

CULTURA DA INOVAÇÃO aspectos isomórficos na abordagem institucional

Majeane Araújo da Silva Menezes¹
Universidade Estadual de Londrina
majeane@yahoo.com.br

Luana Maia Woida²
Faculdade de Tecnologia de Garça
luanamwoida@gmail.com

Paulo Marcelo Ferrarese Pegino³
Universidade Estadual de Londrina
paulo.pegino@uel.br

Resumo

Este estudo visa analisar a relação entre cultura de inovação e isomorfismo institucional, explorando como suas dimensões promovem a inovação. A revisão bibliográfica abrangeu vinte artigos altamente citados da *Web of Science* contendo *innovation* e *culture* no título. A análise de conteúdo revelou que 49% dos elementos identificados são normativos, 23% miméticos e 19% coercitivos, enquanto 9% não possuem características isomórficas. Os resultados sugerem que normas profissionais, redes institucionais e regulamentações desempenham um papel central na disseminação da inovação, enquanto algumas organizações desenvolvem práticas inovadoras a partir de dinâmicas internacionais. O estudo contribui para compreender o impacto das pressões institucionais na cultura de inovação, reforçando a importância de fatores internos e externos para estratégias inovadoras.

Palavras-chave: cultura da Inovação; isomorfismo coercitivo; isomorfismo mimético; isomorfismo normativo; teoria institucional.

INNOVATION CULTURE isomorphic aspects in the institutional approach

Abstract

This study examines the relationship between innovation culture and institutional isomorphism, exploring how its dimensions drive innovation. The literature review covered twenty highly cited Web of Science articles with *innovation* and *culture* in the title. Content analysis identified 49% normative, 23% mimetic, and 19% coercive elements, while 9% had no isomorphic characteristics. The findings highlight that professional norms, institutional networks, and regulations play a key role in innovation diffusion, while some organizations develop innovative practices based on international dynamics. This study contributes to understanding the impact of institutional pressures on innovation culture, emphasizing the importance of internal and external factors for innovative strategies.

¹ Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (PPGA-UEL); Especialista em Gestão Estratégica e Negócios pela Universidade Estadual da Bahia (UNEB); Graduada em Administração pela Universidade Estadual da Bahia (UNEB).

² Pós-doutora pela Universidad Carlos III de Madrid (Espanha). Doutora e mestre em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Graduada em Administração pela UEL. Professora nas Faculdades de Tecnologia de Garça e de Marília (FATEC-Garça; FATEC-Marília). Docente Permanente no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (Unesp/Marília). Docente Colaboradora no PPGA-UEL.

³ Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR); Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Docente e coordenador do PPGA-UEL.



Esta obra está licenciada sob uma licença

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

P2P & INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 1-23, e-7519, jul./dez. 2025.

Keywords: innovation culture; coercive isomorphism; mimetic isomorphism; normative isomorphism; institutional theory.

CULTURA DE LA INNOVACIÓN aspectos isomórficos en el enfoque institucional

Resumen

Este estudio analiza la relación entre la cultura de la innovación y el isomorfismo institucional, explorando cómo sus dimensiones impulsan la innovación. La revisión bibliográfica incluyó veinte artículos altamente citados en la Web of Science con los términos *innovation* y *culture* en el título. El análisis de contenido identificó un 49% de elementos normativos, un 23% miméticos y un 19% coercitivos, mientras que un 9% no presentó características isomórficas. Los resultados demuestran que las normas profesionales, las redes institucionales y las regulaciones desempeñan un papel central en la difusión de la innovación, mientras que algunas organizaciones desarrollan prácticas innovadoras a partir de dinámicas internacionales. Este estudio contribuye a la comprensión del impacto de las presiones institucionales en la cultura de la innovación, resaltando la importancia de factores internos y externos para las estrategias innovadoras.

Palabras clave: cultura de la innovación; isomorfismo coercitivo; isomorfismo mimético; isomorfismo normativo; teoría institucional.

1 INTRODUÇÃO

A inovação é um elemento essencial para a competitividade em mercados dinâmicos. Sua capacidade de gerar novos produtos, serviços e processos permite que as organizações se adaptem rapidamente às demandas do mercado. A cultura organizacional tem papel fundamental nesse processo, promovendo criatividade, aprendizado e experimentação (Cameron; Quinn, 2011).

A cultura de inovação é composta por valores e estruturas que favorecem a implementação de novas ideias (Dobni, 2008). Organizações inovadoras demonstram maior adaptabilidade e resiliência, sendo influenciadas por fatores internos e externos, como normas profissionais, diretrizes de mercado e regulamentações (DiMaggio; Powell, 1983).

A Teoria Institucional oferece uma abordagem relevante para entender a influência de pressões externas e internas no comportamento organizacional. De acordo com DiMaggio e Powell (1983), as organizações enfrentam pressões miméticas, normativas e coercitivas que afetam suas estruturas e processos, resultando em maior homogeneidade no ambiente institucional. Contudo, a relação entre essas pressões e a cultura de inovação ainda carece de estudos aprofundados.

Algumas pesquisas (Gimenez *et al.*, 2007; Ferreira *et al.*, 2019) indicam que práticas como *benchmarking* podem estar ligadas ao isomorfismo mimético, enquanto a adesão a normas profissionais reflete o isomorfismo normativo. Já regulamentações governamentais exemplificam o isomorfismo coercitivo. Explorar a interação dessas forças com a cultura de inovação pode contribuir para um entendimento mais profundo sobre o desenvolvimento e a manutenção de ambientes inovadores.

Este estudo busca preencher essa lacuna, identificando na literatura elementos da cultura de inovação que se alinham às abordagens mimética, normativa e coercitiva, e analisando como essas influências contribuem para um ambiente inovador.

Além desta introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção apresenta a fundamentação teórica; em seguida, detalhamos os procedimentos metodológicos; depois, discutimos os resultados e, por fim, apresentamos as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A inovação é essencial para o sucesso organizacional. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2015), ela transforma recursos em novos produtos e soluções, gerando valor. Drucker (1991) destaca seu papel na melhoria contínua e na competitividade sustentável. Dessa forma, a

inovação permite que empresas se ajustem a mercados dinâmicos e atendam a exigências ambientais e regulatórias.

A cultura de inovação é um conjunto de valores, opiniões e práticas que impulsionam a criatividade, a experimentação e a aprendizagem organizacional (Dobni, 2008). Esse ambiente favorece a renovação contínua e a adaptação ao mercado (Tidd; Bessant; Pavitt, 2015). Além disso, a cultura da inovação não se desenvolve isoladamente, sendo moldada por fatores institucionais que influenciam a forma como as organizações estruturam suas práticas.

A Teoria Institucional explica como as organizações adotam estruturas e práticas comuns devido a pressões institucionais (DiMaggio; Powell, 1983). O conceito central dessa teoria é o isomorfismo institucional, que se refere ao processo pelo qual empresas se tornam semelhantes para obter legitimidade e eficiência em seus setores. Esse processo ocorre de três formas principais: mimética, normativa e coercitiva.

O isomorfismo mimético acontece quando organizações, diante da incerteza, imitam práticas bem-sucedidas de outras empresas. Esse tipo de isomorfismo é comum em setores tecnológicos, onde empresas replicam modelos de sucesso para minimizar riscos e acelerar sua competitividade (Levitt, 1965).

O isomorfismo normativo está ligado à profissionalização e à disseminação de normas institucionais. Profissões regulamentadas e redes acadêmicas influenciam práticas organizacionais ao estabelecer padrões e critérios técnicos amplamente aceitos, promovendo a padronização das operações (Tidd; Bessant; Pavitt, 2005, 2015).

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões regulatórias e sociais. Governos, clientes e órgãos reguladores impõem diretrizes que as organizações precisam seguir para manter sua conformidade e acesso ao mercado. Empresas do setor ambiental, por exemplo, adotam práticas sustentáveis para atender a legislações ambientais e demandas da sociedade (DiMaggio; Powell, 1983).

