

TIPO
ARTIGO CIENTÍFICO

ÁREA TEMÁTICA
INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

TÍTULO

O PAPEL DO PROGRAMA ALI NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DE CULTURA DE INOVAÇÃO EM MPE'S

Daiane Oliveira Medeiros (daiane.oliveiramedeiros@gmail.com)

UNIR

Carlos Andre da Silva Muller (carlosandre@unir.br)

UNIR

RESUMO

Para que a inovação ocorra de forma contínua e eficiente nas organizações, é preciso que o seu processo esteja institucionalizado. Uma vez institucionalizado, o processo aumentará a vantagem competitiva dos produtos ou serviços gerados, com sustentabilidade e legitimidade perante os beneficiários, fazendo jus a altos investimentos que se faça em busca de competitividade. Desta forma, a análise com base nas teorias institucional e da inovação pode auxiliar e visa o entendimento dos mecanismos envolvidos nessa dinâmica e o apontamento dos meios pelos quais as ações, estruturas e ambiente auxiliam a institucionalização do processo de inovação. O objetivo deste artigo é destacar o papel do Programa ALI na institucionalização de inovações em empresas que participam do mesmo, assim utilizando o método de análise documental. Os resultados evidenciam, que há uma grande influência do programa na cultura das empresas, no entanto é preciso que a partir da intervenção que há por parte do mesmo as organizações busquem conhecer o campo organizacional em que atuam e aplicar os conhecimentos adquiridos em busca de competitividade no referido campo.

Palavras-chave: Inovação; Institucionalização; Programa ALI.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas em nível mundial, em especial as que dizem respeito à tecnologia, têm afetado profundamente o cenário competitivo. Organizações têm experimentado um processo de modernização sem precedentes na história da humanidade. Todavia, o cenário, cada vez mais instável, indica que a tecnologia penetra de forma irregular nos empreendimentos, sendo alguns mais acessíveis a uns do que a outros.

A perspectiva estruturalista, fundamentada na racionalidade *homo economicus* explicaria este fenômeno como a dificuldade de certos empreendimentos em ter acesso a determinados recursos que os impediriam de ter competitividade como, por exemplo, baixa escala de produção de micro e pequenos empreendimentos.

Não se pode negar que o fenômeno ocorre, todavia, o que se percebe é que pequenos empreendimentos de escala semelhantes têm resultados distintos, cuja racionalidade prevista na perspectiva estruturalista não tem argumentos para analisar. Esta é uma das críticas que a escola institucional faz, tendo Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) como precursores.

Esses autores defendem a perspectiva institucional, que abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, recursos materiais e econômicos e aborda a presença de elementos culturais – valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais, passa-se a aceitar que a concorrência por recursos e clientes entre as organizações deixa espaço à concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação do ambiente.

Desenvolvimento importante foi apontado por Scott (2001) sobre os pilares dos institucionalismo, o mesmo apresenta os pilares das instituições em três partes, onde cada pilar fornece uma base para a legitimidade, sendo estes: Regulador, normativo e cognitivo.

O Pilar cognitivo, está mais diretamente ligado às estruturas cognitivas individuais, através dos quais, por um complexo processo de captação, tratamento e julgamento de informações – sempre em conformidade com experiências passadas – se constrói os símbolos, as crenças e as representações que estruturam as maneiras pelas quais “os agentes econômicos percebem e interpretam o mundo natural e social, identificam e classificam suas partes constitutivas e concebem suas linhas de ações” (PONDÉ, 2005, p. 131).

Esse pilar representa as estruturas cognitivas, pelas quais os indivíduos constroem sua percepção da realidade, percebem e interpretam o mundo em sua volta e como identificam

as mudanças no ambiente social em que estão inseridos, como percebem os problemas e elaboram as soluções possíveis.

Reconhecendo isto, disseminar novas formas de gestão, bem como a cultura inovadora, portanto, pode ser uma política adequada para alavancar a inovações dentro das organizações, e melhorar desempenho em micro e pequenos empreendimentos, com vistas na competitividade, frente a um cenário cada vez mais instável e inseguro.

