

## Inovação Como Mecanismo de Fuga do Isomorfismo Organizacional

### Innovation as Escape Mechanism of Organizational isomorphism

Elnivan Moreira Souza,  
Mestrando em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE  
Esp. em Gerência Executiva de Marketing e Graduado em Administração de Empresas pela  
Universidade Federal do Ceará – UFC, Ceará, Brasil  
elnivan@hotmail.com

Rodrigo Abnner Gonçalves Menezes, Mestrando em Administração pela Universidade Estadual do  
Ceará – UECE  
Esp. em Administração Financeira pela Universidade Regional do Cariri - URCA  
Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Leão Sampaio – FALS, Ceará, Brasil  
rodrigoabnner@gmail.com

Camila Franco, Mestranda e Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual  
do Ceará – UECE, Ceará, Brasil  
camila\_adm@yahoo.com.br

Paulo César Sousa Batista  
Doutor e Mestre em Economia pela Universidade de Illinois.  
Graduado em Economia pela Universidade Estadual do Ceará - UECE  
Professor Adjunto da Universidade Estadual do Ceará – UECE, Ceará, Brasil  
batista.pcs@gmail.com

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 21.12.2012  
Aprovado em 26.02.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença *Creative Commons* - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil.

## RESUMO

A hipercompetitividade contemporânea faz com que dois conceitos dos estudos organizacionais entrem em conflito: a inovação, utilizada pelas empresas como ferramenta de diferenciação, e o isomorfismo, tratado pela teoria institucional como a tendência das organizações a se tornarem semelhantes. O presente artigo, caracterizado como um ensaio teórico, tem como objetivo abordar de que forma a inovação pode ser utilizada como mecanismo de fuga do isomorfismo organizacional. Estudar a inovação é importante devido ao impacto que ela causa na economia e no comportamento dos mercados, o que desperta o interesse governamental, empresarial e acadêmico pelo assunto. De modo semelhante, um estudo sobre o isomorfismo é importante devido à sua capacidade de consolidar e fortalecer as instituições. Sugere-se, ao final do ensaio, um *framework* que clarifica as ideias e os conceitos discutidos.

**Palavras-chave:** inovação, isomorfismo, teoria institucional, competição.

## ABSTRACT

The contemporary hypercompetitiveness enables two concepts of organizational studies get in conflict: innovation, used by companies as a tool of differentiation, and the isomorphism, treated by institutional theory as the tendency of organizations to become similar. This paper, featured as a theoretical essay, aims to address how innovation can be used as an escape mechanism of organizational isomorphism. Studying innovation is important because of the impact it causes on the economy and market behavior, which arouses the interest of government, companies and the university. Similarly, a study about the isomorphism is important due to its ability to consolidate and strengthen institutions. It is suggested at the end of this essay, a framework that clarifies the ideas and concepts discussed.

**Keywords:** innovation, isomorphism, institutional theory, competition.

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade global contemporânea faz com que as empresas preocupem-se com várias questões-chave que podem trazer vantagens significativas na busca dos seus objetivos. Neste artigo, nos restringimos a abordar de que maneira a inovação pode se configurar como um mecanismo de fuga do isomorfismo organizacional. A Inovação é tratada neste estudo como o desenvolvimento de bens e serviços para o mercado (Schumpeter, 1982) e o isomorfismo, como sendo a capacidade das organizações se tornarem similares umas às outras ao longo do tempo (Dimaggio & Powell, 2005).

Neste artigo, busca-se discutir a aplicabilidade da inovação como mecanismo de fuga do isomorfismo, considerando que as inovações tecnológicas e não tecnológicas se mostram como fator imprescindível para o desencadear dos demais fenômenos, mesmo que sejam em produtos ou em modelos de gestão organizacional, o que faz com que esse conceito tenha um valor ímpar nos estudos organizacionais. Além desses aspectos, órgãos como o IBGE, que desenvolve a Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), estudando a realidade da inovação brasileira, a Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP e o Banco Nacional de Desenvolvimento Social - BNDES são exemplos de incentivos empreendidos pelo governo para estudar o tema. No que diz respeito ao conceito de inovação, inúmeros trabalhos acadêmicos são dedicados ao tema, o que realça ainda mais a importância deste estudo.

Por outro lado, evidencia-se também a carência de estudos que tratem da perspectiva institucionalista relacionada ao fenômeno da inovação. Vários artigos abordam o fenômeno do isomorfismo associado a outras perspectivas, como a sustentabilidade (Barbieri, Vasconcelos, Andreassi, & Vasconcelos, 2010) e a cooperação organizacional (Machado-da-Silva & Coser, 2006). Outro aspecto que merece destaque nesse ensaio teórico é a dificuldade que os autores do presente trabalho tiveram de encontrar artigos, tanto teóricos, quanto empíricos, tanto internacionais, quanto nacionais, que abordassem os dois conceitos simultaneamente. Para tal busca, foi necessário recorrer à base de dados da Ebsco e da Scielo, utilizando como palavras-chave de busca os seguintes termos: *isomorfismo*, *organizações*, *isomorphism*, *organization*, *inovação* e *innovation*. Apenas dois artigos partiam da associação entre o isomorfismo e a inovação, ambos

utilizando a metodologia do estudo de caso: o primeiro consiste em um estudo em uma universidade norueguesa (Stensaker & Norgard, 2001) e o outro, em uma empresa sueca de software (Andreasson & Henfridsson, 2009). No entanto, apenas este último discute o mérito competitivo da inovação relacionada ao isomorfismo. O primeiro utiliza-se de uma perspectiva longitudinal para analisar a trajetória da universidade, mas não aborda o aspecto competitivo que é analisado neste ensaio. Não foram encontrados artigos nacionais relevantes que abordssem conjuntamente os dois conceitos. Dessa forma, o ineditismo deste trabalho ampara-se na inexistência de ensaios teóricos que busquem promover o debate da inovação como mecanismo de fuga do isomorfismo.

