (Barbosa, 2012a), como uma declarada crítica à visão funcionalista simplificadora da realidade. Habermas integra a segunda fase da Escola de Frankfurt – instituição fundada em 1924, com o objetivo de examinar criticamente a sociedade, sob a ótica econômica, cultural e de produção do conhecimento. À essa segunda geração é atribuída a guinada pragmática que coloca a comunicação como sustentadora da racionalidade cotidiana.

Por meio de Habermas (1984), é possível analisar a capacidade comunicativa como construtora de significados e de compreensões mútuas, harmonizadora de interesses compartilhados, e como forma de se relacionar com o mundo, de acordo com as expressões da vida cotidiana. A partir dela, indivíduos podem orientar ações, adotar atitudes interativas e participativas, e compreender o contexto que os cerca, por meio do discurso e do ato da fala. O autor considera que os envolvidos buscam atingir as metas por meio de suas ações, empreendidas de forma coordenada, consensual, cooperativa e definidas coletivamente.

De acordo com interpretações de Barbosa (2012b, p. 92), a teoria da ação comunicativa sugerida por Habermas está “baseada no conceito do agir comunicacional”, em que os participantes orientam suas ações com base no entendimento das mensagens presentes no cotidiano. Elucida que estas, por sua vez, devem prezar pela clareza, simplicidade, e ausência de ambiguidades.

Uma das principais contribuições de Habermas foi compreender as organizações como “esferas públicas”, ou seja, como locais para discussão de temas, compartilhamento de impressões, percepções, ideias e crenças, tendo a linguagem como recurso de conscientização para identificação de interesses comuns e consenso.

Na avaliação de Parzianello (2014), Habermas sobrepõe a ação comunicativa à ação estratégica, vendo-a como um progresso que dá valor ao diálogo e ao pensamento coletivo, em detrimento de ações estratégicas que visam influenciar e obter aprovações ao estilo *top-down*, ou seja, da diretoria aos colaboradores.

Cabe elucidar, ainda, que os direcionamentos organizacionais podem ser evidenciados pela perspectiva do “posicionamento”, com foco em estratégia e na conquista da mente do público-alvo (Ries & Trout, 2001), de forma clara, simples, e realista, por meio de conexões com as crenças, percepções e visões que já constam em seu imaginário. Frente a um contexto saturado de estímulos da comunicação, trata-se de “selecionar” o essencial a ser transmitido, conforme sugerem os autores.

Para Hall (2004), a capacidade de receber, filtrar, processar, associar, transformar e agir com base em informações é um processo determinado pelas estruturas organizacionais que apoiam o processo de comunicação, principalmente em relação ao poder, à liderança e à tomada de decisões. O autor considera a comunicação como fundamental para as práticas de gerência, devido ao tempo empreendido em reuniões, emails, relatórios, conversações. Ele coloca o processo de percepção individual como um elemento-chave nas organizações, uma vez que cada indivíduo recebe e processa a mesma informação de uma maneira diferente, tendo também diferentes reações.

Pode-se afirmar que “o modelo de gestão adotado pela organização influencia diretamente o modelo de comunicação” (Angeloni, 2010, p. 45). Considerando-se os enfoques abordados no presente estudo, infere-se que a retroalimentação também seja verdadeira, ou seja, que a comunicação influencie diretamente o modelo de gestão adotado.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo é caracterizado pelo método da revisão integrativa da literatura, combinando temas a serem pesquisados de forma exploratória. O procedimento consiste em utilizar passos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos sobre a temática escolhida, além de sistematizar a coleta e análise de dados dos estudos incluídos na revisão, integrando as abordagens (Botelho, Cunha & Macedo, 2011).

A revisão envolveu a busca sistemática em uma base internacional indexadora de periódicos, a Web of Science (WoS), bem como busca a partir de referências cruzadas a outros artigos, livros e capítulos de livros.



Como ponto de partida, dado o conhecimento prévio da literatura sobre organizações orientadas para a inovação, buscou-se pelos seguintes descritores e conectores na base WoS: “innovation” AND “strategy” AND “leadership” AND “culture”. Foram definidos como critérios de seleção: artigos publicados em periódicos científicos; no período de 2000 a 2017 (primeiro registro de publicação até os dias atuais); nos idiomas português, inglês ou espanhol; nas áreas de “business” ou “management” da base de dados; no campo de busca topics, que identifica os descritores no título, nas palavras-chave e nos resumos dos artigos.

