



# ARTIGOS

## FATORES DETERMINANTES DA INOVAÇÃO GERENCIAL

### UMA PROPOSTA PARA ANÁLISE E INVESTIGAÇÃO

Daniel Paulino Teixeira Lopes<sup>1</sup>, Sarah Rebeca Marciano dos Santos<sup>1</sup>, Verônica Helena Rosa da Silva<sup>1</sup>  
Glauciene Silva Martins<sup>1</sup>

1- Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)

#### RESUMO

---

O objetivo deste artigo é propor um modelo de análise dos principais determinantes da inovação gerencial. Abordam-se conceitos e processos de criação e adoção de inovações gerenciais (tratadas no artigo como sinônimo de inovação organizacional), para, posteriormente, mapear seus determinantes. A inovação gerencial é do tipo não tecnológica e tem se destacado por ser fortemente ligada à vantagem competitiva e por sua íntima relação com a inovação tecnológica. O artigo contribui ao apresentar 1) revisão da literatura recente sobre as temáticas; 2) quadro teórico sobre fatores que influenciam a inovação gerencial e 3) variáveis sugeridas para futuras pesquisas.

**Palavras Chave:** Inovação Gerencial, Inovação Organizacional, Inovação Não Tecnológica, Inovação, Determinantes da Inovação.

#### ABSTRACT

---

This paper aims to propose a model of analysis for the main determinants of management innovation. We firstly address management innovation concepts and processes of creation and adoption, to subsequently map their determinants. Management innovation is a non-technological type of innovation that has been highlighted for its strong link to competitive advantage and close relationship with technological innovation. This paper contributes by presenting a 1) recent literature review on this research topic; 2) theoretical framework on what influence management innovation and 3) set of variables suggested for future research.

**Keywords:** Management innovation, Organizational innovation, Non-technological innovation, Innovation, Determinants of innovation.

Submetido em 16 de Maio de 2018.

Aprovado em 06 de Julho 2018.

Sistema de avaliação double blind review

## INTRODUÇÃO

---

Um dos primeiros conceitos de inovação, desenvolvido na década de 1930 por Schumpeter (1997[1934]), se referia a ela como novas combinações de fatores produtivos, como aplicação de conhecimento tecnológico ou invenção que introduz novos produtos, métodos produtivos novos mercados, novas fontes de matéria prima, e novas formas de organização industrial gerando desequilíbrio no mercado. De acordo com o autor, esse desequilíbrio proporciona desenvolvimento econômico, e tem como principal agente o empresário (ou empreendedor) inovador.

Desde então, ao longo de mais de meio século de estudos sobre inovação, as principais obras mapeadas por Fagerberg e Verspagen (2009) e Fagerberg et al. (2012) permitiram o exame sistematizado de aspectos externos e internos às firmas, tais como, estruturas organizacionais, recursos de conhecimento, difusão de inovações, patentes e atividades inventivas, processos de mudança técnica, institucional e econômica em diversos setores, dentre outros.

No entanto, vinha prevalecendo, historicamente, uma certa preferência dos

pesquisadores pela análise relativa à tecnologia e a setores industriais propriamente ditos. Para Charles (1990), a inovação tecnológica tornou-se importante para a competitividade entre as nações no sentido de criação de riqueza e o seu processo considerado como alta prioridade para os países membros Organização para Cooperação Econômica Europeia (OECD) na década de 1990. A inovação tecnológica, segundo o autor, não remete apenas a pesquisa e desenvolvimento, mas também a uma cadeia de inovação ligada à produção, comercialização e distribuição. Essa visão está relacionada, principalmente, à introdução de novos produtos e processos.

Apenas mais recentemente, as pesquisas têm demonstrado avanços na tentativa de se compreender a inovação em outras dimensões, tais como, inovação em serviços (Macaulay et al., 2012), gestão da inovação (Dodgson et al., 2014; Tidd e Bessant, 2015), inovação social (Franz et al., 2012) e inovação gerencial (Pitsis et al., 2013).

Esta última, em especial, tem ganhado destaque por ser, em linhas gerais, uma inovação não tecnológica fortemente ligada a vantagens competitivas, bem como em função de sua íntima relação com a inovação tecnológica. Enquanto as inovações

tecnológicas podem ser definidas como mudanças apresentadas em produtos ou processos para introduzi-los (Plonski, 2005), as inovações não tecnológicas podem ser definidas como todos os tipos de inovação que não implicam na criação e utilização de novas técnicas ou tecnologia (Cerne et al., 2016).

Considerando, portanto, a inovação gerencial – tratada aqui como sinônimo de inovação organizacional, nos termos da Economia – como inovação não tecnológica, torna-se necessário compreender os processos envolvidos na sua adoção, notadamente, os fatores que a influenciam.

Nessa perspectiva, este artigo tem o objetivo de propor um modelo de análise dos principais determinantes da inovação gerencial, a partir de revisão de literatura, incluindo-se os frameworks de alguns dos trabalhos mais citados nesse campo de estudos: Birkinshaw et al. (2008), Crossan e Apaydin (2010) e Volberda et al. (2013).

Para alcançar esse objetivo, sem a pretensão de realizar uma extensa revisão de literatura, a seção seguinte aborda a base conceitual que norteou o entendimento do conceito de inovação gerencial como inovação não tecnológica e possíveis interfaces com a inovação

tecnológica. Em seguida, parte-se para a visão do processo de inovação gerencial e seus determinantes. Ao final do artigo, propõe-se um instrumento de coleta de dados em formato de survey, de modo a contribuir para futuras pesquisas sobre esse tipo de inovação.

