

---

## Ciência e Movimento da Inovação Organizacional: Um *Framework* Conceitual para Diagnóstico

Jamir Rauta (UFRGS - CEPAN) - jamirrauta27@gmail.com

---

### RESUMO

Competitividade e maior performance podem resultar do investimento em inovação organizacional, mesmo que ainda seja subjetiva em sua compreensão e finalidade. O referido estudo tem por objetivo apresentar um *framework* conceitual que demonstre a dinâmica e movimento da inovação organizacional e chancela um modelo de diagnóstico da prática deste tipo de inovação. Apurou-se que houve um progresso no entendimento da temática, surgindo “abordagens e ferramentas” que podem ser caracterizadas como inovação organizacional. Bem como, uma série de ganhos, a partir do uso desta inovação, foram constatados, entre eles, o aumento da eficiência operacional, estímulo à cultura de inovação, reestruturação da gestão e procedimentos, e ampliação da satisfação dos colaboradores e demais *Stakeholders*. Mediante a isso, o *framework* proposto apresenta uma transformação, onde o aprendizado e conhecimento acobertam o desenvolvimento operacional, humano e das relações externas, e orienta a empresa a identificar e aproveitar oportunidades internas e do macroambiente. Assim, o modelo concentra e transmite a importância da melhoria contínua; a efetiva participação dos colaboradores nos processos de inovação; cooperação da empresa na sua cadeia de valor; capacidade para criar e aproveitar novos negócios e; habilidade de implementar e usufruir dos diversos tipos de inovação.

**Palavras-chaves:** Inovação organizacional; Melhoria contínua; Competitividade; Performance.

### Science and Movement of Organizational Innovation: A Conceptual Framework for Diagnosis

#### ABSTRACT

*Competitiveness and increased performance may result from investing in organizational innovation, even if it is still subjective in its understanding and purpose. This study aims to present a conceptual framework that demonstrates the dynamics and movement of organizational innovation and model a diagnostic model of the practice of this type of innovation. It was found that there was progress in understanding the theme, emerging "approaches and tools" that can be characterized as organizational innovation. As well as, a series of gains, from the use of this innovation, were verified, among them, the increase of the operational efficiency, stimulating the culture of innovation, restructuring of the management and procedures, and expansion of the satisfaction of the collaborators and other Stakeholders. Thus, the proposed framework presents a transformation, where learning and knowledge cover the operational development, human and external relations, and guides the company to identify and seize internal and macroenvironmental opportunities. Thus, the model concentrates and conveys the importance of continuous improvement; the effective participation of employees in innovation processes; company cooperation in its value chain; ability to create and leverage new business and; ability to implement and enjoy various types of innovation.*

**Keywords:** *Organizational innovation; Continuous improvement; Competitiveness; Performance*

## Ciência e Movimento da Inovação Organizacional: Um *Framework* Conceitual para Diagnóstico

### 1. INTRODUÇÃO

A inovação, indiferente se é incremental (significativamente melhorado) ou radical (algo novo, com características não antes existentes), pode criar uma ruptura no processo organizacional e até mesmo nas sociedades (Schumpeter, 1934; OECD, 2006), distinguindo um negócio, gerando maior valor econômico e condicionando a organização a uma posição sustentável dentro da indústria que atua (Porter, 1989; Peteraf & Barney, 2003; Barney & Hesterly, 2011), lhe confiando competitividade e melhoria no desempenho.

A inovação pode ser delineada como desenvolvimento ou adaptação e implementação de uma ideia útil e nova para organização (Walker et al., 2011; Fay et al., 2015) e as melhorias originam-se na ou para necessidades organizacionais e no próprio aprimoramento da capacidade de inovar, aspirando resultados superiores, tendo em vista o crescimento da organização. Por isso, considera-se inovação, se esta determinar percepção de diferenciação e criação de valor e precipuamente, se houver resultado econômico viável e financeiro quantitativo.

Usufruindo-se dos conceitos propostos e firmados pelo Manual de Oslo (OECD, 2006), a inovação se fraciona em quatro áreas ou tipos: produto; processo; marketing e; organizacional, sendo esta última o foco do presente estudo. As inovações são visualizadas basicamente como tecnológicas e não tecnológicas (Bento & Fontes, 2015), e em harmonia com Sapprasert e Clauseu (2012), presume-se que essa “divisão” nas inovações concatena, sendo que uma pode aumentar o efeito da outra, reforçando o processo de mudança, gerando maior vantagem, por a empresa estar introduzindo de maneira complementar dois tipos de inovação (Evangelista & Vazzani, 2010).

Adentrando na seara das inovações não tecnológicas, a que, atualmente, atrai considerável interesse acadêmico (Volverda et al., 2013; Nieves, 2016) e geralmente surge sem uma infraestrutura especial (nas empresas e nas pesquisas) e é relativamente abstrata e intangível, o que significa que pode ser complexa e ambígua (Vaccaro et al., 2012): é a inovação orientada a gestão e operação das organizações, que recebe uma variedade de denominações, como inovação organizacional (OECD, 2006; Armbruster et al., 2008; Battisti & Stoneman, 2010); inovação administrativa (DAFT, 1978; damanpour et al., 1989); inovação gerencial (HWANG, 2004; HAMEL, 2006; DAMANPUR & ARAVIND, 2011); inovação institucional e desenvolvimento sustentável; e eco-inovação (Bossle et al., 2016); gestão da inovação (Hamel, 2006; Mol & Birkinshan, 2009).

Com focos mais restritos ou mais amplos, essas inovações não são idênticas conceitualmente, apesar da sobreposição (Hamel, 2006; Birkinshan et al., 2008; Vaccaro et al., 2010), mas na prática se confluem no orientar a empresa em atingir desempenho superior sustentável, através de pensamento estratégico e liberdade de decisão. E quando implantadas, estas inovações têm por fito aumentar a eficiência e eficácia operacional da organização, seja na melhor alocação de recursos, estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, operações diversas e de marketing, quer na alteração da forma de gestão ou como a administração é realizada.

Isto posto e seguindo o entendimento de que inovação organizacional é mais abrangente e acoberta a busca de qualquer atividade inovadora dentro da empresa (Crossan & Apaydın, 2010) este ensaio se debruçará e utilizará a denominação, conceito e assimilação da inovação organizacional, em inglês, *organizational innovation* – OI.

As OI tratam da introdução de novidades que modificam os processos administrativos, como tomadas de decisão, alocação de recursos, atribuições de responsabilidades, relacionamentos interpessoais, entre outros (Barbieri & Álvares, 2002).

A OECD (2006) definiu a inovação organizacional como a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Ainda assim, se tem uma diversidade de tentativas de definições, apesar disso, há consenso na literatura quanto a composição e diferenciação de inovações organizacionais, como atividades relacionadas aos seus aspectos gerenciais, tais como a estrutura organizacional, os processos administrativos e recursos humanos.

No entanto, com uma definição ainda imprecisa, diferentes áreas de pesquisa têm vistoriado a inovação organizacional, formando uma literatura que centra-se em três grupos: o primeiro procura identificar características estruturais da OI e seus efeitos sobre inovações de produtos e processos; o segundo visa compreender e analisar as mudanças (como ocorrem, classificam-se e resistência a mudanças) nas organizações e como essas se adaptam aos ambientes e tecnologias; o último grupo foca no surgimento, desenvolvimento e crescimento da OI dentro das empresas, olhando especialmente os processos de aprendizagem e criatividade organizacional.

Então objeto da pesquisa, as inovações organizacionais usam a melhoria do desempenho, por meio da redução de custos administrativos e dos custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e, portanto, a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (conhecimento externo) ou reduzindo os custos de suprimentos (OECD, 2006) e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pela cúpula da empresa.

Isto posto, o objetivo central desse exame é evidenciar a ciência em torno da inovação organizacional e apresentar um *framework* conceitual que chancele um modelo de diagnóstico para identificação e análise da utilização de OI nas organizações.

Além desta introdução, o artigo divide-se em cinco partes, sendo o primeiro o design da pesquisa, seguido pela construção do marco teórico (desenvolvimento), discussões, considerações finais e finda nas referências.

## 2. DESIGN DA PESQUISA

A presente pesquisa tem por intuito ofertar um novo material, com propósitos, esclarecimentos, questionamentos e sugestões de pesquisas futuras, para outros investigadores com as mesmas inquietações, e até mesmo profissionais da área de inovação, tornando-se *sui generis* na proposta de um modelo de estudo para identificar e analisar as OI geradas nas organizações.

Dessa forma, o manifesto estudo formatou-se em cima de uma pesquisa, essencialmente, qualitativa, bibliográfica (dados secundários inerentes ao fenômeno) debruçada sobre *scientific articles* e exploratória. Originando assim a contextualização acerca do que já foi estudado e escrito sobre o tema e a análise das descobertas anteriores em relação a inovação organizacional.

De alguma forma, este redigido ergue-se sobre uma epistemologia existente, e corrobora com o aperfeiçoamento da mesma, com novas inserções, conhecimentos e finalidades, tanto práticas quanto acadêmicas, de ensino e pesquisa.

Pelo fato de que este estudo privilegia a análise qualitativa, traz consigo como método, a análise de conteúdo, que tem por objetivo enriquecer a leitura dos dados coletados, compreendendo criticamente o sentido da informação, seu conteúdo manifesto ou latente, e as significações explícitas ou ocultas (Chizzoti, 2006; Flick, 2009).