As busca realizada na data de 19 de Maio de 2017, com os critérios supracitados, retornaram 77 artigos. Como filtro para a seleção final, utilizou-se o critério de pertinência quanto ao escopo e objetivo do estudo, ou seja, ter como enfoque aspectos orientadores da inovação em organizações. Desta forma, após a leitura e seleção dos artigos, foram selecionados sete artigos, conforme apresentado na figura 1.

<b>ARTIGOS E AUTORES</b>	<b>PERIÓDICOS</b>	<b>ANO</b>
<i>Fast tracking innovation in manufacturing SMEs</i> (O'REGAN; GHOBADIAN)	<i>Technovation</i>	2006
<i>Perspective: the innovation dilemma: how to innovate when the market is mature</i> (COOPER)	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	2011
<i>Organizational factors to support knowledge management and innovation</i> (DONATE; GUADAMILLAS)	<i>Journal of Knowledge Management</i>	2011
<i>Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations</i> (SARROS; COOPER; SANTORA)	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i>	2011
<i>Managing technology development teams—exploring the case of microsystems and nanosystems</i> (BURGER, STAAKE, FLEISCH; HIEROLD)	<i>R&amp;D Management</i>	2013
<i>Product development as core competence: how formal product development practices differ for radical, more innovative, and incremental product innovations</i> (HOLAHAN; SULLIVAN; MARKHAM)	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	2014
<i>Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions</i> (SLATER; MOHR; SENGUPTA)	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	2014

**Figura 1: Artigos selecionados na base Web of Science**

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O tópico a seguir apresenta os principais resultados verificados a partir da análise dos sete artigos selecionados e lidos na íntegra. Nas considerações finais, tais resultados foram confrontados com as perspectivas das organizações vistas como culturas e como processos de comunicação, conforme já referenciado no presente estudo.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados resultantes da revisão integrativa da literatura selecionada indica que as abordagens relacionadas à estratégia, liderança e cultura, enquanto princípios e práticas orientadoras da inovação, convergem para a importância desses fatores organizacionais no alcance de resultados inovadores nas organizações.

Verificou-se, no entanto, uma tendência à visão funcionalista das organizações, com foco em planejamento, organização, comando, coordenação e controle, em que se evidencia o estruturamento das partes para o atingimento de metas e objetivos definidos de maneira *top-down*. Mostrou-se evidente a necessidade de apresentação de perspectivas baseadas em visões mais orgânicas e dinâmicas, considerando-se que o tema pesquisado envolve inovação, criatividade, visão, liderança, construção de cultura e clima organizacional, bem como estruturação formal por meio do alinhamento estratégico.

Quando o assunto é inovação, a comunicação se expressa tanto na condução das estratégias corporativas, quanto na cultura organizacional e na atuação das lideranças que, na atualidade, se pautam na perspectiva relacional com os colaboradores. Apesar da comunicação ser considerada como um dos elementos-chave nas organizações, ela não recebe este tratamento nos artigos analisados, o que vem se mostrando como uma tendência geral na literatura relacionada a outros temas.

Em relação às principais contribuições identificadas nos artigos, a figura 2 apresenta uma síntese dos resultados.

AUTORES	SÍNTESE
O'regan et al. (2006)	Ao investigar o processo de aceleração da inovação em pequenas e médias empresas, confirmam a estreita relação entre <b>estratégia</b> , <b>cultura</b> organizacional, <b>liderança</b> e <b>inovação</b> . Os autores constatarem que as empresas de alto desempenho enfatizam os atributos de <b>estratégia</b> e possuem estilos de <b>liderança</b> e <b>cultura</b> mais evidentes e definidos em comparação às empresas de baixo desempenho.
Donate e Guadamillas (2011)	Ao analisar fatores organizacionais e práticas de gestão do conhecimento fundamentais para a inovação, ressaltam que, a <b>liderança</b> e a <b>cultura</b> orientadas à criação e exploração de conhecimento e à <b>inovação</b> , exercem papel moderador nos processos organizacionais. Na visão dos autores, há certos fatores organizacionais facilitadores para superar “barreiras humanas” na gestão do conhecimento e na busca pela inovação. Dentre esses fatores, estão como protagonistas a <b>liderança</b> e a <b>cultura</b> organizacional.
Sarros et al. (2011)	Ao analisarem o possível papel mediador da <b>cultura</b> organizacional na relação entre a <b>liderança</b> e a <b>inovação</b> em organizações sem fins lucrativos, sugere que, tanto a <b>liderança</b> influencia diretamente a cultura das organizações, como a <b>cultura</b> das organizações influencia diretamente na <b>liderança</b> .
Cooper (2011)	Ao tratar do dilema da inovação em “mercados maduros” (já bem desenvolvidos e aparentemente saturados), sugere a existência de cinco vetores que devem ser contemplados para a geração de inovação. Nestes vetores a <b>estratégia</b> de inovação, a <b>liderança</b> e a <b>cultura</b> organizacional são protagonistas.



