

O contributo da inovação enquanto fator diferenciador

ABSTRACT

A cultura tem vindo a assumir progressiva importância enquanto dispositivo de regulação do comportamento organizacional e de otimização de recursos. A inovação enquanto fator diferenciador começou por ocorrer na indústria e, progressivamente tem sido adotada por quase todos os sectores de atividade. Esta generalizada aceitação é estimulada pela forte concorrência que reduz as margens comerciais e exige redução de custos e potenciação dos fatores produtivos, pela necessidade de regulação dos processos e redução dos desperdícios e pela força da moda de gestão, atualmente muito orientada para a regulação dos processos e otimização dos recursos e para o reforço sustentado da qualidade e da produtividade. Contudo, alguns líderes das organizações tendem a ignorar que a adoção e implementação de modelos de gestão relacionados com a inovação enquanto fator diferenciador não são meras fases de uma mudança organizacional, mas sim, complexos processos que, quando não realizados, podem implicar efeitos perversos, causando falta de competitividade e produtividade. Ora, face ao interesse que o mundo académico e profissional tem manifestado no estudo da cultura organizacional, pretende-se compreender a influência e o impacto que a inovação tem, enquanto fator de diferenciador. Espera-se que este artigo, baseado numa revisão de literatura possa ser um contributo para o Congresso Nacional dos Economistas a realizar nos dias 25 e 26 de outubro 2023.

Jorge Ferreira, PhD
jorge.ferreira.73@sapo.pt

Palavras-chave: Cultura; Organizações; Inovação; Diferenciação; Singularização.

CULTURA E INOVAÇÃO

Ao longo da revisão da literatura analisaram-se várias publicações que tentam conectar a cultura organizacional e a inovação (McLean 2005); (Anderson, 2014); (Van de Ven; Angle 2000); (Amabile 1996). A cultura organizacional baseada nos recursos é uma das mais proeminentes perspetivas teóricas da gestão (Neves 1996); (Kotter 1992); (Cameron; Quinn 2005). Com base nestes pressupostos, criou-se a ideia de que a diferença das organizações é gerada pelas diferenças dos seus recursos. Entendemos que a cultura organizacional condiciona e restringe o processo de inovação enquanto fator diferenciador. É neste sentido que a pergunta: *o que é o fator diferenciador?* nos leva à necessidade de recorrermos à sua génese para entendermos a evolução que a própria questão suscita.

Segundo McLean (2005), a cultura organizacional é tratada de forma distinta de clima organizacional, da mesma maneira que a inovação o é em relação à criatividade. Para Amabile (1996), a inovação está associada ao sucesso de uma ideia coletiva, de um produto ou serviço, enquanto a criatividade está ao nível individual. A inovação enquanto fator de *Singularização* é também fator diferenciador. De acordo com Guattari “o processo de *Singularização* é caracterizado por ser automodelador, por possibilitar a construção de seus próprios referenciais, teóricos ou práticos, ao entrar em contato com as diferentes situações” (2011: 327).

Neste caminho intelectual, marcado por questões sociológicas, éticas, antropológicas, gnosiológicas e científicas, ao analisar a bibliografia sobre os fundamentos deste conceito, cultura organizacional e inovação enquanto fator de *Singularização*, constatou-se as respetivas críticas, evolução e alterações que ambas têm sofrido. De facto, são infinitas as considerações e referências, assistindo-se a diversas leituras de uma mesma realidade.

Para Cunha e Rego (2006) existem três razões importantes e primordiais que podem ser consideradas para justificar a importância da inovação enquanto fator de *Singularização* no que diz respeito às organizações. Em boa verdade, as organizações são únicas, específicas e distintas. Repare-se no seguinte: (i) a inovação pode, sem dúvida, melhorar os resultados e constituir-se como elemento singular e diferenciador; (ii) a inovação pode ajudar a gestão na reputação organizacional, estando a organização a par das modas de gestão; (iii) a inovação pode contribuir para uma melhoria na adaptação organizacional, competitividade e criação de valor. A inovação tem, então, múltiplas utilidades: dá acesso a novos mercados, aumenta lucros, gera emprego, fortalece marcas e produtos.

