

9

Inovação organizacional

Allan Claudius Queiroz Barbosa
Renata Barcelos Moreira Santos
Daniel Paulino Teixeira Lopes

1. INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: SITUANDO O DEBATE

A inovação tem sido considerada um imperativo no atual cenário de mudanças aceleradas nos ambientes produtivo e social. Seu debate é marcado pela sua relevância enquanto diferencial competitivo e apresenta uma diversidade teórica e de enfoques aplicáveis em diferentes circunstâncias. Schumpeter (1985) considerava a inovação como a principal força econômica de mudança, identificando implicações positivas de sua implementação nas organizações: lucratividade e redução de custos; participação de mercado; amplitude do seu domínio ou monopólio e redução do poder dos fornecedores (MCDANIEL, 2000).

A literatura apresenta diferentes tipologias ou padrões variados de inovação. Tushman e Nadler (1997), por exemplo, definem inovações incrementais, referentes a adaptações e melhorias; inovações sintéticas, relacionadas à criação e desenvolvimento de novidades a partir de melhorias de processos ou da combinação de ideias ou tecnologias existentes; e inovações descontínuas, como o desenvolvimento ou aplicação de tecnologias ou ideias novas. Marquis (1969), por sua vez, define três tipos de inovação: sistema complexo (amplo impacto, de longo prazo e difícil replicação), ruptura radical na tecnologia (rara, imprevisível e capaz de mudar o panorama de uma determinada indústria) e corriqueira (ocorre no dia a dia da organização de forma contínua).

Em suas variadas tipologias ou padrões, as inovações podem acontecer em serviços ou processos. Diferentes autores, tais como Abernathy e Utterback (1978), argumentam que inovações em produtos e serviços ocorrem com frequência em organizações de pequeno porte e que inovações em processos ocorrem em unidades maiores, de produção padronizada.

Wolfe (1994), por sua vez, observa que a abordagem sobre inovação possui quatro linhas principais (processo inovador, contextos organizacionais, perspectivas teóricas subjacentes e atributos da inovação). Mesmo com esta diversidade, a inovação está sempre associada a mudanças e a novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existente (SCHUMPETER, 1985).

Dentro desta perspectiva, compreender o conceito numa lógica interdisciplinar pode sugerir a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, posicionamento competitivo, competências, capacidades e aprendizagem organizacional, dentre outras. Ainda, nesta interface com os preceitos econômicos, as inovações podem acontecer nas empresas em sua gestão e formatos organizacionais, associados às estratégias e suas capacidades transformadoras. Este campo encontra-se em constante evolução e foi incorporando, ao longo do tempo, perspectivas teóricas - e, conseqüentemente, de investigação - de diversos campos, com destaque para a teoria das capacidades dinâmicas tão cara aos campos da economia e da gestão (ver capítulo 7).

2. INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA LITERATURA DE ECONOMIA E DE GESTÃO

Schumpeter (1985) definia a inovação organizacional apenas como o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de mercado. Entretanto, tal discussão pouco se desenvolveu no campo teórico da economia, sendo que só recentemente passou a ganhar relevância e, também, distanciar-se da proposta original de Schumpeter.

É possível que Alfred Chandler tenha sido o principal autor do campo da economia a discutir as inovações organizacionais. No livro *Managerial Hierarchies* (CHANDLER; DAEMS, 1980), eles descrevem cuidadosamente como as firmas americanas foram moldando suas estruturas e criando padrões realmente novos para si mesmas, o que acabou influenciando o sistema econômico como um todo. Tais movimentos foram condição para o crescimento das firmas e para o estabelecimento das organizações modernas (CHANDLER, 1962).

Berle e Means (1987) também contribuíram para a compreensão da formação das firmas modernas analisando um outro tipo de estrutura: a de propriedade. A partir desta obra, percebe-se o impacto que a estrutura de propriedade difusa teve na formação das grandes ferrovias americanas: um modelo nunca antes visto de um tipo de “compartilhamento de oportunidades e de risco” entre investidores e que se consolidou como um modelo de referência até os dias de hoje.

Ainda que essas obras não tenham tratado diretamente do conceito de inovações organizacionais, elas estão alinhadas aos estudos mais atuais que diferenciam a inovação organizacional das inovações tecnológicas: a essência da primeira está nas alterações no sistema social da organização (DAMANPOUR; EVAN, 1984). Em outros termos, diferentemente de uma inovação nas tecnologias físicas, os conceitos de inovação organizacional denotam modificações nas tecnologias sociais de uma organização (NELSON, 2008).