Assim sendo, entende-se toda a literatura diagnosticada (pesquisa bibliográfica) como fonte de dados, e para sua análise mais profunda, optou-se por explorar o conteúdo ali presente, vislumbrando respostas a compreensão e movimento da OI, para em seguida se edificar o *framework* conceitual visado.

Para realização do processo de análise, etapas da técnica “análise de conteúdo” foram percorridas, seguindo a proposição de Bardin (2006).

Etapa 1 – Pré-análise: realizou-se a busca e separação do material, tornando-o operacional, sistematizando as ideias iniciais.

A principal fonte de dados foram artigos científicos depositados em bases de periódicos como *Scielo*<sup>®</sup>, *Scopus*<sup>®</sup> e *Web of Science*<sup>®</sup>, onde explorou-se pelos assuntos centrais, com as seguintes entradas: “*organizational innovation*”, “OI”, “*inovação organizacional*”, “*inovação*” e “*organizacional*”, “*innovation*” and “*organizational*”.

Deu-se preferência inicialmente para os autores mais referenciados na temática inovação organizacional; em seguida para estudos que tinham por objetivo explicitar e/ou definir (conceitualmente) a OI; depois por materiais que traziam em seu âmbito tipologias, características de OI e sua aplicação e; por último, as erudições que apresentassem modelos e/ou propusessem técnicas de identificação e análise de inovações organizacionais.

Para eficácia desta etapa, se fez uso da leitura flutuante, demarcação do fenômeno em análise, e elaboração de indicadores por meio de recortes dos textos.

Etapa 2 – exploração do material: criou-se o sistema de codificação, com as seguintes categorias (com respectivos detalhes): conceito {e/ ou definição da inovação organizacional}; entendimento {sobre o que de fato é a OI – devido sua ainda subjetividade}; evolução {da OI ao longo do tempo, sobretudo na sua aceitação como inovação}; tipologia {tipos de OI já definidos e aceitos pela academia e entidades ligadas ao tema inovação}; características {elementos que formam e determinam uma inovação organizacional}; identificação {como identificar, conhecer e reconhecer uma OI dentro das organizações – modelos, métodos, procedimentos} e; benefícios {e impactos – já mensurados e aferidos – e outros possíveis efeitos, resultados que possam surgir a partir da geração de OI nas organizações}.

Etapa 3 – tratamento dos resultados, inferência e interpretação: etapa em que se condensou e destacou as informações relevantes oriundas do devido tratamento dos dados, culminando nas interpretações inferenciais, guarnecidas pela intuição, análise reflexiva e crítica.

Adjunto a essa última etapa, se redigiu o marco teórico que baseia o presente estudo (desenvolvimento) e deu créditos a edificação do *framework* pretendido para análise da OI.

Não é finalidade do material espremer todo conteúdo e conhecimento em torno de inovação (até porque, toda base conceitual e teórica de inovação pode ser vista como ciência estabelecida), mas sim, contribuir com a ciência, desenvolvimento e pulverização, em teoria e aplicação, da OI, visando seu fomento, implementação e prática, tal como, e principalmente,

cooperar com o desempenho e performance de organizações diversas, participes de indústrias variadas.

### 3. MARCO TEÓRICO

Usufruindo-se dos conceitos propostos e firmados pelo Manual de Oslo (OECD, 2006), a inovação se fraciona em quatro áreas ou tipos: produto; processo; marketing e; organizacional.

A instituição de um novo ou melhorado modus operandi nas firmas, configura-se como inovação organizacional (Schumpeter, 1934; OCDE, 2006; Tidd & Bessant, 2015; Bossle et al., 2016). Tipo de inovação que tem, dentre seus proventos, a eficiência operacional e administrativa, integração e satisfação dos colaboradores, melhoria na cultura e capacidade de inovação, esteio e guarida para outros tipos de inovação, e habilidade em identificar e aproveitar oportunidades (Teece, 2007; Volberda et al., 2013; Tidd & Bessant, 2015).

Nos últimos 20 anos a atenção de pesquisadores e gestores se direcionou para OI (Araujo et al., 2018 – fig.2, p.42), considerando-a como fator determinante na competição das organizações (Uzkurt et al., 2013) que visam conquistar performance superior e vantagem competitiva. Inclusive, em Hassan et al., (2013) se destaca e fica evidente as contribuições da OI no desempenho das organizações e sua participação no sucesso dos outros tipos de inovações.

Os novos modelos de gestão e inovações nesse âmbito tem ganhado importância (Vaccaro et al., 2012; Nieves, 2016), concentrando atenção em antecedentes, processos de inovação e resultados de inovação organizacional (Volberda et al., 2013), ainda assim, a bibliografia, bem como estudos mais dedicados sobre OI ainda é limitada (Mol & Birkinshan, 2009) sobretudo em diagnósticos práticos (uso e resultado da OI), porém, está em desenvolvimento, haja vista o crescimento no interesse pelo assunto (Araujo et al., 2018).

Segundo o Manual de OSLO (OECD, 2006), inovações organizacionais se divide em três tipos: práticas de negócio (novos métodos de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho, que possibilitam compartilhamento do aprendizado e do conhecimento no interior da empresa); a organização do ambiente de trabalho (novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho e interior das atividades) e; as relações externas da organização (novos meios para organizar as relações da organização com outras empresas e instituições públicas). E a OI pode referir-se ao significado de "novo para o estado da arte", que não conhece precedente ou "novo para a organização específica" (Mol & Birkinshaw, 2009).

Ações essas que devem beneficiar o trabalho em equipe da organização, compartilhamento de informações, coordenação, colaboração, aprendizagem e inovação (Gunday et al., 2011), centrando-se no papel das estruturas organizacionais, processos de aprendizado e adaptação a mudanças na tecnologia e no meio-ambiente (incluindo estrutura institucional e mercados) (Lam, 2005).

Para Camisón & Villar López (2014) a inovação tecnológica, além de proximidade, é promovida pela IO. Seja de forma prática, após sua introdução, e em termos de estímulo para geração da inovação (Lee & Chang, 2006; Wong & Chin, 2007; Borgelt & Falk, 2007).

Antes disso e como estratégia central, a inovação organizacional se sobrepõe ao atuar diretamente no aumento de desempenho da empresa (Geldes et al., 2017), gerando valor para

o cliente (Mas-Verdú et al., 2016) de modo a gerar vantagem competitiva (Uskurt et al., 2013) sustentável.

Ao passar dos tempos, a inovação organizacional foi assumindo novas definições e conceituações, como pode-se observar no quadro 1. Muitos conceitos, definições e tipologias tem se desenvolvido, no entanto, muitos são sobrepostos. Mas vale ressaltar que o reconhecimento de subtipos de OI contribui para sua melhor compreensão e pulverização. Para tanto, é necessário aprofundar a compreensão das bases teóricas e conceituais para apreciação da questão, tanto é que, a definição de IO ainda está em construção (ALVES et al., 2018).

Imergindo nos estudos acerca da IO, algumas produções tomam destaque, como o comportamento inovador, aferição deste comportamento e inovação técnica; tecnologia; tipos de inovação; antecedentes de criatividade e inovação; instrumentos usados nas pesquisas em inovação; e antecedentes de inovação organizacional (Araújo et al., 2018).

**Quadro 1 - Evolução das definições, conceituações e entendimentos da inovação organizacional, pela ótica de alguns principais pesquisadores e autores da temática.**

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Evan (1966)	Inclui novas ideias para o recrutamento de pessoas, a alocação de recursos e a estruturação de tarefas, autoridade e recompensas.
Daft (1978)	Melhoria na estrutura organizacional e nos processos administrativos.
Kimberly (1981)	Qualquer programa, produto ou técnica que represente um desvio significativo do estado da arte da administração no momento em que aparecer pela primeira vez e que afete a natureza, a localização, a qualidade ou a quantidade de informações disponíveis no processo de tomada de decisão.
Damanpour & Evan (1984)	As inovações introduzidas na estrutura organizacional, nos processos administrativos e / ou recursos humanos.
Damanpour et al. (1989)	Inovações nos componentes administrativos que afetam o sistema social de uma organização.
Edquist et al. (2001)	Novos processos para organizar atividades da empresa e coordenar os recursos humanos que não são baseadas em atividades formais de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e não possuem elementos tecnológicos.
Hwang (2004)	Concepção de uma estrutura adequada de organização e processos, e um sistema de recursos humanos
Armbruster et al. (2006, 2008)	Mudanças na estrutura e processos de uma organização devido a implementação de novos conceitos e práticas de gestão e de trabalho, como o trabalho em equipe na produção, gestão da cadeia de abastecimento ou sistemas de gestão de qualidade.
Battisti & Stoneman (2010)	Inovação envolvendo novas práticas de gestão, novas organizações, novos conceitos de marketing e novas estratégias corporativas
Mol & Birkinshaw (2009)	A introdução de práticas de gestão novas para a empresa e destinadas a melhorar o desempenho da empresa.
continua	

<b>Quadro 1 - Evolução das definições, conceituações e entendimentos da inovação organizacional, pela ótica de alguns principais pesquisadores e autores da temática (Continuação).</b>	
Autor	Definição
Hamel (2006)	Um distanciamento marcante dos princípios, processos e práticas tradicionais de gestão ou um afastamento das formas organizacionais costumeiras que alteram significativamente a forma como o trabalho da administração é executado.
Wong & Chin (2007)	Desenvolvimento ou implementação de uma ideia ou comportamento novo diante das operações da empresa, ou ainda, a adoção de novas tecnologias ou práticas de gestão em âmbito de novos produtos/serviços ou processos (diretos e operações de suporte).
Birkinshaw et al. (2008)	A geração e implementação de uma prática de gestão, processo, estrutura ou técnica que é nova para o estado da arte e se destina a promover as metas organizacionais.
Damanpour et al. (2009)	Mudanças na estrutura e nos processos da organização, nos sistemas administrativos, no conhecimento usado na execução do trabalho de gerenciamento e nas habilidades gerenciais que permitem que uma organização funcione e seja bem-sucedida usando seus recursos de maneira eficaz.
Damanpour & Aravind (2011)	Novas abordagens em conhecimento para a realização de funções de gestão e novos processos que produzem mudanças na estratégia, na estrutura da organização, nos procedimentos administrativos e sistemas.
Hollen et al. (2013)	Atividades de gerenciamento específicas de firmas, novas para a firma, associadas ao estabelecimento de objetivos, motivação de funcionários, coordenação de atividades e tomada de decisões, que surgem devido a novas relações interorganizacionais e que visam promover objetivos organizacionais.
Damanpour (2014)	Desenvolvimento e utilização de novas abordagens para realização de trabalho de gestão, novas estratégias e estruturas organizacionais, novos processos que produzem mudanças nos procedimentos de gestão da organização e sistemas administrativos.
Damanpour & Magelsen (2015)	Novas formas de estruturação e gestão da organização para prover vantagem competitiva, ser eficaz, utilizar novas estratégias e procedimentos, através de novos conhecimentos e execução do trabalho gerencial.