A associação da inovação como mecanismo de fuga do isomorfismo surge da necessidade das empresas de se destacarem das demais nesse ambiente altamente competitivo, em que as mudanças ocorrem cada vez mais rapidamente. As inovações são superadas em velocidades cada vez maiores e as empresas tentam evitar a semelhança com outras a fim de ampliar seus ganhos e permanecer no mercado.

Para apresentar as reflexões teóricas de modo a facilitar a compreensão do leitor, o artigo se estrutura da seguinte maneira: primeiramente, apresentam-se os principais conceitos de inovação e discute-se a implementação e o gerenciamento das inovações. A seguir, apresenta-se a conceituação básica de isomorfismo, aliando-o ao impacto das inovações no mercado competitivo. Finalmente, descreve-se modelo teórico proposto pelos autores para as análises, apresentam-se as considerações finais do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Inovação – Conceituação Básica**

O sentido atual do conceito de inovação pode ser creditado a Schumpeter (1982). O autor foi um dos primeiros a diferenciar conceitualmente invenção de inovação. Enquanto a invenção está relacionada à criação de algo novo, a inovação está associada ao processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção. Em outras palavras, a inovação, sob o ponto de vista econômico, só se concretiza ao se realizar a primeira transação comercial do novo produto ou serviço. Gopalakrishnan (2000) chama a atenção para a existência de diferenciação entre a

visão dos economistas e dos teóricos organizacionais. Os economistas visualizam a inovação como sendo um produto, processo ou prática nova para a indústria, enquanto os teóricos organizacionais visualizam a inovação como um produto, processo ou prática nova para a empresa.

Guidelli e Bresciane (2010) abordam a inovação no sentido de que sua utilização está diretamente relacionada ao uso da tecnologia na produção de produtos ou serviços ou ainda na gestão organizacional. Na concepção de Castilhos (1997), o conceito de inovação é definido como o uso, a aplicação e a transformação do conhecimento técnico e científico em problemas relacionados à produção e à comercialização, tendo o lucro como finalidade.

A visão schumpeteriana de inovação está predominantemente associada à inovação radical, ou seja, o autor não considera como inovação as melhorias técnicas realizadas em novos produtos ou processos após sua introdução no mercado (Hagedoorn, 1994). A partir da definição de inovações tecnológicas em produtos ou em processos, estas inovações têm sido classificadas em dois grupos específicos: as inovações incrementais e as radicais. Entre os autores que utilizam esta classificação, estão Carneiro (1995); Leifer, McDermott, O'Connor, Peters, Rice, & Veryzer (2000); Christensen (2002); O'Connor, Hendricks e Rice (2002); Koberg, Detienne, & Heppard (2003); Reis (2004), entre outros.

As inovações de produtos e processos trazem a mudança na forma de produção caracterizada pelas alterações no processo ou na elaboração do novo produto (Guidelli & Bresciane, 2010). A inovação está fortemente relacionada ao desenvolvimento e à difusão de tecnologia para fabricação de produtos, revisão ou formulação de novos processos ou modos de gestão organizacional.

Dentro do processo de inovação, esses incrementos estão inseridos em um contexto peculiar de investimentos, tempo e necessidades. Gradualmente a empresa promove melhorias e aperfeiçoamentos em seus produtos, equipamentos e métodos de fabricação (Laranja, Simões, & Fontes, 1997). As inovações radicais ou disruptivas caracterizam-se por apresentarem ao mercado um produto, processo ou serviço que possuam características de desempenho sem precedentes, inéditas para o mercado competitivo (Leifer *et al.*, 2000; Christensen, 2002).

O conceito de inovação proposto por Schumpeter (1982), replicado por outros autores (Damanpour, 1996) e atualmente consolidado no Manual de Oslo da Organização para Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005),

compreende cinco tipos: (1) introdução de um novo bem (produto ou serviço); (2) introdução de um novo método de produção; (3) abertura de um novo mercado; (4) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens manufaturados e (5) o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Uma inovação de produto é a introdução de um novo bem ou serviço significativamente melhorado no mercado no que diz respeito às suas capacidades, facilidade de uso, componentes ou subsistemas. As inovações de produto são essenciais para muitas empresas, pois elas são capazes de trazer mudanças nos mercados, tecnologia e competição (Dougherty & Hardy, 1996). Uma inovação de processo pode ser definida como mudanças na tecnologia de produção para uma empresa ou uma unidade operacional (Ettlie & Reza, 1992). A abertura de um novo mercado reflete a introdução de um novo bem ou serviço inéditos para o mercado. A conquista de uma nova fonte de matérias-primas reflete-se em inovações advindas a partir da formação de parcerias e utilização de redes de cooperação. Inovações organizacionais (ou inovações administrativas) são aquelas que podem mudar a estrutura e/ou os processos administrativos, alterando rotinas de recrutamento e seleção, alocação de recursos, estruturação de tarefas, redefinição de autoridades, etc. (Damanpour, 1987).

## 2.2 Implementando e Gerenciando Inovações

Existem diversas etapas entre uma invenção e o consumidor final, passando pelas diversas atividades funcionais de uma empresa, tais como desenvolvimento, compras, logística, produção, entre outras, antes da disponibilização do novo produto ao mercado ou do uso comercial de um novo processo ou equipamento (Tálamo, 2002). No que se refere à existência de etapas a serem percorridas pela inovação antes de esta atingir o mercado, Teece e Jorde (1990) acrescentam que o processo de inovação envolve a busca, a descoberta, o desenvolvimento, a melhoria, a adoção e a comercialização de novos processos, produtos, estruturas organizacionais e procedimentos.