Esse tipo de inovação remete a mudanças nas tecnologias sociais (NELSON, 2008), ou seja, na forma de dividir e coordenar as atividades necessárias à operação das tecnologias físicas¹ - o que pode levar a novas formas de gestão e organização. Apesar de relativamente bem definido quanto ao seu objeto, este campo de pesquisa se caracteriza pela ausência de uma tipologia estabelecida para definir essas mudanças. O próprio Manual de Oslo (OECD, 2018) deixa margem para dúvidas, quando assume que a taxonomia ali definida mapearia razoavelmente bem as categorias de processos, marketing e inovações organizacionais.² Os principais gaps da literatura são: ausência de integração teórica, processos e atributos que provocam ambiguidades conceituais, interpretações subjetivas e dificuldades metodológicas (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; DAMANPOUR, 2014; VOLBERDA; VAN DEN BOSCH; HEIJ, 2013).

Diversos trabalhos têm buscado construir explicações sobre a inovação organizacional. Lam (2005) considera três abordagens: teorias de estrutura e design organizacional, com forte presença da teoria contingencial e da economia industrial; teorias de cognição e aprendizagem organizacional, que enfatizam questões no nível microrrelacionadas ao processo de inovação; e teorias de mudança e adaptação organizacional, que abrangem os processos subjacentes à mudança nos formatos organizacionais.

Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p. 825) analisam as inovações organizacio-

1. De acordo com Nelson (2008, p. 2), as tecnologias sociais consistem em “métodos de se fazerem as coisas em contextos nos quais as ações e interações das muitas partes envolvidas determinam o que é alcançado”. Nos termos desse autor, as tecnologias sociais e as tecnologias físicas evoluem conjuntamente e ambas possibilitam a boa performance da atividade produtiva. Ainda, segundo o autor, a história mostra que, com o apoio das instituições necessárias, as tecnologias sociais vêm contribuindo decisivamente, junto com as tecnologias físicas, para o crescimento econômico.

2. “A taxonomia das funções de negócios proposta nesta edição contempla razoavelmente bem as categorias de inovação em processos, marketing e organizacionais presentes na edição anterior do Manual” (OSLO, 2018, p. 21). Tal afirmativa dá a entender que as inovações organizacionais seriam um tipo de inovações em processos de negócio, mas isso seria distinto da primeira categoria citada (a de processos).

nais sob quatro perspectivas: (1) a perspectiva institucional, “que enfoca condições socioeconômicas nas quais novas ideias e práticas de gestão tomam forma”; (2) a perspectiva de modismos, que analisa a “interação dinâmica entre usuários e provedores de ideias de gestão”; (3) a perspectiva cultural, relacionada a “como uma organização reage à introdução de uma nova prática gerencial”; e, finalmente, sob a (4) perspectiva racional, que analisa “como inovações gerenciais – e os indivíduos que as conduzem – favorecem melhorias na eficácia organizacional”.

Nessa mesma linha, Damanpour (2014) considera principalmente as abordagens racionais – incluindo teorias da aprendizagem, da visão da firma baseada em recursos e das capacidades dinâmicas – e dos modismos – via, por exemplo, teoria institucional. Entretanto, o objeto de cada uma dessas abordagens é distinto: enquanto a abordagem racional trata a firma como objeto, a dos modismos está mais relacionada à linguagem ou à percepção da própria firma.

Numa lógica distinta, Pitsis, Simpson e Dehlin (2013) argumentam que a inovação gerencial pode ser analisada de três formas. Primeiro, como uma técnica gerencial estável que os gerentes instituem nas organizações, desde que se compreendam os fatores que facilitam esse tipo de inovação, dentre os quais os estratégicos, os ambientais, os psicológicos e os educacionais. Em segundo lugar, esse tipo de inovação pode ser analisado como uma prática emergente, ou seja, como um “processo contínuo e fluido com o qual organizações podem aprender a reconhecer e aproveitar” (PITSIS; SIMPSON; DEHLIN, 2013, p. 4). Nota-se que, nessa perspectiva, a inovação deixa de ser vista como técnica gerencial para ser entendida como um processo de aprendizagem. Uma terceira forma consiste em tratar esse tipo de inovação como narrativas, por meio das quais são analisados casos em que praticantes da gestão inventam novas ideias e novos significados.