Destaca-se no âmbito das Micro e Pequenas Empresas, o incentivo a mudanças através do Programa ALI, desenvolvido pelo SEBRAE em parceria com CNPq, que objetiva implementar a cultura da inovação em empresas de diversos segmentos. O programa, de abrangência nacional, está consolidado como estratégia de competitividade e diferencial competitivo para as empresas de pequeno porte. O mesmo se caracteriza por estimular os gestores a pensarem de forma diferente na busca por melhorias significativas em seu empreendimento.

Partindo, portanto, do pressuposto que decisões dentro das organizações dizem respeito não somente à eficiência, mas também a internalização de um ambiente externo, que representa fator cognitivo institucional, a questão central deste artigo está ligada ao seguinte questionamento: Qual a contribuição do Programa ALI para institucionalização da cultura de inovação entre micro e pequenos empreendimentos?

A delimitação do tema foi realizada a partir do trabalho desta autora no âmbito de outras pesquisas realizadas. Entende-se que a busca por novas tecnologias, precisam ser incentivadas dentro do contexto organizacional como forma de institucionalizar o pensamento voltado para a inovação. Esperando-se como resultado, melhores posicionamentos destes empreendimentos no mercado.

2 REFERÊNCIA TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1. Teoria institucional

A institucionalização representa um processo ligado à lógica em consonância, às normas socialmente aceitas, assim como também pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, os quais se fundamentam em parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais e para a ação. (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT; MEYER; 1991). Assim um campo

institucional é um setor social onde há a predominância de um conjunto de regras e normativas onde as organizações para sobreviver devem se adequar, receber apoio e alcançar legitimidade de outras organizações e da sociedade.

Autores como Di Maggio; Powell (1983), destacam que neste sentido, as organizações articulam suas ações e estruturas com relação às características do contexto institucional na qual ela está inserida em busca de legitimação e aceitação da sociedade em geral. Esse contexto onde as organizações estão inseridas pode ser caracterizado como o campo organizacional. No que diz respeito ao campo organizacional, que é caracterizado segundo Di Maggio e Powell (1983) como o “conjunto de organizações que compartilham sistemas de significado comuns e que interagem mais frequentemente entre si do que com atores de fora do campo, constituindo assim uma área reconhecida da vida institucional”, as instituições que estão inseridas nestes campos buscam a legitimidade através do isomorfismo.

A abordagem institucionalista dá ênfase os aspectos institucionais do ambiente. Nesse sentido, valoriza as implicações sobre a ação e o comportamento organizacional, mas investiga também temas ligados à compreensão de processos de produção, manutenção e transformação de normas sociais; além do relacionamento entre normas formais e informais, da mudança. Meyer e Rowan (1977) dão ênfase ao pensamento de que a sociedade possui diversas regras institucionalizadas que fornecem a estrutura para a formação das organizações formais, sendo esta responsável por determinar esta estrutura. Di Maggio e Powell (1982) destacam que:

“à medida que organizações diferentes, mas do mesmo ramo, esteja concentradas em um campo concreto, pelo Estado e pelas categorias profissionais, forças poderosas emergem, o que as levam a se tornarem mais similares umas às outras”. (DiMaggio e Powell, 1982).

Assim, na perspectiva institucionalista, as organizações são analisadas do ponto de vista da cultura e do ambiente institucional, que se constitui de normas e valores que devem ser cumpridos a fim de obter legitimidade, neste sentido, o contexto em que a mesma está inserida é de muita importância para que se compreenda a estrutura desta como um todo.

Assim, no contexto da organização, pode-se entender que o ambiente institucional, é caracterizado “pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às

organizações legitimidade e suporte contextual”, onde “o controle ambiental incide sobre a adequação da forma organizacional às pressões sociais, resultando em um isomorfismo institucional” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2005, p. 32).

Ao discutir implementação de inovação dentro da perspectiva institucional, Meyer e Rowan (1977), afirmam que: “à medida que uma inovação vai sendo disseminada, rompem-se barreiras, além de sua adoção proporcionar legitimidade em vez de melhorar o desempenho (Meyer e Rowan, 1977) ”.

Numa perspectiva institucionalista, Tolbert e Zucker (1977) defendem a ideia de que para que a inovação evolua deve haver a construção de um ambiente inovador sustentável e contínuo e a mesma dependerá da legitimidade que esse ambiente desenvolverá perante os agentes e é de suma importância para sua implementação. Entretanto, ao revisar as pesquisas de Tolbert e Zucker (1977) sobre a Teoria Institucional, Machado-da-Silva e Gonçalves (1998) argumentam que os estudos conduzidos pelas autoras tratam as instituições como dadas pelo ambiente e que o processo de institucionalização teria caráter qualitativo.