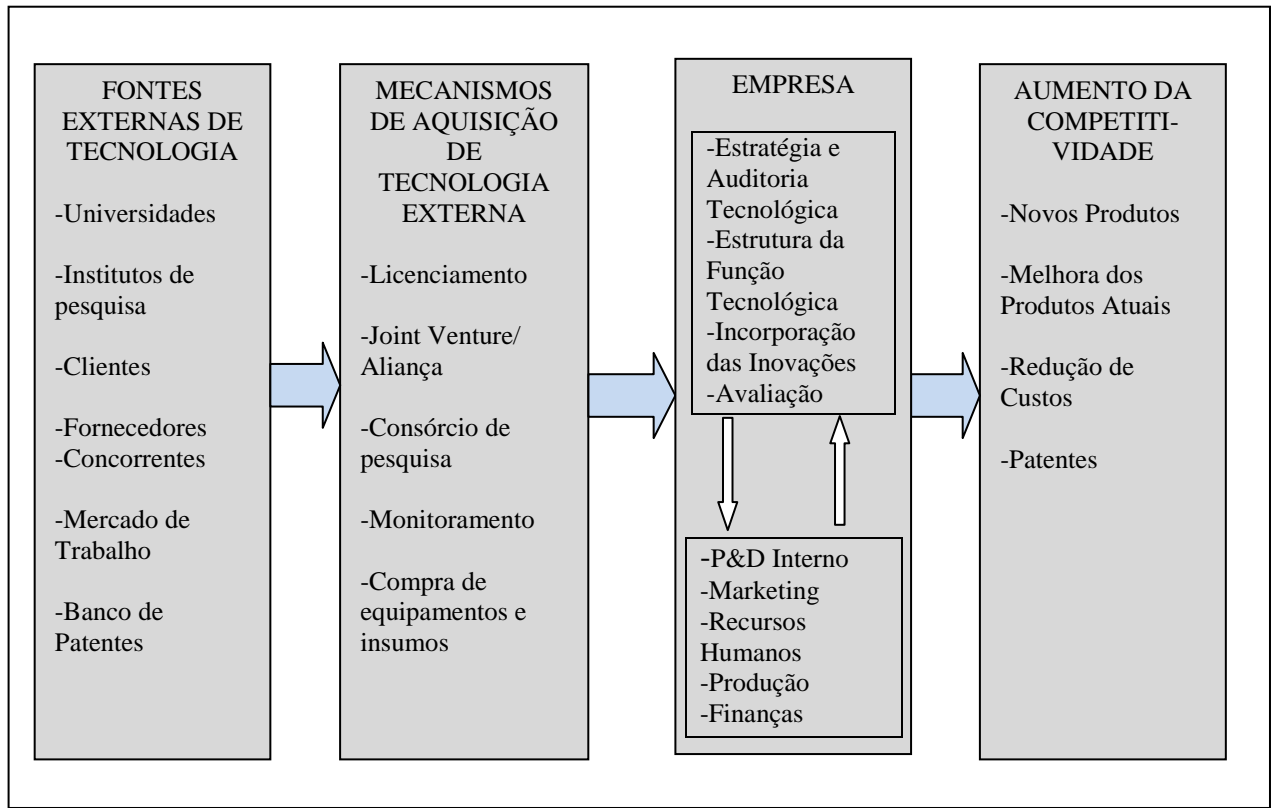
A Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC, 2008) realizada pelo IBGE utiliza-se de oito atividades inovativas para avaliar os impactos causados pela inovação nas firmas. São elas: 1) Atividades internas de P&D; 2) Aquisição externa

de P&D; 3) Aquisição de outros conhecimentos externos; 4) Aquisição de software; 5) Aquisição de máquinas e equipamentos; 6) Treinamento; 7) Introdução das inovações tecnológicas no mercado; 8) Projeto industrial e outras preparações técnicas para a produção e distribuição. As empresas que almejem utilizar-se da inovação para conseguir se desvencilhar da concorrência devem congrega esse conjunto de atividades com vistas à melhora no seu desempenho, seja reduzindo custos, aumentando eficiência na produção ou lançando produtos novos com maior valor agregado.

Nem sempre as empresas possuem estruturas capazes de suportarem com eficiência todas essas atividades. Teece (1989) trata exatamente da necessidade da cooperação e, embora aceite a oposição que se costuma estabelecer entre esta e a concorrência, aponta como ela pode ser importante para o processo de inovação e o desenvolvimento econômico. Uma das razões pelas quais as alianças podem ser favoráveis à inovação é que muitas vezes, especialmente quando é mais complexa, a inovação implica o manejo adequado de diversas atividades, como a produção, distribuição, serviço pós-venda e outros. Nesse caso, aliar-se a fornecedores desses serviços torna-se fundamental para a introdução bem-sucedida de inovações. No caso de empresas privadas, esses objetivos estão geralmente relacionados à redução de custos, melhoria do desempenho dos produtos atuais, desenvolvimento de produtos novos e à redução dos prazos para introdução de inovações (E. Vasconcellos, Waak, & L. Vasconcellos, 1997).

Para alguns autores (Vasconcellos *et al.*, 1997; Figueiredo, Andrade, & Brito, 2010) o uso dos mecanismos de inovação está diretamente relacionado ao uso de novas tecnologias. Vários são os modelos que retratam a utilização conjunta de inovação e tecnologia. Neste artigo, utilizaremos o modelo proposto por Vasconcellos *et al.* (1997) que apresenta uma visão integrada da gestão tecnológica, relacionando as fontes externas de tecnologia, os mecanismos de aquisição de tecnologia, os fatores internos da empresa responsáveis pelo sucesso da aquisição e o resultado final do processo: aumento da competitividade (ver Figura 1).

**Figura 1 - Visão Integrada da Gestão Tecnológica**



Fonte: E. Vasconcellos, Waak e L. Vasconcellos (1997, p. 3)

A rápida globalização dos mercados e, conseqüentemente, as pressões competitivas criaram muitos desafios para os gerentes de P&D. A aquisição de tecnologias de fontes externas para complementar atividades internas de P&D emergiram como um desafio (Chatterji & Manuel, 1993). Segundo Cutler (1991), vários fatores influenciam a administração a buscar tecnologia fora da empresa. Muitos destes refletem a pressão do tempo e/ou a necessidade de reduzir as incertezas no custo, tempo e desempenho dos novos (ou melhorados) produtos.