Fonte: Elaborado pelo autor.

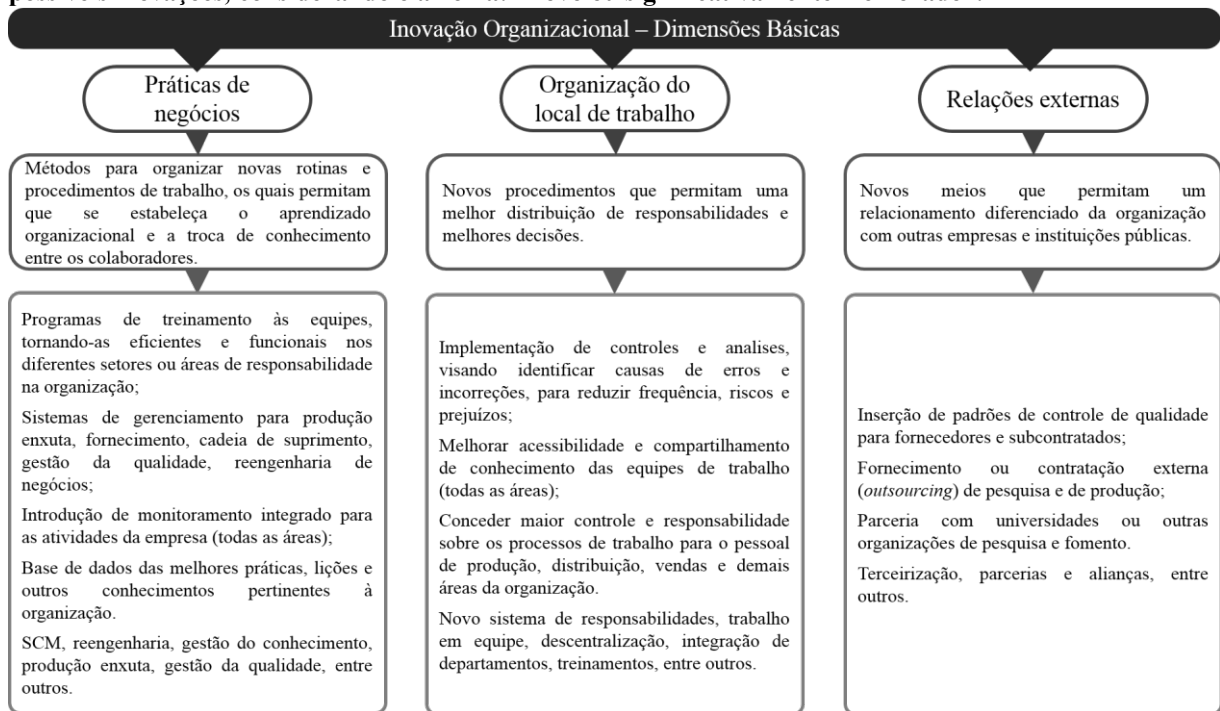
As inovações organizacionais podem ser algo novo para empresa e/ou adotado de outro contexto, sendo o mais comum e domina a inovação de gestão (Lin et al., 2016) e abrangem mudanças em “como e o que” os gerentes, gestores e demais responsáveis fazem ao estabelecer metas, estratégicas, coordenar atividades, tomar decisões, adquirir conhecimento, desenvolver talentos e assim por diante (Hamel, 2006).

Igualmente, as OI incorporam a forma de como o trabalho é realizado, fornecendo novos conhecimentos para estruturação da organização, elaboração de planejamento e execução do trabalho gerencial e operacional (Volberda et al., 2014), considerando alguns atributos ou características: adaptabilidade (depende do contexto), complexidade (difícil de implementar e usar), penetrabilidade (impacto em toda organização) e incerta (clareza de resultados é baixa) (Damanpour, 2014; Ganter & Hecker, 2014).

Nessa linha de raciocínio, Nieves (2016) ressalta que as OI têm pouca possibilidade de serem replicadas, dada sua natureza interna e intangível, além das particularidades de cada organização. Se copiadas, devem ser compatíveis com a estrutura, cultura e sistemas da empresa adotante. Até porque, a OI necessita e atua direta e positivamente na tendência de aprendizado da organização, tornando-se uma capacidade dinâmica (Nieves, 2016).

Evocando o conceito definido e estabelecido pelo Manual de Oslo (OECD, 2006) a figura 1 apresenta as três dimensões básicas da inovação organizacional, com respectiva definição e exemplos de possíveis IOs que podem ser concebidas e implantadas nas empresas.

**Figura 1. As três dimensões básicas da inovação organizacional com respectivos conceitos e exemplos de possíveis inovações, considerando o axioma: “novo ou significativamente melhorado”.**



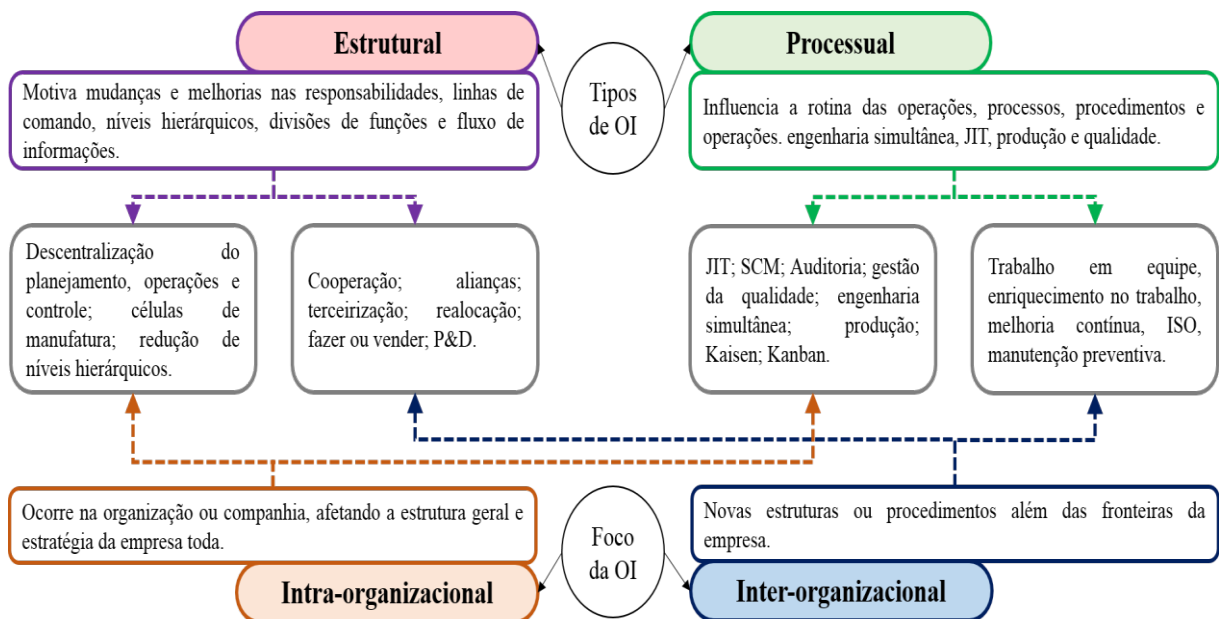
Fonte: Adaptado de OCDE, (2006).

A geração de inovação geralmente está ancorada sobre pressupostos ou recursos estratégicos das firmas. Para a inovação organizacional, alguns pressupostos se destacam, como canal de comunicação, especialmente os internos; a formação organizacional (aprendizagem e conhecimento); atividades de P&D e; sistemas de recompensa (Koc, 2007; Simonem & Mccann, 2008; Lewicka, 2011; Kohar et al., 2012). Entretanto, Ganter & Hecker, (2014) salientam que os recursos devem atuar em sinergia, com estreita interface com o comportamento dos envolvidos {gestores e colaboradores} e com os propósitos da organização.

A figura 2 expõem quatro tipos de inovações organizacionais, com possíveis relações e aplicações, enfatizando os trabalhos de Armbruster et al., (2008).



**Figura 2. Tipos de inovação organizacional com relações entre si e prováveis finalidades.**



Fonte: Adaptado de Armbruster et al., (2008).