Assim, os Agentes Locais de Inovação (ALI) são agentes responsáveis por disseminar a cultura da inovação nas organizações, os mesmos visitam os empreendimentos, apresentam soluções e oferecem respostas às demandas do negócio. As mudanças propostas pelos mesmos geram impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processos e na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos. Desta forma a inovação é levada à organização de forma prática, onde o agente apresenta através de um plano de ação as propostas de melhoria e cabe ao gestor executá-las. Entende-se a inovação como instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser apresentada como disciplina, ser apreendida e ser praticada (DRUCKER, 2002).

A inovação na perspectiva organizacional procura investir na exploração coletiva de compatibilização dos diferentes sistemas técnicos diminuindo desperdícios, ampliando a funcionalidade de produtos e componentes e aumentando a reversibilidade de processos econômicos (CORAZZA, 2001). Ferraz, 1995 p. 3 destaca ainda que "as atividades de inovação compreendem os esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e de produtos, realizados *intra* ou *extra*-muros, além da transferência de tecnologias através de licenciamento ou outras formas de intercâmbio tecnológico."

As inovações em sua maioria passam por processos de difusão, que envolvem as organizações na quais estas são difundidas a os atores organizacionais, todos estes passam por

um processo de aprendizagem e adaptação, Rogers (1995, p. 5) conceitua difusão como “o processo no qual uma inovação é comunicada por meio de certos canais, através do tempo, entre os membros de um sistema social”, ressaltando que, para alguns autores, a difusão é o processo espontâneo de comunicação de novas ideias, enquanto que o processo gerenciado seria chamado de disseminação.

Meyer e Scott (1992) dão ênfase ao papel que o ambiente institucional desempenha na definição da estrutura e do comportamento das organizações. Segundo estes autores organizações estão fortemente inseridos em ambientes institucionais e esse ambiente têm uma grande influência sobre a forma como essas organizações se estruturam.

Segundo Pereira (2012, p. 277):

É nessa perspectiva que a teoria institucional se mostra promissora no estudo das organizações, pretendendo explicar os fenômenos organizacionais por meio da compreensão de como as estruturas e ações organizacionais tornam-se legitimadas e quais as consequências nos resultados planejados para as organizações.

Diante dessa perspectiva apontada por Pereira, Scott (2001) classificou em 03 os pilares em que se sustenta a análise institucional, o autor defende a ideia em se distinguir em três sistemas institucionalistas. O pilar normativo, coercitivo e cognitivo.



Figura 1. Pilares na análise institucional

Fonte: Dados da pesquisa

É neste caso que o aspecto cognitivo apontado por Scott (2004) vai ao encontro da visão apresentada, pois descreve a ênfase colocada na concepção da realidade como “artefato cultural”, ou seja, demonstram as estruturas cognitivas, pelas quais os indivíduos constroem sua percepção da realidade, percebem e interpretam o mundo em sua volta e como identificam as mudanças no ambiente social em que estão inseridos, como percebem os problemas e

elaboram as soluções possíveis. Assim, o indivíduo, que é visto como figura central no processo de institucionalização de inovações, têm suas percepções da realidade e recebe influência do meio no qual está inserido o que determina a sua visão sobre a inovação.

Esta dimensão de análise destaca que a realidade é socialmente construída. De acordo com Meyer e Rowan (1991), as organizações são conduzidas a incorporar práticas e procedimentos definidos por conceitos racionais do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. As organizações que agem dessa maneira aumentam sua legitimidade e sua perspectiva de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata da adoção das práticas e dos procedimentos.

É com base nesta premissa que Felipe (2008) afirma que:

“A capacidade de desenvolvimento de um sistema econômico recai, cada vez mais, sobre sua capacidade de aprendizado e da mudança nas “percepções de mundo”, ou seja, dos modelos mentais. Assim, as instituições precisam ser tomadas também como aquelas estruturas cognitivas que, conformando os modelos mentais, permitam, em maior ou menor grau, que os indivíduos, as firmas e as organizações captem com rapidez (ou não) a nova natureza e o novo conteúdo do crescimento econômico, incorporando tais transformações em suas ações e atividades econômicas, tornando-as alinhadas ao ambiente transformado.