Outras razões para procurar por tecnologia fora da empresa incluem a falta de habilidade interna específica, assim como a falta de disponibilidade de tempo dos recursos humanos e materiais. Concorrentes e empresas não relacionadas podem ser envolvidas e fornecer conhecimento tecnológico valioso. Existem muitas empresas que não possuem um sistema monitor formal para acompanhar a tecnologia dos concorrentes, e, as que possuem, concentram-se nos indicadores e fontes de informações que indicam a posição tecnológica do concorrente com



atraso. Há fortes indícios de que é possível prever as mudanças tecnológicas muito antes, quando uma sistemática de serviço inteligente é construída.

Vasconcellos *et al.* (1997) destaca a importância das parcerias entre empresas e universidades. Os autores explicam algumas das vantagens para a universidade oriunda da interação com as empresas:

- Captar recursos adicionais que possibilitem manter pesquisadores competentes na universidade e atualizar equipamentos para pesquisa;
- Aumentar a participação no desenvolvimento nacional;
- Melhorar e atualizar o ensino;
- Divulgar a universidade.

A inovação é crucial para as empresas, para os stakeholders e para um país que adota políticas de estratégia competitiva em nível global. No ambiente empresarial, é através da inovação (existente ou potencial) que as empresas vão desenvolver sua capacidade competitiva (Vasconcelos & Parolin, 2006). Encontram-se em Jonash (2001) dois princípios fundamentais para uma organização chegar à inovação, condições essas que, de certa forma, vão além dos investimentos em P&D: 1) os administradores de uma empresa precisam conduzir a inovação no todo da organização; e 2) é necessário alavancar a tecnologia e as competências internas para impulsionar a inovação sustentável e obter vantagem competitiva. Estes princípios requerem movimentações internas que envolvem várias áreas das organizações e, assim, é imprescindível um alinhamento estratégico para o estabelecimento de tais condições.

A origem da inovação também está nas ideias criativas das pessoas e depende de outros elementos para que a inovação se torne realidade, como por exemplo: recursos materiais, conhecimento e motivação. É um processo intencional voltado a um benefício, tanto de caráter individual (crescimento pessoal, satisfação no trabalho, coesão do grupo, melhoria na comunicação interpessoal), quanto de caráter econômico (Alencar, 1997).

Sluis (2004) trata das condições intraorganizacionais enfocando o papel da cultura, do clima e dos gestores. O autor sinaliza que os gestores devem considerar os seguintes elementos como centrais para a manutenção de uma cultura e de um clima propício à inovação: projetar equipes e líderes baseados na aprendizagem, oportunizar o aprendizado interno em maior nível de responsabilidade e dar preferência para soluções de problemas nas equipes, utilizando-se de estruturas

matriciais. Verifica-se, em linhas gerais, portanto, que, além dos investimentos intensivos em P&D, a fonte continuada da inovação deve centrar-se em três elementos básicos, considerados críticos: a) aspectos da definição da estratégia; b) aspectos de RH e comportamento; e c) aspectos da gestão tecnológica (Vasconcellos & Parolin, 2006).

Para Tatum (como citado em Rezende, 2002) os processos administrativos complexos, rígidos, ou muito formalizados, ou ainda centralizados, são identificados como reais barreiras à inovação. Zell (2001) cita que, com relação à própria inovação, a incompatibilidade entre cultura existente e a estrutura da organização é uma barreira que dificulta a inovação. As ideias inovativas muitas vezes morrem pelo fato de políticas e práticas necessárias para suportá-las não serem consideradas, como a falta de rede de cooperação que viabilize uma estrutura de atividades para aprendizagem e, dessa forma, a comunicação entre as divisões.

Um recente estudo voltado à realidade brasileira considera como barreira à inovação e ao intraempreendedorismo os seguintes aspectos: intolerância da empresa em relação a riscos e fracassos; pouca autonomia dos funcionários para desenvolverem seus projetos (em tempo e orçamento disponíveis); falta de apoio dos patrocinadores internos; existência dos “feudos” dentro das organizações e falta de financiamento de novas ideias (Sbragia, Stal, Campanário, & Andreassi, 2006).

Empresas que não têm por propósito a inovação acabam por ficarem no “lugar comum” e não se destacam mercadologicamente. Ficar sempre seguindo e acompanhando as tendências encabeçadas pelas concorrentes líderes de mercado pode ser uma estratégia perigosa, pois as empresas tendem a ficar cada vez mais parecidas umas com as outras e menos atraentes para o mercado consumidor. Isso pode ser o prenúncio de que a organização está caindo no abismo do isomorfismo.

### **2.3 Isomorfismo**

A perspectiva da visão institucional busca explicar os fenômenos organizacionais através do entendimento do como e do por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e quais as consequências nos resultados alcançados (Meyer & Rowan, 1977; Selznick, 1949, 1957, 1996; Zucker, 1987; Daniels, Johnson, & Chernatony, 2002, como citados em Rosseto, 2005). A literatura institucional utiliza o conceito de isomorfismo para explicar a forma como

as características organizacionais são modificadas para aumentar a compatibilidade com as características ambientais (Dimaggio & Powell, 1983; Rowan, 1982, como citados em Rosseto, 2005).

O fenômeno pelo qual as estruturas, processos e comportamentos das organizações se tornam similares entre si é denominado de isomorfismo (Calia & Guerrini, 2007; Dimaggio & Powell, 2005). Numa concepção organizacional, Dimaggio e Powell (2005) declaram que, nos estágios iniciais, os campos organizacionais se mostram de grande diversidade, porém, quando estes se tornam bem estabelecidos, há uma forte tendência em direção à homogeneização.