Verificando o já descrito e em comunhão ao exposto na figura 2, os autores Armbruster et al., (2008) apresentam abordagens gerenciais tidas como exemplos de OI, as quais prometem guiar a reorganização das empresas, visando melhores indicadores de desempenho em relação à produtividade, qualidade e flexibilidade.

Para tanto, OI deve ser vista como parte das organizações, e não apenas, como fenômeno relacionado com aspectos tecnológicos (Araujo et al., 2018). Contudo, a OI deve ser incorporada aos processos de trabalho para que possa ter valor, ser praticada e ter seus benefícios entendidos e aceitos pelos usuários (colaboradores, fornecedores e demais parceiros da organização - *stakeholders*) (Frambach & Schillewaert, 2002).

Para que os proveitos sejam efetivos, Armbruster et al., (2008) alegam que três pontos devem ser observados quando da implementação da OI: a) identificação das características estruturais de uma organização inovadora e seus efeitos e contribuições sobre a inovação de produtos e processos; b) o objetivo é analisar e compreender como a mudança organizacional pode ocorrer, assim como compreender as resistências geradas às mudanças de ambientes e tecnologias e; c) concentra-se em como as inovações se desenvolvem e crescem dentro do ambiente institucional da organização.

Em adendo ao item (c), Steiber e Alänger (2015b), revelam que a implantação da inovação organizacional percorre três etapas (quadro 2), mas que devido a OI ser constantemente reinventada e ainda insciente em seu entendimento, esses três estágios podem assumir configurações e/ou entendimentos alternativos.

**Quadro 2. Estágios para implantação da inovação organizacional.**

I Criação	II Disseminação	III Sustentação
Influenciada por quatro conjuntos de fatores (Birkinshaw et al., 2008): contexto ambiental (p. 833); contexto organizacional (p. 833); agentes de mudança externos (p. 832) e; agentes de mudança internos (p. 832). O processo passa por quatro etapas: motivação, invenção, implementação e teorização e rotulagem.	Os modelos de Jarnehammar (1995) e de Birkinshaw et al., (2008) enfocam os processos inter e intra-firmas, incluindo quatro etapas: conveniência, viabilidade, primeiro teste e implementação. Foco maior nas inovações técnicas, devido as características intrínsecas e mais técnicas que a IO (Alange et al., 1998).	Tanto as empresas quanto as inovações precisam ser reinventadas, por isso o conceito de sustentação se faz abstrato e precisa ser melhor pensado e elaborado. Mesmo assim, Buchanan et al., (2005) identificou quatro conjuntos de fatores: contexto externo, substância da mudança, processo da mudança e cronograma, e fatores organizacionais.

Fonte: Steiber & Alänger (2015b).

Os três estágios devem ser vistos e tratados de forma entrelaçada (Steiber & Alänger, 2015b), sendo que a sustentação deve ser mirada como trajetória de melhoria organizacional. O processo de reinvenção e padronização é contínuo, com duas importantes etapas: implementar e sustentar a nova inovação, fortalecendo a gestão e o aumento do apoio interno e externo as mudanças necessárias para que a OI se efetive.

De acordo com suas pesquisas e conclusões acerca de um modelo abrangente para criação, difusão e sustentação de OI, Steiber e Alänger (2015b), ponderam que a implementação de inovação organizacional nas organizações se inclina sobre cinco etapas: conveniência; viabilidade; primeiro julgamento; execução e sustentação, que por sua vez, são influenciadas por três conjuntos de fatores: características da inovação em si, os contextos interno e externo, mais os canais de difusão.

Consoante aos resultados obtidos em estudos de casos, Gebauer et al., (2017) realçam que todas as inovações organizacionais são semelhantes em termos de processo: começam com a motivação, seguem com a invenção e a implementação, finalizando com a teorização. Estes mesmos autores, identificaram em suas pesquisas que existe quatro orientações de inovação organizacional, ou tipos, como chamaram e podem ser conferidas quadro 3.

**Quadro 3. Orientações, ou tipos, de inovação organizacional, conforme os resultados obtidos a partir de estudos de caso em empresas que implantaram novos modelos de gestão e/ou negócio.**

① <b>Gestão Orientada pela eficiência</b>	② <b>Gestão recomendada externamente</b>
Priorizar práticas, incrementalmente modificadas, que ajudem na melhoria das operações diárias, desconstruindo ineficiências operacionais. <i>* Aumento da eficiência e eficácia operacional.</i>	Agentes de mudança externa desempenham papel vital em todo processo de inovação, mesmo que participem como indutores ou coadjuvantes. <i>* Relações externas para melhoria interna.</i>
③ <b>Gestão orientada para problemas</b>	④ <b>Gestão orientada a oportunidades</b>
Agentes internos de mudança buscam novas práticas operacionais e de gestão para resolver problemas, sendo que geralmente, as inovações são adaptações de práticas já existentes. <i>* Agentes internos como promotores de soluções.</i>	As IO emergem da descoberta de oportunidades (novas para empresa), e através do modelo de negócio desenvolver práticas de gestão que contribuem para exploração dessas oportunidades. <i>* Identificação e exploração de oportunidades.</i>

Fonte: Gebauer et al. (2017).

Examinando inerentemente o exposto, vê-se que os itens 1 e 3 substanciam a noção de eficiência e eficácia dos processos organizacionais. O 4 contribui para os resultados orientados para exploração, na construção de capacidades dinâmicas e a garantia de habilidades da empresa para responder às mudanças no ambiente de negócios (Volberda et al., 2013; Gebauer et al., 2017). Já o item 2 pode contribuir para explorar novas oportunidades de negócios ou aumentar a eficácia e eficiência dos processos organizacionais internos.

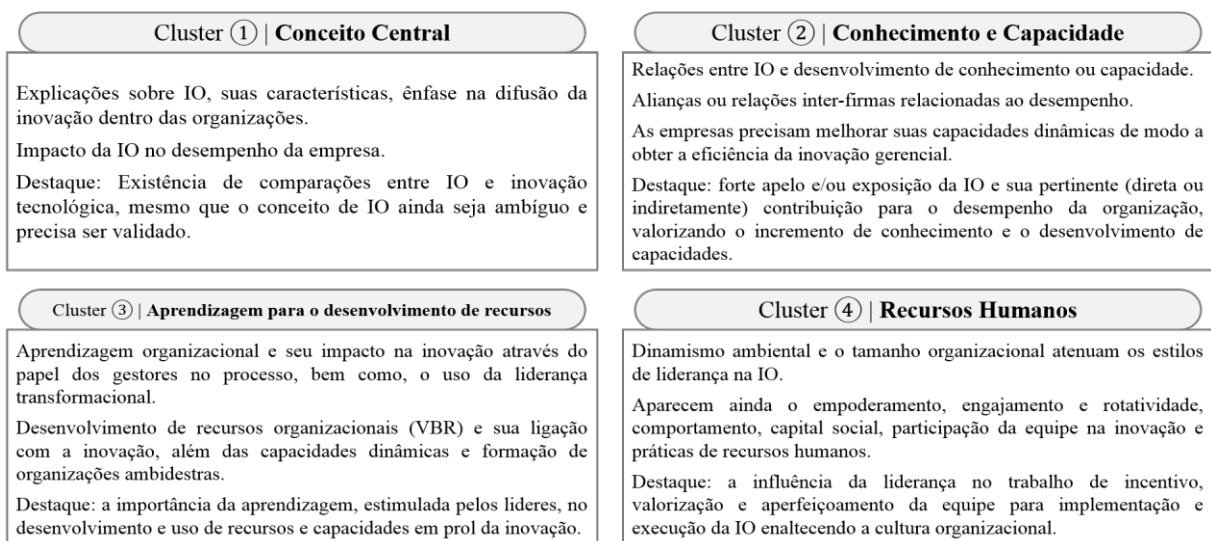
Imergindo na literatura disposta sobre inovações organizacionais, o quadro 4 apresenta três (3) *clusters* que resumem o mapeamento de bases teóricas relevantes para temática e que representam subcampos da OI (Alves et al., 2018). Na sequência, a figura 2, exibe outros quatro (4) *clusters*, decorrentes do mesmo estudo de Alves et al., (2018), porém, estes denotam tendências ou campos emergentes nas pesquisas sobre inovação organizacional.

**Quadro 4. Clusters resultantes de mapeamento das bases teóricas relevantes para estudo e compreensão das inovações organizacionais.**

<i>Cluster 1</i> Aprendizagem e Evolução	<i>Cluster 2</i> Implementação da Inovação	<i>Cluster 3</i> Liderança, Criatividade e Aprendizado
Conhecimento como recursos mais importante e como uma empresa pode reconfigurar seus recursos para atender a mudanças ambientais e obter uma vantagem competitiva. Concepção vista como recurso dinâmico, que lida com processos e rotinas gerenciais.	Habilidade e relevância da implantação de OI. Mas antes, a importância da liderança ou do gerente para inovação e o papel dos recursos humanos em mudanças inovadoras. Para uma melhor compreensão acerca do uso de OI, é preciso entendê-la mais profundamente e melhor defini-la.	Importância do papel do líder na promoção da inovação, criando um clima favorável à inovação, estimulando esforços criativos individuais, desenvolvendo a OI e facilitando difusão do conhecimento através da aprendizagem, considerando fator determinante para o desenvolvimento da inovação.

Fonte: Alves et al. (2018).

**Figura 3. Clusters que reúnem e expõe os campos emergentes em pesquisas sobre inovações organizacionais.**



Fonte: Adaptado de Alves et al. (2018).