A cultura relaciona-se com as interpretações feitas pelos trabalhadores sobre as experiências vividas nas organizações (Ahmed 1998: 32). Já o clima pode ser observado nas práticas e políticas organizacionais, o mesmo se passa em relação às crenças e valores que representam a cultura.

A inovação compromete e envolve toda a estrutura organizacional que vai desde: liderança, criatividade, ferramentas de gestão, seleção e implementação de novas ideias. Já a estratégia de inovação requer recursos materiais, financeiros, humanos, entre outros. Em relação às críticas, a cultura organizacional apesar da sua relevância, não ficou isenta de censura. Ela foi acusada de evidenciar ausências de suporte empírico e de não atender aos mecanismos através dos quais contribuem para a vantagem competitiva (Le Bas; Lauzikas 2010).

ESTRATÉGIA E CULTURA

Ao rever as questões sobre a cultura organizacional nas PMEs (Pequenas e Médias Empresas), constatou-se algumas perplexidades, dúvidas, confusões, imprecisões, incertezas, ambiguidades, obscuridades e improbabilidades na gestão das empresas e nas culturas que vivem fechadas em si mesmas.

Se tivermos em consideração, a base de dados (2022) da Pordata, Fundação Francisco Manuel dos Santos, a população ativa com 65 ou mais anos, situa-se nos 11,7%, enquanto a média dos 27 países comunitários fica-se pelos 5,7%. Esse é um dos pontos de destaque e reflexão, num mercado de trabalho (mal remunerado e pouco qualificado) que contribui para a falta de produtividade e competitividade em Portugal. A ilação que se retira é que a inovação e a qualidade são essenciais para o desenvolvimento e para a competitividade das empresas (embora poucas vezes ela seja usada). Em Portugal, existe alguma dificuldade em distinguir invenção de inovação.

Para Le Bas e Lauzikas (2010), a organização e as suas opções estratégicas têm pontos de vista diversificados, encontrando-se vantagens e inconvenientes, benefícios e limitações.

De certo modo, quando a cultura privilegia os recursos da organização, o seu contributo aumenta a competição, reforça os aspetos do contexto e o próprio processo estratégico. Não deixa de ser pertinente, os dados apresentados pela Fundação Francisco Manuel dos Santos, onde se constata que os trabalhadores na sua generalidade têm baixa escolarização, tal como, os empregadores portugueses. Este fator pode ser uma resistência à inovação das empresas nacionais.

Acrescenta-se ainda a seguinte informação: *“quase metade dos empregadores em Portugal têm, no máximo, o ensino básico (46%), 29 pontos percentuais acima do registado na média da UE27 (17%). Apesar dos trabalhadores por conta de outrem serem mais escolarizados que os empregadores, as diferenças face à média europeia mantêm-se: enquanto, em Portugal, 37% dos trabalhadores têm, no máximo, o ensino básico, na EU27 esse valor é de 16%, refere o relatório. Contudo, é de salientar a maior aproximação do peso dos trabalhadores com ensino superior à média europeia 32% vs. 38 (Relatório da Pordata^[1], sobre o Emprego)”*.

Convém referir que, a Pordata é uma base de dados sobre Portugal contemporâneo com estatísticas oficiais e certificadas sobre o país e a Europa. Com a transcrição deste texto, pretexto e

contexto é nossa intenção dar a conhecer a herança e a importância que os empresários poderão dar à inovação, enquanto fator diferenciador.

Segundo Martins e Martins “identificar, operacionalizar, medir e descrever os determinantes da cultura organizacional pode influenciar a criatividade e inovação” (2002: 58). Ora, de acordo com os mesmos autores, a cultura organizacional impulsiona a inovação e a criatividade, fazendo aumentar a competitividade.