A inovação, vista por este prisma, se torna então uma alternativa ao isomorfismo, caso a organização deseje evitá-lo. Para reforçar a importância da temática, os autores supracitados apresentam também um panorama geral sobre o estudo do isomorfismo na teoria organizacional.

#### Quadro 1 - Isomorfismo e pesquisas organizacionais.

Autores	Assunto
Coser, Kadushin e Powell (1982)	Descrevem a evolução das editoras americanas de livros universitários de um período de diversidade inicial à homogeneidade atual de dois únicos modelos, a grande burocracia generalista e o pequeno especialista.
Rothman (1980)	Descreve a transformação de diversos modelos de educação legal que competiam entre si em dois modelos dominantes.
Starr (1980)	Fornece evidências de mimetismo no processo de desenvolvimento do campo hospitalar.
Tyack (1974) e Katz (1975)	Mostram um processo similar em escolas públicas.
Barnouw (1966-68)	Descreve o desenvolvimento de formas dominantes na indústria do rádio
Dimaggio (1981)	Ilustra o surgimento de modelos organizacionais dominantes para o fornecimento de elevada cultura no final do século XIX.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Dimaggio e Powell (2005).

O isomorfismo pode ser dividido em dois tipos: o competitivo e o institucional. O competitivo está diretamente relacionado à competição no mercado, mudança de nichos e medidas de adequação (Meyer, 1979; Fennell, 1980; Hannan & Freeman, 1977, como citados em Dimaggio & Powell, 2005). O isomorfismo competitivo “explica parte do processo de burocratização que Weber observou e pode ser

aplicável à adoção antecipada de inovações, mas não apresenta um quadro completamente adequado do mundo moderno das organizações.” (Dimaggio & Powell, 2005, p. 77). A visão de isomorfismo institucional vem suprir essa carência preocupando-se com as questões acerca das forças que pressionam as comunidades em direção a uma adaptação ao mundo exterior (Kanter, 1972, como citado em Dimaggio & Powell, 2005).

Em uma abordagem mais direcionada sobre os mecanismos de mudança isomórfica institucional, Dimaggio e Powell (2005) e Leiter e Payne (2008) identificam três mecanismos por onde elas ocorrem: a) isomorfismo coercitivo, resultante de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações e pelas perspectivas culturais da sociedade dos quais ela depende; b) isomorfismo mimético, pautado na incerteza (este tipo de isomorfismo encoraja a imitação devido à insuficiência da compreensão das tecnologias organizacionais, quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica; c) e isomorfismo normativo, derivado principalmente da profissionalização, em que a luta coletiva de membros de uma profissão procura definir as condições e métodos de seu trabalho.

## **2.4 Isomorfismo e o impacto das inovações no mercado competitivo**

Concorrer em um mercado internacionalmente competitivo significa oferecer produtos e serviços feitos de formas diferentes e colocados lado a lado para escolha dos clientes. Nas diferentes formas de produção entre as empresas e entre as nações existem variáveis fundamentais que interferem nos resultados organizacionais, como a tecnologia, a qualificação das pessoas para o processo produtivo e os recursos disponíveis para a produção.

Em Capitalismo, Socialismo e Democracia, Schumpeter (1961) evidencia que as características pessoais do empresário perdem importância ante a eficácia da inovação como forma de concorrência. Cada produtor busca destacar-se dos demais, diferenciar-se de modo favorável, pois isso lhe permite obter maiores ganhos. A inovação é parte integrante da concorrência e é esse fato que leva a que, no capitalismo, o desenvolvimento das forças produtivas se dê a um ritmo muito mais acelerado do que nas sociedades pretéritas. É isso que dá um “caráter progressivo” a esse regime de produção. Se o que impulsiona a inovação é o lucro

extraordinário que ela pode trazer e se este decorre da diferença do inovador em relação aos demais produtores, trata-se de um lucro de cunho monopolista, considerando a liderança temporária, até que tal inovação seja reproduzida pelos concorrentes. É esta perspectiva de monopólio que incentiva a inovação. E esta, ao gerar aquele, torna-se a forma mais eficaz de concorrência.

Enquanto a inovação procura diferenciar as empresas, o conceito de isomorfismo aborda exatamente o contrário: a tendência que as organizações possuem de tornarem-se semelhantes. Geralmente, uma empresa considerada pioneira inova ao criar um novo produto ou processo, então, passa a destacar-se perante a concorrência, auferindo assim resultados superiores à média do setor.

Schumpeter (1982) enfatiza que os ganhos diferenciais não se situam apenas no domínio da produtividade física. A mola mestra da dinâmica capitalista é constituída pelo que chama de inovação, que ocorre não apenas com a introdução de novos métodos produtivos, mas também de novos produtos, novas formas de organização da produção, a descoberta de novos mercados, novas fontes de matérias-primas, enfim, tudo o que diferencie os produtos de um agente perante os demais, influenciando em seu custo ou em sua demanda. Essa busca intencional pela diferenciação é o que possibilita às empresas tornarem-se mais distantes do isomorfismo. As inovações radicais, por exemplo, podem acionar o mecanismo do isomorfismo coercitivo, no sentido de que tais inovações fornecem ao mercado produtos inéditos que possam influenciar a cultura e que careçam de uma legislação específica para normatizar o uso desse novo produto. Até que a atuação do governo se concretize e o isomorfismo coercitivo tome sua forma definitiva, a empresa inovadora radical, tendo adquirido monopólio temporário (Schumpeter, 1982), teve tempo razoável para colher os resultados superiores de sua inovação.

