

## A LIDERANÇA NO CONTEXTO DA CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Jessica Teixeira de Andrade<sup>1</sup>  
Audrey Merlin Leonardi de Aguiar<sup>2</sup>  
Giovanna Pezarico<sup>3</sup>

**Área de conhecimento:** Administração.

**Eixo Temático:** Administração de Pessoas, Comportamento, Gestão do Conhecimento.

### RESUMO

O presente artigo é resultante de estudo que objetivou analisar as relações existentes entre as práticas de liderança e as condições para a criação de ambientes de inovação em uma organização do segmento de serviços de saúde, localizada na região Sudoeste do Paraná. Em termos metodológicos, o estudo orientou-se pela abordagem qualitativa, de caráter descritivo. Como técnica de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas junto à gestores e colaboradores de níveis estratégicos, táticos e operacionais da organização, posteriormente analisadas a partir da Análise de Conteúdo. Primeiramente se apresenta a revisão de literatura que fundamentou o estudo; posteriormente, são abordados os seus caminhos metodológicos; no momento seguinte são apresentadas análises preliminares a partir dos diálogos entre dados de pesquisa e o referencial teórico que o sustenta. É importante considerar que tanto as análises, quando as sínteses, são considerações que devem ainda ser concebidas como preliminares, tendo em vista que estão em fase de desenvolvimento. Assim, assume-se o caráter transitório das mesmas, contudo, considerando a existência de indícios de associação entre as perspectivas assumidas entre liderança, a construção de papéis no âmbito das organizações, bem como da inovação como pano de fundo dos processos de qualidade e precisão, inerentes aos serviços de saúde.

**Palavras-chave:** Inovação. Liderança. Competitividade. Ambientes. Práticas.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é resultante de estudo que objetivou analisar as relações existentes entre as práticas de liderança e as condições para a criação de ambientes de inovação em uma organização do segmento de serviços de saúde, localizada na região Sudoeste do Paraná, mais especificamente, num laboratório de análises clínicas. Para tanto, foram definidos como objetivos específicos: identificar as práticas de liderança existentes na organização; apurar as condições para a criação

<sup>1</sup> Acadêmica do 4º ano do Curso de Administração da UTFPR-Câmpus Pato Branco. [jessica\\_t\\_andrade@hotmail.com](mailto:jessica_t_andrade@hotmail.com).

<sup>2</sup> Mestre em Ciências Sociais Aplicadas. Docente do Curso de Administração da UTFPR-Câmpus Pato Branco – Pesquisadora do CEPAD/UTFPR. [leonardi@utfpr.edu.br](mailto:leonardi@utfpr.edu.br).

<sup>3</sup> Doutora em Tecnologia. Docente do Curso de Administração da UTFPR-Câmpus Pato Branco – Pesquisadora do CEPAD/UTFPR. [gpezarico@utfpr.edu.br](mailto:gpezarico@utfpr.edu.br);



---

---

de ambientes de inovação existentes na organização; e verificar, a partir dos ambientes de inovação, as condições propícias para sua criação.

Em termos de contexto, o referido estudo partiu da premissa que o processo de desenvolvimento da sociedade contemporânea implicou em significativas mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, que impactaram no modo de pensar e administrar as organizações, exigindo dinâmicas próprias de adaptação ou de prospecção das demandas. Tais dinâmicas estiveram vinculadas à lógica da denominada Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento, na qual o mercado torna-se mais competitivo e os consumidores exigentes. Assim, aprofundam-se as discussões em torno da temática da inovação, assumida como a capacidade das organizações responderem a tais desafios, elemento imprescindível às mudanças e atuação proativa em processos, pessoas, produtos e/ou serviços.

Além disso, a gestão organizacional deve estar orientada à ampliação de mercados, ao atendimento às demandas específicas, à alta capacidade de solucionar problemas, à articulação dos diversos saberes e experiências entre as partes interessadas, compreendendo tendências e gerindo mudanças, contribuindo de forma significativa para a criação de ambientes propícios à inovação.