## **2. Bases conceituais da inovação gerencial**

---

Buscando ampliar a visão clássica schumpeteriana sobre inovação, o conceito base adotado para este artigo se refere a ela como “uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo para um indivíduo ou outra unidade de adoção” (Rogers, 2003). Essa visão vai além da percepção operacional de que a inovação se refere à primeira comercialização de uma ideia para um novo produto ou processo. Outros autores, como Tidd et al (2008), descrevem a inovação como a habilidade em que as empresas estabelecem relações e, a partir destas relações, ela identifica oportunidades, de modo a, tirar proveito delas, tanto em mercados inexplorados, quanto nos mercados existentes.

É importante distinguir inovação e invenção, visto que a invenção é a primeira ocorrência de uma ideia, não implicando na introdução dessa ideia no mercado (Fagerberg, 2005).

Entretanto, uma invenção pode ser considerada uma inovação. Desde a perspectiva de Schumpeter (1997[1934]), já se destacava que, para que isso ocorra, a invenção deve ser economicamente relevante.

Além de diferenciar inovação e invenção, vale a pena também distinguir inovação de criatividade e mudança. A criatividade é entendida como subprocesso ou parte do processo inovativo, que pode influenciar seus resultados (Damanpour e Aravind, 2012). Já a mudança é um processo no qual a inovação pode ser considerada um conjunto ou subprocesso. Para Damanpour e Aravind (2012), inicialmente, observa-se que a concepção ou formulação de uma inovação parte do nível individual, para a equipe e por sua vez para a organização, e sua adoção parte do nível organizacional, para a equipe, por fim para o nível individual.

Portanto, é preciso estar atento aos principais marcos conceituais para que se possa avançar na análise da inovação e distingui-la de outros fenômenos. No Manual de Oslo (OECD, 2005), que é a principal referência metodológica para pesquisas em larga escala nesse campo, a inovação é definida como a idealização de um produto, seja ele um bem ou um serviço, o estabelecimento de processos novos ou

otimizados, ou a implementação de novos métodos de marketing ou organizacionais. O conceito de inovação organizacional recomendado pelo Manual de Oslo se refere a mudanças em aspectos gerenciais na perspectiva deste trabalho, incluindo-se a adoção de (1) novidades nas práticas de negócio, (2) na organização do trabalho e (3) nas relações externas.

De acordo com OECD (2005), a primeira diz respeito às mudanças ocorridas em prol de rotinas e procedimentos. Pode-se citar a primeira utilização de compartilhamento de aprendizado através do job rotation ou de criação de manuais que auxiliam outras pessoas a aprenderem novas funções dentro da empresa. Além disso, o desenvolvimento do quadro de funcionários através de treinamentos e a introdução de sistemas, como a produção enxuta e a reengenharia de negócios, fazem parte dos mecanismos de inovação nas práticas de negócios da empresa. No que concerne à inovação no local de trabalho, podem-se citar ações que envolvem a hierarquia da empresa, distribuindo, então, as responsabilidades e as atividades que cabem a cada cargo da empresa. Questões como a centralização de atividades ou descentralização e maior autonomia dos funcionários podem ser consideradas como inovação da organização do trabalho. Já as inovações gerenciais nas

relações externas correspondem às práticas realizadas com outras empresas ou organizações. Ações como a decisão de terceirização de atividades, a contribuição com pesquisas, a distribuição de seus produtos, a integração com os fornecedores, são conceituadas como inovação nas relações externas.

Dessa forma, inovar na gestão inclui repensar o escopo das atividades internas e externas da empresa, assim como envolve mudanças nas funções, responsabilidades e incentivos nas diferentes unidades de negócios da empresa (Sawhney et al., 2006). A inovação gerencial lida com pessoas inseridas no contexto da empresa, seja ele interno ou externo, e com a organização do trabalho. Além disso, busca reduzir custos por meio da primeira implantação de um novo procedimento adotado, envolvendo mudanças nos meios de organização da empresa, com vistas aos objetivos organizacionais (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour, 2014).

A partir desta breve revisão conceitual, é possível notar que uma organização pode introduzir uma novidade que não precisa ter sido necessariamente desenvolvida internamente (Arbix, 2010). No caso da gestão, considera-se inovação apenas aquilo que é colocado em prática pela primeira vez

na organização. Portanto, se os hábitos implementados na empresa forem oriundos de métodos já utilizados anteriormente dentro da organização, não podem ser considerados como inovação.

Uma inovação gerencial – seja algo novo para o estado da arte da gestão (Birkinshaw et al., 2008) ou como algo novo para quem está adotando (Rogers, 2003) – afeta o modo pelo qual as organizações se estruturam, podendo abranger suas parcerias, seus funcionários, funções gerenciais e suas responsabilidades, dentre outros aspectos.

Considerando uma visão abrangente, incluindo dimensões, atributos, processos e agentes envolvidos, Lopes (2017) define inovação gerencial como um “processo de criação ou adoção de novas atividades e práticas de gestão, processos gerenciais e estruturas organizacionais, caracterizado por diferentes níveis de complexidade, pela influência de agentes e fatores internos e externos, e por consequências diversas para os stakeholders”.

Nessa perspectiva conceitual, observam-se as peculiaridades da inovação gerencial em relação às inovações tecnológicas, mas ainda não se revela o que diferencia o processo de inovação gerencial e seus

fatores de influência – que são, em muitos aspectos, diferentes daqueles relacionados às inovações tecnológicas em produtos, serviços e processos.