As empresas menos inovadoras ou aquelas que ainda não amadureceram numa cultura inovativa costumam adotar inovações incrementais a partir de pequenas mudanças em produtos, serviços ou processos. Esse tipo de inovação relaciona-se mais fortemente com o isomorfismo mimético na medida em que tais empresas se inspiram nas inovadoras radicais ou líderes de mercado. Novas metas e novas práticas são modificadas pelas organizações. Porém, com o passar do tempo, os atores organizacionais tomam decisões racionais que fazem com que o ambiente restrinja suas habilidades em continuar mudando (Dimaggio & Powell, 2005).

Dimaggio e Powell (2005) colocam o substantivo “razão” como sendo o epicentro dos fenômenos que virão a constituir o isomorfismo organizacional. Tomando como ponto de partida o dualismo cartesiano (a separação entre a mente e o corpo), Damásio (1996) assinala que o tema tem influenciado tanto o pensamento filosófico como a pesquisa científica e que a concepção de mente entendida como processos cerebrais independentes do corpo podem levar a conclusões científicas reducionistas que negligenciam a importância das emoções. O autor dá luz à relação entre a emoção e a razão com uma perspectiva histórica evolutiva dos seres vivos, em que, na evolução natural, as tomadas de decisões adaptativas estão ligadas às emoções e a sua escolha reflete o uso da razão. A necessidade de adaptação seria influenciada pela emoção, e seleções de comportamentos futuros, pela razão. Estudos neurológicos realizados pelo autor concluem que a razão por si só não possui a capacidade de avaliar custos e benefícios para uma tomada de decisão, e é a emoção que seleciona as opções.

Associadas às perspectivas da razão, emoção e evolução natural do pensamento de Damásio (1996), através das inovações incrementais da integração ao conhecimento tácito inerente aos aspectos motivacionais e da apropriação do conceito evolucionário, as inovações radicais poderiam ser alcançadas devido a esta prática inovativa. Esse caminho de mudança pode requerer a utilização dos três tipos de isomorfismo: o coercitivo, o mimético e o normativo.

A inovação, além do caráter tecnológico e mercadológico, também carrega consigo tal sensibilidade abordada por Damásio (1996), em que passa a não só ter como objetivo a melhoria dos produtos/serviços como a atender as demandas de mercado. A criação se torna, enfim, parte imprescindível da estrutura molecular da mola capitalista abordada por Schumpeter (1982), em que a “emoção” se coloca mais evidente do que a “razão” nesta parte do processo. Não se discute aqui por qual sentido o pesquisador deve se guiar, mas sim a importância do entendimento dos dois conceitos durante o processo de criação para que o mesmo tenha melhores resultados.

O conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de isomorfismo, que constitui o processo de restrição que força uma unidade em uma população a se tornarem semelhantes a outras unidades presentes num mesmo ambiente (Hawley, 1968, como citado em Dimaggio & Powell, 2005). No contexto

inovativo, o isomorfismo pode representar uma maior homogeneização tanto entre os protótipos em desenvolvimento, quanto nos produtos/serviços oferecidos ao mercado. Em uma visão mais ampla, o isomorfismo pode afetar não só a matéria final oferecida, mas também o seu processo de criação. Pode-se imaginar, por exemplo, um ambiente isomórfico que atinja determinado processo criativo de um pesquisador, fazendo-o ter ideias semelhantes a outras já divulgadas; ocorreria apenas uma melhora em produtos/serviços já existentes, nada tão impactante ou chamativo. Ressalta-se que a melhoria de produtos e serviços também caracteriza a inovação, mas em um alto grau inovações inéditas teriam maior relevância para o mercado.

Vários são os modos utilizados para caracterizar as empresas inovadoras. Tidd, Bessant e Pavitt (2001), por exemplo, as caracterizam por meio de categorias que proporcionam um ambiente organizacional propício ao sucesso da inovação. As categorias propostas são: visão, liderança e perseverança; estrutura organizacional adequada; pessoas essenciais; treinamento e desenvolvimento; envolvimento com a inovação; trabalho em equipe; foco externo; comunicação extensiva; aprendizagem organizacional.

Tidd, Bessant e Pavitt (2001) formulam que conceitualmente não é difícil estabelecer a relação entre a inovação e a competitividade e, por consequência, o desempenho das empresas. A forma como a inovação afeta a posição competitiva de uma empresa varia de acordo com a profundidade da inovação, permitindo à empresa inovadora desde a simples criação de uma nova relação custo-benefício para seu produto até o estabelecimento de um novo padrão de competição que modifique o modelo vigente antes da inovação. Essa modificação do modelo vigente aciona o mecanismo do isomorfismo normativo por ocasião da necessidade de se regulamentar os impactos institucionais provocados pelas mudanças. A questão da importância da inovação para a criação de vantagem competitiva é desenvolvida por Besanko, Dranove e Shanley (2000), dentro de uma perspectiva econômica neoclássica, chamando também a atenção para o fato de que inovar torna-se ainda mais necessário em um ambiente hipercompetitivo, uma vez que as vantagens competitivas têm menor período de sustentação. Porter (1980), no entanto, assim como Besanko *et al.* (2000), defende que a transformação tecnológica não é importante por si só, mas é importante se afetar a vantagem competitiva e a estrutura industrial.

A concorrência, ao identificar a líder, passa então a observar as ações empreendidas e tentam copiá-la para não ficar para trás. E essa ação, aos poucos, vai sendo repetida por várias e várias empresas, até que a líder de mercado não consiga mais ocupar a posição de destaque em decorrência da primeira inovação, o que, naturalmente, provoca diminuição do desempenho. Para recuperar a posição antes ocupada, a empresa precisa novamente desenvolver outra inovação. O que, necessariamente, não quer dizer que esta última inovação terá o mesmo impacto da anterior. Outra concorrente pode aparecer com outra inovação que seja ao mesmo tempo mais lucrativa para a empresa e mais apreciada pelo mercado consumidor. Enquanto a força isomórfica puxa as empresas à similaridade e semelhança, a força inovativa puxa as empresas na direção da diferenciação e reformulação dos padrões vigentes de competição.