O aprendizado individual e coletivo neste sentido é de fundamental importância para o desenvolvimento da organização. Neste cenário, pode-se notar a relevância de se buscar a disseminação de conhecimento na organização, é importante identificar os agentes-chave para os processos de aquisição, processamento e disseminação de informação, além de definir quais e como são as estratégias e políticas da organização para o desenvolvimento de competências associadas à aprendizagem entre os agentes-chave, e que condições estruturais e de interação são dadas aos agentes-chave.

2. Processos de institucionalização

TOLBET; ZUCKER, (1999, p. 206) analisam como a inovação se institucionaliza entre populações de organizações. Nesta análise os autores destacam que a primeira fase do processo de institucionalização das inovações é a habitualização, que, segundo os mesmos referem-se à:

(...) a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, ou um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes (TOLBET; ZUCKER, 1999, p. 206).

Essa fase é entendida como a pré-institucionalização, que acontece inicialmente em organizações semelhantes, do mesmo setor, no qual a inovação fica limitada a um pequeno número de entidades que compartilham os mesmos problemas.

Após a habitualização, a difusão da estrutura evolui para um estágio mais permanente e disseminado, no qual se forma um consenso social sobre o valor da estrutura, construído a partir de mecanismos de monitoramento interorganizacional e de teorização. As organizações, mesmo que de diversos setores, monitoram o comportamento das demais a fim de analisar as mudanças implementadas e avaliar o impacto da adoção de novas estruturas em outras organizações, com o pressuposto que estas mudanças se consolidariam também na sua própria organização. Quando já a adoção desta por parte de outras organizações, gestores tendem a considerar que esta foi validada e que representa uma decisão favorável em termos de custo/benefício. Quanto mais difundida, a estrutura tende a ser vista como uma “escolha ótima”.

A teorização é o processo em que um conjunto de indivíduos com interesse na difusão de uma determinada estrutura começa a divulgar as inovações, através de tarefas tais que consistem em definir um problema organizacional genérico e os atores afetados por este problema; justificar uma estrutura, no caso, uma tecnologia de gestão, como solução para esse problema, atribuindo a esta legitimidade. Para reforçar, são apresentadas evidências de sucesso em outras organizações.

Como dito, só o fato de haver inovação, não quer dizer que a mesma esteja institucionalizada na organização. É esse o papel da teorização. Sem essa tarefa, muitas organizações não teriam acesso a essas evidências. Com o desenvolvimento da teorização, as estruturas ficam mais homogêneas e passam a ser adotadas mais em bases normativas do que pela imitação.

Esta pode ser considerada uma fase de estágio de semi-institucionalização ou objetificação, onde as estruturas são mais duradouras do que as da fase anterior, por já terem

atingido certa aceitação normativa, mas ainda não atingiram um grau maior de maturidade, o que segundo Tolbert; Zucker, 1999, p. 206: “ainda não permitem a elaboração de evidências empíricas fortes de sua validade, sendo monitoradas interna e externamente pelas organizações”.

Após a inovação estar devidamente institucionalizada, os atores não questionarão mais tanto a sua validade. Aí que há a acomodação por parte de algumas organizações, segundo Machado da Silva, 1999, p.34:

Quando definitivamente institucionalizadas, diminui o questionamento dos atores sobre sua validade. É nesse momento que se está sujeito a um maior risco de acomodação e de manter rotinas cujos contextos iniciais de formulação já foram alterados. Entretanto, em função de questionamentos internos a respeito da adequação de práticas e procedimentos às exigências ambientais, podem ocorrer processos de “desinstitucionalização” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 34).

Resta a fase de sedimentação, que busca o envolvimento da disseminação da estrutura entre os atores para os quais foi dirigida a teorização, como a continuidade da inovação na organização. (EISENHARDT apud TOLBET; ZUCKER, 1999).