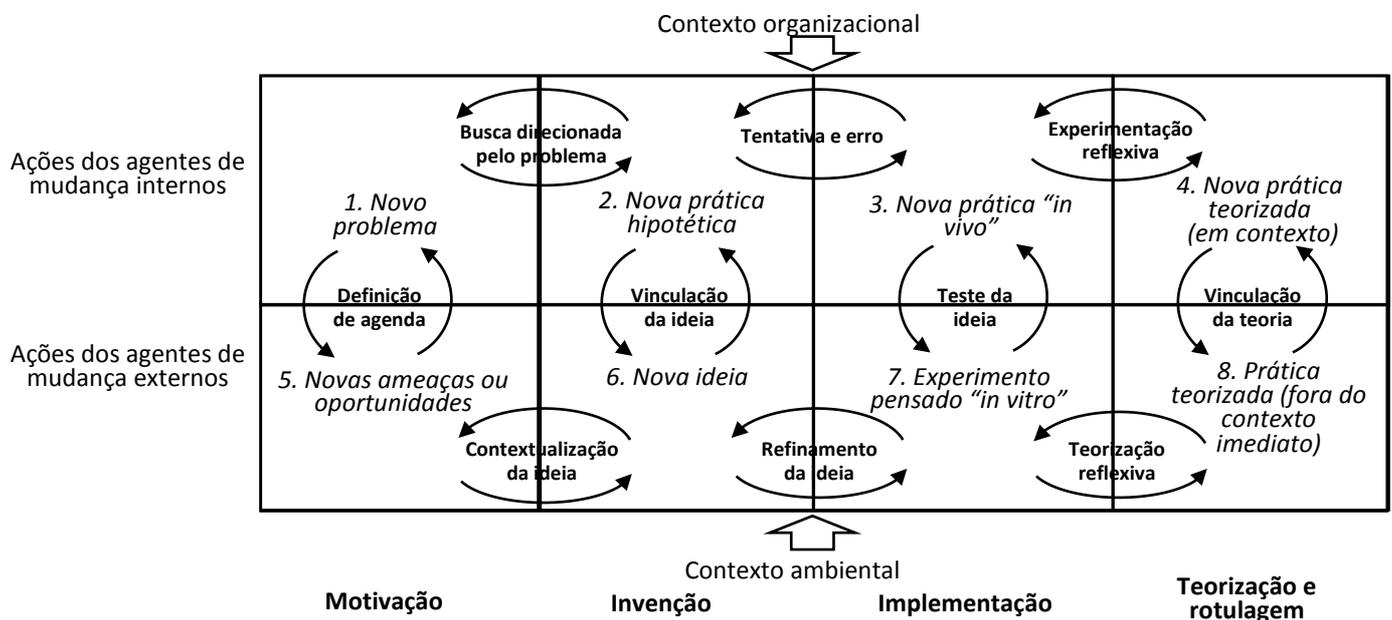
### 3. Criação versus adoção de inovações gerenciais

A visão processual da inovação na gestão é importante porque abre novas possibilidades para analisar este tipo de inovação, notadamente no que tange a seus estágios, às interações entre agente e estrutura e aos fatores de influência. Como

salienta Slappendel (1996), inovar é um processo interativo caracterizado pelo inter-relacionamento entre agente e estrutura ao longo do tempo.

Birkinshaw et al. (2008) propõem um processo envolvendo agentes de mudança internos e externos interagindo nos contextos organizacional e ambiental. Segundo os autores, o processo ocorre em quatro grandes fases, cada uma com atividades não sequenciais e subprodutos, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Modelo de geração de inovação gerencial



Fonte: Birkinshaw et al. (2008)

Nota: Os itens numerados dizem respeito aos subprodutos gerados ao longo do processo. Este processo retrata apenas a geração da inovação gerencial. Ou seja, o fenômeno da difusão não é retratado.

Os autores mostram que a criação segue um processo não linear, devido à complexidade, à recursividade e ao caráter cíclico da inovação gerencial. Descrevendo o modelo de modo breve, observam-se na primeira fase de motivação o surgimento de fatores facilitadores e as circunstâncias que levam os indivíduos a considerarem o desenvolvimento da própria inovação gerencial. Na segunda fase, invenção, ocorre o ato inicial de experimentação, do qual uma nova prática de gestão emerge como nova ideia ou prática hipotética. A implementação, fase seguinte, é o processo de estabelecimento dos valores na realidade – em um ambiente real ou de laboratório. Finalmente, na última fase, teorização e rotulagem, ocorre um processo social pelo qual pessoas de dentro e de fora da organização validam a inovação gerencial, legitimando a mesma.

Birkinshaw et al. (2008) não consideram a difusão ou adoção como parte do processo de inovação gerencial: o fundamental é a criação, embora isso seja relativamente raro (Hamel, 2007). Enquanto os estudos sobre criação estão preocupados com a rapidez e a eficácia do desenvolvimento de uma inovação gerencial, os estudos sobre difusão estão preocupados com o contexto e a velocidade da disseminação entre o

provedor da inovação e o nível populacional (Abrahamson, 1991; Caldas e Wood Jr., 2007; Damanpour, 2014; Volberda et al., 2014). Já os estudos sobre adoção focalizam a assimilação e a avaliação da resposta ao problema na visão do usuário/organização (Damanpour, 2014; Volberda et al., 2014).

A adoção é um processo que envolve as fases de iniciação, decisão de adoção e implementação – esta última a mais lenta (Damanpour, 2014). O Manual de Oslo (OECD, 2005) propõe etapas parecidas, incluindo: planejamento, desenvolvimento e implementação de métodos organizacionais considerados novos para uma organização. Para Lin et al. (2016), a adoção envolve quatro fases: iniciação (reconhecimento do problema e julgamento inicial); pesquisa externa de soluções existentes passíveis de adoção; estabelecimento de proposta a partir da identificação das fontes dos problemas e dos novos processos; e implementação da proposta, que inclui a realização do valor da inovação gerencial.