No quadro 4 ficam evidenciados quatro aspectos: relevância do aprendizado e conhecimento; habilidade de liderança dos gestores; formação de um clima favorável a inovação e; necessidade de melhor definir e entender OI. Começando por este último item, que é a máxima entre os estudiosos da matéria, todos os pontos devem ser tratados em comum para o efetivo sucesso da inovação organizacional e conquista do desempenho almejado.

Por outro lado, a figura 2 aponta temas emergentes a serem investigados sobre as inovações organizacionais. Vez mais destaque para o conhecimento e aprendizado e este como uma capacidade dinâmica; participação da liderança e recursos humanos nos processos de inovação; a relação da OI com as demais inovações e sua difusão dentro das organizações; alianças e relações externas e; o impacto da OI no desempenho das empresas. Assim, percebe-se um vasto campo de pesquisa, principalmente em termos práticos e laboratoriais, incluindo, a formatação de um modelo de análise.

Seguindo nesta toada de pesquisas acerca da inovação organizacional, Armbruster et al., (2008) sugerem quatro planos (quadro 5) que devem ser considerados quando se se mede OI, a fim de examinar de forma adequada as inovações deste tipo nas organizações. Mas salientam, a proposta está longe de ser uma metodologia de análise, e sim, apenas induz, sugere que as pesquisas (futuras) sejam mais focadas em identificar se “é OI” que foi aplicada, qual seus mecanismos e desempenho gerado, entre outros quesitos mais explícitos, lógicos e concretos. Para assim, melhor entender os mecanismos de catalisação, desenvolvimento organizacional e mudanças (Ganter & Hecker, 2013; 2014).

**Quadro 5. Sugestões de caminhos e alternativas de cenários para se pesquisar IO nas organizações.**

<p style="text-align: center;"><b>Complexidade da OI   ①</b></p> <p>Formatar perguntas específicas sobre diferentes tipos de inovações organizacionais, no sentido de identifica-las e certificar. Pois cada tipo (mecanismo) de IO tem distintos efeitos no desempenho, e essa relação precisa ser registrada. <i>Vários tipos de inovações organizacionais, mecanismos, objetivos e aplicações.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Ciclo de vida da OI   ②</b></p> <p>Ampliar o horizonte de tempo para análise nas organizações que adotaram inovação organizacional ou seus mecanismos (tipos de IO). Mais tempo, melhor. <i>IOs são mutáveis, podem ser reinventadas e ao longo do tempo assumir composições e aplicabilidades diferentes, novos conceitos e entendimentos.</i></p>
<p style="text-align: center;"><b>Extensão do uso de OI   ③</b></p> <p>Levantar até que ponto as IO foram implementadas nos processos de negócios (completa ou parcial), especificando em quais áreas ou operações da empresa houve o uso. <i>Teve planejamento, organização e execução completa? Permaneceu, se reinventou, foi abortada? Descobrir dificuldades e facilidades para o uso da IO.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Qualidade da OI   ④</b></p> <p>Caracterizar como a IO (tipos e mecanismos) é usada nas organizações (radical ou incremental). <i>Acima de tudo, clarear se de fato é IO, como é usada e seu emprego é exclusivo, tem coparticipação de outras inovações ou se apenas é base para as tecnológicas.</i></p>

Fonte: Armbruster et al. (2008).

Contribuindo com a proposta passada, sugere-se incorporar no item 4 ou criar um novo grupo {5} apontando, de maneira mais explícita, orientações para mensurar (através de

indicadores) o retorno econômico financeiro que a OI (ou seus mecanismos) oferta para as organizações.

Assimilando os levantamentos realizados e apresentados e concordando com as propostas de pesquisas apontadas, tal como, resultados de estudos já realizados, entende-se que a OI tem se configurado e se mostrado por meio de abordagens e mecanismos, que pesquisadores e autores, tem chamado de “tipos mais recentes de inovação organizacional”, figurando-se como novas práticas gerenciais, visando atingir objetivos organizacionais (Birkinshaw et al., 2008), fazendo-se valiosas fontes de vantagem competitiva (Teece, 2007). O Quadro 6 mostra as principais (tiveram notoriedade dentro dos estudos realizados) dessas “novas inovações organizacionais”, seguidas dos autores que as identificaram e expuseram.

**Quadro 6 - Abordagens, técnicas e mecanismos apontados como “novos tipos” de inovação organizacional.**

Autor	“Tipos mais recentes” de inovação organizacional
Chandler (1962)	Linha de montagem móvel da Ford; Estrutura multidivisional da DuPont e da General Motors.
Davenport (1993); Zbaracki (1998); Steiber & Alänge (2015)	Programas de Gestão da Qualidade Total – TQM ( <i>Total Quality Management</i> ).
Benner & Tushman (2002)	Certificações ISO ( <i>International Organization for Standardization</i> ).
Hamel & Skarzynski (2001); Vaccaro et al. (2012)	Equipes autogerenciadas.
Birkinshaw & Mol (2006); Hamel (2006)	Gerenciamento de marca, estrutura divisional, desenvolvimento de liderança, descentralização, medição de capital intelectual e <i>Six Sigma</i> .
Womack & Jones (1996); Mol & Birkinshaw (2008); Alänge & Steiber (2011; 2015)	Produção enxuta – <i>Lean Manufacturing</i> ; Sistema Toyota de Produção – TPS ( <i>Toyota Production System</i> ); <i>Divisionalization</i> (“M-form”).
Ganter & Hecker (2014)	Organização do local de trabalho taylorista, a estrutura divisional, o laboratório de pesquisa comercial, gerenciamento sistemático de marca, contabilidade de custos e orçamento de capital, o sistema de produção Toyota ou o <i>Total Quality Management</i> .
Hamel (2006)	Gestão científica (estudos de tempo e movimento); Contabilidade de custos e análise de variância; Laboratório de pesquisa comercial; Análise de ROI e orçamento de capital; Gestão de marca; Gestão de projetos; Divisionalização; Desenvolvimento de liderança; Consórcios da indústria (estruturas colaborativas multicompanhias); Descentralização radical; Planejamento estratégico; Solução de problemas conduzida pelos funcionários.
Kaplan & Norton (1992); Alänge & Steiber (2011)	<i>Balanced Scorecard</i> – BSC.
Alcaraz et al., (2016)	<i>Just in time</i> – JIT.
Hamel (2006); Alänge & Steiber (2011); Tidd & Bessant (2015)	Gerenciamento de contas, reengenharia de processos, planos de propriedade de ações de funcionários, gestão do conhecimento, desenvolvimento de código aberto e os mercados internos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Steiber e Alänge, (2015) destacam *TQM*<sup>1</sup>, *TPS*<sup>2</sup> e *Lean Manufacturing*<sup>3</sup> como as três “grandes” inovações organizacionais, por focarem na melhoria contínua, qualidade e eficiência operacional, levando a uma forte “orientação de processo”, minimização de perdas, empoderamento e autorealização dos colaboradores.

Dentro dos escritos vistoriados, não foram localizadas as três áreas conceituais da OI, ficando intrínsecos e cedendo espaço para “os novos tipos” de inovação organizacional.

Observando as “novas composições” de inovação organizacional, mais a literatura elencada, é possível dizer que em sua maioria a OI é *ad hoc* e incremental (nova para empresa). Para tanto, deve haver um compromisso de gestão, cultura de inovação que substancie os princípios de mudança, desconstruindo ortodoxias administrativas.

Indiferente se nova ou incremental, quando da implantação de inovação organizacional, a empresa está ambicionando retornos satisfatórios, que a condicionem para uma vantagem sustentável frente a concorrência, lhe facultando, igualmente, condições de contrapor-se e enfrentar as nuances de mercado, aproveitando oportunidades de negócios.

A vista disso, a figura 4 revela um painel das principais vantagens e/ou recompensas que a execução de inovações organizacionais pode transferir e outorgar para as organizações.

---

<sup>1</sup> A sigla TQM tem origem no termo inglês “*Total Quality Management*”, método que no Brasil é chamado de Gestão da Qualidade Total. Diz respeito a uma estratégia de gestão usada pela empresa para que todos os envolvidos (colaboradores, todos os escalões da empresa, produto, fornecedores, distribuidores e demais parceiros) tenham consciência da importância e prática de agregar qualidade aos processos organizacionais (PALADINI, 2011).

<sup>2</sup> *Toyota Production System* – TPS – Sistema Toyota de Produção consiste em um sistema que baseia ou enfoca na eliminação das perdas no processo produtivo ou atividades que não agregam valor ao produto, tencionando fornecer a melhor qualidade, o menor custo e o lead time mais curto (OHNO, 1999; MONDEN, 1984; WOMACK, JONES e ROSS, 2004).

<sup>3</sup> Ou Manufatura enxuta, é uma filosofia de gestão focada na redução de sete tipos de desperdícios que não agregam valor ao produto, são: defeitos, excesso de produção, estoques/ inventário, excesso de processamento, movimento/ transporte, espera. Entre os benefícios esperados estão a redução de custos, qualidade, maior flexibilidade, e capacidade de inovação (WERKEMA, 2012).