Empresas frequentemente combinam esses três tipos de isomorfismo para alinhar-se ao mercado e alcançar legitimidade. *Startups* tecnológicas replicam modelos bem-sucedidos (mimético), setores regulados seguem diretrizes institucionais (normativo) e indústrias sujeitas a legislações ambientais adotam práticas exigidas por reguladores (coercitivo). Essa interação entre diferentes formas de isomorfismo fortalece a cultura de inovação ao mesmo tempo em que impõe limites às estratégias adotadas.

Apesar de sua utilidade, a Teoria Institucional é criticada por enfatizar a estabilidade organizacional em detrimento da inovação disruptiva. Além disso, subestima o papel da agência individual e das dinâmicas de poder na adoção de novas práticas. Para um entendimento mais

completo, é necessário combiná-la com abordagens que considerem a flexibilidade organizacional e o dinamismo dos mercados.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem aplicada e teórica, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre a relação entre cultura da inovação e as dimensões isomórficas da Teoria Institucional. A escolha por tais abordagens justifica-se pela necessidade de integrar conceitos abstratos a contextos reais, conforme defendido por Whetten (2003), que enfatiza a importância de pesquisas teóricas voltadas para a resolução de problemas organizacionais.

A pesquisa elaborou uma revisão bibliográfica estruturada para identificar elementos institucionais nos artigos mais relatados sobre cultura de inovação na base de dados *Web of Science* (WOS). A coleta ocorreu em junho de 2024, utilizando os termos em inglês “*innovation culture*” e “*innovation of culture*” nos campos de título, palavras-chave e resumo, com foco em publicações internacionais e em língua inglesa.

O recorte temporal abrange seus estudos publicados entre 2019 e 2024, sem restrições quanto à metodologia, abordagem ou tipo de organização (pública ou privada), considerando a diversidade de contextos em que a inovação ocorre. A busca inicial encontrada em 563 documentos, dos quais 446 foram classificados como artigos.

Para refinar a busca, utilizou-se as categorias temáticas “*Business*” e “*Management*” da WOS, que segundo Ramos-Rodríguez e Ruíz-Navarro (2004), constituem delimitações temáticas que aumentam a relevância dos dados coletados, permitindo uma recuperação mais precisa. Esse procedimento reduziu o universo de análise para 231 documentos. Em seguida, os artigos foram organizados em ordem decrescente com base no número de citações dentro da base *Web of Science Core Collection*. A seleção da amostra considerou os vinte primeiros artigos dentro desse conjunto. Enquanto a população de 231 documentos acumula 2.974 citações, os 20 mais citados representam 47% de citações (1.399).

O tratamento dos dados foi conduzido por meio da técnica de análise de conteúdo dedutiva, ou dirigida, conforme delineado por Hsieh e Shannon (2005), partindo de categorias teóricas pré-existentes, com o objetivo de identificar padrões temáticos nas citações extraídas dos artigos da amostra. Nessa fase, foi realizada uma busca por citações explícitas com ideias próximas de conceitos/definições sobre temas relacionados à inovação e à cultura da inovação. Após transcritos para uma planilha Excel, estes foram classificados de acordo com as dimensões institucionais normativa, coercitiva e mimética, conforme delineado por DiMaggio e Powell (1983).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa empregou uma revisão bibliográfica sistemática e estruturada para identificar elementos institucionais na literatura sobre cultura de inovação. O tratamento dos dados envolveu a análise de conteúdo dedutiva, baseada em categorias teóricas pré-definidas (Hsieh; Shannon, 2005). Foram identificadas, nos artigos da amostra, citações relacionadas à inovação e à cultura da inovação, posteriormente classificadas nas dimensões normativa, coercitiva e mimética, conforme DiMaggio e Powell (1983).

Para melhor entendimento do Quadro 1, recomenda-se considerar o significado das seguintes siglas: IEC - Cultura Empresarial Internacional, IEO - Orientação Internacional Empreendedora; INVs - Novos Empreendimentos Internacionais; GI – Inovação Verde; GKM - Gestão do Conhecimento Verde; e OGC - Cultura Verde Organizacional.

Os dados do Quadro 1 sugerem uma predominância do isomorfismo normativo, encontrado em 41 das 68 citações, conforme Figura 1. Indicando o papel da profissionalização e das redes institucionais na disseminação de normas organizacionais. Os artigos analisados descrevem a cultura de inovação como um conjunto de valores e práticas compartilhadas, o que reforça a ideia de que as organizações adotam modelos estabelecidos para estruturar seus processos inovadores. Além disso, diversas citações mostram a padronização das abordagens de inovação, evidenciando como conceitos amplamente aceitos moldam as práticas organizacionais.

O isomorfismo mimético também está presente, mas de forma menos expressiva, encontrado em 19 das 68 citações, conforme Figura 1. Identificado principalmente em contextos de incerteza organizacional, conduzem empresas a imitar modelos de inovação de organizações consideradas bem-sucedidas, utilizando estratégias como inovação incremental e cultura de inovação voltada para o sucesso competitivo. Esse comportamento reflete a busca por legitimidade e eficácia em mercados dinâmicos, em que a imitação de práticas inovadoras pode reduzir riscos e aumentar a competitividade.

Por fim, o isomorfismo coercitivo, encontrado em 16 das 68 citações, conforme Figura 1, aparece em citações que mencionam diretrizes institucionais e pressões regulatórias, tais como as estabelecidas pelo Observatório de EcoInovação e pelo painel INNOVA da Europa, que reforçam a adoção de práticas sustentáveis. Além disso, citações sobre inovação verde frequentemente sugerem que empresas adotam novas tecnologias e processos para minimizar resíduos e poluição, atendendo a normas ambientais e expectativas da sociedade, caracterizando um contexto de conformidade regulatória e coerção institucional.

Algumas citações não apresentam características isomórficas, 8 das 68, conforme Figura 1. Tais transcrições apenas definem inovação ou cultura da inovação sem indicar influências externas, imitação ou pressões institucionais. Esses trechos focam em fatores internos, como liderança e planejamento estratégico, sugerindo que a inovação pode ocorrer de forma endógena. No entanto, a predominância de citações com isomorfismo reforça que a inovação geralmente se desenvolve em um ambiente institucional influenciado por normas, concorrência e regulamentações.

Quadro 1 - Identificação de elementos isomórficos nas citações sobre cultura de Inovação

Artigo 1:	How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation
Ano e Autores:	2019. Wang
Citação (p. 668)	"A GI é definida como produtos, processos e inovações gerenciais que levam a uma redução notável nos impactos ambientais (de Medeiros et al., 2018; Hojnik e Ruzzier, 2016)."
Isomorfismo: Não há	Essa citação não sugere isomorfismo, pois apenas define GI sem indicar influência de pressão externa ou imitação.
Citação (p. 668)	"Fussler e James (1996) definem GI como 'novos produtos e processos que fornecem valor ao cliente e ao negócio, mas diminuem significativamente os impactos ambientais.'"
Isomorfismo: Mimético e Normativo	O normativo ocorre porque a definição reforça um conceito amplamente aceito e padronizado na literatura acadêmica. O mimético pode estar presente, pois empresas podem adotar inovação verde ao observar concorrentes bem-sucedidos que reduziram impactos ambientais enquanto agregavam valor.
Citação (p. 668)	"O Observatório de Ecoinovação (2012, p. 8) define GI como a 'introdução de qualquer produto, processo, mudança organizacional ou solução de marketing novo ou significativamente melhorado que reduza o uso de recursos naturais e diminua a liberação de substâncias nocivas ao longo de todo o ciclo de vida.'"
Isomorfismo: Normativo e Coercitivo	O normativo ocorre porque a definição segue diretrizes amplamente aceitas em redes acadêmicas e institucionais. O coercitivo surge, pois, muitas empresas podem ser obrigadas a seguir essas diretrizes devido a regulações ambientais e pressões sociais.
Citação (p. 668)	"O painel INNOVA da Europa conclui que 'ecoinovação significa a criação de bens, processos, sistemas e serviços novos e com preços competitivos, e traz qualidade de vida a todas as pessoas com um uso mínimo de recursos naturais por unidade de produção ao longo do ciclo de vida e uma liberação mínima de substâncias tóxicas' (Reid e Miedzinski, 2008, p. 7)."
Isomorfismo: Normativo e Coercitivo	O normativo ocorre porque a definição está institucionalizada em redes de especialistas e pesquisa, estabelecendo diretrizes para inovação sustentável. O coercitivo está presente pois regulamentações europeias podem impor essas práticas às empresas, moldando suas estruturas organizacionais.
Citação (p. 668)	"O'Regan e Ghobadian (2005) propuseram que a inovação é impulsionada pela cultura, liderança e planejamento estratégico de uma empresa."
Isomorfismo: Não há	Essa citação não sugere isomorfismo, pois foca nos fatores internos que impulsionam a inovação, sem mencionar imitação, normas ou coerção externa.
Citação (p. 668)	"A estratégia de GI é derivada de uma OGC, que consiste no comportamento e nas normas da empresa para suporte ambiental."
Isomorfismo: Normativo e Coercitivo	O normativo ocorre, pois, a OGC é influenciada por padrões aceitos no meio acadêmico e profissional. O coercitivo pode estar presente, pois muitas empresas adotam normas ambientais devido a pressões regulatórias e expectativas da sociedade.
Citação (p. 668)	"A GI media a relação entre OGC e desempenho verde (Weller, 2006)."