AUTORES	SÍNTESE
Burguer et al. (2013)	Ao investigarem os principais aspectos influentes na gestão de equipes de desenvolvimento, concluíram que criar competências e know-how é uma capacidade crítica para o sucesso das equipes de desenvolvimento nas fase iniciais dos processos de inovação. Sendo que, aspectos como a <b>liderança</b> , a estrutura e <b>cultura</b> da equipe e as <b>estratégias</b> de inovação adotadas demonstraram-se fundamentais nesse processo.
Holahan et al. (2014)	Baseando-se na teoria das competências essenciais de Prahalad e Hamel (2006) e em resultados de pesquisas empíricas na área de inovação e desenvolvimento de novos produtos, sugerem que dentre as capacidades essenciais para o sucesso no desenvolvimento de novos produtos, estão as <b>estratégias</b> e a <b>cultura</b> das organizações. Também destacam que dentre os recursos fundamentais para o desenvolvimento de novos produtos está a <b>liderança</b> voltada à <b>inovação</b> .
Slater et al. (2014)	Ao tratarem da capacidade das organizações em inovar radicalmente em seus produtos, apontam à existência de alguns componentes organizacionais fundamentais. Dentre estes componentes os autores incluem a <b>liderança</b> , a <b>cultura organizacional</b> e a <b>estratégia de inovação</b> .

**Figura 2: Síntese das principais contribuições dos artigos**

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

#### 4.1 ESTRATÉGIA ORIENTADA À INOVAÇÃO

Os resultados da revisão sistemática sugerem que a estratégia orientada à inovação é vista basicamente como um conjunto de formas e articulações em que a gestão da organização pode direcionar os recursos organizacionais, inclusive os recursos humanos, à inovação. No conjunto, contempla-se: a definição de metas e objetivos claros e precisos, a criação do senso de urgência, delineamento de um foco estratégico fundamental, bem como mecanismos de incentivos a comportamentos desejados. Nesta visão funcionalista, é a soma das articulações que irá criar uma intenção estratégica capaz de direcionar a organização à inovação.

Na visão de Burger et al. (2013) a estratégia de inovação deve definir os objetivos e metas de inovação dos produtos em relação à estratégia de negócios global da organização. Na mesma linha conceitual, Cooper (2011) sugere que a estratégia de inovação inclui as metas e objetivos de inovação de produtos da empresa, e indica como essas metas se alinham aos objetivos de negócios mais amplos.

A estratégia de inovação para esses autores deve ser capaz de delinear o foco estratégico nos tipos de produtos e em quais áreas de mercado e de tecnologia a organização irá concentrar os seus esforços de desenvolvimento. Desta forma, uma estratégia de inovação inclui a definição de alocação de recursos e mapeamento das principais iniciativas previstas ao longo de um período (Cooper, 2011).

O autor destaca, ainda, que a estratégia deve atentar para o desperdício, evitando-o. Os desperdícios de recursos por longos períodos de tempo em ideias não bem alinhadas aos

objetivos e estratégias da empresa podem comprometer os resultados das organizações, inviabilizando seu processo produtivo.

Outro ponto crucial da estratégia na visão de Slater et al. (2014), é a criação de um senso de urgência. Para o autor, quem cria esse senso de urgência são as estratégias explicitadas pela liderança. Essa explicitação cria um senso de urgência entre os empregados, dando metas claras e mecanismos de revisão para o acompanhamento do progresso, visando garantir que o reconhecimento e as recompensas reforcem os comportamentos desejados.