**Figura 4. Recompensas, prêmios e/ou ganhos que a inovação organizacional pode entregar, quando de sua implementação e emprego, para as empresas.**

Desenvolve e fortalece as capacidades dinâmicas. (Teece, 2007; Gebauer, 2011; Walker et al., 2011; Volberda et al., 2013)	Crescimento da produtividade. (Hamel, 2006; Mol & Birkinshaw, 2009; Walker et al., 2011; Volberda et al., 2013)	Aumento do desempenho da empresa. (Walker et al., 2011; Madrid-Guijarro et al., 2013; Camisón & Villar-López, 2014)	Desenvolvimento da competitividade e sua eficácia (Hamel, 2006; Damanpour & Aravind, 2012; Volberda et al., 2014)	Eficácia e eficiência dos processos organizacionais internos. (Birkinshaw et al., 2008; Walker et al., 2011; Volberda et al., 2013)
Diminuição da rotatividade de funcionários; trabalho em equipe; compartilhamento de informações; aprendizagem (Kossek, 1987; Hamel, 2011; Gunday et al., 2011)	Ampliação da satisfação do cliente. (Linderman et al., 2004; Walker et al., 2011; Volberda et al., 2013)	Melhoria da satisfação e motivação de outras partes interessadas, como funcionários. (Mele & Colurcio, 2006)	Atenuação do impacto ambiental da empresa. (Martin et al., 2012)	Lucratividade; Ajuste de metas. (Birkinshaw et al., 2008)
Progresso Econômico e rentabilidade (Teece, 2007; Damanpour, 2014)	Melhora da reputação da empresa ( <i>status</i> e benefício social) (Staw & Epstein, 2000; Damanpour, 2014)	Vantagem competitiva sustentável (Camisón & Villar - López, 2011; Steiber & Alänge, 2015a; 2015b)	Atividade de inovação em processos e marketing (Ceylan, 2013)	Fomento aos objetivos organizacionais [foco estratégico] (Birkinshaw et al., 2008)
Melhoria dos procedimentos administrativos, operações e processos, e sistemas da organização (Damanpour & Aravind, 2011)	Fomenta e melhora a capacidade de inovação (tipos e as tecnológicas) (Volberda et al., 2013; Steiber & Alänge, 2015a)	Reação e adaptação rápida as mudanças ambientais e do mercado (Ganter & Hecker, 2014)	Estímulo a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (Edquist et al., 2001)	(Re) estruturação da gestão e da empresa (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012; Volberda et al., 2014)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para cada proveito, outros ganhos podem se derivar. Entretanto, evidencia-se que tais resultados foram observados na literatura pesquisada, mas nada mensurado efetivamente. Em adendo, a OI pode ser motivo e canal para que as organizações se reinventem e entrem em um processo de melhoria contínua.

Os autores têm destacado a pertinência e necessidade das OI para o desempenho e competitividade das organizações. Fazendo uso do que dissertado foi neste ensaio, principalmente nas definições e conceitos de inovação organizacional, observa-se um discurso unânime: melhoria, através da inovação, para o desenvolvimento das empresas, alicerçado em novas formas de gestão, processos, relações e coordenação dos recursos humanos, e tudo isso sob a umbrela do conhecimento e aprendizado.

### 3.1. *Framework* dinâmico revisional da Inovação Organizacional

A literatura investigada traz alguns modelos de análise, contudo, estão focados no entender e descrever, além do desenvolvimento e difusão da OI nos ambientes organizacionais (Jarnehammar, 1995; Franbach & Schillenaert, 2002; Birkinshaw et al., 2008; Gallego et al., 2012; Ganter & Hecker, 2013; Pallas et al., 2013; Steiber & Alänge, 2015a; 2015b).

Nos *frameworks* disponíveis, não se visualiza aplicações práticas, apenas estudos de caso (Alänge, Jacobsson & Jarnehammar, 1998; Alänge & Steiber, 2011; GEBAUER et al., 2017) identificando e elencando quais inovações podem ser caracterizadas como inovação organizacional. Por esse motivo, usufruindo do ensaio teórico elaborado, a figura 5, traz um *framework* dinâmico da OI, passível de ser aplicado em estudos e pesquisas, tanto acadêmicas quanto práticas, sobre as inovações organizacionais, complementando a resposta ao objetivo central deste estudo.

Antes da aplicação do modelo, é pertinente realçar e observar a presença de elementos típicos e particulares, até mesmo, subjetivos a organização. Por se tratar de uma inovação diretamente ligada ao *modus operandi* da firma, a inovação organizacional é muito intrínseca e relativa, no sentido de, por vezes, ser a promotora e base para outras inovações, ou se originar dessas, vez e outra ser, então, complemento para os demais tipos de inovações, quando implementadas.

Assim sendo, conhecer, entender e complementar o modelo de análise proposto, com os elementos trazidos pela 4ª edição do Manual de Oslo (OECD, 2018), é de significativa importância, até porque, estes elementos – quadro 7 – descortinam o histórico, capacidade e características da organização para com a inovação (visão e cultura inovativa).

#### Quadro 7. Elementos gerais que influenciam fortemente na capacidade e atividade de inovação das empresas.

Elementos
Tamanho da Empresa; Ativos de Negócios; Era [idade da empresa]; Financiamento; Estatuto de Propriedade; Práticas de Gestão; Estratégias de Negócios; Capacidades organizacionais e gerenciais; Gestão da Qualidade Total; Características do Proprietário do Negócio e Gestão do Topo; Capacidade de Gestão da Inovação; Gestão do Conhecimento; Recursos para Inovação; Gestão de Propriedade Intelectual e Apropriação; Habilidades da Força de Trabalho e Gestão de Recursos Humanos e; Capacidade Tecnológica.

Fonte: OECD, 2018. Adaptado pelo Autor.

\*Nota: Para mais e detalhes sobre cada elemento, consultar o Manual de Oslo, 4ª Edição, 2018 (OECD, 2018).

Por sugestão deste estudo, estes elementos devem ser levantados e diagnosticados antes da aplicação do modelo de análise, pelo fato que influenciam fortemente a capacidade



---

da organização de se envolver em atividades de inovação, sua geração e aplicabilidade (OECD, 2018).

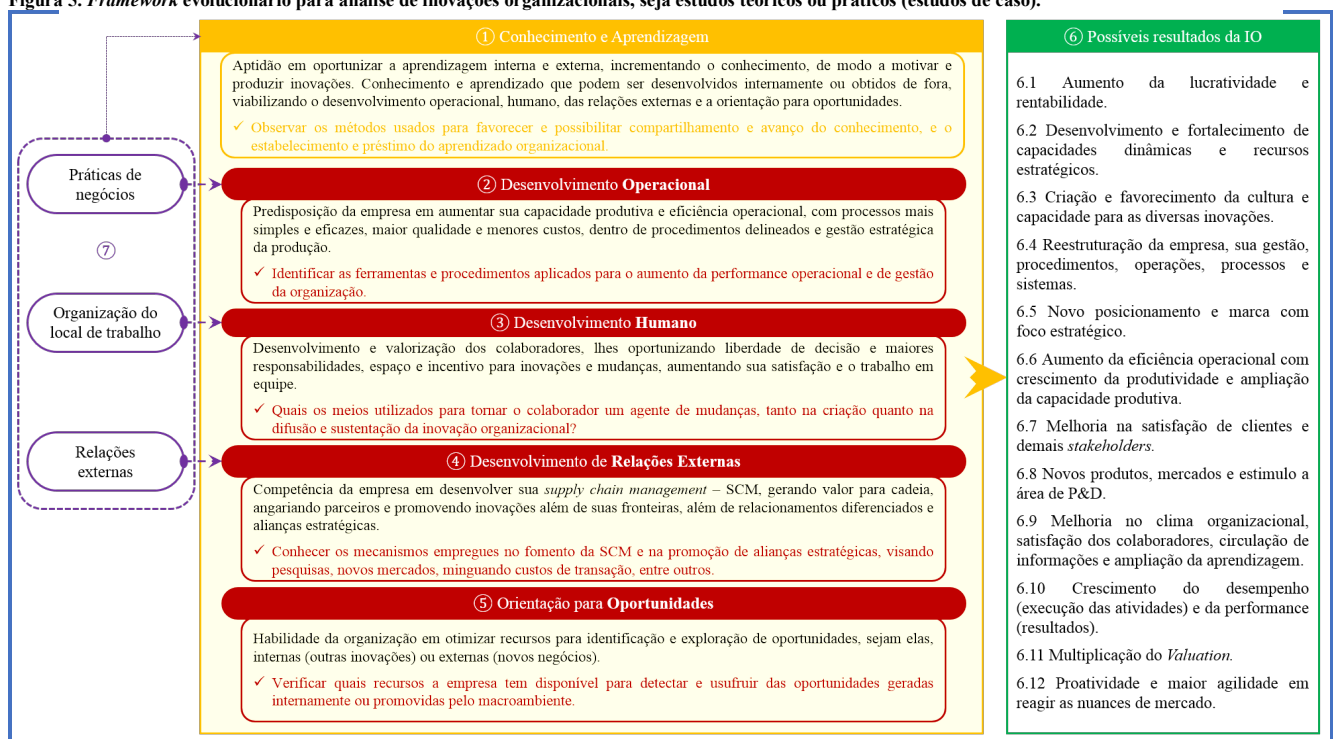
Para efetividade e eficácia do diagnóstico, é preciso a imersão do pesquisador na organização. Por isso, o estudo de caso é o método de investigação indicado, devido suas características, entre elas, a de não seguir uma linha “rígida” de averiguação, pois, as organizações são diferentes umas das outras, e o modelo vai precisar de ajustes (adaptações) no decorrer do estudo, até pelo formato de gestão e visão de inovação da firma.

Outro aspecto que deve ser considerado é a tipologia da inovação. É possível que inovações organizacionais se passem ou sejam confundidas com outros tipos de inovação, por exemplo a de marketing e a de processos. Assim, sugere-se que se averigüe (mesmo que em menor escala) também os demais tipos de inovações presentes na empresa, separando-as para apontar e ressaltar as que, de fato, são inovação organizacional, para em seguida, aplicar o modelo mostrado (Figura 5).