O processo de institucionalização é representado na figura abaixo:

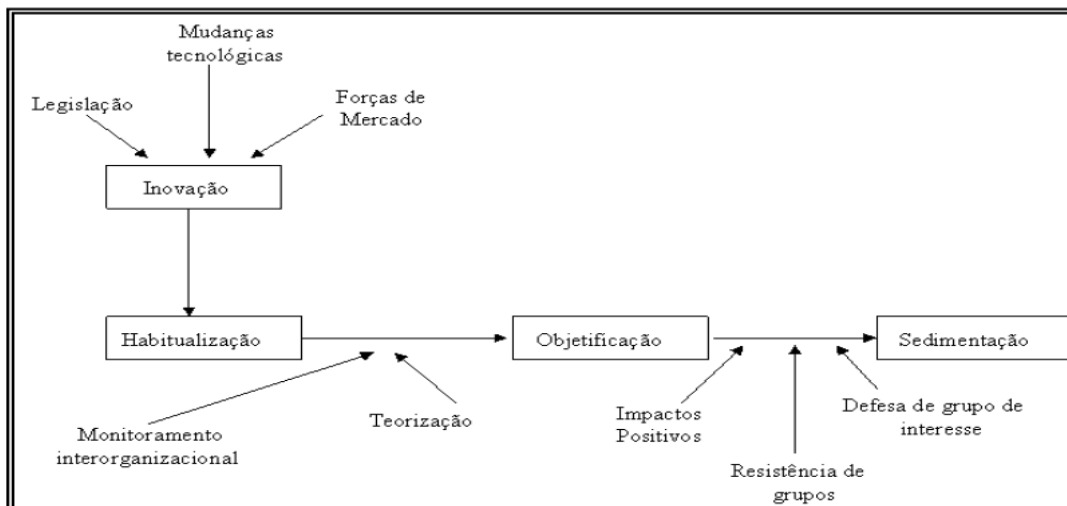


Figura 2. O processo de institucionalização

Fonte: Tolbert e Zucker (1994)

As presunções de Tolbert e Zucker (1999) merecem maior ênfase pois através da mesma é possível entender aspectos cognitivos do processo de institucionalização de práticas

inovadoras. As autoras exploram a teoria neoinstitucional com base na análise de fluxos institucionais e das forças causais que os mobilizam.