Os líderes, desta forma, devem estar dispostos a articular uma intenção estratégica com metas claras, que conduzam a organização a competir de novas formas e maneiras. Para desenvolver uma capacidade de inovação, esses líderes precisam ser capazes de apoiar as pessoas-chave com os recursos, apoio psicológico e métricas adequadas à realidade organizacional (Slater et al., 2014). Esse apoio oferecido pelos líderes é que vai orientar o comportamento dos liderados à inovação.

Como já explicitado, os resultados indicam que a visão funcionalista da estratégia orientada à inovação converge para um conjunto direcionador. Nessa visão, a liderança é quem articula e utiliza essas formas para orientar as estratégias organizacionais à inovação, cabendo o questionamento sobre a tomada de decisões *top-down*.

#### 4.2 LIDERANÇA ORIENTADA À INOVAÇÃO

Os resultados sugerem que a liderança orientada à inovação é vista fundamentalmente como um fator articulador capaz de implementar as estratégias da organização e criar um clima propício, moldando a cultura organizacional de forma a orientar a organização à inovação em todo esse processo.

Sarros et al. (2011) sugerem que os líderes são capazes de envolver os seus pares na orientação estratégica de suas organizações e construir empresas inovadoras e criativas, como resultado desse processo. Esse envolvimento, na visão de Donate e Guadamillas (2011) só é possível criando uma relação de confiança entre líderes e liderados.

Desta forma, os líderes articulam a intenção estratégica para fornecer um foco ou ponto de encontro entre os objetivos da organização e os objetivos de seus colaboradores (Slater et al., 2014). Para Burger et al. (2013), ainda que a tarefa principal da liderança seja definir e comunicar de maneira clara as estratégias organizacionais, ela também deve moldar e guiar as tarefas das equipes envolvidas nos projetos.

Os autores indicam que o estilo de liderança é importante na criação de um clima de aprendizagem e cooperação em equipes multifuncionais, visando o desenvolvimento de novas competências necessárias à inovação. Para Donate e Guadamillas (2011), esses líderes têm o papel fundamental de estimular os membros de uma empresa a transferir e aplicar voluntariamente seus talentos e experiências na criação de conhecimento, visando a inovação e a competitividade organizacional. A liderança deve ser capaz de desenvolver confiança e promover a aprendizagem individual e coletiva.

Com isso, assume-se que as características da liderança moldam as características da cultura organizacional e vice-versa (Slater et al., 2014). Então, se as estratégias são voltadas à inovação, se a liderança é capaz de influenciar o clima e moldar a cultura em direção à inovação, a organização pode ser orientada à inovação.

Conforme indica Sarros et al. (2011), há ao menos duas escolas de pensamento sobre líderes e cultura: funcionalista e antropológica. A escola funcionalista afirma que os líderes são os arquitetos da mudança de cultura. Por outro lado, a visão antropológica questiona a capacidade dos líderes de criar cultura, uma vez que os líderes são parte da cultura e são influenciados pela mesma.

Deste modo, conforme explicitado, os resultados da revisão sistemática sugerem que a liderança é um fator articulador que influencia o clima organizacional e molda a cultura na direção da inovação (visão funcionalista). Em um paralelo com a visão de Habermas (1984), essa influência pode acontecer de maneira interativa. Ou seja, os líderes ajudam na construção de significados compartilhados por meio da “construção da racionalidade sustentada pela comunicação, expressando sentido mediante postura relacional, de discurso (ato da fala) legítimo e de ações e comportamentos que expressem os valores coletivos.

#### 4.3 CULTURA ORIENTADA À INOVAÇÃO

Os resultados sugerem que a cultura orientada à inovação é vista como um contexto de normas, valores e práticas propícias à existência de comportamentos que favorecem a inovação. Os autores restringem-se a caracterizar uma cultura favorável à inovação, apontando a maior autonomia, valorização da criatividade, incentivo ao empreendedorismo, disposição ao risco, dentre outros aspectos.

Cabe ressaltar que as publicações analisadas oferecem um entendimento parecido quanto à cultura organizacional. Para Donate e Guadamillas (2011) cultura pode ser entendida como um conjunto de regras, práticas organizacionais, crenças, símbolos, linguagem, rituais,

mitos, cerimônias, ideologias, suposições básicas de comportamento ou valores que são compartilhados pelos membros de uma organização.