Embora Schumpeter (1961) defenda a ideia de ganhos monopolísticos às empresas inovadoras, há também os riscos aos quais estão sujeitos os pioneiros. Porter (1980; 1985), vislumbrando essa lacuna, desenvolve o conceito de desdiferenciação, que se trata de um processo em que outros produtores, quer sejam novos no mercado, quer se trate dos que ficaram mais atrás, tentam aproximar-se dos que estão à frente, pelo menos para não serem “selecionados” para fora do mercado. Freeman (1974) chama essa forma de atuação de estratégia defensiva. Vale também enfatizar que as empresas que utilizam o isomorfismo mimético possuem algumas vantagens diante das empresas consideradas inovadoras: não incorrem no risco e na incerteza de tais inovações não obterem o sucesso desejado no mercado. Nesse caso, as empresas que praticam o isomorfismo mimético levam vantagem ao não incorrerem em prejuízos de projetos mal sucedidos.

Baseado na noção kuhniana de paradigma científico, Dosi (1985, p. 152) elabora os conceitos de “paradigma tecnológico” e “trajetória tecnológica”. O primeiro é definido como um ‘modelo’ e um ‘padrão’ de solução de problemas tecnológicos selecionados, baseados em princípios selecionados derivados das ciências naturais e em tecnologias materiais selecionadas, ao passo que a trajetória tecnológica é definida como “o padrão de ação ‘normal’ no sentido de solucionar problemas, com base no paradigma tecnológico” (Dosi, 1985, p. 152). Essas noções indicam que o processo de inovação pode ser cumulativo também no sentido estritamente tecnológico. Quem conhece bem uma tecnologia tem melhores condições de



aperfeiçoá-la e seguir fazendo as inovações necessárias para se manter como um produtor diferenciado. Essa trajetória tecnológica evidencia a ideia da evolução do isomorfismo mimético, a partir das inovações incrementais às inovações radicais. A consolidação de tais inovações traz à tona o surgimento dos isomorfismos coercitivo e normativo.

A cumulatividade dos ganhos extraordinários e das inovações tecnológicas leva à ocorrência de assimetrias nos mercados. As firmas que conseguem diferenciar-se têm maiores lucros, o que lhes permite crescer mais e alcançar com maior facilidade novas vantagens competitivas, especialmente quando estas são de origem tecnológica (Possas, 1999). É importante destacar a importância das inovações, mas não se pode deixar de considerar a importância da consolidação das instituições que se formam e se consolidam em decorrência do processo isomórfico.

**Figura 2 - Inovação como Mecanismo de Fuga do Isomorfismo Organizacional**



Fonte: Elaborado pelos Autores

Baseados no arcabouço teórico levantado, os autores propõem um *framework* que, além de sintetizar todo o processo que envolve o conceito de inovação e isomorfismo organizacional, pretende mapear de forma clara o caminho percorrido pelas organizações que necessitam de inovações constantes para continuar com

sucesso no mercado (Figura 2). As três formas de isomorfismo se alocam na parte externa, sinalizando o ambiente competitivo. O triângulo representa a empresa, e o pentágono, os diferentes tipos de inovação. As setas em vermelho indicam a ação da concorrência na tentativa de se tornarem semelhantes às empresas inovadoras, enquanto as setas em azul sinalizam a tentativa de fuga ao isomorfismo das empresas com a utilização das inovações. O processo de inovação possibilita a “desinstitucionalização” parcial até a formação de um novo ciclo (Freitas & Guimarães, 2007).

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por finalidade discutir a utilização da inovação como mecanismo de fuga do isomorfismo organizacional. Para tal, foram utilizados os principais conceitos de inovação e isomorfismo, da literatura nacional e internacional, relacionados ao contexto de concorrência global. Pretendeu-se, aqui, vislumbrar um olhar mais integrado do mercado à Teoria Organizacional, sendo esta, muitas vezes, desconexa daquele. Muito do que se escreve nos Estudos Organizacionais, algumas vezes, não consegue transpor as linhas dos artigos e chegar ao cotidiano das organizações.

A partir do modelo apresentado, fica evidente o caráter antagônico dos dois conceitos principais que permeiam esse ensaio, cujo objetivo é estimular discussões em torno de tais conceitos para que a dualidade das forças opostas seja considerada pelas empresas em seus processos de formulações de inovações. Embora essas forças pareçam óbvias até mesmo para o senso comum, as pesquisas bibliográficas apontaram poucos estudos que fizessem um paralelo entre a inovação e o isomorfismo nas organizações. A literatura se limita apenas a descrever os fenômenos sem se preocupar em buscar entendê-los de forma integrada.

Este ensaio apresenta-se também como incentivador para prosseguimento de trabalhos empíricos que verifiquem como ocorrem de fato as inovações nas empresas, como essas inovações promovem de fato a fuga do isomorfismo organizacional e se há intencionalidade dessa fuga por parte das empresas que inovam. Tanto o conceito de inovação, quanto o conceito de isomorfismo podem ser

associados a outras vertentes, como sustentabilidade, tecnologia, gestão de pessoas e aprendizagem.

Ao final, apresentou-se um *framework* que evidencia a relação desses conceitos. Evidentemente, o *framework* proposto é resumidamente simples para explicar todos os pontos que envolvem a gestão da inovação em um contexto de hipercompetitividade, mas serve como guia inicial para que outros pesquisadores possam enriquecê-lo, incorporando novas categorias, refinando conceitos e sugerindo novas possibilidades.