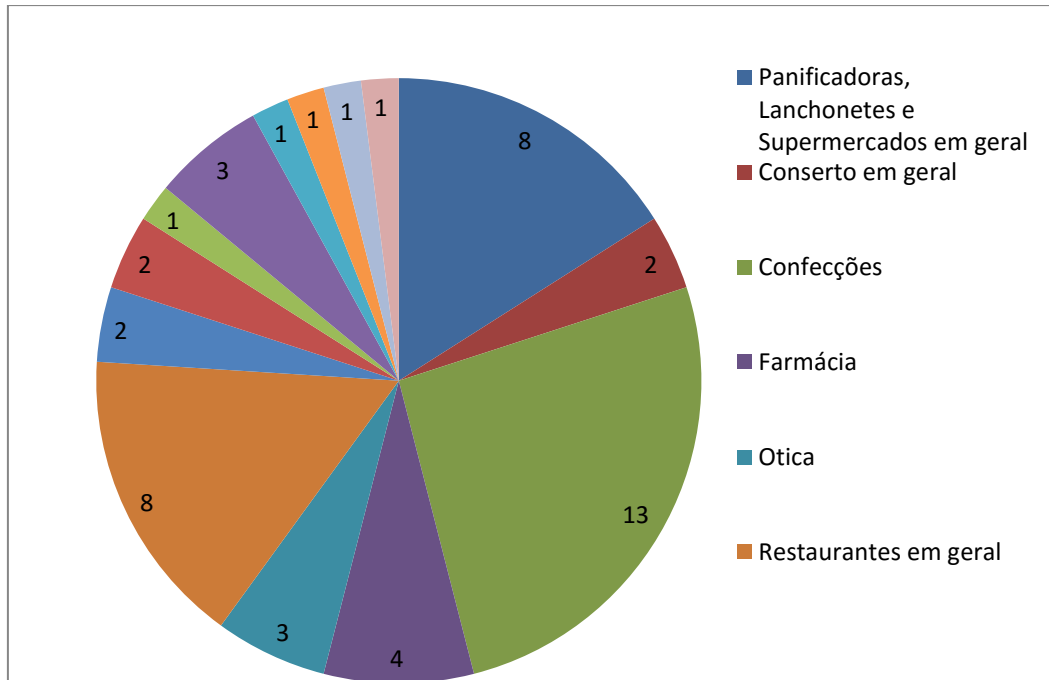
3 METODOLOGIA

A pesquisa consistiu em analisar o Programa ALI tem agido no sentido de influenciar a institucionalização de inovações nas organizações que aderem ao mesmo. Para isto, foi efetuado o levantamento das ações desenvolvidas pelo Programa como forma de identificar as referidas práticas e que práticas são institucionalizadas, seja pelo programa, seja pelas organizações empresariais. Para isto, foram colhidas as informações que a pesquisadora possui a respeito do Programa, bem como as disponibilizadas em sites e outros meios, cujo trabalho consistiu de categorizar as notícias obtidas, agrupar por temas mais gerais para obter através da análise de conteúdo os objetivos pretendidos por cada categoria de ações empreendidas.

A amostra foi constituída por 50 empresas. As empresas foram escolhidas por julgamento da pesquisadora. Os dados relativos às empresas foram colhidos pela pesquisadora, repassados para tabelas preparatórias e posteriormente conferidos, o que deu origem ao banco de dados utilizado para esta pesquisa. As 50 empresas foram atendidas por esta autora no âmbito do Programa ALI onde a mesma atuou como agente local de inovação nas 50 organizações pesquisadas.

No que diz respeito às características destas organizações o gráfico 01 traz a classificação das mesmas conforme o segmento em que atuam:

GRAFICO 1 – AMOSTRA POR SEGMENTO



Fonte: Dados da pesquisa

Os procedimentos de natureza metodológica utilizados para esta pesquisa têm por finalidade o alcance dos objetivos do estudo apresentados anteriormente. Desta forma, o estudo foi caracterizado como uma pesquisa de cunho qualitativo (CRESWELL, 2010) quanto à sua natureza e descritiva no que diz respeito aos procedimentos adotados. Para a coleta de dados foi realizado análise documental de 50 devolutivas (questionários aplicados aos gestores das empresas participantes do Programa) no intuito de identificar ações de inovações institucionalizadas nestas organizações (FLICK, 2009).

As devolutivas são documentos preparados pelo agente de acordo com as respostas dos gestores ao questionário que tem como objetivo verificar o grau de inovação da empresa em questão, através desta análise o agente aponta soluções de melhorias e passa a realizar o acompanhamento da empresa com o objetivo de aumentar o grau de inovação da mesma.

Assim, foram analisados os diagnósticos aplicados no primeiro ano de atendimento da agente às empresas e após 01 ano de atendimento. A metodologia utilizada para realizar o diagnóstico nas empresas pelos agentes locais de inovação foi o Radar da Inovação de Bachmann e Destefani (2008), essa metodologia considera as dimensões nas quais uma empresa pode inovar, assim o radar é composto pelas dimensões: oferta, plataforma, marca,

clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede, ambiência inovadora.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nos dados obtidos foi possível perceber que as inovações raramente seguem um esquema formal e ocorrência da mesma não costuma seguir uma prática sistematizada, ocorrem subitamente nos primeiros estágios dos projetos; as operações, independentemente de serem terceirizadas ou próprias, são capazes de fornecer serviços diferenciados às demandas dos clientes (personalização do produto).

O programa tem especial relevância na mudança de perspectiva de inovação de empresas em Rondônia, desta forma com práticas voltadas a inovar dentro de diferentes segmentos e por meio de distintas dimensões, sistematizam o sentido inovação dentro de empresas de médio porte do estado. Porém, à medida que a agente foi tendo mais contato com as empresas através de suas atividades foi possível perceber que as mesmas encontram características do mercado rondoniense que não seriam facilmente identificáveis em empresas de outras regiões. Ainda segundo a agente foi possível perceber que: “Estudar setores do mercado pensando em regras gerais não seria adequado para que possam contribuir para as empresas”. É preciso compreender mais do que a cultura empresarial, mas as relações culturais do mercado em diferentes cidades e, por vezes, bairros de uma mesma cidade.

Especificamente nas empresas pesquisadas, pôde-se notar que as características das mesmas são peculiares no que diz respeito ao comércio local. São poucos os empreendedores que tem a visão de inovação como diferencial competitivo, ou a visão de que uma mudança institucional poderá trazer à organização legitimidade, a maioria destes empreendedores querem soluções rápidas para os problemas enfrentados por suas empresas.