669)	
Isomorfismo: Normativo	Essa citação sugere isomorfismo normativo, pois reforça a adoção de práticas sustentáveis como elemento estruturante da cultura organizacional.
Citação (p. 669)	"A GI envolve a transformação do conhecimento existente (Leonard-Barton, 1995)."
Isomorfismo: Mimético	Sugere isomorfismo mimético, pois a transformação do conhecimento existente pode ocorrer por meio da observação e imitação de práticas bem-sucedidas adotadas por outras organizações.
Artigo 2:	International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities
Ano e Autores:	2020. Buccieri; Javalgi; Cavusgil
Citação (p. 2)	"A IEC é a cultura de uma empresa que facilita novas ideias e criatividade na busca de novas oportunidades internacionais; e é composta por orientação empresarial internacional, orientação de mercado internacional, orientação de aprendizado internacional, orientação de rede (competitiva e não competitiva) internacional e motivação internacional. (Dimitratos, Voudouris, Plakoyiannaki; Nakos, 2012)."
Isomorfismo: Normativo	Sugere isomorfismo normativo, pois descreve uma estrutura organizacional baseada em normas institucionais e boas práticas amplamente aceitas para empresas que buscam expandir internacionalmente.
Citação (p. 2)	"Defendemos que a IEC é a cola que une os ativos e permite que as INVs os combinem, modifiquem e implementem de forma vantajosa para desenvolver capacidades criticamente importantes" (Buccieri; Javalgi; Cavusgil, 2020, p. 2)
Isomorfismo: Normativo	Sugere isomorfismo normativo, pois enfatiza que a integração de ativos e práticas organizacionais segue padrões definidos na literatura acadêmica e na gestão empresarial.
Citação (p. 6)	"Portanto, a inovação ambidestra é uma capacidade dinâmica refletida em um conjunto complexo de rotinas que permite que as empresas percebam e aproveitem tanto as oportunidades de inovação incremental quanto as mais disruptivas através da realocação e reconfiguração dos ativos da empresa" (O'Reilly; Tushman, 2013).
Isomorfismo: Normativo	Sugere isomorfismo normativo, pois a ideia de inovação ambidestra como capacidade dinâmica está amplamente disseminada na academia e influencia a padronização de práticas empresariais.
Citação (p. 3)	"Orientação empreendedora internacional: propensão a se engajar em comportamentos inovadores, proativos e de assunção de riscos para alcançar objetivos estratégicos em mercados globais" (Knight, 2001)
Isomorfismo: Mimético	Sugere isomorfismo mimético, pois empresas podem adotar esse comportamento ao observar concorrentes bem-sucedidos que utilizaram estratégias empreendedoras para se posicionar no mercado global.
Citação (p. 3)	"INV é caracterizado pela propensão a ser inovador, proativo e assumir riscos". (Freeman; Cavusgil, 2007)
Isomorfismo: Mimético	Sugere isomorfismo mimético, pois a propensão a assumir riscos e inovar pode ser adotada por empresas ao imitar organizações que tiveram sucesso em mercados internacionais.
Citação (p. 7)	"Estudiosos afirmam que a rápida internacionalização das INVs desencadeada pela IEO está relacionada à criação de capacidades valiosas usadas para segmentar novos clientes" (Aspelund; Koed Madsen; Moen, 2007)
Isomorfismo: Mimético e Normativo	Sugere isomorfismo normativo e mimético. O normativo está presente pois a criação de capacidades valiosas segue padrões estabelecidos em redes acadêmicas e empresariais. O mimético pode ocorrer porque empresas podem acelerar sua internacionalização imitando práticas de sucesso de outras INVs.
Citação (p. 9)	A inovação ambidestra é modelada como uma medida reflexiva de segunda ordem para oferecer uma abordagem interpretável para combinar as dimensões "explorative" e

	“ <i>exploitative</i> ” (Lubatkin et al., 2006; Martin et al., 2017)
Isomorfismo: Normativo	Sugere isomorfismo normativo, pois apresenta a inovação ambidestra como um modelo teórico amplamente aceito e replicado na academia, influenciando a padronização das práticas organizacionais.
Artigo 3:	Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage
Ano e Autores:	2022. Arsawan; Koval; Rajiani; Rustiarini; Supartha; Suryantini
Citação (p. 408)	"A cultura de inovação é referida como valores, crenças e suposições compartilhadas adotadas pelos membros da organização que facilitam o processo transformacional (Dabic et al., 2019)."
Isomorfismo: Normativo	Essa citação sugere isomorfismo normativo, pois destaca que a cultura de inovação se estrutura em normas e valores compartilhados, o que promove homogeneidade entre organizações.
Citação (p. 408)	“A cultura de inovação consiste em uma combinação de crenças, atitudes, valores e comportamentos dos funcionários que leva à melhoria do desempenho de produtos, serviços e inovações (Sattayaraksa e Boon-itt, 2016; Saunila et al., 2014).”
Isomorfismo: Normativo	Essa citação sugere isomorfismo normativo, pois enfatiza que a cultura organizacional molda atitudes e práticas de inovação, promovendo a padronização dentro do setor.
Citação (p. 409)	"A cultura de inovação foi referida como um fator crítico para a capacidade competitiva das organizações (Chen et al., 2015; Saji e Ellingstad, 2016)."
Isomorfismo: Mimético e Normativo	Essa citação sugere isomorfismo normativo e mimético, pois destaca que a cultura de inovação é uma prática amplamente aceita e recomendada para a competitividade organizacional, enquanto as empresas podem adotar esse conceito ao observar sua aplicação bem-sucedida em outras organizações.
Artigo 4:	Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture
Ano e Autores:	2022. Wang; Abbas; Sial; Alvarez-Otero; Cioca
Citação (p. 4)	“A OGC pode ser definida como aquela em que a proteção ambiental é considerada fundamental e incluída na missão da empresa (Abbas; Dogan, 2022).”
Isomorfismo: Normativo	Essa citação sugere isomorfismo normativo, pois destaca a OGC como um modelo institucionalizado e adotado por diversas empresas.
Artigo 5:	Customer pressure and green innovations at third party logistics providers in China: The moderation effect of organizational culture
Ano e Autores:	2019. Chu; Wang; Lai
Citação (p. 59)	"Nesse sentido, qualquer prática de gestão ambiental que um fornecedor 3PL adote é uma inovação, independentemente de terem sido introduzidas por outras empresas ou não. Assim, no presente estudo, a GI é definida como qualquer prática de gestão verde que um fornecedor 3PL pratica, mas que não tinha anteriormente” (Chu; Wang; Lai. 2019, p. 59).
Isomorfismo: Mimético	O trecho descreve como os fornecedores 3PL podem adotar práticas de gestão ambiental (GI) introduzidas por outras empresas, sem necessariamente serem pioneiros nesse sentido. Isso demonstra um aspecto mimético, pois estão imitando tais práticas em resposta a pressões ambientais ou expectativas de mercado.
Artigo 6:	Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance Evidence from Croatia
Ano e Autores:	2019. Dabic; Laznjak; Smallbone; Svarc