Um dos desafios desse processo prende-se à adaptação e à assimilação bem-sucedidas, tornando o processo de adoção de inovações gerenciais mais lento (Damanpour, 2014), incerto e idiossincrático em relação ao contexto (Ansari et al., 2010;

Lin et al., 2016) quando comparado com as inovações tecnológicas. De acordo com Ansari et al. (2014), a adaptação depende do grau de fidelidade e do de extensão. A fidelidade se refere à similaridade da inovação em relação à prática original, sendo que o significado da prática pode ser modificado por hibridização ou reinvenção. A extensão se refere ao grau de implementação, a qual pode ser mais profunda e substancial, ou superficial e simbólica.

Desse modo, percebe-se que os processos de geração e adoção de uma inovação gerencial são complexos e distintos daqueles relativos à inovação tecnológica em produtos, serviços e processos. Essas diferenças podem levar a implicações importantes no que tange à análise dos fatores que influenciam a adoção de uma inovação gerencial, como se discute a seguir.

#### **4. Determinantes das inovações gerenciais**

---

A adoção de uma inovação gerencial é influenciada por vários fatores. A necessidade de explicitá-los vem demandando dos pesquisadores investigações mais aprofundadas nos distintos níveis de análise (Scott e Bruce,

1994; Damanpour e Aravind, 2011; Volberda et al., 2013; Ganter e Hecker, 2014). Segundo Scott e Bruce (1994), podem ser abordados desde os atributos de liderança e estilos de solução de problemas, no nível individual, até os recursos (equipamentos, instalações e tempo) e o ambiente de inovação no nível organizacional. Volberda et al. (2013) afirmam que futuras pesquisas sobre inovação gerencial devem abranger os níveis de análise gerencial, intraorganizacional e interorganizacional, via simulações, pesquisa laboratorial e investigação de campo, com a participação do pesquisador. Mais amplamente, Damanpour e Aravind (2011) sugerem que as análises abrangem os níveis do indivíduo, da equipe, da organização, do setor e da economia, de modo geral – condições internas e externas que facilitam o processo de inovação gerencial ao longo do tempo.

Visando identificar os fatores que influenciam a adoção desse tipo de inovação, alguns autores realizaram amplas revisões de literatura e examinaram os resultados de estudos prévios. Damanpour (1991) compilou, por meio de meta-análise, 23 estudos empíricos publicados entre 1960 e 1988, na busca dos determinantes da inovação. Posteriormente, Damanpour e Aravind (2012) atualizaram o estudo, revisando resultados empíricos de 27

estudos sobre inovação publicados entre 1990 e 2009.

De acordo com esses autores, os fatores especialização, complexidade (diferenciação funcional), recursos de conhecimento técnico e comunicação externa foram os mais salientes ao longo do tempo. Comunicação interna, profissionalismo e atitude gerencial para mudança também tiveram efeito positivo sobre a inovação na maioria dos estudos. Enquanto idade da organização teve efeito negativo, os fatores atitude gerencial para risco, educação gerencial e idade do gestor não influenciaram a inovação gerencial nos estudos analisados. Com relação aos efeitos de formalização, centralização, folga de recursos e estabilidade gerencial, os resultados dos estudos foram divergentes.

Damanpour e Aravind (2012) concluíram que as características organizacionais promovem igualmente inovações em quaisquer fases do processo (iniciação-implementação ou geração-adoção) e em seus variados tipos (tecnológica-administrativa, incremental ou radical). Além disso, argumentam que estruturas duais típicas de uma organização ambidestra – capaz de realizar inovações com características de exploitation e exploration – dependem de inovações gerenciais para melhorar a capacidade

gerencial e processual para conectar produtores/fornecedores e usuários/consumidores de inovação.

Esses fatores estruturais foram incluídos na revisão de literatura sobre os determinantes da inovação realizada por Crossan e Apaydin (2010). O trabalho identifica não apenas os fatores no nível organizacional, mas também os níveis individual/grupal e ambiental. Da mesma forma, Volberda et al. (2013) fazem proposições sobre fatores contextuais externos, interorganizacionais, intraorganizacionais e gerenciais. Outros trabalhos também discutem fatores antecedentes à inovação gerencial em diversos níveis, tais como, Scott e Bruce (1994), Kessler e Chakrabarti (1996), Vaccaro et al. (2012), Hervás-Oliver e Peris-Ortiz (2014), Volberda et al. (2014) e Ganter e Hecker (2014).

No nível macroambiental (externo à organização), localização geográfica, estrutura do mercado, características do setor, tipo de tecnologia e de mercado, incerteza e complexidade afetam diretamente a inovação (Crossan e Apaydin, 2010). Neste nível, circunstâncias ambientais, como intensidade competitiva, dinamismo tecnológico e de mercado e baixas restrições regulatórias, contribuem para a adoção mais rápida de inovações

(Kessler e Chakrabarti, 1996; Volberda et al., 2013; Ganter e Hecker, 2014). Volberda et al. (2014) argumentam sobre a importância de fatores políticos, econômicos, tecnológicos e sociais para a adoção de inovações gerenciais.

Além do ambiente macro, Crossan e Apaydin (2010) destacam as características do sistema de inovação e a inserção da organização adotante em redes externas. As redes e o acesso a empresas e grupos de inovadores na gestão, bem como aos especialistas (agentes externos), são aspectos destacados por Volberda et al. (2014). Com base nesses autores, sugere-se que a existência de modismos e a competição entre inovações gerenciais também podem determinar processos de adoção. Abrahamson (1991) aponta a influência de organizações de dentro e de fora de determinado grupo, além de consultorias e escolas de negócios, mídia, livros sobre negócios e governo. Além disso, enfatiza a influência dos interesses comerciais dos atores envolvidos e a imitação na difusão de inovações gerenciais.