Para lançar nova discussão, agora numa outra perspetiva, destaca-se a pertinência do paradigma nacional ao nível dos salários.

De acordo com os dados da [Pordata](#)^[2], “cerca de 1 em cada 5 trabalhadores portugueses em 2018 ganhava o Salário Mínimo Nacional (22%), o que é o triplo do valor registado em 2022 (7,4%). Nesse período, no entanto, o salário mínimo aumentou em Portugal 23%, o equivalente a mais de 100 euros, “um crescimento bem superior ao das remunerações médias mensais no mesmo período (4%, ou mais 35 euros)”.

Ainda relativamente à informação da [Pordata](#)^[3], acrescenta-se: “a preços constantes, o aumento dos salários nas últimas décadas tem vindo a ser menor. Se na década de 90 (entre 1988 e 1998), os salários aumentaram 32%, já na década de 2000 (entre 1998 e 2008) aumentaram 12% e na última (entre 2008 e 2018) 5%”.

Ora, a falta de desenvolvimento da cultura é a falta de desenvolvimento da própria organização, herdada do passado. A leitura que se retira dos dados obtidos consiste que as empresas nacionais são competitivas pelo preço barato da mão-de-obra e não pela inovação do produto ou serviço.

Por sua vez, alguns autores empregam a expressão cultura de inovação, mas aplicam instrumentos de medida de cultura organizacional, *i.e.*, instrumentos que servem para identificar e adotar sistemas de informação nas organizações (Adler 2002).

Portanto, a cultura baseada no conhecimento é uma extensão da cultura baseada nos recursos. A cultura é concebida como o conhecimento aprendido e partilhado. Há necessidade de consenso para que essa partilha ocorra, levando a uma compreensão semelhante do domínio. Assim, “a força da associação entre os entendimentos individuais de um domínio é evidência tanto da força geral do consenso em um domínio particular como do grau no qual cada indivíduo compartilha no consenso” (Jaskyte; Dressler 2004: 270).

Se por um lado, recursos e capacidades podem condicionar a implementação de novas atividades, rotinas e processos de gestão, por outro lado, as rotinas são baseadas em interpretações do passado, mais do que em antecipações do futuro. Elas adaptam-se às experiências em respostas de retroação.

Citando McLean (2005: 241), “a cultura cria parâmetros para qual comportamento é desejável e encorajado (...) ou inaceitável e censurado”. Num outro quadrante, a cultura organizacional favorece a criatividade e a inovação, através dos seus recursos.

Por conseguinte, os recursos e as capacidades são ativos da organização, tangíveis e intangíveis, utilizados para implementar ações e estratégias.

Numa abordagem sociológica, alguns autores (Baregheh 2009); (Dedahanov 2016); (Allred; Swan 2004); (Efrat 2014); (Yang; Li, 2011) e (Griffith; Rubera 2014) identificaram a relação de cultura organizacional com os processos de inovação organizacional: (i) abertura à exposição de ideias; (ii) estímulo ao desenvolvimento de confiança; (iii) comunicação aberta; (iv) trabalho em equipa; (v) liderança; (vi) gestão estruturada dos processos de inovação; e por fim (vii) reconhecimento da importância da estratégia da inovação.

A cultura traduz-se na capacidade organizacional de explorar, ou de usufruir dos seus recursos, geralmente utilizando-se processos para obter resultados desejados. Estes procedimentos

e processos baseados em informação poderão ser tangíveis ou intangíveis: eles são específicos de cada realidade organizacional e desenvolvem-se ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos da organização.

Thorpe (2005) analisou o impacto do ambiente operacional, cultura organizacional e estrutura organizacional (variáveis independentes) sobre a capacidade de inovação (variável dependente). A cultura organizacional pode apresentar uma relação negativa com a capacidade de inovação.