Para estudos com viés teórico, o *framework* pode ser aplicado na identificação de tipologias e caracterização das OI; resultados já mensurados; elucidação ou fundamentos para o conceito e entendimento da OI; difusão; desenvolvimento de estratégias e ações para geração de OI; entre outros propósitos.

Já no viés mais prático, o *framework* possibilita a identificação das OI nas organizações; aferição de resultados; geração de inovações e quais são OI; atividades para o fomento da OI; participação de colaboradores e gestores; oportunidades oriundas da OI; retornos do conhecimento e aprendizado; entre outras finalidades e destinos.

Figura 5. Framework evolucionário para análise de inovações organizacionais, seja estudos teóricos ou práticos (estudos de caso).



Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo deve ser visualizado como um conjunto, onde todas as partes se completam, formando uma sequência (progresso). Nos itens 2, 3 e 4 tem-se uma nova terminologia para as três divisões básicas/iniciais da OI, mostrando seu movimento e propondo uma evolução. Como adendo, sugere-se a orientação para oportunidades (item 5), por entender que a OI pode ser uma promotora de condições para se identificar e usufruir das oportunidades de mercado.

As quatro divisões estão suportadas pelo aprendizado e conhecimento (item 1), que também devem ser investigados (investimento, incentivo, ações e atividades, entre outras iniciativas e trabalhos que estimulem o conhecimento, a informação e a disseminação destes dentro da firma) e que podem tornar-se a razão e motivo do sucesso da inovação organizacional.

Nas partes 1, 2, 3, 4 e 5, tem-se a proposta de questões a serem aplicadas, norteadas por pesquisas práticas sobre o uso de inovação organizacional. Mediante ao objetivo e objeto da pesquisa a ser realizada, essas questões devem ser pormenorizadas em perguntas exclusivas ou metodologia específica.

Por fim, no item 6 estão os prováveis resultados e efeitos decorrentes da implementação da OI. Estes por sua vez, estão reunidos em categorias, originadas nos elementos identificados na figura 4. Igualmente, são fontes e causas de pesquisa, sobretudo, para aferir o desempenho da empresa, por exemplo, financeiro ou operacional, após o uso de inovações organizacionais. Alguns desses ganhos estão diretamente ligados ao uso específico de um tipo de OI, os demais são reflexo do processo de inovação, com o encadeamento das diversas ferramentas utilizadas.

Por ser um *framework* dinâmico e revisional, entende-se que pode ser visualizado e compreendido de maneira abstrata, com possibilidade de aplicação em qualquer setor da economia e seus agentes constituintes, inclusive no agronegócio, em todos os elos que compõem uma cadeia produtiva.

Ainda sobre a característica de ser dinâmico, o modelo de estudo, tem em primeiro momento como público alvo, pesquisadores e estudantes das áreas de inovação – de todos os campos do conhecimento – e das ciências sociais aplicadas (negócios e gestão). Não menos importante, gestores e profissionais que atuam com inovação ou em setores de PD&I, também podem se beneficiar do redigido neste estudo, sobremaneira do *framework* alvitrado.

Para aplicação e operacionalização do estudo usando o modelo proposto, é importante que o pesquisador e/ou profissional projete um protocolo metodológico robusto, com diferentes estratégias para coleta, análise e exposição de dados e resultados, com respectivas discussões, conclusões e decisões.

Na composição do *framework*, buscou-se pela simplicidade no entendimento e aplicação. Evidente, que deverá passar por um escrutínio e acomodação do método para com a realidade da firma, bem como, e principalmente, para com o objetivo da pesquisa/ estudo, análise, e aplicabilidade do modelo apresentado.

É importante dizer, que, mesmo a inovação tendo aproximação e na maior parte das vezes ser trabalhada no mundo da gestão (empresas/ negócios) e com latente visão tecnológica, a inovação organizacional é aplicável em todos os setores da economia e em todos os tipos de organizações presentes na sociedade.

Acredita-se que o *framework* pode desempenhar um segundo papel, o de “instrutivo”, ao esclarecer e apresentar quadrantes, onde, tanto pesquisadores quanto gestores podem buscar ideias de amplas áreas para empregar inovações, ou mesmo, transformar o escopo de cada quadrante em objetivos estratégicos organizacionais.

Em síntese, o *framework* mostrado pode servir para identificar e analisar as OI, e seus possíveis efeitos e resultados. E ainda, contribuir para a decisão e definição de onde, na organização, podem ser geradas inovações, e essas, auxiliar na conquista de objetivos.

A inovação organizacional, de certa forma, pode criar e ofertar subsídios para o fomento das inovações e outras melhorias.

Com este *framework*, espera-se fundir todas as tentativas de definição e exemplos de OI até então, que, em sua maioria transmitem a importância da eficiência operacional (melhoria contínua); a real e efetiva participação dos agentes internos (colaboradores e gestores) nas mudanças e processos de inovação; presença e cooperação da empresa no encadeamento da sua cadeia de suprimentos, de maneira a gerar valor para os clientes e demais *Stakeholders*; capacidade para perceber ou criar oportunidades e aproveitá-las e; tudo sob a tutela e elevação do conhecimento e aprendizado, mesmo que esses sejam consequência ou meio da OI.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As inovações organizacionais têm se delineado, com ascendência de estudos e autores em torno do assunto, mesmo, ainda sendo subjetiva em sua compreensão, identidade e finalidade, sobretudo, quando comparada com os demais tipos de inovação. Em outras palavras, as OI são tácitas, não há um uso tradicional e sólido e nem um modelo consolidado de verificação, por exemplo, de cálculo do retorno sobre o investimento realizado em OI, até por serem menos observáveis e testáveis, como é o caso das inovações tecnológicas.

Fato é que, mesmo havendo similaridades e/ou complementos entre os tipos de inovação, a OI é menos palpável e mensurável, em contrapartida pode ser a responsável por melhorias nas organizações, que serão base para o acoplamento das demais inovações, bem como, provedora da cultura de inovação nas empresas.

Pôr a OI estar sendo constantemente reinventada, ela precisa ser vista de forma linear e sequencial, e todo processo para criação, difusão e sustentação deve ser tratado em conjunto, catalisando a máxima, de que a soma das partes é maior que o todo.

Sendo ambígua em seus conceitos e ainda principiando em estudos e bibliografia, as inovações organizacionais favorecem interpretações abstratas, confluentes com outras inovações, como as de produto, marketing e processo. Por esse motivo, é possível dizer que a OI é um processo de inovação para melhoria contínua, por conseguinte, a OI está em constante reformulação, seu horizonte de exame deve ser alargado, seus indicadores tem tempo limite e sua ideia central de ser um novo método organizacional (gestão, administrativo) vai se firmando sobre um alicerce composto de ferramentas, abordagens e metodologias, vindas, as vezes, de áreas diversas, mas quando novo para o estado da arte ou novo para determinada organização, se consolida como inovação organizacional.

A principal contribuição do manifesto estudo para a literatura, foi desvendar e tornar mais claro o conceito e entendimento da inovação organizacional, sua aplicação e, principalmente, sua tipologia, além dos viáveis e exequíveis retornos e impactos nas organizações.

Ainda assim, lacunas permanecem, como a própria melhoria e firmamento do conceito, aplicações, delineações e, especialmente, esclarecimento e publicidade de que a OI é, também, uma inovação. Outra grande vaziez que precisa ser atendida, é a relação (correlação) entre os tipos de inovação, com proeminência do trabalho, emprego e geração contígua das demais inovações para com a organização.

Para estudos futuros, sugerem-se trabalhos práticos (pesquisa aplicada); inserção de análise quantitativa, ou ao menos, híbrida entre qualitativa e quanti; desenvolvimento e teste de indicadores de desempenho da OI (registre-se que é o maior gargalo até então); aperfeiçoamento do conceito/ definição e até mesmo delimitação em relação aos demais tipos de inovação.

Em relação ao *framework* proposto, propõe-se que o mesmo seja testado em casos reais (estudo de caso) em diferentes segmentos da economia; que seja incorporado modelos matemáticos estatísticos e/ou métodos de análise quantitativos e; claro, que o modelo seja aperfeiçoado e evoluído.

A recomendação final, é que todos os trabalhos em torno de inovação organizacional, tenham como cerne e intuito a sua “profissionalização”, institucionalização, difusão e prática, se fazendo ser conhecida, igualmente, como as demais inovações já consolidadas.

Tem se falado em uma recente revolução industrial, a chamada “Indústria 4.0”. Necessária para a intracompetitividade e para competitividade das nações, o fato é que, para a Indústria 4.0 se efetivar e entregar resultados sublimes e satisfatórios, deverá, em algum momento, navegar pela inovação organizacional, pois, precisará operar mudanças e evoluções significativas em seu *modus operandi*.

A “nova” indústria vai precisar aprender e reaprender (aprendizagem e conhecimento), perpassando por forte processo de reformulação, com desenvolvimento humano, operacional, relações externas, e orientação para oportunidades.