Na primeira perspectiva, questiona-se a subjetividade da inovação, dado que requer a percepção de diversos fatores. Na segunda e na terceira perspectivas, percebe-se a necessidade de uma janela temporal que permita a percepção da própria inovação, por tratarem-se de processos evolutivos e não disruptivos.

Diante dessas visões, o presente capítulo parte da premissa de que a inovação organizacional é a inovação das capacidades das firmas. Para Nelson e Winter (2005), capacidades são conjuntos produtivos das firmas que caracterizam estados de conhecimento. Elas estão incorporadas à estrutura organizacional, a qual “está mais bem adaptada para certas estratégias do que para outras” (NELSON, WINTER, 2005, p. 65) em função de suas rotinas. Collis (1994) define as capacidades como rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência com a qual as firmas transformam entradas em saídas. Para ele, capacidades organizacionais não são apenas manifestações de estruturas e processos, mas residem na cultura e nos relacionamentos pessoais intrafirma e tratam da habilidade da

firma em desempenhar uma atividade, seja ela estática, dinâmica ou criativa.

Nelson e Winter (2005) consideraram que as capacidades sejam unidades de análise de larga escala, as quais têm um propósito reconhecidamente expresso em termos de resultados significativos e são significativamente moldadas pela decisão consciente tanto no seu desenvolvimento quanto no seu desdobramento. Tais capacidades, portanto, são condicionantes para os demais tipos de inovações, sejam estas para o mercado externo à firma ou para o seu “mercado interno”.

Inovações para o mercado externo à firma são aquelas que geram produtos ou processos que têm valor aos clientes que estão além das fronteiras da firma. Já as inovações para o mercado interno são aquelas que atendem às necessidades de eficiência e otimização contínua das rotinas da firma a fim de reconfigurar suas capacidades e realinhar recursos às necessidades de melhoria de desempenho, tal como de crescimento e aumento da rentabilidade. Desta forma e seguindo Foss, Winter e Heimeriks (2012), inovações organizacionais são fluxos de implementação que conferem à gestão um conjunto de opções para decisões sobre a produção de resultados relevantes de um tipo particular. Diante disto, percebe-se a relevância e o porte das inovações organizacionais para a produção das inovações que determinam os sistemas econômicos.

3. É POSSÍVEL MENSURAR A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL?

O fato de os estudos econômicos e administrativos ainda trabalharem a inovação organizacional de forma pouco consistente pode ser parcialmente justificado por um motivo metodológico relevante: a dificuldade para identificar e mensurar sua existência e seu impacto.

Armbruster et al. (2008) salientam as dificuldades sobre os surveys aplicados na Europa para monitorar a inovação organizacional de forma mais geral, as quais são relativas: (1) ao nível de agregação diferenciado entre os diversos modelos apresentados; (2) a impactos metodológicos da consideração da inovação ora como processo de mudança, ora como o resultado de sua adoção; (3) à falta de clareza entre o monitoramento do uso da inovação e da extensão desse uso; (4) à falta de padronização entre o uso de conceitos gerencialmente formatados³ e o uso de conceitos mais gerais e menos formatados, o que não exige do responden-

3. Os autores referem-se aos termos ou labels utilizados para denominar as práticas gerenciais, tais como melhoria contínua e times de trabalho, os quais não são ontologicamente fortes ou de conhecimento geral de pesquisadores e entrevistados.

te um julgamento sobre um rótulo gerencial. Mesmo assim, ao discorrer sobre a dificuldade de se mensurar e caracterizar a inovação organizacional, Armbruster et al. (2008) conseguem identificar diversos surveys existentes sobre o tema:

- NUTEK: criado pela OECD para investigar empreendimentos flexíveis na década de 1990 na Suécia, investiga, entre outras coisas, informações sobre mudanças importantes na organização do local de trabalho;

- DRUID - projeto DISCO: desenvolvido na Dinamarca em 1996, foi influenciado pelo NUTEK e focado especialmente em flexibilidade (habilidade de uma firma reagir a um ambiente turbulento pelo desenvolvimento de novos produtos e novos processos tecnológicos baseados em formas organizacionais integrativas e cultura orientada pela renovação e aprendizado);

- EPOC: conduzido pela European Foundation of Living and Working Conditions em 1996, o questionário foi aplicado a empreendimentos em 10 países europeus e respondido por 5.786 firmas. Seu objetivo era propiciar dados empíricos sobre a difusão de práticas de participação direta dos empregados e não perguntava diretamente sobre novas formas de organização do trabalho, mas concluía a existência de conceitos organizacionais a partir de questões sobre formas de participação direta;