Citação (p. 523)	Inovação é um complexo que pode ser definido de diferentes maneiras, como uma ideia, processo, produto, prática ou serviço, com potenciais de mercado e aplicações comerciais” (Edisone et al, 2013)
Isomorfismo: Não há	O trecho não apresenta um aspecto isomórfico específico, pois não descreve uma situação em que uma organização está imitando, sendo coerciva, ou seguindo normas específicas de inovação. Ele simplesmente define a inovação como um fenômeno complexo com múltiplas definições e aplicações comerciais, sem implicar diretamente em um tipo específico de isomorfismo.
Citação (p. 526)	Clima Organizacional “é definido como a manifestação da cultura; em outras palavras, um conglomerado de atitudes, sentimentos e comportamentos que caracterizam a vida em uma organização” (Dabic; Laznjak; Smallbone; Svarc, 2019, p. 526).
Isomorfismo: Não há	Não sugere isomorfismo, pois define o clima organizacional sem indicar pressão externa ou padrões imitativos.
Citação (p. 526)	“A cultura de inovação refere-se aos valores, crenças e suposições comuns compartilhadas pelos membros da organização que poderiam facilitar o processo de inovação” (Hofstede, 1980)
Isomorfismo: Normativo	Identifica-se um aspecto isomórfico normativo. Isso porque a definição implica haver um padrão ou norma a ser seguido na organização no que diz respeito aos valores e crenças que favorecem a inovação.
Citação (p. 526)	“A inovação é normalmente usada para descrever a propensão de uma empresa para introduzir novos processos, produtos ou ideias (Hulte et al, 2004). É um aspecto da cultura organizacional que afeta a propensão de uma empresa para inovar” (Kyrgidou; Spyropoulou, 2013)
Isomorfismo: Normativo	Sugere isomorfismo normativo, pois vincula a inovação à cultura organizacional, um fator influenciado por normas e padrões profissionais.
Artigo 7:	Establishing open innovation culture in cluster initiatives: The role of trust and information asymmetry
Ano e Autores:	2019. Nestle; Täube; Heidenreich; Bogers
Citação (p. 563)	"A inovação aberta desenvolveu-se como um importante domínio de investigação e prática industrial para descrever 'um processo de inovação distribuída baseado em fluxos de conhecimento geridos propositadamente através das fronteiras organizacionais' (Chesbrough e Bogers, 2014, p. 17)."
Isomorfismo: Coercitivo	Sugere isomorfismo coercitivo, pois indica que a inovação aberta é impulsionada por forças externas que bloqueiam maior compartilhamento de conhecimento e colaboração.
Artigo 8:	Green knowledge management and organizational green culture: an interaction for organizational green innovation and green performance
Ano e Autores:	2023. Abbas; Khan
Citação (p. 1853)	A GKM é um recurso estratégico vibrante para as organizações. De acordo com Gauthier e Zhang (2020), o GKM foca no aspecto ecológico do desenvolvimento sustentável.
Isomorfismo: Normativo e Coercitivo	Sugere isomorfismo coercitivo, pois empresas podem adotá-lo para atender a pressões regulatórias e sociais ligadas à sustentabilidade. Também pode indicar isomorfismo normativo, pois redes acadêmicas e especialistas promovem o GKM como prática recomendada.
Citação (p. 1853)	De acordo com Chen et al. (2020), a OGC refere-se a um conjunto de pressupostos, valores e artefatos que refletem os requisitos organizacionais relacionados às operações ambientalmente sustentáveis.
Isomorfismo: Normativo	Sugere isomorfismo normativo, pois a OGC reflete padrões institucionais e valores disseminados por redes profissionais.

Citação (p. 1855)	A criação de conhecimento verde é a criação de novos conteúdos, ideias ou pensamentos explicitamente relacionados ao meio ambiente, baseada na interação entre conhecimento tácito, explícito e encapsulado em uma capacidade individual, grupal ou organizacional (Ashraf <i>et al.</i> , 2022).
Isomorfismo: Normativo	Sugere isomorfismo normativo, pois reflete a influência da profissionalização e da disseminação do conhecimento ambiental dentro das organizações.
Citação (p. 1856)	A GI refere-se a novos produtos e processos que agregam valor às organizações e clientes, com um impacto negativo reduzido sobre o meio ambiente natural (Fussler e James, 1996).
Isomorfismo: Mimético e Coercitivo	Sugere isomorfismo mimético, pois empresas podem adotar GI ao observar concorrentes que já demonstraram sucesso na redução de impactos ambientais. Sugere também isomorfismo coercitivo, pois a adoção de práticas sustentáveis pode ser impulsionada por regulamentações ambientais e pressão da sociedade.
Citação (p. 1856)	Abbas e Sa'gsan (2019) definiram GI como a inovação em tecnologias organizacionais, sistemas de gestão, produtos e processos para minimizar resíduos e poluição, levando à proteção da natureza.
Isomorfismo: Coercitivo	Sugere isomorfismo coercitivo, pois empresas podem adotar inovações verdes para cumprir regulamentações ambientais e atender às expectativas da sociedade.
Citação (p. 1856)	A GI no processo foca na modificação das atividades de produção, como operações e montagens, que promovem configurações ecologicamente corretas dentro e fora da organização (Song <i>et al.</i> , 2020).
Isomorfismo: Mimético	Sugere isomorfismo mimético, pois empresas podem modificar seus processos produtivos ao imitar práticas de organizações bem-sucedidas na implementação de GI.
Citação (p. 1855)	A aquisição de conhecimento verde relaciona-se à aquisição, extração e organização de conhecimento pelas empresas no que diz respeito à proteção ambiental (Aboelmeged e Hashem, 2019).
Isomorfismo: Normativo	Sugere isomorfismo normativo, pois evidencia a adoção de práticas de conhecimento ambiental padronizadas por associações e especialistas.
Citação (p. 1855)	A aplicação do conhecimento verde integra conhecimento ambiental recém-adquirido ou armazenado na tomada de decisão, no design ou na entrega de produtos ou serviços ecologicamente corretos (Zbucheá <i>et al.</i> , 2019).
Isomorfismo: Coercitivo	Sugere isomorfismo coercitivo, pois empresas podem incorporar conhecimento ambiental em resposta a exigências legais e regulatórias.
Artigo 9:	Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture
Ano e Autores:	2021. Lei; Khamkhoutlavong; Le
Citação (p. 1928)	"A <i>Exploitative Innovation</i> (ETI) refere-se à capacidade da empresa de aprimorar o conhecimento, a tecnologia e as competências existentes, com o objetivo de avançar nos processos e produtos para atender às necessidades e aos mercados dos usuários e clientes atuais".
Isomorfismo: Mimético e Normativo	O trecho sugere isomorfismo mimético, pois a ETI melhora conhecimento e tecnologia existentes, sendo adotada por empresas que imitam práticas bem-sucedidas do mercado. Também indica isomorfismo normativo, pois a busca por eficiência segue padrões de associações profissionais, literatura acadêmica e redes de especialistas, promovendo padronização organizacional.
Citação (p. 1928)	"A <i>Exploratory Innovation</i> (ERI) refere-se à capacidade da empresa de implementar inovação radical com base na exploração de novos conhecimentos e habilidades para atender às necessidades emergentes dos usuários e clientes".
Isomorfismo: Mimético	Sugere isomorfismo mimético, pois empresas podem adotar inovação exploratória ao perceberem que concorrentes bem-sucedidos utilizam esse modelo para capturar novos mercados.