Nesse sentido verifica-se no líder o principal agente articulador desse processo, pois ele tem o papel de promover a mudança, incentivar práticas, estabelecer uma comunicação interna eficiente, que apresente a inovação como valor para os colaboradores. Dessa forma, as práticas de liderança são fundamentais para a criação e desenvolvimento de um ambiente organizacional inovador.

Entre os diversos segmentos da economia, um dos mais associados à inovação e um dos que mais recebe investimento é o setor da saúde, principalmente por sua função social. Essa área alia grande possibilidade e necessidade de inovação (difusão da biotecnologia, de novas formas de organização dos serviços, etc.) com uma forte dimensão social, que requer a mobilização de um amplo aparato regulatório e institucional. Neste setor, como em todos os outros, a força motriz do crescimento está ligada a inovação, porém seu grande potencial inovador está na área de tecnologia e tratamentos, sendo ainda baixos os investimentos ligados à gestão, à liderança e à criação de ambientes de inovação.



---

---

Nesse contexto, o objeto do estudo é o setor de serviços em saúde, mais especificamente um laboratório de análises clínicas, levando em consideração que na conjuntura econômica atual o setor de serviços desempenha um papel dinâmico, tanto em termos de produção, quanto em termos de emprego. O laboratório estudado está localizado no Sudoeste do Paraná, no município de Pato Branco, considerado Polo Regional de Saúde na oferta de serviços de média e alta complexidade, bem como na qualidade da atenção primária. Nesta conjuntura o estudo se propôs a compreender como as práticas de liderança podem influenciar na criação de ambientes propícios à inovação em serviços de saúde. Diante do cenário exposto, o estudo evidencia-se como relevante no sentido de compreender as especificidades do processo inovativo em uma organização de serviço em saúde.

Assim, o artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente se apresenta a revisão de literatura que o fundamentou; posteriormente, são abordados os caminhos metodológicos que orientaram a pesquisa; no momento seguinte são apresentadas análises preliminares a partir dos diálogos entre dados de pesquisa e o referencial teórico que o sustenta. É importante considerar que tanto as análises, quando as sínteses, neste momento apresentadas como considerações devem ainda ser concebidas como preliminares, tendo em vista que estão em fase de desenvolvimento.

## **2 OS AMBIENTES DE INOVAÇÃO E OS DIÁLOGOS COM AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA**

As organizações atualmente têm como um grande desafio, a capacidade de inovar, capacidade esta que é a responsável por garantir a distinção de produtos, processos e serviços que colaboram para a sobrevivência destas no mercado. Incorporado a este contexto, percebe-se a necessidade da criação e desenvolvimento de ambientes propícios à inovação. Porém para isso é imprescindível a presença de uma liderança efetiva, que estimule a geração de ideias, a construção de conhecimento e conseqüentemente inovações. Sem a pretensão de esgotar o assunto, o recorte teórico apresentado tem como intenção contextualizar a temática proposta. Assim, a revisão de literatura aborda as principais concepções a cerca da inovação e as inter-relações com a liderança.



## 2.1 DOS CONCEITOS DE INOVAÇÃO

O conceito de inovação sofreu inúmeras alterações no decorrer do tempo, devido à economia capitalista, em constante transformação e reorganização do seu processo produtivo (TIGRE, 2006). A seguir serão apresentadas algumas definições de inovação, levando em consideração que a inovação pode estar ligada a uma invenção, porém essa invenção teve uma aplicação prática, gerou resultados econômicos para a organização e foi absorvida pelo mercado (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Segundo o Manual de Oslo:

... Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2005, p.55).

Como contribui Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), a inovação também deve ser introduzida no dia a dia da empresa – desde a produção até o marketing, passando pela logística, e assim por diante – e não apenas como vertente atrelada à tecnologia. Joseph Schumpeter toma um entendimento mais abrangente sobre o tema, associando a inovação a tudo que diferencia e agrega valor à um negócio (TIGRE, 2006). Logo, inovar está diretamente ligado ao conhecimento, criando novos produtos, serviços, processos, através do compartilhamento e comunicação entre os diversos saberes (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). É através da capacidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

As empresas, porém, podem optar por desenvolver um comportamento reativo, inovando para acompanhar as tendências do mercado ou um comportamento proativo, ganhando posições estratégicas frente a seus competidores no mercado (MANUAL DE OSLO, 2005). É importante ressaltar que não existe uma definição totalmente aceita por todos, porém inovação incorpora a ideia de novidade e de mudança, e é o processo de desenvolvimento e implantação de uma novidade.