A cultura organizacional baseada nos recursos oferece de certa forma, maior estruturação e detalhe nos mecanismos de manutenção e competitividade. Portanto, a inovação é um recurso compartilhado como atributo organizacional. Assim, surge a ideia da necessidade da análise de consenso cultural para estimar as dimensões da cultura para inovação no contexto organizacional.

Jaskyte e Dressler (2004: 274) destacam a cultura organizacional como “um conjunto de valores compartilhados que auxiliam os membros da organização a compreender o funcionamento organizacional e assim guiar o pensamento e comportamento”. Nesta linha o enquadramento da cultura na elaboração da estratégia e na vantagem competitiva consiste em simplificar a contribuição dos recursos. A inovação organizacional associada à existência de uma cultura propicia a sua emergência.

Segundo Geertz (1978), a concepção de cultura engloba partilha de símbolos e significados entre atores dentro de um determinado sistema social. Os elementos mapeados que integram a cultura são: ritos, rituais, símbolos, cerimónias, histórias, mitos, valores, crenças, normas e comunicação.

Os valores são os elementos mais típicos das organizações inovadoras, seguidos de crenças e pressupostos. Já os artefactos e símbolos, são os que têm menor relevância nas organizações (Parveen; Senin; Umar 2015). De forma geral, são reconhecidos por todos na estratégia da inovação. Assim sendo, podemos afirmar que a criação de valor é a missão das empresas.

SOBRE A REALIDADE

Tendo como pano de fundo as questões relacionadas com a falta de competitividade. Para Godinho e Simões (2005), o fraco desempenho reflete-se na inexistência de invenções com conteúdo tecnológico, obtenção de patentes, inovação de produtos e serviços, de certa forma, afasta Portugal do mercado do conhecimento, diminuindo a competitividade empresarial.

Outra questão que se considera pertinente é o processo da transferência de práticas e representações, que se inicia na construção de uma cultura organizacional. Sublinhe-se que, a cultura não consegue envolver criação de valor e ser orientada para o desenvolvimento, se não houver transferência e integração do conhecimento (Schumpeter 1911, 1982); (Rogers; Shoemaker 1971); (Zaltman; Duncan; Holbeck 1973); (Downs; Mohr 1976); (Dosi 1982, 1988); (Van de Ven; Angle 2000); (Damanpour 1991); (Hatch 1997); (Tidd; Bessant; Pavitt 1997); (Gundling 1999); (Afuah 2003); (Hamel 2006); (Ismail; Abdmajid 2007). O conhecimento é a essência da inovação.

O compromisso organizacional procura aumentar a coerência de comportamentos, bem como, a forma de realizar tarefas, na procura da máxima eficiência e eficácia.

Repare-se que quanto mais dinâmico e complexo for o ambiente mais orgânica deve ser a estrutura e, pelo contrário, quanto mais estável e simples for o ambiente mais mecanicista tende ser a estrutura.

Com o tempo, as organizações tornam-se mais previsíveis e formalizadas, com uma tendência da estrutura a refletir a idade do sector de atividade em que se integra. Em relação à dimensão, quanto maior é a organização, mais formalizado é o seu comportamento, mais elaborada é a sua estrutura e maior é a dimensão de cada unidade.

Num outro ponto, quanto mais sofisticada for a tecnologia usada, mais elaborada é a estrutura administrativa e operacional. A cultura organizacional reflete, de certo modo, o estilo de liderança usada na empresa (Efrat 2014).

Em Portugal verifica-se que as PME's, com a chegada da maturidade, assistem a uma redução do crescimento económico, causado pela competição feroz, pela globalização, novos hábitos de consumo e por mudanças nas tendências de mercado ou produtos.

As empresas acusam o desgaste provocado pelo mercado (Kotter 1996: 65-77). A cultura, por sua vez, torna-se restritiva às inovações. Não obstante da inovação desempenhar um papel importante no processo de desenvolvimento de uma empresa, ela é utilizada como uma valiosa ferramenta na competitividade da organização (Ussman 2004).