No nível ambiental interno, intraorganizacional, além dos fatores estruturais mapeados por Damanpour e Aravind (2012) e já mencionados, fatores contingenciais, como tipo de organização,

tempo de existência e porte (tamanho), podem determinar a adoção de inovações gerenciais, como identificam Damanpour (1991), Crossan e Apaydin (2010) e outros autores.

Também no nível interno, a partir da leitura de Freeman e Soete (1997), Whitley (2000), Burgelman et al. (2012) e Davila et al. (2012), sugere-se que as estratégias de inovação podem levar a inovações gerenciais em determinadas dimensões e intensidade. Por sua vez, a definição de novas estratégias de negócio (Porter, 1996) e corporativas (Hoskisson et al., 1999) podem provocar inovações nas estruturas, nos processos e, mesmo, nas atividades e práticas gerenciais. Propostas de avaliação da orientação estratégica para a inovação foram feitas por diversos autores, dentre eles Burgelman et al. (2012), Davila et al. (2012) e Tidd e Bessant (2015).

Fatores ligados às interações internas e externas também influenciam a adoção de inovações gerenciais. De acordo com Ansari et al. (2014), interesses, estruturas de poder e coalizões podem influenciar a adoção de inovações gerenciais. A busca por legitimidade e reputação também pode influenciar esse processo (Abrahamson, 1991; Damanpour, 2014). A presença ou o acesso a consultores, acadêmicos, escolas

de negócio, bem como a bases de conhecimento, mídias de negócios e outras fontes internas e externas também são destacados (Birkinshaw et al., 2008; Hervás-Oliver e Peris-Ortiz, 2014; Volberda et al., 2014). Além disso, falhas anteriores na implementação podem ser determinantes para a tomada de decisão relativa à adoção de outras inovações gerenciais (Ansari et al., 2014; Lin et al., 2016). Até mesmo o histórico de desempenho (declínio absoluto e em relação ao setor) influencia, como mostram Nickell et al. (2001) e Ganter e Hecker (2014).

No nível individual, a literatura tem identificado como fatores de influência: idade, qualificação e tempo como gestor, profissionalismo (presença de pessoal técnico e conhecimento) e qualificação da força de trabalho (Crossan e Apaydin, 2010; Damanpour e Aravind, 2012; Ganter e Hecker, 2014); idade do CEO, estabilidade do CEO e estilo de liderança transformadora (Vaccaro et al., 2012); e, como mencionado anteriormente, estabilidade na função gerencial, atitude gerencial para mudança e atitude gerencial para risco (Damanpour e Aravind, 2012). Scott e Bruce (1994) também identificam a importância da colaboração entre agentes internos de mudança e da eficácia da equipe envolvida na inovação. Já Volberda et al. (2014)

refletem sobre a importância de o agente interno de mudança ter acesso a fontes externas de conhecimento e experiência externa com a inovação. A capacidade de diagnosticar e propor soluções para problemas de gestão é um aspecto ressaltado por Lin et al. (2016).

O Quadro 1 sistematiza os fatores que influenciam a adoção de inovações gerenciais.

**Quadro 1 - Fatores que influenciam a inovação gerencial**

NÍVEL	CONSTRUTO	FATOR	AUTORES
<b>MACRO E INTERORGANIZACIONAIS</b>	<b>Ambientes geral e setorial</b>	setor, tipo de tecnologia, tipo de mercado, intensidade competitiva, marco regulatório, ambiente político, econômico, tecnológico, social, incerteza e complexidade.	Kessler e Chakrabarti (1996); Crossan e Apaydin (2010); Volberda <i>et al.</i> (2013); Ganter e Hecker (2014); Volberda <i>et al.</i> (2014)
	<b>Ambiente institucional</b>	modismos, competição entre inovações gerenciais, sistema de inovação, competição entre agentes externos, participação em associações ou grupos inovadores na gestão, participação em redes de empresas e interação com organizações pioneiras.	Birkinshaw <i>et al.</i> (2008); Crossan e Apaydin (2010); Volberda <i>et al.</i> (2014)
<b>INTRAORGANIZACIONAIS</b>	<b>Fatores contingenciais</b>	tipo de organização, idade da organização e porte/tamanho da organização (muitas vezes, na forma de variáveis controle)	Damanpour (1991); Crossan e Apaydin (2010)
	<b>Orientação estratégica para inovação</b>	do negócio, corporativa e de inovação (ex. radical/ofensiva, incremental/tradicional; liderança em custo, diferenciação, nicho; integração vertical, diversificação, alianças estratégicas, fusões, aquisições, internacionalização).	Porter (1996); Freeman e Soete (1997); Hoskisson <i>et al.</i> (1999); Davila <i>et al.</i> (2012); Tidd e Bessant (2015)
	<b>Configuração estrutural</b>	formalização, centralização, especialização, complexidade (diferenciação funcional), folga de recursos (financeiros e humanos), comunicação interna e comunicação externa.	Crossan e Apaydin (2010); Damanpour e Aravind (2012)
	<b>Interações internas e externas</b>	interesses, estruturas de poder e coalizões, busca por legitimidade e reputação, presença de consultorias, presença de escolas de gestão, exposição à mídia e bases de conhecimento sobre gestão, falhas anteriores na implementação da inovação e histórico de desempenho absoluto e em relação ao setor (declínio).	Abrahamson (1991); Nickell <i>et al.</i> (2001); Birkinshaw <i>et al.</i> (2008); Ansari <i>et al.</i> (2014); Damanpour (2014); Ganter e Hecker (2014); Volberda <i>et al.</i> (2014); Lin <i>et al.</i> (2016)
<b>INDIVIDUAIS</b>	<b>Agentes internos de mudança</b>	idade, qualificação e tempo como gestor (profissionalismo), cargo ocupado, capacidade de diagnosticar e propor soluções aos problemas de gestão, acesso a fontes externas de conhecimento e experiência externa com a inovação, estabilidade na função gerencial, atitude gerencial para mudança, atitude gerencial para risco, idade da equipe de direção (CEO), liderança transformadora e liderança transacional.	Crossan e Apaydin (2010); Damanpour e Aravind (2012); Vaccaro <i>et al.</i> (2012); Volberda <i>et al.</i> (2014); Lin <i>et al.</i> (2016)
	<b>Força de trabalho</b>	experiência e qualificação da força de trabalho (profissionalismo), recursos de conhecimento técnico (presença de pessoal técnico e conhecimento), eficácia da equipe envolvida na inovação e colaboração entre agentes internos de mudança.	Scott e Bruce (1994); Crossan e Apaydin (2010); Damanpour e Aravind (2012); Ganter e Hecker (2014); Volberda <i>et al.</i> (2014)