## REFERÊNCIAS

- Alencar, E. (1997). *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books.
- Andreasson, L., & Henfridsson, Ola. (n.d.) Digital Differentiation, software product lines, and the challenge of isomorphism in innovation: a case study. *17<sup>th</sup> European Conference on Information Systems*.
- Barbieri, J C., Vasconcelos, I. F. G., Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*. 50 (2), 146-154.
- Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. (2000). *Economics of Strategy*. New York, John Wiley & Sons.
- Calia, R. C., & Guerrini, F. M. (2007, outubro). A difusão da produção mais limpa: isomorfismo ou inovação? *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 27.
- Carneiro, A. (1995). *Inovação – estratégia e competitividade*. Lisboa: Texto Editora.
- Castilhos, C. C. (1997). Inovação. In A.D. Cattani (Org.). *Trabalho e tecnologia: Dicionário crítico*. (pp. 132-135). Petrópolis: Vozes.
- Chatterji, D., & Manuel, T. A. (1993). Benefiting from external sources of technology. *Research Technology Management*, 50 (November-December), 21-26.
- Christensen, C.M. (2002). *The innovator's dilemma: the revolutionary national bestseller that changed the way we do business*. New York: Harper Business, 285p.
- Cutler, W. Gale. (1991). Acquiring Technology from Outside. *Research Technology Management*, 34 (May-Jun) 11-18.
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), p. 675.

Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693-716.

Damásio, A. R. (1996). *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras.

DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-79.

Dosi, G. (1985). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11(3), 147-162.

Dougherty, D.; Hardy, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.

Ettlie, J. E., & Reza, E. M. (1992). Organizational Integration and Process Innovation. *The Academy of Management Journal*, 35(4), 795-827.

Figueiredo, P., Andrade, R., & Brito, K. (2010). Aprendizagem tecnológica e acumulação de capacidades de inovação: evidências de contract manufacturers no Brasil. *RASUP*, São Paulo, 45(2), 156-171.

Freeman, C. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*. Harmondsworth: Penguin Books.

Freitas, C. A. S., & Guimarães, T. A. (2007). Isomorphism, Institutionalization and Legitimacy: operational auditing at the court of auditors. *BAR*, 4(1), 35-50.

Guidelli, N. S., & Bresciani, L. P. (2010). Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC. *RAUSP*, 45(1), 57-69.

Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137-153.

Hagedoorn, J. (1994). *Schumpeter: an appraisal of his theory of innovation and entrepreneurship*. MERIT Research Memorandum, v. 2, pp. 94-020. Maastricht: MERIT.

Jonash, R. S. (2001). *O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus.

Koberg, C.S., Detienne, D.R., & Heppard, K.A. (2003). An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. *Journal of High Technology Management Research*, v.14, pp.21-45.

Laranja, M.D., Simões, V.C., & Fontes, M. (1997). *Inovação Tecnológica- experiência das empresas portuguesas*. Lisboa: Texto Editora.

Leifer, R., MCDermott, C. M., O'connor, G. C., Peters, L. S., Rice, M., & Veryzer, R. W. (2000). *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstars*. Boston: HBSP.

Leiter, J., & Payne, J. (2008). How is the isomorphism in Health Care Industry Generated Across Legal Forms, or Is It? Analysis of Australian and United States interviews. 8<sup>th</sup> International Conference of the International Society for Third-Sector Research (ISTR), Barcelona, July, 9.

Machado-da-Silva, C. L., & Coser, C. (2006). Redes de Relações Interorganizacionais no Campo Organizacional de Videira-SC. *Revista de Administração Contemporânea*. 10(4), 09-45.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2005). *Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*. Paris, OCDE.

O'connor, G.C., Hendricks, R., & Rice, M.P. (2002). Assessing transition readiness for radical innovation. *Research Technology Management*, 45(6), 50-56.

PINTEC (2008). *Pesquisa de Inovação Tecnológica*. IBGE.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press, New York.

Possas, S. (1999). *Concorrência e Competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. São Paulo: Hucitec.

Rezende, M. A. P., Semensato, M. M., & Abiko, A. K. A. (2002, maio). Barreiras e facilitadores da Inovação Tecnológica na Produção de Habitações Populares. IX Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. Foz do Iguaçu, PR. Brasil.

Reis, D. R.(2004). *Gestão da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Manole.

Rosseto, C. R., & Rosseto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE – Eletrônica*, 4(1), art. 7. Recuperado em 10 dezembro, 2012, de <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol4-num1-2005/teoria-institucional-dependencia-recursos-na-adaptacao-organizacional->

Sbragia, R.(Org.), Stal, E., Campanário, M.A., & Andreassi, T. (2006). *Inovação: como vencer esse desafio empresarial*. SP: Editora Clío.

Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

Sluis, L. E. C. Van der. (2004). Desinging the workplace for learning and innovation. *Development and learning organizations*. 18(5), 10-13.

Stensaker, Bjørn, & Norgard, J. D. (2001). *Innovation and isomorphism: a case-study of university identity struggle 1969-1999*. Kluwer academic publishers.

Tálamo, J. R. (2002). A inovação tecnológica como ferramenta estratégica. *Revista Pesquisa & Tecnologia*. FEI, n. 23, pp. 26-33.

Teece, D. J. (1989). Inter-Organizational Requirements of the Innovation Process. *Managerial and Decision Economics*, (10), pp. 35-42.

Teece, D. J., & Jorde, T. M. (1990). Innovation and cooperation: implications for competition and antitrust. *Journal of Economic Perspectives*, 4(3), 75-96.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2001). *Managing innovation – integrating technological, market and organizational change* (2nd ed.). England: John Wiley & Sons Ltd.

Vasconcellos, E., Waak, R., & Vasconcellos, L. (1997, setembro). Inovação e Competitividade. *Anais do Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração*, Angra dos Reis, RJ, Brasil, 21.

Vasconcellos, E., & Parolin, S. R. H. (2006, outubro). Estratégia e Estruturas Inovativas: Estudo de Caso em Empresa de Alimentos Desidratados. *XXIV Simpósio de Gestão da Inovação e Tecnologia*. Gramado, RS, Brasil. ANPAD.

Zell, D. (2001, Summer). Overcoming Barriers to Work Innovations: Lessons Learned at Hewlet- Packard. *Organizational Dynamics*, 30(1), 77-86.