Do que foi exposto, verifica-se que a inovação necessita de mecanismos de coordenação e interação para o desenvolvimento do conhecimento. Por sua vez, as competências são atributos das organizações para sobreviver ao meio envolvente, nomeadamente competências pessoais, tecnologia e *know how*.

Convém, então, salientar que as empresas podem ser entendidas como um espaço, meio e ambiente organizacional propício para a criatividade, ideias, informações, experiências e valores que têm como principal foco a inovação (enquanto fator diferenciador).

INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO

O acesso ao conhecimento limita o acesso à invocação, impossibilitando de gerar e criar ideias e pensamentos. A influência da inovação na economia é notável. Dito por outras palavras, a competitividade está dependente do conhecimento e da inovação, a venda de produtos inovadores gera mais lucro.

Por conseguinte, há três aspetos importantes a ter em conta no que diz respeito à cultura e inovação: (i) a função do empreendedor-inovador consiste em renovar uma série de obstáculos; (ii) é difícil inovar, sendo mais fácil usar o que já está testado e provado; (iii) é importante prestar atenção à reação social da invenção.

Para Zien e Buckler (1997: 274) são as próprias organizações que criam e sustentam uma cultura orientada para a inovação, seja nas metas, nos objetivos e nas medidas de desempenho. Contudo, os líderes tendem a “demonstrar que as decisões, ação, e comunicação que a inovação impulsiona favorece a rentabilidade” do negócio.

Uma cultura organizacional que valorize a rapidez das respostas (de clientes e fornecedores) e fomenta o conhecimento especializado é necessariamente uma cultura que valoriza os recursos humanos existentes. Assim sendo, a verdadeira riqueza das organizações reside nas pessoas, nas técnicas e na tecnologia de produtos e serviços (Bilhim 2002: 121-126).

Nesta extensa bibliografia que suporta a cultura organizacional que se caracteriza, de certa forma, pelas representações da gestão, encontrou-se ênfase na eficiência das práticas correntes e na promoção da flexibilidade da estrutura, ao nível dos sistemas de gestão e informação.

Segundo Martins e Martins (2002: 59), a “interação entre subsistemas organizacionais: objetivos, estrutura, gestão, tecnologia e psicossociológico” corresponde a diferentes níveis. Ou seja, são estes “determinantes que influenciam criatividade e inovação”. Portanto, pretende-se explicar até que ponto a cultura organizacional influencia a inovação.

A cultura organizacional pode facilitar ou travar um novo processo na organização. Inevitavelmente, o sucesso da inovação passa pela cultura. As mudanças que daí advêm, inevitavelmente provocam um sentimento inicial de rejeição, uma vez que colocam em causa o comodismo alcançado.

Constata-se, efetivamente, que as empresas se diferenciam pelo facto de serem inovadoras, de procurarem constantemente novas ideias, fazerem de modo diferente, pelo que se torna imprescindível a procura permanente de oportunidades. Considera-se que, é através de uma intervenção formativa e construtiva que as organizações podem recorrer à inovação e desenvolvimento

enquanto fator diferenciador para superar a concorrência, *i.e.*, “fator que assume papel fundamental na diferenciação dos agentes produtivos” (Godinho 2003a: 37).

Assim, o papel central das empresas familiares (na economia nacional) é sustentado pela sua visão, valores e legado exclusivo ao longo do tempo (Ana Ussman 2004). O sucesso é construído pela sua ambição e sistemas de valores. Cresce com o seu potencial e agilidade na tomada de decisões. Isso molda o seu legado. Este conjunto distinto de características dá às PMEs vantagens competitivas. No entanto, essa vantagem competitiva pode ser ameaçada pela mudança acelerada, pela falta de planejamento e pela rutura radical do mercado (Freire 2002).