Fonte: adaptado de Lopes (2017).

A partir desta revisão dos principais trabalhos publicados sobre inovação gerencial e organizacional, bem como da síntese apresentada no Quadro 1, foi elaborado o modelo (Anexo 1) com variáveis para coleta de dados sobre os principais determinantes desse tipo de inovação. As variáveis sugeridas são referentes a fatores ambientais externos à organização, à relação entre inovação e estratégia, à organização e aos indivíduos que nela atuam.

De maneira geral, cada construto apresenta variáveis agrupadas que foram anteriormente indicadas, principalmente, em modelos muitas vezes já testados empiricamente. Cada variável é avaliada por meio de escalas do tipo diferencial semântico e Likert. As variáveis associadas aos construtos que dizem respeito ao ambiente, ambiente geral, ambiente setorial e ambiente institucional, bem como a fatores internos à organização, interações internas e externas, são qualificadas por uma escala de 1 a 10, na qual 1 corresponde a irrelevante para a adoção da inovação gerencial e 10 corresponde a muito relevante para a sua adoção.

Já as variáveis dos construtos que dizem respeito aos agentes de mudança internos e à força de trabalho, à orientação estratégica

para a inovação e à configuração estrutural da organização são classificadas em escala Likert (1 discordo totalmente; 2, discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo, 5 concordo totalmente).

Vale destacar que os fatores contingenciais incluídos no Quadro 1 não estão contemplados no modelo em anexo por já fazerem parte quase natural dos instrumentos de coleta de dados sobre inovação em organizações, muitas vezes na forma de variáveis controle.

Enfim, o modelo proposto de variáveis determinantes da inovação gerencial permite a utilização de diversos métodos para analisar o comportamento das variáveis levantadas como aquelas que influenciam as inovações gerenciais em uma organização, conforme o objetivo do trabalho.

## **5. Reflexões finais**

---

Em termos gerais, a discussão realizada apresentou conceitos sobre inovação gerencial (abordada aqui como sinônimo de inovação organizacional) e seu processo de desenvolvimento e adoção. Os trabalhos sobre esse tipo de inovação não tecnológica que têm sido desenvolvidos, inclusive os apresentados na revisão de literatura, permitem compreendê-la com um viés de

análise diferente do utilizado normalmente para se entender a inovação tecnológica.

Este trabalho mapeou conceitos referentes à inovação gerencial e seus processos criação e adoção indicados em alguns dos frameworks mais citados nesse campo de estudos: Birkinshaw et al. (2008), Crossan e Apaydin (2010) e Volberda et al. (2013). A partir dessa revisão, foi possível alcançar o objetivo de propor um modelo de análise dos principais determinantes da inovação gerencial, incluindo as variáveis para coleta de dados apresentadas em anexo.

Em termos teóricos, após a caracterização da inovação gerencial e o seu processo de criação e adoção, foram identificados, em níveis distintos, os principais determinantes que desencadeiam a implementação de novidades nas práticas de negócio e processos gerenciais, na organização do trabalho e estruturas organizacionais, nas relações externas e nas atividades e práticas dos gestores.

Foi possível identificar fatores determinantes nos níveis macro e interorganizacional, intraorganizacional e individual. O nível macro e interorganizacional diz respeito aos fatores de influência externos à organização, sendo dividido entre os ambientes geral, setorial e

institucional. No que concerne ao nível intraorganizacional, ele é referente aos fatores internos da empresa, podendo-se destacar a estrutura organizacional e fatores contingenciais clássicos. Por fim, com relação ao nível individual, as subdivisões propostas foram relativas aos agentes internos de mudança e à força de trabalho de um modo geral, abrangendo aspectos como experiência e qualificação.

Sem a pretensão de esgotar os debates sobre a temática, a discussão e o modelo apresentados neste artigo visam instigar futuras pesquisas sobre os tópicos de pesquisa ligados à inovação gerencial e às inovações não tecnológicas, além de estudos empíricos que se utilizem do modelo proposto. Para isso, ampliando-se o escopo da análise, uma possibilidade seria a construção de modelos para a análise de determinantes de outros tipos de inovação não tecnológica, como a inovação social e em marketing. Também há oportunidades de pesquisa a serem desenvolvidas sobre outras dimensões que não vêm recebendo atenção nos modelos – como, por exemplo, gestão de recursos humanos (Lopes, 2017).