Na mesma direção, Slater et al. (2014) apoiam-se em Deshpande e Webster (1989, apud Slater et al., 2014), e concebem a cultura como um padrão de valores e crenças que ajudam membros de uma organização no entendimento de por quê as coisas acontecem, promovendo as normas de comportamento da organização.

Burger et al. (2013) sintetizam o conceito de cultura organizacional descrita em termos de valores, normas e crenças compartilhadas, além de acrescentar sua necessidade de orientação, quando indica que a cultura deve nutrir e reconhecer a inovação em todos os seus níveis. Sendo que, para os autores, a gestão das organizações deve fomentar uma cultura aberta e participativa, com autonomia suficiente para a resolução de problemas e a criação de um contexto propício para o desenvolvimento de novos conhecimentos e competências.

Estas características citadas por Burger et al. (2013) – como uma cultura aberta, participativa, com autonomia e orientada para o desenvolvimento de competências – é reforçada por Donate e Guadamillas (2011), que consideram que a cultura organizacional deve permitir a colaboração entre as pessoas, gerando trabalho em equipe, promovendo a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos e experiências.

Para os autores, a cultura induz comportamentos e, por isso, pode ser uma vantagem ou uma desvantagem para a organização. Para atingir os seus objetivos, as organizações devem promover uma série de valores que influenciam comportamentos de compartilhamento e esses valores devem ser incorporados à cultura da organização, por meio da liderança.

Sarros et al. (2011) acrescentam que a inovação organizacional é fomentada mediante normas culturais e de sistemas de apoio adequados. Esse conjunto de normas e sistemas de apoio funciona como o motor da mudança. Ou seja, a cultura organizacional e suas pressões normativas podem apoiar comportamentos orientados à inovação.

Tais normas culturais e sistemas de apoio devem incentivar, na visão de Holahan et al. (2014), o empreendedorismo, valorizando a criatividade, favorecendo a geração de ideias e o reconhecimento de oportunidades. Nesse mesmo sentido, para Slater et al. (2014) uma cultura organizacional orientada à inovação é caracterizada por valores como: empreendedorismo, adaptabilidade, propensão ao risco, bem como uma orientação externa, ou seja, orientada ao cliente, aos concorrentes, às tecnologias do mercado e à aprendizagem.

Os resultados da revisão sistemática também indicam uma série de características favoráveis à inovação, que a cultura deve contemplar. Sugerem que os líderes modificam e moldam essa cultura, implantando a orientação estrategicamente delineada pelos principais

gestores, e atuando também como controladores. No entanto, diferentemente dessa visão funcionalista, a metáfora das organizações vistas como culturas, com base em Morgan (2010), oferece a compreensão de que organizações orientadas para a inovação precisam “cultivar” o processo de inovação como principal imagem na mente de seus colaboradores.

Desta forma, o processo passa a fazer parte da própria cultura interna, do específico modo de fazer as coisas, como principal valor a ser buscado nas práticas de trabalho, bem como principal missão e desafio cotidianos. Trata-se, portanto, da construção da imagem de cultivo e colheita cotidiana da inovação nas organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado, a pesquisa possibilitou a identificação do enfoque dos estudos contemporâneos quanto aos direcionadores da inovação. Verificou-se nas publicações consultadas uma tendência ao enfoque no processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, que caracterizam as bases da teoria da administração clássica, predominantemente funcionalista, com seus princípios mecanicistas.

O contexto de assimilação da geração conhecida como *Millenials* no mercado de trabalho sugere a emergência de direcionadores mais vanguardistas e atuais para a inovação. Assume-se, nesta pesquisa, que os *Millenials* tenham como principais características o perfil relacional, colaborativo, adverso a controle, afeitos a redes sociais (comunicação interativa) e abertos a novas tecnologias.

Em relação aos direcionadores estratégia, liderança e cultura, compreende-se que a capacidade comunicativa da organização pode ajudar a não apenas difundir, mas também construir a intenção estratégica orientada à inovação citada nos trabalhos analisados. Essa expressão pode orientar as pessoas à ação e aos comportamentos necessários à inovação, desde que seu significado seja compreendido e incorporado pelos indivíduos envolvidos no cotidiano da organização, evitando-se as manifestações *top-down* por parte das lideranças.