---

---

A inovação para gerar valor às organizações deve ser um processo contínuo e estar presente em todos os seus departamentos. A seguir são apresentados os tipos de inovação existentes que agregam valor à organização, geram vantagens competitivas para as organizações. No entanto, a partir das premissas verificadas até o presente momento deve-se considerar que a inovação depende além das condições internas, de condições externas às empresas, como: setor de atividade, economia, tecnologias, localização geográfica, capital, público alvo, entre outros (TIGRE, 2006).

### 2.1.1 Tipos de Inovação

Além de conceituar a inovação, a partir de suas diversas abordagens, é também importante considerar suas diversas tipologias, principalmente quando compreende-se que os ambientes inovadores podem congregam várias modalidades inovativas. Assim, as inovações segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) são classificadas em cinco tipos principais: Inovação em produto; Inovação em serviços; Inovação em processo; Inovação em marketing e Inovação organizacional (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Inovar é um processo pelo qual as empresas utilizam o conhecimento e os recursos para desenvolver produtos, e/ou serviços para atender as demandas (MOREIRA; QUEIROZ, 2007). Neste sentido, como explicam os autores, a inovação é um processo aberto, envolvendo os diversos setores da organização e também relações com o mercado e outras empresas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). As inovações organizacionais provocam mudanças nas relações de trabalho, na comunicação, nas relações interpessoais, na estrutura organizacional e nos processos administrativos, a partir dos planos de ação estabelecidos pela gerência.

Além dessa classificação da inovação, existe uma segunda dimensão, que é o grau de novidade da inovação, podendo ser incremental ou radical. A inovação incremental é a melhoria significativa de algo que já existe, enquanto a inovação radical, é a implementação de um produto ou processo totalmente novo, com referência superior em relação ao anterior (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

As inovações organizacionais podem ter um impacto importante sobre o desempenho da empresa, melhorando a qualidade e a eficiência do trabalho,



---

---

acentuando a troca de informações, entre outros. Nessa perspectiva, os diversos tipos de inovação descritos tornam-se complementares.

### **2.1.2 A Inovação e a Vantagem Competitiva**

As empresas que inovam, criando novos produtos e serviços, implementando processos, marketing ou novas formas de gestão, criam vantagens competitivas no mercado, porém é necessário que o processo de inovação seja contínuo, para que essa vantagem não seja temporária, visto que os benefícios das medidas inovadoras perdem competitividade à medida do tempo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

É importante destacar que a obtenção de resultados para as organizações não depende apenas da aquisição de novas tecnologias de informação e comunicação, mas de mudanças organizacionais (cultura, valores, etc.) e em processos (TIGRE, 2006). A vantagem competitiva de uma empresa está na sua capacidade de criar um ambiente de estímulo à inovação, ou seja, que haja um processo de gestão da inovação (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

### **2.1.3 Criação de Ambientes de Inovação**

Ao abordar a criação de ambientes de inovação é preciso considerar a complexidade do tema, pois os ambientes de inovação são determinados por diversos fatores: políticos, econômicos, sociais e culturais, que estabelecem estímulos, limites, possibilidades e obstáculos para as empresas inovarem (ANDRADE, 2005).

As organizações estão inseridas em um ambiente e interagem com ele recebendo influências e influenciando-o. Deste modo, são vários os fatores que interferem no ambiente de inovação, fatores internos e externos, agindo de forma positiva ou negativa na realização de inovações organizacionais. Um ambiente inovador possui uma estrutura organizacional flexível, de comunicação e adaptável às mudanças. E está baseada na estrutura organizacional, no comportamento dos líderes que promovem ambientes inovadores e na busca incessante pelo conhecimento (ARRUDA, 2006).