- COI: trata-se de um survey francês de 1998 que tinha como objetivo identificar as mudanças que ocorreram entre 1994 e 1997 na organização do trabalho (estrutura funcional das companhias, formas de gerenciar tarefas e tempo de trabalho, relações com outras firmas, etc.). O questionário foi aplicado a mais de 400 firmas com mais de 20 empregados;

- CIS: trata-se do principal instrumento estatístico da União Europeia para mensurar atividades de inovação no nível da firma. Suas bases metodológicas são provenientes do Manual de Oslo e uma questão específica sobre inovação organizacional foi incluída em 2001, a qual perguntava sobre técnicas gerenciais inovadoras e novas estruturas organizacionais.

Segundo Armbruster et al. (2008), os diferentes indicadores e formas de questionar sobre a inovação organizacional conduzem a diferentes conclusões sobre a capacidade inovativa das firmas, dificultando conclusões e generalizações. Ao mesmo tempo, a maioria dos estudos do campo da Economia sobre inovação não se preocupam em definir ou redefinir o conceito de tal fenômeno. Entretanto, ainda que se parta do marco schumpeteriano para tal definição, este sempre deixou dúvidas quanto à ontologia da inovação, em especial, a organizacional.

A descrição dos mecanismos de mensuração acima demonstra algumas características acerca do objeto de estudo. Em primeiro lugar, parte-se, pela natureza das pesquisas, com um enfoque da inovação no âmbito da firma e não com uma visão mais ampla (setorial ou ainda mais geral que pautar novos modelos organi-

zacionais). Em segundo lugar, o papel do empreendedor originalmente responsável pelo ato inovativo não é salientado, tampouco os riscos que este corre.

Enquanto os demais tipos de inovação carregam em si a realidade de um mercado condicionante para o seu sucesso, a inovação organizacional não segue a lógica da oferta-demanda que pauta os estudos econômicos. Ainda que os novos arranjos organizacionais ou técnicas gerenciais propiciem a existência de novas e maiores ofertas ao mercado e sejam pautados pela busca de otimização racional, não possuem um mecanismo de regulação que os explique.

Na tentativa de promover a evolução dos métodos de captura de informação sobre inovação organizacional, a quarta edição do Manual de Oslo 2018 (OECD, 2018) passou a considerá-la como um dos aspectos que compõem o conceito guarda-chuva de “inovação em processos de negócio”. Esse conceito engloba inovações no processo de produção de bens e serviços, na distribuição e na logística, em marketing, vendas e serviços pós-venda, nos sistemas de TIC, na administração e gestão, nos serviços de engenharia e serviços técnicos, e no desenvolvimento de produtos e processos de negócio.

Considerando tais aspectos, talvez o que mais se aproxime do que vem sendo objeto das pesquisas sobre inovação organizacional seja a inovação na “administração e gestão”, que pode incluir novidades na gestão estratégica e geral do negócio; governança corporativa (jurídica, planejamento e relações públicas); contabilidade, auditoria, pagamentos e outras financeiras/seguros; gestão de recursos humanos; compras e gestão dos relacionamentos externos com fornecedores (alianças, etc.).

Desse modo, é importante ressaltar que as definições e abrangências das tipologias afeitas à inovação organizacional vêm se modificando ao longo do tempo. Particularmente, da terceira para a quarta edição do Manual de Oslo, parte-se de categorias amplas como inovações nas práticas de negócios, na organização do trabalho e nas relações externas para categorias mais específicas, ou seja, mais próximas à realidade da firma. Resta saber em que medida os grandes surveys baseados no Manual de Oslo (por exemplo, CIS e PINTEC) absorverão as novas orientações mantendo os critérios de comparabilidade internacional e, ao mesmo tempo, capturando modelos organizacionais emergentes, como se observará na seção seguinte.

4. INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS E O CONTEXTO ATUAL

As inovações organizacionais podem ser pensadas a partir do objetivo destas, quais sejam: para ganhos de eficiência, para suportar outros tipos de inovação lançada no mercado e como parte de um modelo de negócio inovador. Enquanto

as duas primeiras focam o “mercado interno” da firma, e, muitas vezes sequer são percebidas pelo sistema econômico como inovação, a última é parte indissociável da estratégia de colocação de produtos e serviços no “mercado externo”. Exemplos dessas são empresas como Uber e AirBnb enquanto plataformas de gestão de ativos de terceiros com base de operação digital.