Citação (p. 1928)	"A primeira (ETI) amplia o conhecimento atual para gerar mudanças incrementais, enquanto a segunda (ERI) busca aprofundar a base do conhecimento para criar mudanças radicais nos produtos e processos das organizações".
Isomorfismo: Mimético e Normativo	Sugere isomorfismo normativo, pois reforça categorias amplamente aceitas na literatura acadêmica, influenciando como as organizações estruturam suas estratégias de inovação. Também pode sugerir isomorfismo mimético, pois empresas podem adotar mudanças incrementais ou radicais com base no que outras já implementaram.
Citação (p. 1932)	"A cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores e padrões de comportamento que orientam as ações dos funcionários e formam a identidade central das organizações".
Isomorfismo: Normativo e Coercitivo	Sugere isomorfismo normativo, pois crenças, valores e padrões são disseminados por redes profissionais e processos de socialização, padronizando comportamentos organizacionais. Também pode indicar isomorfismo coercitivo, pois pressões institucionais podem moldar identidades organizacionais conforme expectativas regulatórias e culturais.
Artigo 10:	Measuring eco-innovation dimensions: The role of environmental corporate culture and commercial orientation
Ano e Autores:	2020. García-Granero; Piedra-Muñoz; Galdeano-Gómez
Citação (p. 7)	"A eco-inovação (EI) é definida como 'a produção, assimilação ou exploração de um produto, processo de produção, serviço ou método de gestão ou negócio que seja novo para a organização (desenvolvendo ou adotando-o) e que resulte, ao longo de seu ciclo de vida, na redução do risco ambiental, poluição e outros impactos negativos do uso de recursos (incluindo o uso de energia) em comparação com alternativas relevantes"
Isomorfismo: Mimético e Coercitivo	Isomorfismo mimético e coercitivo: As organizações podem adotar práticas inovadoras ambientais por imitação de empresas bem-sucedidas, com ganhos de riscos ambientais. Também podem enfrentar pressões regulatórias ou expectativas sociais que obrigam a implementar tais inovações.
Citação (p. 1)	"A EI é um processo complexo que envolve dimensões de produto, processo, organizacional e de marketing, cada uma com seus próprios determinantes, características e contribuições para o desempenho ambiental dos negócios"
Isomorfismo: Não há	Nenhum isomorfismo identificado: A citação apresenta a EI como um conceito amplo sem indicar influência de normas, imitação ou coerção.
Artigo 11:	Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing
Ano e Autores:	2020. Le, PB; Lei; Le, TT; Gong; Ha
Citação (p. 959)	"A inovação é uma capacidade dinâmica de uma organização que permite às empresas responderem de forma eficaz às rápidas mudanças no ambiente de negócios e alcançarem vantagem competitiva".
Isomorfismo: Coercitivo	Isomorfismo coercitivo: A necessidade de adaptação às rápidas mudanças no ambiente de negócios pode ser impulsionada por pressões externas do mercado e regulatórias, forçando as organizações a inovarem para manter a competitividade.
Citação (p. 959)	"A inovação é amplamente aceita como o processo de introdução e implementação de novas ideias, produtos, serviços, procedimentos, tecnologias, estruturas organizacionais, planos e programas, com o propósito de aumentar o desempenho organizacional e alcançar o sucesso empresarial".
Isomorfismo: Normativo	Isomorfismo normativo: O alcance generalizado da inovação como essencial ao sucesso organizacional sugere que normas profissionais e acadêmicas orientam as empresas a adotarem práticas inovadoras.
Citação (p. 960)	"A inovação radical envolve a aquisição e aplicação de novos conhecimentos para desenvolver produtos ou serviços completamente novos para novos clientes ou mercados emergentes".

Isomorfismo: Não há	Nenhum isomorfismo identificado: A citação descreve a inovação radical sem indicar influência de imitação, coerção ou normatização.
Citação (p. 960)	"A inovação incremental refere-se à melhoria do conhecimento atual da empresa para aprimorar produtos existentes. Esse tipo de inovação não exige condições complexas e não é tão cara e arriscada quanto a inovação radical".
Isomorfismo: Mimético	Isomorfismo mimético: A inovação incremental geralmente surge da observação e adaptação de melhorias feitas por outras empresas bem-sucedidas, redução de riscos e custos.
Citação (p. 960)	"A cultura organizacional é definida como um modelo de pressupostos e fundamentos básicos compartilhados pelos membros de uma organização. Essas opiniões são respostas aprendidas aos problemas de sobrevivência da organização em seu ambiente externo e interno".
Isomorfismo: Normativo	Isomorfismo normativo: A cultura organizacional padroniza comportamentos e orienta decisões estratégicas conforme valores compartilhados dentro de uma rede profissional e setorial.
Citação (p. 960)	"A cultura colaborativa, caracterizada por visão de longo prazo, gestão da mudança, trabalho em equipe, comunicação, acessível de riscos, respeito e empoderamento, promove o conhecimento dos indivíduos e cria condições para a inovação".
Isomorfismo: Normativo	Isomorfismo normativo: O modelo de cultura colaborativa reforça práticas na gestão moderna, incentivadas por redes profissionais e acadêmicas.
Artigo 12:	Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors
Ano e Autores:	2019. Khan; Mir
Citação (p. 2)	"Uma cultura organizacional ambidestra requer a integração de duas culturas distintas (<i>exploitative e explorative</i>) em uma organização, sendo concebida como um efeito sinérgico entre culturas orientadas para o desempenho e para a inovação".
Isomorfismo: Normativo	Isomorfismo normativo: A necessidade de alinhar diferentes culturas para melhorar a inovação e o desempenho reflete a influência de normas e práticas organizacionais aceitas no meio profissional.
Citação (p. 3)	"A cultura orientada para o desempenho é o grau em que uma organização incentiva e recompensa os membros do grupo pela melhoria do desempenho e excelência".
Isomorfismo: Normativo	Isomorfismo normativo: A estruturação de incentivos e recompensas para melhoria do desempenho reforça padrões profissionais e critérios estabelecidos para medir o sucesso organizacional.
Citação (p. 3)	"A cultura voltada para a inovação é a extensão em que a criatividade, a assunção de riscos e a mentalidade empreendedora são reforçadas na organização".
Isomorfismo: Normativo	Isomorfismo normativo: A valorização da criatividade e do empreendedorismo como elementos fundamentais reforçam padrões aceitos e difundidos por redes profissionais e educacionais.
Citação (p. 3)	"A cultura organizacional voltada para a ambidestria contextual é demorada para se desenvolver e difícil de imitar. Tal cultura permite que a organização integre atividades exploratórias e explorativas, presentes como uma capacidade distintiva voltada para o desempenho".
Isomorfismo: Não há	Nenhum isomorfismo identificado: A citação foca na dificuldade de replicação dessa cultura sem sugerir influência de normas, imitação ou coerção.
Citação (p. 4)	"A cultura organizacional é formada quando as empresas resolvem problemas de adaptação externa e integração interna, sendo moldadas pelas pressões do ambiente".
Isomorfismo: Coercitivo	Isomorfismo coercitivo: A adaptação à pressão ambiental indica que fatores externos exigem mudanças na cultura organizacional, forçando as empresas a se ajustarem para sobreviver.
Artigo 13:	Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and

	organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance
Ano e Autores:	2022. Naveed; Alhaidan; Al Halbusi; Al-Swidi
Citação (p. 2)	“Assim, a inovação organizacional refere-se à aplicação de novos pensamentos ou ações que aumentam a efetividade organizacional (Jung; Lee, 2016; da Silva Lopes et al., 2019)”
Isomorfismo: Normativo	Essa definição implica haver uma norma ou padrão percebido na organização (ou do ambiente organizacional externo) de que a inovação é uma prática desejável para melhorar o desempenho. O que pode ser um isomorfismo normativo, este se relaciona com a adoção de práticas ou comportamentos considerados normas aceitáveis, ou desejáveis num contexto social, ou organizacional, influenciando as decisões e ações das organizações para se alinharem com essas normas percebidas.
Artigo 14:	The relationship between innovation culture and innovation outcomes: exploring the effects of sustainability orientation and firm size
Ano e Autores:	2019. Jin; Navare; Lynch
Citação (p. 12)	"A cultura de inovação tem sido definida de várias formas. Isso inclui comportamento de assunção de riscos e crenças compartilhadas no sucesso de novos produtos (de Brentani et al., 2010); um clima de abertura à inovação (Capon <i>et al.</i> , 1992); uma mentalidade de mudança e adaptabilidade (Andriopoulos, 2001); e orientação para o mercado futuro (Atuahene-Gima, 1995). Considerando essas definições, definimos a cultura de inovação como um conjunto de crenças compartilhadas e comportamento de assunção de riscos, que valoriza um clima de abertura à inovação, uma mentalidade voltada para a mudança e orientação para o mercado futuro, além de disposição para assumir riscos e aprender continuamente."
Isomorfismo: Normativo	Isomorfismo normativo: A definição de cultura de inovação inclui normas e crenças compartilhadas, reforçando a padronização de práticas organizacionais por meio da profissionalização e da educação formal.
Artigo 15:	The mediating role of innovation between corporate governance and organizational performance: Moderating role of innovative culture in Pakistan textile sector
Ano e Autores:	2019. Khan; Hussain; Shafique-Ur-Rehman; Maqbool; Ali; Numan
Citação (p. 4)	"Inovação refere-se à tendência e receptividade da empresa para implementar ideias que divergem do curso comum dos negócios." (Wallach, 1983)
Isomorfismo: Não há	Nenhum tipo de isomorfismo: A citação apresenta uma definição geral de inovação sem sugerir influência normativa, coercitiva ou mimética.
Citação (p. 7)	"Cultura inovadora significa um ambiente de trabalho criativo e desafiador; orientado para resultados e caracterizado por ser industrialmente ambicioso, propenso a assumir riscos e estimulante". (Wallach, 1983)
Isomorfismo: Normativo	Isomorfismo normativo: A descrição enfatiza a adoção de normas e valores comuns dentro das organizações, promovendo padronização e uniformidade nas práticas de inovação.
Artigo 16:	Determinants of radical and incremental innovation: the influence of transformational leadership, knowledge sharing and knowledge-centered culture
Ano e Autores:	2022. Gui; Lei; Le
Citação (p. 1223-1224)	A capacidade de inovação é definida como a capacidade da empresa de produzir novos produtos, serviços, processos e sistemas necessários para se adaptar às mudanças nos mercados, tecnologias e ambientes e alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Lawson e Samson, 2001; Drucker, 2014).
Isomorfismo: Normativo	Isomorfismo normativo: A definição de capacidade de inovação destaca a adoção de práticas organizacionais padronizadas para garantir a competitividade. Essa padronização ocorre por meio da educação formal e da profissionalização, elementos característicos do isomorfismo

	normativo.
Citação (p. 1224)	A capacidade de inovação é classificada em várias categorias, como <i>exploitative</i> e <i>exploratory</i> (Jansen et al., 2006); inovação gerencial, inovação de processo e inovação de produto (Tsai et al., 2001; Lee et al., 2013); velocidade da inovação e qualidade da inovação (Le e Lei, 2018a, b); e inovação radical e incremental (Souto, 2015).
Isomorfismo: Normativo	Isomorfismo normativo: A categorização da inovação reflete a padronização acadêmica e profissional sobre o tema, sendo amplamente difundida por redes de pesquisa e associações, o que caracteriza a influência do isomorfismo normativo.
Citação (p. 1224)	A inovação radical refere-se à aquisição e aplicação de novos conhecimentos para desenvolver produtos ou serviços completamente novos para novos clientes ou mercados emergentes (Sheng e Chien, 2016).
Isomorfismo: Mimético	Isomorfismo mimético: Empresas podem buscar inovação radical ao imitar organizações bem-sucedidas que adotaram novas tecnologias e estratégias para conquistar mercados emergentes. A incerteza sobre o futuro leva empresas a reproduzir modelos de inovação já testados.
Citação (p. 1224)	A inovação radical reflete um alto grau de novidade que altera completamente a ordem das coisas e é considerada a solução chave para o desenvolvimento econômico (Sheng e Chien, 2016; Nguyen et al., 2018).
Isomorfismo: Mimético e Coercitivo	Isomorfismo mimético e coercitivo: O isomorfismo mimético está presente porque empresas adotam inovação radical ao observar concorrentes bem-sucedidos. Já o isomorfismo coercitivo ocorre porque governos e instituições frequentemente pressionam setores estratégicos a desenvolver inovações disruptivas para impulsionar o crescimento econômico.
Citação (p. 1224)	A inovação incremental refere-se ao aprimoramento do conhecimento atual da empresa para melhorar produtos existentes (Sheng e Chien, 2016).
Isomorfismo: Normativo	Isomorfismo normativo: A inovação incremental está alinhada a padrões já estabelecidos dentro da indústria e frequentemente é promovida por redes profissionais e associações, reforçando a uniformização de práticas empresariais.
Citação (p. 1224)	A inovação incremental é resultado de atividades que envolvem herdar, modificar e construir a partir de plataformas já existentes.
Isomorfismo: Mimético e Normativo	Isomorfismo mimético e normativo: O isomorfismo mimético ocorre porque empresas tendem a copiar e aperfeiçoar práticas bem-sucedidas de seus concorrentes. O isomorfismo normativo aparece na padronização dos processos de inovação incremental dentro dos setores industriais.
Artigo 17:	Top Management Team Shared Leadership, Market-Oriented Culture, Innovation Capability, and Firm Performance
Ano e Autores:	2022. Singh; Del Giudice; Tarba; De Bernardi
Citação (p. 2544)	“A capacidade de inovação da empresa refere-se ao processo de coleta de informações e conhecimentos de mercado relevantes que as empresas aproveitam para desenvolver novos processos, serviços e produtos para satisfazer as necessidades dos clientes e permanecer relevantes nos mercados.” (2022. Singh; Del Giudice; Tarba; De Bernardi, 2022, p. 2544).
Isomorfismo: Normativo	Percebe-se uma abordagem de isomorfismo normativo no sentido de que o trecho descreve um padrão ou uma norma de como as empresas devem agir para se manterem relevantes e competitivas nos mercados dinâmicos. O foco está na adoção de práticas e comportamentos considerados adequados ou necessários para o sucesso empresarial na inovação, alinhando-se a uma norma percebida ou idealizada de como as empresas devem operar nesse contexto.
Artigo 18:	Emanating the key factors of innovation performance: leveraging on the innovation culture among SMEs in Malaysia
Ano e Autores:	2019. Hanifah; Halim; Ahmad; Vafaei-Zadeh
Citação (p. 1224)	"A estratégia de inovação foi definida como uma estratégia que promove o desenvolvimento