---

---

Para que a inovação seja um valor da organização, ela precisa ser de conhecimento de todos, sendo necessário que a empresa adote uma comunicação clara e multidirecional, e dessa forma, haverá menor resistência às mudanças, pois todos terão uma visão holística e atualizada da empresa e do que está acontecendo (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Discorreremos até aqui sobre a inovação, e para atender aos objetivos propostos, a seguir será explanado sobre o tema liderança: definições, características e estilos. Demonstrando qual é o papel do líder e o processo de influenciar pessoas.

## 2.2 LIDERANÇA

Como dito anteriormente, inovação e ambientes inovadores dialogam diretamente com os modelos de liderança estabelecidos, a partir da cultura organizacional. Tal percepção permite indicar que a influência que os chefes exercem sobre seus colaboradores, pode provocar resultados positivos ou negativos para a organização. Podemos perceber que os comportamentos observados nas organizações são reflexos dos estilos de liderança praticados (SILVA, 2008).

### 2.2.1 Principais Teorias Contemporâneas de Liderança

No decorrer dos anos buscou-se à explicação do fenômeno e do processo de liderança, e para isso foram formuladas várias teorias. No início dos estudos sobre a liderança, acreditava-se que os funcionários deveriam ser influenciados passivamente pelo líder. Dessa forma, as primeiras teorias sobre a liderança procuravam conhecer o líder e encontrar as características e as motivações que descreviam o retrato do líder ideal (BERGAMINI; CODA, 1997). Porém estas teorias trouxeram pouco avanço para a identificação da eficácia na liderança (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A liderança atualmente, na era da informação, apresenta os líderes como elementos centrais, pois estes lidam com o inesperado, influenciam, agem com paixão, encontram significado no trabalho e permitem que seus subordinados



também encontrem. São pessoas sonhadoras e que lidam com os desafios crescentes, como a diversidade no local de trabalho (VERGARA, 2010).

A partir dessa breve explanação sobre a história da liderança, serão apresentadas de acordo com alguns autores as definições de liderança:

A liderança é uma função importante nas organizações, pelo qual os esforços de muitos indivíduos devem ser coordenados e direcionados. A liderança refere-se à influência que uma pessoa tem sobre as outras e, nas organizações, ela é tipicamente associada às posições de gerência e supervisão (SPECTOR, 2002, p.353).

A liderança, como qualquer fenômeno grupal, é socialmente construída através da interação, emergindo como resultado das construções e ações de ambos, tanto líderes como seguidores. Ela envolve uma cumplicidade ou um processo de negociação, através dos quais certos indivíduos, implícita ou explicitamente, abdicam do seu poder de definir a natureza da sua experiência para os demais (BERGAMINI; CODA, 1997, p.207).

A liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. Podemos observar o processo de liderança em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p.55).

A ideia comum de acordo com as diversas definições sobre a liderança é de que ela busca influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas, para que as metas sejam atingidas (SPECTOR, 2002). Essas características permitem que o líder exerça sua influência e estimule os colaboradores na criação de um ambiente inovador.

Nem sempre o líder será o que tem o cargo de supervisor, como é frequentemente associado (VERGARA, 2010). Não é necessário ter um cargo específico de líder, mas ser capaz de influenciar os outros. A liderança pode ocorrer de maneira informal, quando o indivíduo tem interação com seus colegas, e estes buscam nele conselhos e opiniões, ao invés de contatar o gerente (SPECTOR, 2002).

Segundo Silva (2008, p.24) “O líder também deve ser capaz de delegar responsabilidades, persuadir os seus colaboradores”. A liderança tornou-se um dos recursos fundamentais para que as empresas consigam atingir seus objetivos. Nesse contexto, são elencados na literatura três estilos de liderança, entre eles: autocrático, democrático, liberal e consultivo:



---

---

O Autocrático ou Autoritário, é onde o poder de decisão está na mão do líder, é ele quem dita as regras que devem ser obedecidas e transfere informações. O ambiente é de pouca comunicação e pouca interação pessoal. As decisões são centralizadas no topo da organização, dá-se ênfase as punições e praticamente não existem recompensas (SILVA, 2008).