Na década de 2010, surgem ainda as chamadas “organizações exponenciais” (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2018), as quais apresentam crescimento acelerado, criatividade para a inovação e hierarquias reduzidas. Esses modelos são responsáveis pelo desenvolvimento de novas tecnologias por meio da digitalização, ruptura, desmaterialização, desmonetização e democratização em nome de um “propósito transformador massivo”, ou seja, soluções de alto impacto e alta escala.

O desenvolvimento destes tipos de tecnologias serve como alimentação de sistemas capacitantes que permitem novos modelos organizacionais. Empresas como Zappos e Spotify, por exemplo, demonstram a aplicação de novas estruturas e culturas organizacionais: a sociocracia começa a substituir a burocracia. Neste modelo, hierarquias são eliminadas, pessoas assumem papéis em projetos em vez de cargos e possuem alto nível de autogestão (HAMEL, 2011; LALOUX, 2017). Ainda que tais movimentos sejam apenas incipientes em 2019, as inovações tecnológicas que permitem processos mais estáveis e com menos riscos de falhas parecem contribuir para a criação de relações de trabalho mais humanizadas a partir de um mundo do trabalho com mais autonomia e decisões em vez dos padrões de tarefas repetitivas, comando e controle que eram a realidade quando o campo da administração se consolidou, baseado, principalmente, no aprendizado dentro das indústrias automobilísticas.

A própria existência de novos modelos de firma (ou quase-firmas) como as startups têm influenciado tanto as formas de aprendizado e absorção de conhecimento das firmas tradicionais quanto as relações de trabalho, relações com ativos econômicos e relações com investidores. Tal modelo é totalmente voltado ao desenvolvimento de inovações e pode tanto chegar a reconfigurar setores específicos quanto se complementar à estrutura de firmas tradicionais por meios de aquisições, joint ventures ou spin-offs.

Mudanças ocasionadas pelos novos moldes de “uberização” e “servitização” trouxeram novas capacidades às firmas, tanto pela expansão de suas fronteiras horizontais, assumindo funções de serviços antes inexistentes e receitas recorrentes, previsíveis e que permitem a operação de novas firmas com investimentos reduzidos (por exemplo, a Boeing vendendo o serviço de disponibilidade de turbinas em vez da venda de turbinas e as empresas que vendem disponibilidade de veículos), quanto pela desintermediação entre agentes no mercado (por exemplo, uma pessoa qualquer pode contratar um motorista qualquer de forma

segura e arbitrada pela plataforma Uber).

Neste último caso, as mudanças nos moldes organizacionais possibilitada pelas novas ferramentas de informações ainda demonstram a redução da assimetria de informação nos mercados, a qual é atribuída a responsabilidade pelos maiores ganhos econômicos. Tais tecnologias alçaram os sistemas econômicos a um novo patamar de disponibilidade de informações - tanto pelo volume quanto pela abrangência global - de forma que novas oportunidades e novas ameaças para as firmas evoluem proporcionalmente à taxa de circulação das informações. A firma precisa, portanto, ser ágil e flexível e priorizar tanto as capacidades dinâmicas em resposta a esta evolução quanto suas capacidades ordinárias (WINTER, 2003) que buscam eficiência.

Além disso, as inovações nas ferramentas de suporte à gestão ainda impactam o papel de um agente caro às teorias econômicas: o gerente. Se antes ele era responsável pela coordenação de recursos, análises e decisões relevantes da firma, a atual digitalização dos processos deve alterar as demandas para esta função, seja por oferecer análises mais prontas e precisas ou, até mesmo, por mecanizar uma série de decisões e atividades antes analógicas. Neste sentido, o gestor enquanto agente representante do acionista, passa também a ser parcialmente substituído por sistemas de informações alimentados e diferenciados por algoritmos, o que demonstra a necessidade de novas capacidades individuais para esse importante elemento das teorias econômicas.

Para fazer frente a mudanças como essas, é necessário adotar inovações que superem os padrões tayloristas e fordistas que dominaram as firmas da era industrial e que sejam capazes de responder às mudanças tecnológicas e sociais que vêm pela frente. Para Hamel (2007), princípios tradicionais traduzidos em padronização, especialização funcional, alinhamento de metas, hierarquia, planejamento e controle devem dar lugar àqueles que envolvam variedade e experimentação, flexibilidade, democracia e preocupação com o indivíduo.