Num outro quadrante, “observou-se que em muitos mercados é racional para os produtores produzirem produtos que sejam o mais similar possível – o princípio de diferenciação mínima” (Sarkar 2010: 169). É de salutar a pertinência de fazer a comparação de empresas com os seus concorrentes, pelo que se pode definir como “a capacidade dos produtores em criar uma distinção suficientemente perceptível aos olhos do consumidor entre os seus produtos e produtos substitutos ou similares”. A criação deste tipo de distinções pode ter como base alterações nas características físicas dos produtos (Sarkar 2010: 169).

Em consequência e coerência com Sarkar (2010: 169) a diferenciação pode ser classificada na forma: vertical, horizontal, natural e estratégica. Neste sentido, considera-se: (i) vertical – quando o produto ou serviço diferem em termos de qualidade; (ii) horizontal – quando o produto ou serviço têm a mesma qualidade, mas possuem algumas características diferentes; (iii) natural – quando o produto ou serviço diferencia-se através de processos naturais que não são desenvolvidos pelos produtores; (iv) estratégico – quando diretamente controlado pelos produtores através de publicidade e promoção, de características primárias do produto ou de serviços adicionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que utilizam a inovação no sentido de melhoria e diferenciação dos seus produtos e serviços apresentam um desempenho maior do que as concorrentes, através da medição da “quota de mercado, rentabilidade, crescimento ou capitalização de mercado” (Tidd; Bessant; Pavitt 2003: vii). Muitas vezes desenvolvido à sombra da, ou mesmo à luz da gestão, as organizações conseguem alcançar vantagens competitivas (sustentáveis) através da “capacidade de diferenciação e de inovação local” (Godinho 2003a: 40).

A inovação “tem um poder incomparável para criar mudanças profundas e duradouras em termos de vantagens competitivas” (Hamel 2007: 33).

Voltemos à pergunta inicial do artigo sobre o *que é ser diferenciador?* e digamos que a vantagem da diferenciação pode ser alcançada através do nível de qualidade pré-determinada dos produtos ou serviços, da fiabilidade e segurança, nome da marca e reconhecimento por parte do consumidor, da intensidade positiva da imagem a ela associada, e dos serviços inerentes à aquisição do produto que podem orientar estratégias de crescimento das empresas (Carneiro 1995: 62).

Neste sentido, será necessário o envolvimento de todas as infraestruturas e recursos associados à diferenciação como forma de obtenção de maior rentabilidade. Portanto, quando se fala de inovação em mercados maduros, com clientes exigentes e com elevada concorrência é sempre primordial o fator da *Singularização*.

Assim, quando uma organização consegue uma combinação de diferenciação e de elevada qualidade, o retorno do investimento é em geral o dobro daquele em que não há diferenciação dos produtos (Tidd; Bessant; Pavitt 2003: 175). Importa, ainda, referir que a inovação e a diferenciação estão relacionadas com a competitividade. A inovação está associada a mercados com uma certa *pressão competitiva*, já a diferenciação está associada a mercados *muito competitivos*. Deste modo, podemos afirmar que a *Singularização* está associada à diferenciação e qualidade dos produtos, o que

permite aumentar as margens de lucro, sendo essencial ter ciclos de vida dos produtos cada vez mais reduzidos, de forma a poder descontinuí-los sempre que for necessário (Sarkar 2010).

Face ao exposto, e da leitura obtida, considera-se que o sucesso das empresas passa por perceberem o que é que podem fazer, de forma diferente e melhor que os concorrentes, para alcançarem o sucesso. Handy (2007: 17-26) destaca a cultura organizacional como paradigma dominante da gestão, ou seja, é uma perspetiva “de dentro para fora”, consistindo no sucesso competitivo. Em relação ao processo da estratégia cultural tenta-se enquadrar os processos de elaboração em teorias de desenvolvimento organizacional. Portanto, considera-se que a organização é um repositório de conhecimento e aprendizagem, essencial e fundamental para o seu crescimento (Machado 2005: 317-323).