O estilo Participativo ou Democrático é caracterizado por vários núcleos de poder com interligação e intercomunicação, criando uma rede interativa, esse estilo se baseia no fato de que todas as pessoas são criativas desde que motivadas. É o líder que busca a participação, e desse modo dispõe de um ambiente de trabalho constituído de um clima de confiança, onde os subordinados se sentem livres para agir, com ideias, participação e envolvimento, havendo responsabilidade em todos os níveis.

Quanto ao estilo anárquico ou laissez-faire ou ainda Liberal: nele não há vínculos hierárquicos diretos entre as pessoas de um grupo, proporcionando autonomia, criatividade e livre-pensar. Não são estabelecidas políticas ou procedimentos, ou seja, representa ausência da liderança formal (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

O estilo de liderança adotado, juntamente com as características do líder promove o envolvimento das pessoas com a tarefa e a participação nas decisões, o que acaba refletindo na qualidade do trabalho, na qualidade de vida no trabalho; aumentando a satisfação e motivação dos empregados. O líder deve sempre ter uma visão clara dos objetivos e transmiti-los, se apoiar nos valores seus e da organização, compartilhamento de experiências e informações com a equipe, manter as pessoas focadas, ter coragem para tomar decisões (LIMONGI-FRANÇA, 2006).

Há que se enfatizar, também, que a eficácia da liderança em uma organização não depende somente do comportamento do líder, mas é necessário considerar as variáveis ambientais, como os subordinados e a situação da empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2006). O líder no exercício da liderança desenvolve funções psicológicas coletivas que tornam sua atuação muito importante para o funcionamento das equipes, grupos e colaboradores, como enfatiza a autora.



---

---

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo dialoga com o campo das Ciências Sociais Aplicadas e seus objetivos pressupõem uma postura interpretativa, visto que o conteúdo a ser analisado possui características de provisoriedade, especificidades, dinamismo e se pauta em informações plausíveis (MINAYO, 2000). Dessa forma, para tornar-se válido, o conhecimento científico ora pretendido pelo estudo até aqui apresentado, atenderá aos procedimentos metodológicos descritos a seguir.

A partir dos objetivos traçados para o estudo, o mesmo assumiu a abordagem predominantemente qualitativa. Parte-se da premissa, que, no âmbito das ciências sociais, os dados são subjetivos, pois os seres humanos possuem diferentes motivações, experiências, valores, culturas, crenças e princípios (MINAYO, 2000). Além disso, possui caráter descritivo, à medida que os estudos descritivos evidenciam as características da organização, as percepções dos colaboradores e dos líderes quanto à criação de ambientes de inovação, etc., ou seja, descreve a realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Em termo de sua execução, trata-se de pesquisa de campo, que se caracteriza pelo levantamento de informações do universo pesquisado, através de entrevistas semi-estruturadas, entre outros (GIL, 2010). Trata-se de um estudo de caso em uma organização prestadora de serviços na área de saúde, localizada na cidade de Pato Branco, região Sudoeste do Estado do Paraná, que atua especificamente no ramo de análises clínicas. Em termos de técnicas para coletas de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com sujeitos de pesquisas integrantes dos níveis estratégicos, táticos e operacionais da organização. Devidamente transcritas, as mesmas compuseram o conteúdo a ser analisado a partir das orientações metodológicas da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1970).

Nestes termos, para o presente estudo foram estabelecidas duas categorias de análise: a primeira se refere aos papéis: a liderança e a criação de ambientes de inovação - a construção dos papéis na organização. A segunda, por sua vez se refere às condições anunciadas para a criação de ambientes de inovação.