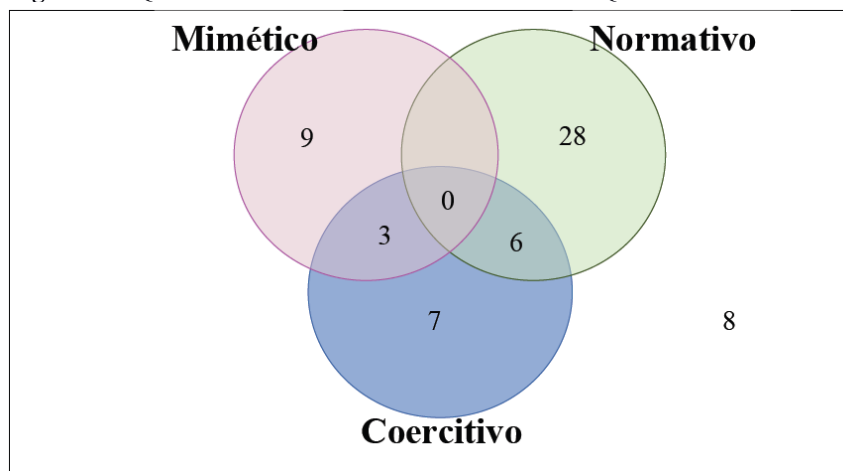
564)	e a implementação de novos produtos e serviços". (Borch e Madsen, 2007)
Isomorfismo: Mimético	Estratégias de inovação frequentemente surgem da imitação de práticas de empresas que são percebidas como bem-sucedidas. Quando organizações buscam desenvolver e implementar novos produtos e serviços, muitas vezes baseiam-se em modelos de inovação já estabelecidos no mercado, seguindo a lógica do isomorfismo mimético.
Citação (p. 565)	"A cultura de inovação inclui a intenção de inovar, a infraestrutura para apoiar a inovação, o comportamento necessário para influenciar um mercado, a orientação de valores e o ambiente para implementar a inovação" (Dobni, 2008).
Isomorfismo: Normativo e Coercitivo	Possível isomorfismo Normativo e Coercitivo. A cultura de inovação pode ser influenciada pela profissionalização e padronização de normas estabelecidas em redes profissionais e educacionais, que promovem determinados valores e práticas como essenciais para a inovação. Além disso, Empresas podem ser pressionadas a adotar uma cultura de inovação devido a demandas do mercado, regulações governamentais ou expectativas culturais, o que as força a desenvolver infraestrutura e processos voltados para inovação.
Artigo 19:	The impact of board gender diversity and national culture on corporate innovation: A multi-country analysis of multinational corporations operating in emerging economies
Ano e Autores:	2020. Attah-Boakye, R; Adams, K; Kimani, D; Ullah
Citação (p. 3)	"A teoria institucional argumenta que as ações de indivíduos e organizações dentro de um determinado contexto social são restringidas pelas exigências de seu ambiente institucional (Scott, 1987; Zucker, 1987). Tais exigências institucionais (ou simplesmente instituições) compreendem "restrições informais (ou seja, sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (como constituições, leis e direitos de propriedade)" (North, 1991, p. 97). North (1991) também argumenta que as instituições são criadas para manter a estabilidade nas sociedades".
Isomorfismo: Coercitivo	A citação menciona que as instituições impõem restrições formais (leis, constituições, direitos de propriedade) e informais (costumes, tradições), moldando o comportamento das organizações e dos indivíduos. Essas pressões regulatórias e culturais são características típicas do isomorfismo coercitivo.
Citação (p. 3)	Hofstede (1980, p. 43) define a cultura nacional como "o condicionamento mental coletivo das pessoas em um ambiente".
Isomorfismo: Normativo	A definição de Hofstede sugere que a cultura nacional influencia a forma como as pessoas pensam e agem coletivamente, reforçando padrões e normas comportamentais compartilhadas. Esse alinhamento cultural pode levar organizações e indivíduos a adotar práticas semelhantes, um reflexo do isomorfismo normativo.
Artigo 20:	Can big data analytics capabilities promote a competitive advantage? Green radical innovation, green incremental innovation and data-driven culture in a moderated mediation model
Ano e Autores:	2022. Al-Khatib
Citação (p. 1027)	A GI pode ser definida como 'todas as inovações que contribuem para a criação e entrega de produtos, serviços ou processos para reduzir o desperdício de recursos e a degradação ambiental e melhorar o manejo dos recursos naturais' (Leal-Millán <i>et al.</i> , 2017).
Isomorfismo: Coercitivo	Coercitivo. A definição de GI está ligada à redução da degradação ambiental e melhoria do manejo dos recursos naturais, que frequentemente são impulsionados por legislações ambientais, acordos internacionais e demandas sociais por práticas sustentáveis.
Citação (p. 1027)	"A Inovação Verde Radical (GRI) é definida como 'a oferta de produtos, serviços ou métodos de trabalho únicos por meio de pesquisa e desenvolvimento ou a introdução de tecnologia ambiental completamente nova e radical'" (Guo <i>et al.</i> , 2020a, b).
Isomorfismo: Normativo	Normativo. A GRI envolve pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias ambientais, o que geralmente ocorre em instituições acadêmicas e redes profissionais que promovem padrões de inovação e sustentabilidade.

Citação (p. 1027)	A Inovação Verde Incremental é descrita como ‘a oferta de produtos, serviços ou métodos de trabalho por meio da melhoria ou expansão da provisão de produtos ou processos verdes dentro da empresa, e essas inovações aprimoram a tecnologia ambiental presente na organização’ (Chen <i>et al.</i> , 2014).
Isomorfismo: Mimético e Normativo	Mimético: Essa definição envolve melhorias e expansões dentro da organização, o que pode ser resultado da imitação de práticas já adotadas por outras empresas que foram bem-sucedidas. Além disso, Normativo: A adoção de melhorias contínuas em tecnologias ambientais pode estar alinhada a normas e diretrizes disseminadas por associações profissionais e regulatórias, o que reforça a padronização dentro do setor.

Fonte: Dados presentes nos artigos coletados da WOS (2024).

A Figura 1 representa a contagem dos aspectos isomórficos encontrados nas citações mencionadas no Quadro 1. Nota-se a maior concentração da abordagem Normativa nas transcrições que tratam sobre inovação e cultura da inovação, quando somado seu quantitativo individual (28) com as intersecções “Normativo + Mimético” (7) e “Normativo + Coercitivo” (6), totalizando 41 ocorrências (49%). Em seguida, observa-se a abordagem Mimética totalizando 19 ocorrências (23%), seguida da Coercitiva, presente em 16 citações (19%). Por fim, 8 citações (9%) não apresentaram características isomórficas.

Figura 1 - Quantitativo dos elementos isomórficos do Quadros 1 e suas intersecções



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Com isso, os resultados sugerem que a cultura da inovação não surge apenas de decisões internas, mas é amplamente influenciada por normas institucionais, pressões externas e imitação de práticas bem-sucedidas. Essa constatação reforça a importância de considerar a teoria institucional ao analisar a disseminação de práticas inovadoras em contextos organizacionais. Além disso, conforme o Manual de Oslo (OECD, 2018), a inovação depende não apenas de fatores externos, mas também da estrutura interna das empresas. Gestão eficaz, propriedade intelectual, qualificação dos recursos humanos e adoção de tecnologias são

essenciais para sua implementação. Assim, mais que responder a pressões institucionais, a cultura de inovação requer capacidades internas que sustentem práticas inovadoras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo mapear a literatura sobre cultura de inovação na base de dados *Web of Science* e identificar, nessa literatura, elementos que se alinham às abordagens isomórficas da Teoria Institucional (mimética, normativa e coercitiva). Para isso, foram analisadas citações explícitas que apresentam ideias próximas aos conceitos e definições de inovação e cultura da inovação, permitindo compreender como essas abordagens influenciam a disseminação de práticas inovadoras em contextos organizacionais.

Os resultados indicam que o isomorfismo normativo predomina entre as ocorrências, representando 49% dos casos analisados. Esse achado sugere que normas profissionais, redes acadêmicas e associações setoriais são os principais vetores da disseminação de práticas inovadoras, promovendo a legitimação das ações organizacionais. O isomorfismo mimético, identificado em 23% das análises, aponta que a replicação de práticas bem-sucedidas, como o *benchmarking*, é uma estratégia para reduzir incertezas e alinhar ações organizacionais às expectativas de mercados globais. O isomorfismo coercitivo, apresentado em 19% das citações, sugere a influência de regulamentações institucionais e de pressão social na adoção de práticas inovadoras, especialmente no contexto da inovação sustentável.

Por outro lado, a ausência de elementos coercitivos (10%) sugeriu que, nos contextos avaliados, a inovação é impulsionada por adesão voluntária a padrões institucionais e pela imitação de boas práticas, em vez de imposições regulatórias.

Por outro lado, 9% das transcrições não apresentam características isomórficas, indicando que, em alguns casos, a inovação pode emergir de fatores internos, como criatividade organizacional e dinâmicas culturais específicas. Esse achado reforça que, embora as pressões institucionais desempenhem um papel relevante, as organizações possuem margem para explorar soluções inovadoras de forma independente das normas predominantes.