Finalmente, sugere-se a realização de pesquisas com caráter qualitativo amparadas nas categorias analíticas sugeridas neste trabalho, de modo a

entender como os gestores percebem tais determinantes e como as inovações gerenciais são, de fato, realizadas. Uma vez que as pesquisas realizadas a respeito da inovação gerencial ainda são recentes, é necessário um maior aprofundamento neste tema para entender como ele se desenvolve teoricamente e como acontece na prática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. **Academy of management review**, v. 16, n. 3, p. 586-612, 1991.
- ANSARI, S.; REINECKE, J.; SPAAN, A. How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1313-1341, 2014.
- ANSARI, S. M.; FISS, P. C.; ZAJAC, E. J. Made to fit: How practices vary as they diffuse. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 67-92, 2010.
- ARBIX, G. Estratégias de inovação para o desenvolvimento. **Tempo Social - Revista de sociologia da USP**, v. 22, p. 167-185, 2010.
- ARROW, K. Economic welfare and the allocation of resources for invention. In: NBER (Ed.). **The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors**. Princeton: Princeton University Press/National Bureau of Economic Research, 1962. p.609-626.
- BERTERO, C. O. et al. Produção científica brasileira em administração na década de 2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 12-20, 2013.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. **Academy of management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação: Conceitos e Soluções**. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2012.
- BURNS, T.; STALKER, G. **The Management of Innovation**. London: Tavistock Institute, 1961.
- CALDAS, M.; WOOD JR., T. Inovações gerenciais em ambientes turbulentos. In: WOOD JR., T. (Ed.). **Mudança Organizacional**. 4. São Paulo: Atlas, 2007. p.141-160.
- CERNE, M.; KASE, R.; SKERLAVAJ, M. Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. **Scandinavian Journal of Management**, v. 32, n. 2, p. 69-85, 2016.
- CHARLES, D. Technological Innovation. **Australian Journal of Public Administration**, v. 49, n. 3, p. 332-342, 1990.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. **The Economic Journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.
- DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- \_\_\_\_\_. Footnotes to Research on Management Innovation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. **Management and Organization Review**, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2011.

\_\_\_\_\_. Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structures. In: MUMFORD, M. (Ed.). **Handbook of Organizational Creativity**. New York: Elsevier, 2012. cap. 19, p.483-513.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It, Updated Edition**. Pearson Education, 2012.

DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

FAGERBERG, J. Innovation: A Guide to the Literature. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C., et al (Ed.). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

FAGERBERG, J.; FOSAAS, M.; SAPPRASERT, K. Innovation: Exploring the knowledge base. **Research Policy**, v. 41, n. 7, p. 1132-1153, 2012.

FAGERBERG, J.; VERSPAGEN, B. Innovation studies—The emerging structure of a new scientific field. **Research Policy**, v. 38, n. 2, p. 218-233, 2009.

FRANZ, H.-W.; HOCHGERNER, J.; HOWALDT, J. Challenge Social Innovation: An Introduction. In: FRANZ, H.-W.; HOCHGERNER, J., et al (Ed.). **Challenge Social Innovation**. Berlin/Heidelberg: Springer, 2012. p.1-16.

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. 3rd Ed. Harmondsworth: Penguin Books, 1974.

\_\_\_\_\_. **Technology policy and economic performance**. London: Pinter, 1987.

FREEMAN, C.; CLARK, J.; SOETE, L. **Unemployment and technical innovation: A study of long waves and economic development**. London: F. Pinter, 1982.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. 3rd Ed. Oxon: Routledge, 1997.

GANTER, A.; HECKER, A. Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1285-1292, 2014.

HAMEL, G. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.

HERVÁS-OLIVER, J. L.; PERIS-ORTIZ, M. **Management Innovation: Antecedents, Complementarities and Performance Consequences**. London: Springer International Publishing, 2014.

HOSKISSON, R. E. et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

KESSLER, E. H.; CHAKRABARTI, A. K. Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1143-1191, 1996.

LIN, H.-F.; SU, J.-Q.; HIGGINS, A. How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 862-876, 2016.

LOPES, D. P. T. **Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos**. 2017. Tese de Doutorado CEPEAD, UFMG, Belo Horizonte.

MACAULAY, L. et al. **Case Studies in Service Innovation**. New York: Springer, 2012.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. In search of useful theory of innovation. **Research Policy**, v. 6, n. 1, p. 36-76, 1977.

\_\_\_\_\_. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.

NICKELL, S.; NICOLITSAS, D.; PATTERSON, M. Does doing badly encourage management innovation? **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 63, n. 1, p. 5-28, 2001.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.

OECD. **Manual de Oslo**. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Paris. 2005

PAVITT, K. Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory. **Research Policy**, v. 13, p. 430-60, 1984.

PITSIS, T.; SIMPSON, A.; DEHLIN, E. **Handbook of Organizational and Managerial Innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, 2013.

PLONSKI, G. A. Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, p. 25-33, 2005.

PORTER, M. E. What Is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 75, p. 156-157, 1996.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 5th Edition. New York: Free Press, 1962.

\_\_\_\_\_. **Diffusion of Innovations**. 5th Edition. New York: Free Press, 2003.

ROSENBERG, N. **Perspectives on technology**. Cambridge: Cambridge University Press, 1976.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da caixa-preta**. Campinas: Editora Unicamp, 2006.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75, 2006.

SCHMOOKLER, J. **Invention and Economic Growth**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1966.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle**. Transaction Books, 1934.

\_\_\_\_\_. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper, 1942.

\_\_\_\_\_. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997[1934].

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 580-607, 1994.

SLAPPENDEL, C. Perspectives on Innovation in Organizations. **Organization Studies**, v. 17, n. 1, p. 107-129, 1996.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VACCARO, I. G. et al. Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 28-51, 2012.

VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; HEIJ, C. V. Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. **European Management Review**, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2013.

VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; MIHALACHE, O. R. Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1245-1264, 2014.

VON HIPPEL, E. **The Sources of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1988.

WHITLEY, R. The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies. **Organization Studies**, v. 21, n. 5, p. 855-886, 2000.