As organizações precisam “cultivar” o processo de inovação como principal imagem e posicionamento na mente de seus colaboradores, mediante proposição de uma nova perspectiva alternativa à visão funcionalista. No processo, a inovação pode ser pautada pelo desenvolvimento das capacidades comunicativas, transformando a organização em um ambiente voltado para discussão e vivência de temas cotidianos relacionados aos desafios de novos produtos, processos e serviços. A partir de Habermas, identifica-se ser possível adotar o

conceito de uma ação comunicativa orientada para a inovação, incorporada pelas lideranças, expressar a cultura corporativa, e orientar o alinhamento estratégico da inovação.

Recomenda-se como estudos futuros a investigação aprofundada sobre os processos de inovação a partir desta perspectiva da ação comunicativa e outras metodologias embasadas na concepção de organizações como cultura, a fim de promover o avanço do conhecimento sobre os direcionadores da inovação e o melhor entendimento de como orientar as organizações à inovação mediante a comunicação de significados compartilhados.

## REFERÊNCIAS

- Angeloni, M. T. (2000). Comunicação nas organizações da era do conhecimento. Editora Atlas SA.
- Barbosa, M. (2012). O modelo crítico I: os estudos de Adorno, Horkheimer e Benjamin. In: Pena, F. (Org.). *1000 perguntas sobre teoria da comunicação*. Rio de Janeiro: LTC, p. 79-86.
- Barbosa, M. (2012). O modelo crítico II: os estudos de Habermas e Marcuse. In: Pena, F. (Org.). *1000 perguntas sobre teoria da comunicação*. Rio de Janeiro: LTC, p. 87-94.
- Barczak, G., Griffin, A., & Kahn, K. B. (2009). Perspective: trends and drivers of success in NPD practices: results of the 2003 PDMA best practices study. *Journal of product innovation management*, 26(1), 3-23.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. J. A. & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Burger, N., Staake, T., Fleisch, E., & Hierold, C. (2013). Managing technology development teams—exploring the case of microsystems and nanosystems. *R&D Management*, 43(2), 162-186.
- CEN – European Committee for Standardization. (2004). European guide to good practice in knowledge management. *Part 2: Organizational Culture*. European Committee for Standardization (CEN). Workshop Agreement (CWA 14924-2), Brussels.
- Cooper, R. G. (2011). Perspective: The innovation dilemma: How to innovate when the market is mature. *Journal of Product Innovation Management*, 28(s1), 2-27.
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 890-914.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action*, volume one. Reason and the rationalization of society. Translated by Thomas McCarthy. Boston, USA: Beacon Press, 1984.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Trad. Roberto Galman; rev. técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Prentice Hall.
- Holahan, P. J., Sullivan, Z. Z., & Markham, S. K. (2014). Product development as core competence: How formal product development practices differ for radical, more innovative, and incremental product innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 329-345.



- Jones, T. (2004). *Innovating at the edge: How organizations evolve and embed innovation capability*. New York, USA: Elsevier.
- Mohr, J., Sengupta, S., Slater, S., & Lucht, R. (2011). *Marketing para mercados de alta tecnologia e de inovações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da Organização*: edição executiva. São Paulo: Atlas.
- OECD, EUROSTAT. (2005). *Oslo Manual-Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris, France: OECD/European Commission. 3rd. 166p.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Sims, M. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(2), 251-261.
- Parzianello, G. (2012). A teoria da ação comunicativa. In: Souza, R.M.V.; Melo, J.M. & Morais, O.J. (Org.). *Teorias da comunicação: correntes de pensamento e metodologia de ensino*. São Paulo: Intercom, 2014, p. 291-314.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmungsplanung—strategische unternehmungsführung* (pp. 275-292). Springer Berlin Heidelberg.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. USA: McGraw-Hill Education. Kindle Edition.
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 552-566.
- Teza, P., Miguez, V. B., Fernandes, R. F., & Dandolini, G. A. (2013). Direcionadores do processo de inovação: o papel da estratégia, liderança e cultura. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 3(2), 77-88.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Wilson, R. (2001). Assessing communicative rationality as a transportation planning paradigm. *Transportation*, 28(1), 1-31.