A pesquisa contribui para o campo teórico ao demonstrar como as dimensões isomórficas da Teoria Institucional interagem com a cultura de inovação, influenciando comportamentos organizacionais e estratégias. Os resultados sugerem que redes profissionais, padrões normativos e práticas de *benchmarking* são fundamentais na legitimação de iniciativas inovadoras, enquanto as exigências regulatórias podem servir como estímulo para a adoção de abordagens inovadoras em mercados específicos. Ao mesmo tempo, a presença de instruções

sem relação isomórfica destaca a importância da criatividade organizacional como um motor da inovação.

Como limitação, o estudo focou em artigos altamente citados, o que pode restringir a diversidade das descobertas. Pesquisas futuras podem aprofundar a análise em contextos organizacionais distintos e examinar a interação entre poder, agência e inovação. Compreender esses aspectos pode fornecer subsídios ainda mais robustos para o desenvolvimento de organizações inovadoras, adaptáveis e preparadas para os desafios de um ambiente em constante transformação.

REFERÊNCIAS

- ABBAS, Jawad; KHAN, Shumaila Mazhar. Green knowledge management and organizational green culture: an interaction for organizational green innovation and green performance. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 27, n. 7, p. 1852-1870, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0156>. Acesso em: 17 jun. 2024.
- AL-KHATIB, Ayman Wael. Can big data analytics capabilities promote a competitive advantage? Green radical innovation, green incremental innovation and data-driven culture in a moderated mediation model. **Business Process Management Journal**, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2022-0212>. Acesso em: 17 jun. 2024.
- ARSWAN, I Wayan Edi; KOVAL, Viktor; RAJIANI, Ismi; RUSTIARINI, Ni Wayan; SUPARTHA, I Wayan Gede; SURYANTINI, Ni Putu Santi. Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. **Revista Internacional de Produtividade e Gestão de Desempenho**, [S. l.], v. 2, p. 405-428, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>. Acesso em: 17 jun. 2024.
- ATTAH-BOAKYE, Rexford; ADAMS, Kweku; KIMANI, Danson; ULLAH, Subhan. The impact of board gender diversity and national culture on corporate innovation: A multi-country analysis of multinational corporations operating in emerging economies. **Technological Forecasting and Social Change**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120247>. Acesso em: 17 jun. 2024.
- BUCCIARI, Dominic; JAVALGI, G.; CAVUSGIL, Erin. International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. **International Business Review**, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 101639, abr. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101639>. Acesso em: 2 jul. 2024.
- CHU, Zhaofang; WANG, Linlin; LAI, Fujun. Customer pressure and green innovations at third-party logistics providers in China: The moderation effect of organizational culture. **International Journal of Logistics Management**, Bingley, v. 30, n. 1, p. 57-75, 11 fev. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/IJLM-11-2017-0294>. Acesso em: 2 jul. 2024.
- DABIC, Marina; LAZNJAK, Jasminka; SMALLBONE, David; SVARC, Jadranka. Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance: Evidence from Croatia. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 26, n. 4, p. 522-544, 15 ago. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>. Acesso em: 2 jul. 2024.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, [S. l.], v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/2095101>. Acesso em: 5 jul. 2024.
- DOBNI, C. Brooke. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/14601060810911156>. Acesso em: 7 jul. 2024.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1991.

GARCIA-GRANERO, Eva María; PIEDRA-MUÑOZ, Laura; GALDEANO-GOMEZ, Emilio. Measuring eco-innovation dimensions: The role of environmental corporate culture and commercial orientation. **Research Policy**, [S. l.], v. 49, n. 8, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104028>. Acesso em: 17 jun. 2024.

GUI, Linnan; LEI, Hui; LE, Phong Ba. Determinants of radical and incremental innovation: the influence of transformational leadership, knowledge sharing and knowledge-centered culture. **European Journal of Innovation Management**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2020-0478>. Acesso em: 17 jun. 2024.

HANIFAH, Haniruzila; HALIM, Hasliza Abdul; AHMAD, Noor Hazlina; VAF AEI-ZADEH, Ali. Emanating the key factors of innovation performance: leveraging on the innovation culture among SMEs in Malaysia. **Jornal de Estudos de Negócios Asiáticos**, [S. l.], 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2018-0130>. Acesso em: 17 jun. 2024.

HSIEH, Hsiu-Fang; SHANNON, Sarah E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, [S. l.], v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005.

KHAN, Sajjad Nawaz; HUSSAIN, Rai Imtiaz; SHAFIQUE-UR-REHMAN, Shafique-Ur-Rehman; MAQBOOL, Muhammad Qasim; ALI, Engku Ismail Engku; NUMAN, Muhammad. The mediating role of innovation between corporate governance and organizational performance: Moderating role of innovative culture in Pakistan textile sector. **Cogent Business & Management**, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1631018>. Acesso em: 17 jun. 2024.

KHAN, Sher Jahan; MIR, Ajaz Akbar. Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 28, n. 4, p. 652-663, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.2287>. Acesso em: 17 jun. 2024.

JIN, Zhongqi; NAVARE, Jyoti; LYNCH, Richard. The relationship between innovation culture and innovation outcomes: exploring the effects of sustainability orientation and firm size. **Gestão de P&D**, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/radm.12351>. Acesso em: 17 jun. 2024.

LEI, Hui; KHAMKHOUTLAVONG, Mathida; LE, Phong Ba. Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 25, n. 8, p. 1926-1946, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0505>. Acesso em: 17 jun. 2024.

LE, Phong Ba; LEI, Hui; LE, Thanh Trung; GONG, Jiexi; HA, Anh ThiLan. Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing. **Chinese Management Studies**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 957-975, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2019-0151>. Acesso em: 17 jun. 2024.

LEVITT, Theodore. **Innovation in marketing: new perspectives for profit and growth**. [S. l.], McGraw-Hill, 1965.

NAVEED, Rana Tahir; ALHAIDAN, Homoud; AL HALBUSI, Hussam; AL-SWIDI, Abdullah Kaid. Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. **Journal of Innovation & Knowledge**, Madrid, v. 7, n. 2, p. 100178, abr./jun. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>. Acesso em: 2 jul. 2024.

NESTLE, Volker; TÄUBE, Florian A.; HEIDENREICH, Sven; BOGERS, Marcel. Establishing open innovation culture in cluster initiatives: The role of trust and information asymmetry. **Technological Forecasting and Social Change**, [S. l.], v. 146, p. 563-572, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.022>. Acesso em: 17 jun. 2024.

OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4. ed. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Acesso em: 13 dez. 2024.

RAMOS-RODRÍGUEZ, Antonio-Rafael; RUÍZ-NAVARRO, José. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 25, n. 10, p. 981–1004, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.397>. Acesso em: 10 jan. 2025.

SINGH, Sanjay Kumar; DEL GIUDICE, Manlio; TARBA, Shlomo Y.; DE BERNARDI, Paola. Top Management Team Shared Leadership, Market-Oriented Culture, Innovation Capability, and Firm Performance. **IEEE Transactions on Engineering Management**, Piscataway, v. 69, n. 6, p. 2544-2554, dez. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2019.2946608>. Acesso em: 2 jul. 2024.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação: integração de mudança tecnológica, de mercado e organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WANG, Chao-Hung. How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. **Journal of Manufacturing Technology Management**, [S. l.], v. 30, n. 4, p. 666-6683, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2018-0314>. Acesso em: 17 jun. 2024.

WANG, Shouwen; ABBAS, Jawad; SIAL, Muhammad Safdar; ALVAREZ-OTERO, Susana; CIOCA, Lucian-Ionel. Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. **Journal of Innovation & Knowledge**, [S. l.], v. 7, n. 4, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100272>. Acesso em: 17 jun. 2024.

WEBER, Robert P. **Basic content analysis**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1990.

WHETTEN, David A. O que constitui uma contribuição teórica? **ERA – Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 43, n. 3, p. 69-73, jul./set. 2003. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155117963007>. Acesso em: 10 jan. 2025.

ZUCKER, Lynne G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, [S. l.], v. 13, p. 443-464, 1987. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002303>. Acesso em: 5 jul. 2024.