---

---

## 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES: ABORDAGENS PRELIMINARES

Em se tratando de estudo, cujas análises estão em andamento, é possível considerar que os dados preliminares da pesquisa indicam trajetórias contextualizadas às características de uma empresa familiar. Assim, a sucessão se deu de forma natural, pois o pai percebeu que o filho tinha acabado de concluir a faculdade e começou a pensar na organização, no processo como um todo, desde o atendimento até a entrega do resultado dos resultados finais aos pacientes.

Percebendo que tais processos deveriam ser analisados de forma estratégica, atentando-se para metodologias de controle de qualidade, o sucessor começou a participar de cursos de gestão. Neste sentido, nota-se que a organização fora orientada a uma divisão de atribuições, restando ao fundador ater-se às atividades técnicas, inerentes ao laboratório, enquanto que ao sucessor, coube também maiores implicações no contexto da gestão da organização. Tal percurso, nas indicações das entrevistas, fora revestida por um processo cultural de profissionalização da organização, difundida entre os níveis hierárquicos da empresa.

Além disso, verifica-se que a organização possui uma estrutura bem articulada entre os setores estratégico e operacional, com um organograma desenhado e permeado pela cultura interna, consolidada, principalmente entre níveis estratégico e tático. Visto que uma organização que trabalha com prestação de serviços de saúde tem um ambiente de intenso controle e de valorização da qualidade e precisão, que a princípio parecem articular-se a uma série de práticas revestidas por perspectivas inovativas, conforme as falas dos sujeitos de pesquisa, atreladas à processo e recursos tecnológicos empregados no contexto organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão em torno da temática de inovação em uma organização prestadora de serviços de saúde visa aprofundar os conhecimentos sobre o processo de criação de ambientes de inovação, nesse setor singular, que possui características diferenciadas das inovações nas empresas tradicionais,



---

---

principalmente se consideradas às de produção de bens. Percebendo esse movimento, o estudo procurou evidenciar a relação da liderança, como fator de sensibilização para a criação de ambientes de inovação. As considerações apresentadas expressam as percepções preliminares acerca das sínteses produzidas no decorrer do estudo. Assim, assume-se o caráter transitório das mesmas, contudo, considerando a existência de indícios de associação entre as perspectivas assumidas entre liderança, a construção de papéis no âmbito das organizações, bem como da inovação como pano de fundo dos processos de qualidade e precisão, inerentes aos serviços de saúde.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Thales de. **Inovação e Ciências Sociais: em busca de novos referenciais**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 20, n. 58: p. 145-156, junho 2005.

ARNOLD, William W.; PLAS Jeanne M. **Liderança Orientada para Pessoas: O Toque Humano como Fator de Produtividade e Lucro**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARRUDA, Monica F. de. **Cultura Organizacional e Inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo**. 120 pg. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2006.

BERGAMINI, Cecília W. (org); CODA, Roberto (org). **Psicodinâmica da Vida Organizacional Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CARVALHO, Helio G. de; REIS, Dalcio R. dos; CAVALCANTE, Márcia B. **Gestão da Inovação**. Curitiba, PR: Aymar, 2011. (Série UTFInova).

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências Humanas e Sociais**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.



---

---

**LIVRO BRANCO:** Ciência, Tecnologia e Inovação (2002). Disponível em: <[http://www.cgee.org.br/arquivos/livro\\_branco\\_cti.pdf](http://www.cgee.org.br/arquivos/livro_branco_cti.pdf)> Acesso em 16 de jun. de 2013.

MACHADO, Denise D. P. N. **Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador.** 185 pg. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2004

**MANUAL DE OSLO** (2005). Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf)> Acesso em 16 de jun. de 2013.

MINAYO, Maria C.de S (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** 17. ed. Petrópolis - RJ: Editora Vozes, 2000.

MOREIRA, Daniel A.; QUEIROZ, Ana C. S (coord). **Inovação Organizacional e Tecnológica.** São Paulo: Thomson, 2007)

NETO, Ridávia C. D. de A. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo.** 400 pg. Tese (Pós-Graduação em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2005.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANT'ANNA, Anderson de S.; CAMPOS, Marly S.; VAZ, Samir L. **Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema?** XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, set. de 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação.** 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo B. **Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