Chega-se ao entendimento que a cultura organizacional tem sido usada em diferentes construtos da gestão. O enquadramento da cultura na elaboração da estratégia e na vantagem competitiva através da inovação, simplifica a contribuição da gestão dos recursos. Cultura, conhecimento, tecnologia e inovação formam uma base que contribui para a competitividade de uma empresa. São conceitos distintos embora muitas vezes complementares. Cabe a cada empresa identificar a necessidade e entender a melhor forma de a utilizar.

Como se pôde verificar, a cultura influencia a inovação e a inovação influencia a cultura. Em nosso entender, é justamente esta dimensão ilimitada que faz com que a *Singularização* ganhe o seu lugar, arrastando consigo a diferenciação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler**, Paul (2002): The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies. New York: Oxford University Press.
- Amabile**, T. (1996): Creativity and Innovation in Organizations. Harvard Business School, 5, 1-15.
- Ahmed**, P. K. (1998). Culture and Climate for Innovation. European Journal of Innovation Management, 1(1), 30-43. doi: 10.1108/14601069810199131.
- Afuah**, A. (2003): Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits. New York: Oxford University Press.
- Anderson**, N.; Potočník, K.; Zhou, J. (2014): Innovation and Creativity in Organizations a State-of-the-Science Review, Prospective Commentary and Guiding Framework, Journal of Management, Vol. 40 No. 5, pp. 1297-1333.
- Allred**, B.; Swan, K. (2004): Global versus Multidomestic: Culture's Consequences on Innovation, Management International Review, Vol. 44 No. 1, pp. 81-105.
- Baregheh**, A.; Rowley, J.; Sambrook, S. (2009): Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation; Management Decision, Vol. 47 No. 8, pp. 1323-1339.
- Bilhim**, João (2002): Questões Atuais de Recursos Humanos: Lisboa: Editora Universidade Técnica de Lisboa.
- Carneiro**, A. (1995). Inovação - Estratégia e competitividade. (L. Texto Editora, Ed.) Lisboa.
- Cameron**, K.; Quinn, R. (2005): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cunha**, Miguel; Rego, Arménio; Cunha, Rita (2006): Organizações Positivas. Lisboa: Editor D. Quixote.
- Dedahanov**, A.; Lee, D.; Rhee, J.; Yoon, J. (2016): Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: the mediating role of employee voice; Management Decision, Vol. 54 No. 9, pp. 2310-2324.
- Dosi**, G. (1988): Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. Journal of Economic Literature, 26(3), 1120-1171.
- Damanpour**, F. (1991): Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, 34(3), 555-590.
- Denison**, D. R.; Spreitzer, G. M. (1991): "Organizational culture and organizational development: a competing values approach". Research in Organizational Change and Development, v. 5.
- Downs**, G. W.; Mohr Jr.; L. B. (1976): Conceptual Issues in the Study of Innovation. Administrative Science Quarterly, 21(4), 700-714, dec.
- Efrat**, K. (2014): The direct and indirect impact of culture on innovation; Technovation, Vol. 34 No. 1, pp. 12-20.
- Freire**, A. (2002): Inovação Novos produtos, serviços e negócios para Portugal. Lisboa: Editorial Verbo.
- Freiro**, Adriano (2002): Gestão da Inovação. Lisboa: Verbo Editores.
- Geertz**, C. (1978): A Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Godinho**, M. (2003a): Inovação: conceitos e perspetivas fundamentais. Em M. J.
- Godinho**, M.; Simões, V. (2005): *I&D, Inovação e Empreendedorismo, 2007-2013*, Relatório Final, ISEG.