Nestas organizações foi possível perceber que as inovações são focadas em melhorias dos processos (procedimentos, comunicação, relacionamentos, etc.); alguns estágios do processo de inovação são negligenciados por causa da velocidade da solução e rapidez no atendimento;

Em nosso estudo, ficou evidente que a redução de custos não foi o principal motivador das inovações (e sim a busca por diferencial competitivo).

As empresas atendidas pela agente e em geral são geralmente empresas familiares, com baixo nível de profissionalismo. À medida que elas crescem, esse profissionalismo aumenta gradativamente. Os recursos humanos são escassos e multitarefa, e em sua grande maioria os orçamentos são limitados o que dificulta o investimento em inovação, pois os mesmos são bastante controlados e direcionados a situações urgentes. Essas características na maioria das vezes impossibilitam que a solução de inovação tenha um caráter institucional. Em função dessa realidade, as soluções de inovação são restritas a ações tradicionais de mudança, como a contratação de um funcionário, a contratação de um terceiro para solucionar problemas cotidianos (como é o caso de um consultor), e ações de marketing que promovam o portfólio de produtos da organização buscando aumentar as vendas.

No gráfico 01 está representado o estágio em que as empresas se encontravam no 1º ano do Programa.

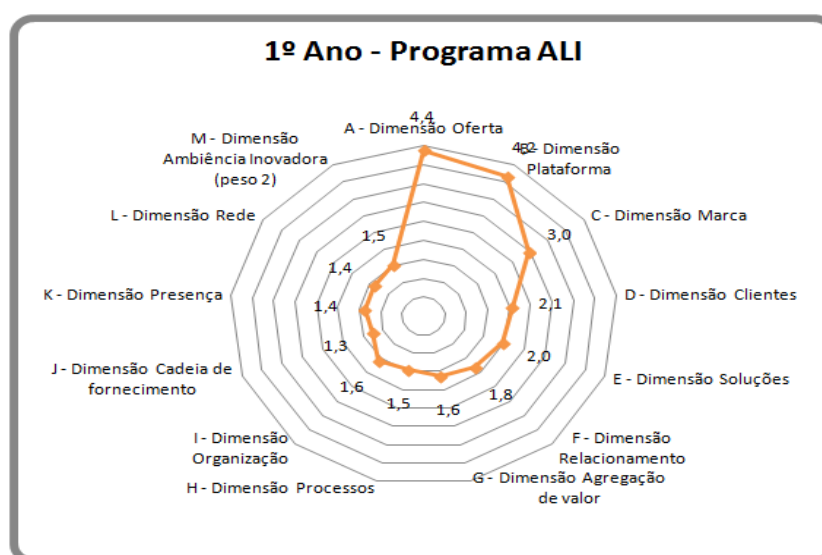


Gráfico 2 – 1º ano de programa ali

Fonte: Dados da pesquisa

No primeiro ano do Programa vê-se que quase não havia esforços para inovar conforme evidencia o gráfico, consequentemente, a maioria das dimensões obtiveram nota mínima, no que diz respeito à implementação de inovações de forma sistematizada. As 50 empresas pesquisadas tiveram o acompanhamento da Agente Local de Inovação que através da análise do diagnóstico realizado propôs um plano de ação com as ações voltadas para inovação dentro das 13 dimensões apresentadas no radar. A agente acompanhou

sistematicamente as empresas e ao final dos dois anos de programa aplicou novamente a ferramenta para verificar os resultados obtidos.