Assim, a inovação de cariz organizacional, calcada em capacidades consistentes, pode proporcionar novas formas para estabelecer e programar objetivos, motivar e alinhar esforços, coordenar e controlar atividades, e desenvolver e utilizar recursos. A consequência disso, portanto, é a própria relevância deste tipo de inovação para o desenvolvimento econômico e social na sociedade contemporânea.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: UMA AGENDA DE PESQUISA POSSÍVEL

Originalmente, os estudos econômicos consideram a firma como agente principal para o desenvolvimento econômico. Os tempos atuais demonstraram que novos modelos de organizações têm se destacado com relevância para os sistemas econômi-

cos, como é o caso das organizações com fins sociais que trazem uma lógica distinta da maximização da utilidade da firma, mas geram empregos e produzem conhecimentos e impactos relevantes.

Ao mesmo tempo, as organizações públicas têm adotado a lógica da eficiência das organizações privadas, o que traz um modelo de relacionamento e de trabalho distintos para esses agentes que sempre tiveram papel relevante nas teorias econômicas.

Ao retomar o objetivo deste capítulo, percebe-se a evolução das pesquisas e a existência de desafios em relação à teorização e investigação da inovação organizacional.

Esta discussão mostrou que a inovação organizacional pode ser analisada em suas múltiplas facetas e interfaces, seja sob o ponto de vista da sua interface com a inovação tecnológica, seja do ponto de vista de uma inovação não tecnológica. Contudo, a definição de possíveis diálogos futuros deve contemplar estudos cujo foco esteja em clarificar as tipologias, conceitos, atributos e outros aspectos que permitam compreender os processos pelos quais as organizações criam ou adotam algo novo nos âmbitos da gestão, da estratégia, da estrutura, dos processos, da cultura e das pessoas.

Afinal, a inovação organizacional se mostra um fenômeno complexo de ser teorizado e pesquisado, com peculiaridades e dificuldades de delimitação dos conceitos relevantes ao tema. Análises em diferentes níveis parecem necessárias à sua compreensão. Os níveis vão do mais próximo ao individual, relacionado às mudanças nas atividades rotineiras dos gestores, passando pelas novidades em processos, métodos e técnicas de gestão, até o nível organizacional, com destaque para as mudanças de estrutura, organização do trabalho e distribuição de responsabilidades e poder de decisão. Cada um desses níveis sofre os efeitos de fatores macroambientais, interorganizacionais, intraorganizacionais e individuais.

A inovação organizacional demanda pesquisas calcadas em teorias muitas vezes distintas, em níveis de análise variados e em métodos de coleta e análises de dados que coadunem com a visão do pesquisador sobre a melhor forma de captar esse fenômeno. Um alerta importante deve ser feito: os resultados de pesquisas com base em distintas abordagens teóricas podem não ser comparáveis, muito embora seja interessante conectar tais abordagens de modo equilibrado, uma vez que a decisão de adoção de uma inovação organizacional pode decorrer, por exemplo, da busca tanto de legitimidade institucional, quanto de racionalidade econômica (DAMANPOUR, 2014), ou da capacidade de gestão de indivíduos para solucionar problemas (VACCARO et al., 2012).

O alerta vale também para o entendimento da interrelação entre inovação tecnológica e organizacional. Afinal, as teorias em ambos os casos são oriundas de campos de estudos específicos e, embora compartilhem muitas categorias comuns, merecem cuidado na análise. Ainda assim, seria interessante desenvolver um framework que permitisse a pesquisa conjunta, integrada, de inovações tec-

nológicas e inovações organizacionais.

Poderia facilitar o fato de que tais inovações podem compartilhar fatores de influência, motivações e momentum. Nesse sentido, a inovação tecnológica e a inovação organizacional podem ser interdependentes não somente na sua manifestação - uma depender da outra para gerar as consequências desejadas -, mas também naquilo que as influencia e nas questões relacionadas aos processos de criação e adoção.

Por último, espera-se que esta discussão sirva para ampliar os olhares sobre a inovação e para gerar oportunidades de enxergá-la por meio de diversas - mas consistentes - lentes, nos variados contextos organizacionais, desde os mais inovadores até os que não inovam na tecnologia e/ou na gestão e nos formatos organizacionais. Em especial, busca-se uma via de diálogo aberto, construtivo e ágil entre os estudos organizacionais e econômicos, os quais, apesar de reconhecidamente complementares, enfrentam uma dificuldade de transposição de campos bastante abrangentes, altamente relevantes e em evolução permanente e contínua.