- Guattari, F.;** Rolnik, S. (2011): *Micropolítica: cartografias do desejo*. 11. ed. Petrópolis: Ed. Vozes.
- Griffith, D.;** Rubera, G. (2014): A cross-cultural investigation of new product strategies for technological and design innovations; *Journal of International Marketing*, Vol. 22 No. 1, pp. 5-20.
- Gundling, E.** (1999): *The 3M Way to innovation: balancing people and profit*. New York: Vintage Books.
- Handy, Charles** (2007): *A Organização por Dentro*. Lisboa: Planeta DeAgostini Editores.
- Hamel, G.** (2007): *O futuro da gestão Como a Gestão 2.0 ultrapassará mentalidades que limitam a inovação estratégica*. (A. Rodrigues, Trad.) Lisboa: Actual Editora.
- Hamel, G.** (2006): *Alta Gerência: o laboratório de inovação em gestão*. Revista HSM
- Hatch, M. J.** (1997): *Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Ismail, W.;** Abdmajid, R. (2007): Framework of the culture of innovation: a revisit. *Journal Kemanusiaan* , 9, 38-49.
- Jaskyte, K.;** Dressler, W. (2004): Studying culture as an integral aggregate variable: organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations. *Field Methods*, 16(3), 265-284. Recuperado de <http://fmj.sagepub.com/content/16/3/265>. doi: 10.1177/1525822X03262281
- Kotter, J.;** Heskett, J. (1992): *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.
- Kotter, John** (1996): *Leading Change*. Harvard Business School Press
- Le Bas, C.;** Lauzikas, M. (2010): Determinants of innovation culture and major impacts on the innovation strategy: the case of the information technology sector in Lithuania.
- Mclean, L. D.** (2005): Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246. doi: 10.1177/1523422305274528
- Martins, E.;** Martins, N. (2002): An organizational culture model to promote creativity and innovation. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.
- Machado, Hilka** (2005): *Reflexões sobre Conceções Familiares e Empresas Familiares*.
- Neves, J.** (1996): *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Parveen, S.;** Senin, A.; Umar, A. (2015): Organization culture and open innovation: a quadruple Helix open innovation model approach; *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol. 5 No. 1, pp. 335-342.
- Rogers, E. M.;** Shoemaker, F. F. (1971): *Communication of innovations*. New York: Free Press.
- Sarkar, S.** (2010): *Empreendedorismo e Inovação (2ª ed.)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tidd, J.;** Bessant, J.; Pavitt, K. (2003): *Gestão da inovação - Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*. (C. Tavares, Trad.) Lisboa: Monitor – Projectos e Edições, Lda.
- Tidd, J.;** Bessant, J.; Pavitt, K. (1997): *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Thorpe, R.;** Holt, R.; Macpherson, A.; Pittaway, L. (2005): Using knowledge within small and medium-sized firms: a systematic review of the evidence; *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7 No. 4, pp. 257-281.
- Ussman, A.** (2004): *Empresas Familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Van De Ven, A. H.;** Angle, H. L. (2000): An introduction to the Minnesota innovation research program. In A. H. Van De Ven, H. L. Angle, & M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: the Minnesota studies* (pp. 3-30). New York: Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H.** (1986): Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Yang, T.;** Li, C. (2011): Competence exploration and exploitation in new product development: the moderating effects of environmental dynamism and competitiveness; *Management Decision*, Vol. 49 No. 9, pp. 1444-1470.
- Zaltman, G.;** Duncan, R.; Holbeck, J. (1973): *Innovations and Organizations*. New York: Wiley Interscience.
- Zien, K. A.;** Buckler, S. A. (1997): From experience dreams to market: crafting a culture of innovation. *Journal of Production Innovation Management*, 14(4), 274-287. doi: 10.1016/S0737-6782(97)00029-

[https://www.pordata.pt/Europa/Produtividade+do+trabalho++por+hora+de+trabalho+\(UE27+100\)-1992](https://www.pordata.pt/Europa/Produtividade+do+trabalho++por+hora+de+trabalho+(UE27+100)-1992)

<https://www.pordata.pt/portugal/ganho+medio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+nivel+de+qualificacao-890>

<https://www.pordata.pt/portugal/evolucao+do+salario+minimo+nacional-74>

<https://www.pordata.pt/subtema/portugal/populacao+empregada->