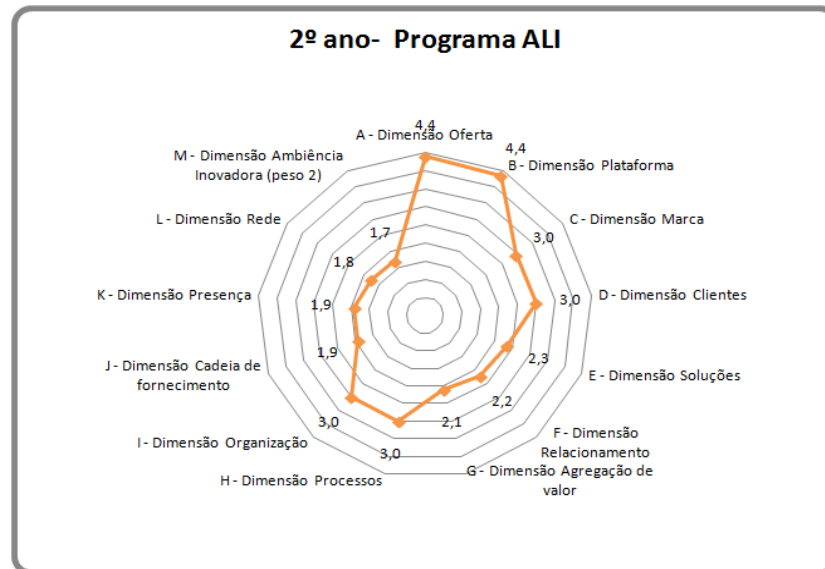


Gráfico 2 – 2º ano de programa ali

Fonte: Dados da pesquisa

Ao final dos dois anos de acompanhamento, notou-se uma evolução considerada mediana, as empresas passaram de uma média de 2,2 para 2,8 nota-se que a cultura da inovação foi mais difundida no que diz respeito à dimensões organizacionais e processos, sendo estes dois fatores básico para que esta cultura seja difundida e institucionalizada.



Gráfico: Evolução

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados sinalizam para grandes desafios: os níveis de investimentos e de inovações são tímidos, e se falarmos no contexto nacional, nossos níveis de inovação se comparados a outros países emergentes são ainda incipientes de modo que a busca pela estruturação de um sistema capaz de gerar inovações de forma sistêmica e continuada é necessária ao Brasil e, nesse sentido, ainda que de forma singela, o projeto ALI representa uma contribuição positiva nesse esforço de inovar para conferir maior competitividade à economia brasileira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do pressuposto de que para uma organização se beneficiar continuamente das inovações ela precisa obter um processo institucionalizado, aceito e legitimado pelos agentes internos e externos, foi possível constatar com a pesquisa que, o Programa Ali é um grande agente de mudanças nas organizações em que atua. No entanto, é necessário entender os aspectos culturais cognitivos destas instituições, pois conforme apontado por Felipe (2008): “as instituições não podem ser tomadas apenas como mecanismos externos, colocando restrições ao comportamento e dando configurações às interações humanas”.

Por todo o exposto, defende-se a necessidade de uma maior interação entre empresas. Ao invés de atuarem de forma dispersa e isolada, procurando inovar de forma individual, é necessário a visualização e entendimento do campo organizacional na qual estão inseridas para que mecanismos de cooperação se manifestem o que pode levar probabilidade de competir.

Assim, em resposta à questão central, foi evidenciado a importância do Programa ALI para a disseminação da cultura de inovação nas empresas e esta cultura se disseminada de forma sistemática pode levar às organizações a uma nova cultura empresarial e poderão melhorar sua competitividade, por meio de novas interações empresariais, da implementação de programas que lhes permitam aprimorar e avançar a organização tecnológica.

Para aumentar a qualidade das soluções inovadoras, o empresário precisa estimular-se a compreender a importância do conceito de inovação, aumentar os investimentos e tomar mais risco à novidade completa. Dessa forma, a agente ALI poderia ter mais liberdade de propor algo absolutamente novo e mais moderno.

No que diz respeito à institucionalização de inovações, nas empresas pesquisadas a cultura de inovação foi implementada aos poucos, o que nos leva a crer que para que as mesmas cheguem a institucionalizar a inovação ainda há um longo caminho a percorrer.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. XVIII SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS. Anais... Aracaju, 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1982.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DIMAGGIO, P.J; POWELL, W.W. The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p.147-160, April, 1983.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MACHADO, DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. **Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, Edição Especial(1), p. 9 - 39, 2005.

MEYER, J. W. ROWAN, B. **Institutionalized Organizations: Formal Organizations as Myth and Ceremony**. *American Journal of Sociology*, (83): 340 - 363, 1977.

PEREIRA, F. A. d. M.. **A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado**. *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756. Ano 8, n. 16, jul.-dez. 2012.

PONDÉ, J. L. **Coordenação, custos de transação e inovações institucionais**. Texto para discussão. Campinas, UNICAMP, 1994.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. USA, New York: Free Press, 1995.

SCOTT, W. R.. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks, California: Sage, 2001.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). CALDAS, M.; FACHIN, R.;

FISCHER, T. (org. brasileiros). **Handbook de estudos organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, p. 194-217, 1999.