Assim sendo, além da nova revolução industrial que é a 4.0 (diga-se que é indústria, varejo, serviço e todos os ramos da economia), uma revolução adjacente, mesmo que silenciosa, vai e deve acontecer: a inovação organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Alänge, S.; Jacobsson, S; Jarnehammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technol Anal Strateg Manage* 10(1), p. 3–21.
- Alänge, S.; Steiber, A. (2011). Diffusion of organizational innovations: an empirical test of an analytical framework, *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(8), p. 881-897, DOI: 10.1080/09537325.2011.611412.
- Alcaraz, J. L. G; Macías, A. A. M.; Luevano, D. J. P; Fernández, J. B.; López, A. J. G.; Macías, E. J. (2016). Main benefits obtained from a successful JIT implementation. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 86(9-12), p.2711-2722.
- Alves, M. F. R; Galina, S. V. R; Dobelin, S. (2018). "Literature on organizational innovation: past and future", *Innovation & Management Review*, DOI: 10.1108/INMR-01-2018-001.
- Araujo, C.; Modolo, D.; Carneiro Júnior, E. (2018). Identificação e categorização das principais referências usadas em publicações em inovação organizacional. *Brazilian Journal of Management & Innovation*, 5(2).
- Armbruster, H.; Bikfalvi, A.; Kinkel, S.; Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring nontechnical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28, p. 644-657.

- Barbieri, J. C.; Álvares, A. C. T. (2002). Meio inovador empresarial: conceitos, modelos e casos. *Revista IMES Administração*, 56.
- Barney, J. B.; Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Tradução Midori Yamamoto. 3Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Battisti, G.; Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, 21, 187-206.
- Benner, M. J.; Tushman, M. (2002). Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), p. 676-707.
- Bento, N.; Fontes, M. (2015). The construction of a new technological innovation system in a follower country: Wind energy in Portugal. *Technological Forecasting and Social Change*, 99, p. 197-210.
- Birkinshaw, J.; Hamel, G.; Mol, M. (2008). Management innovation. *Acad. Manage. Rev.*, 33(4), p. 825–845.
- Borgelt, K; Falk, I. (2007). The leadership/management conundrum: innovation or risk management? *Leadership & organizational Development Journal*, 28(2), p. 122-36.
- Bossle, M. B.; Barcellos, M. D.; Vieira, L. M.; Sauvée, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 113, p. 861-872.
- Camisón, C.; Villar-López, A. (2011). Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40, p. 1294–1304.
- Camisón, C.; Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67, p. 2891–2902.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure. In: Foss NJ (ed) *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press, New York, p. 40–51.
- Crossan, M.; Apaydin, M. (2010). ‘A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature’. *Journal of Management Studies*, 47, p. 1154–1191.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210.

- Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organizational Studies*, 35(9), p. 1265-1285.
- Damanpour, F.; Magelsen, C. (2015). Learning from Outsourcing: The effects of outsourcing strategy on organizational efficiency. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p. 1-47.
- Damanpour, F.; Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 2(8), p. 1–32.
- Damanpour, F.; Evan, W. M., (1984). Organizational and performance: The problem of “organizational lag”. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), p. 392–409.
- Damanpour, F.; Szabat, K.; Evan, W. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), p. 587–602.
- Davenport, T. H. (1993). Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM. *Planning Review*, 21(3), p.6-12, DOI: 10.1108/eb054413.
- Edquist, c., (2001). The systems of innovation approach and innovation policy: an account of the state of the art. DRUID.
- Edquist, C.; Hommen, L.; Mckelvey, M. (2001). *Innovation and employment: Process versus product innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Evan, w. M. (1966). Organizational Lag. *Human Organization*, 25(1), p. 51-53.
- Evangelista, R.; Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations - a firm-level analysis. *Research Policy*, 39(10), p. 1253-1263.
- Fay, D.; Shipton, H.; West, M. A.; Patterson, M. (2015). Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), p. 261-277.
- Frambach, R. T.; Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), p. 163–176.
- Gallego, J.; Rubalcaba, L.; Hipp, C. (2012). Organizational innovation in small European firms: a multidimensional approach. *International Small Business Journal*, 31.
- Ganter, A.; Hecker, A. (2014). Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. *Journal of Business Research*, 67(6), p. 1285-1292.

- Ganter, A.; Hecker, A. (2013). Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of Business Research*, 66, p. 575–584.
- Gebauer, H.; Haldimann, M.; Saul, C. J. (2017). A typology for management innovations: Analyzing the actual state of art and conducting case study research. *European Journal of Innovation Management*, 20(4), p. 514-533, DOI: 10.1108/EJIM-06-2016-0059.
- Geldes, C.; Felzensztein, C.; Palacios-Fenech, J. (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, 61, p. 55-66.
- Gunday, G.; Ulusoy, G.; Kilic, K.; Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), p. 662-676.
- Hamel, G.; Skarzynski, P. (2001). Innovation: The New Route to Wealth. *Journal of Accountancy*, 192(5), p. 65-72.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), p. 72-84.
- Hassan, M.; Shaukat, S.; Nawaz, M.; Naz, S. (2013). Effects of innovation types on firm performance: an empirical study on Pakistan's Manufacturing Sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(2), p. 243-262.
- Hollen, R.; Van Den Bosch, F.; Volberda, H. (2013). The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation. *European Management Review*, 10, p. 35-50. DOI: 10.1111/emre.12003.
- Hwang, A. S. (2004). Integrating technology, marketing and management innovation. *Research-Technology Management*, 47(4), 27–31.
- Jarnehammar, A. (1995). Towards a framework for analysing the diffusion of organizational innovations. Licentiate dissertation, Chalmers University of Technology, Gothenburg.
- Jiménez- Jiménez, D.; Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), p. 408-417.
- Kaplan, R. S; Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), p. 71–79.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. In Nystrom P. C. Starbuck W. H. (Eds.), *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press, p. 84-104.
- Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers & Industrial Engineering*, 53(3): p. 373-385.



- Kohar, U. H. A.; Senin, A. A.; Ismail, K. (2012). The Cultivation of Organizational Innovation amongst Malaysian Bumiputera (Indigenous) ICT-Based Small Firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, p. 358-363.
- Lam, A. (2004). *Organizational innovation. Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics*. Londres; Brunel University.
- Lee, Y. D; Chang, H. M. (2006). Leadership style and innovation ability: an empirical study of Taiwanese wire and cable companies. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), p. 218-23.
- Lin, H. F.; Su, J. Q.; Higgins, A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations, *Journal of Business Research*, 69(2), p. 862-876.
- Linderman, K.; Schroeder, R. G.; Zaheer, S.; Liedtke, C.; Choo, A. S. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal of Operations Management*, 22(6), p. 589-607.
- Madrid-Guijarro, A.; García-Pérez-De-Lema, D.; Van Auken, H. (2013). An Investigation of Spanish SME Innovation during Different Economic Conditions. *Journal of Small Business Management*, 51, p. 578-601.
- Mas-Verdú, F.; Ortiz-Miranda, D., García-Álvarez-Coque, J. M. (2016). Examining organizational innovations in different regional settings. *Journal of Business Research*, 69(11), p. 5324-5329.
- Mele, C.; Colurcio, M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), p.464-489.
- Mol, M. J.; Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280.
- Nieves, J. (2016), “Outcomes of management innovation: an empirical analysis in the services industry”, *European Management Review*, 13(2), p. 125-136, DOI: 10.1111/emre.12071.
- OCDE (2006). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª Edição.
- OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Pallas, F.; Böckermann, F.; Goetz, O.; Tecklenburg, K. (2013). Investigating organizational innovativeness: developing a multidimensional formative measure. *International Journal of Innovation Management*, 17(4), 2013.

- Peteraf, M. A.; Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), p. 309-323, DOI: 10.1002/mde.1126.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sapprasert, K.; Clausen, T. H. (2012). Organizational innovation and its effects. *Industrial and Corporate Change*, 21(5), p. 1283-1305.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Simonen, J.; Mccann, P. (2008). Firm innovation: The influence of R&D cooperation and the geography of human capital inputs. *Journal of Urban Economics*, 64(1), p. 146-154.
- Spacapan, G. L.; Bastic, M. (2007). Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations' strategic orientation. *Technovation*, 27(9), p. 533-546.
- Staw, B. M.; Epstein, L. D. (2000). What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), p. 523-556.
- Steiber, A; Alänge, S. (2015a). Organizational innovation: a comprehensive model for catalyzing organizational development and change in a rapidly changing world. *Triple Helix*, 2(9).
- Steiber, A; Alänge, S. (2015b). Organizational innovation: verifying a comprehensive model for catalyzing organizational development and change. *Triple Helix*, 2(14).
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategy Management Journal*, 28, p. 1319–1350.
- Tidd, J.; Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. [tradução: Félix Nonnenmacher]. 5ª edição – Porto Alegre: Bookman.
- Uzkurt, C.; Kumar, R.; Ensari, N. (2013). Assessing organizational readiness for innovation: an exploratory study on organizational characteristics of innovativeness. *International Journal of Innovation Management*, 10(4), 2013.
- Vaccaro, I. G.; Jansen, J. J.; Van Den Bosch, F. A.; Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), p. 28-51.
- Volberda, H. W.; Van Den Bosch, F. A.; Heij, C. V. (2013). Management innovation: management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), p. 1-15.

- 
- Volberda, H. W.; Van Den Bosch, F. A.; Mihalache, O. R. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis and change agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- Walker, R. M.; Damanpour, F.; Devece, C. A. (2010). Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), p. 367-386.
- Womack, J. P.; Jones, D. T. From lean production to the lean enterprise. *IEEE Engineering Management Review*, p. 38-46, 1996.
- Wong, S.Y; Chin, K. S. (2006). Self-evaluation matrix for management of organizational innovation in manufacturing industries. *Journal of Quality*, 13(4), p. 353-362.
- Zbaracki, M. J. (1998). The Rhetoric and Reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), p. 602-636.