## Contato

---

Daniel Paulino Teixeira Lopes  
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)  
E-mail: [daniel.lopes@cefetmg.br](mailto:daniel.lopes@cefetmg.br)

Sarah Rebeca Marciano dos Santos  
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)  
E-mail: [fpr.sarahrebeca@gmail.com](mailto:fpr.sarahrebeca@gmail.com)

Verônica Helena Rosa da Silva  
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)  
E-mail: [veronicahelenasilva@hotmail.com](mailto:veronicahelenasilva@hotmail.com)

Glauciene Silva Martins  
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)  
E-mail: [glausilvamartins@gmail.com](mailto:glausilvamartins@gmail.com)

## NOTAS DE RODAPÉ

---

1 Dentre tais obras: Schumpeter (1934; 1942), Burns e Stalker (1961), Arrow (1962), Rogers (1962), Schmookler (1966), Freeman (1974), Rosenberg (1976), Nelson e Winter (1977), Nelson e Winter (2005), Rosenberg (2006), Freeman et al. (1982), Pavitt (1984), Teece (1986), Freeman (1987), von Hippel (1988) e Cohen e Levinthal (1989).

2 De acordo com o Manual de Oslo (OECD, 2005), a inovação em produto é caracterizada pela incorporação de um bem ou serviço novo ou melhorado no que diz respeito às suas características ou usos esperados anteriormente. Já a inovação de processo é determinada pela introdução de um novo recurso de distribuição ou de produção, seja ele novo ou melhorado. No que diz respeito a inovação de marketing, ela é feita através de mudanças no tocante ao produto, posicionamento, promoção ou preço. E, por fim, a inovação organizacional se dá através da introdução de métodos novos que visam as atividades relacionadas ao negócio, a organização do local de trabalho e as relações externas da empresa.

3 Para o alcance dos objetivos deste estudo, será considerada como inovação gerencial a adoção, com adaptações ou não (Volberda et al., 2014), de atividades e práticas gerenciais, estruturas organizacionais e/ou processos de gestão novos apenas para a organização adotante (e não para o estado da arte). O interesse maior em analisar a adoção ocorre porque a criação de uma inovação gerencial é um fenômeno raro. Adotar uma inovação gerencial pode contribuir para melhorar a qualidade da gestão, que na visão de autores como Bertero et al. (2013) está longe de ser bem feita em organizações brasileiras tanto do setor público quanto do privado.

4 Os fatores mencionados nesse parágrafo serão considerados posteriormente como determinantes em diferentes níveis de análise.

5 Segundo O'Reilly e Tushman (2013), o conceito de exploitation está relacionado a eficiência, certeza, controle e redução de variação, enquanto exploration está ligado à busca, descoberta, autonomia e inovação. O termo ambidestria se refere à capacidade de uma firma adaptar sua estrutura para fazer frente às condições ambientais de incerteza e alta competitividade.

## AGRADECIMENTOS

---

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Projeto APQ-03078-15) e Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (PIBIC).

## ANEXOS

### ANEXO 1 – Variáveis para coleta de dados sobre determinantes da inovação gerencial

Questão 1. Que fatores do ambiente foram relevantes para a adoção da inovação gerencial? Assinale a importância de cada fator abaixo.

Construto	ID	Variável medida	Autores	Escala e codificação
Ambiente geral	1.1	Ambiente político geral	Volberda et al. (2013; 2014)	diferencial semântico: 1- irrelevante para a adoção - 10- muito relevante para a adoção
	1.2	Ambiente econômico geral	Kessler e Chakrabarti (1996); Volberda et al. (2013)	
	1.3	Ambiente tecnológico	Kessler e Chakrabarti (1996); Volberda et al. (2014)	
	1.4	Ambiente social (demográfico)	Kessler e Chakrabarti (1996); Volberda et al. (2014)	
Ambiente setorial	1.5	O marco regulatório ao qual nossa empresa está sujeita	Kessler e Chakrabarti (1996); Crossan e Apaydin (2010)	
	1.6	Os padrões tecnológicos (padronizações técnicas) vigentes no nosso setor	Crossan e Apaydin (2010); Volberda et al. (2013)	
	1.7	O mercado (cliente ou consumidor) no qual a empresa atua	Crossan e Apaydin (2010); Volberda et al. (2013)	
	1.8	A intensidade competitiva entre as empresas no setor em que atuamos	Crossan e Apaydin (2010); Volberda et al. (2013)	
	1.9	As incertezas quanto às tecnologias, produtos e mercados presentes no nosso ambiente	Crossan e Apaydin (2010); Tidd (2001)	
	1.10	A complexidade das interações da nossa empresa e com o ambiente, considerando tecnologias e produtos	Crossan e Apaydin (2010); Tidd (2001)	
Ambiente institucional	1.11	Disponibilidade de modismos que pudessem atender às nossas necessidades	Birkinshaw et al. (2008); Volberda et al. (2014)	
	1.12	Competição entre os fornecedores de soluções para problemas de gestão	Birkinshaw et al. (2008); Volberda et al. (2014)	
	1.13	Incentivos governamentais e programas de apoio à inovação tecnológica (ex.: produto, processo)	Crossan e Apaydin (2010)	
	1.14	Incentivos governamentais e programas de apoio voltados especificamente para inovações gerenciais	-	

Questão 2. Considerando agora os fatores internos a organização, quais foram os mais relevantes para a adoção da inovação gerencial? Assinale a importância de cada fator abaixo

Construto	ID	Variável medida	Autores	Escala e codificação
Interações internas e externas	2.1	Interesses de determinados grupos que detêm maior poder na organização	Ansari et al. (2014)	diferencial semântico: 1- irrelevante para a adoção - 10- muito relevante para a adoção
	2.2	Busca por maior legitimidade e reputação da nossa organização	Damanpour (2014)	
	2.3	Necessidade de superar falhas anteriores na implementação de outras inovações gerenciais	Birkinshaw et al. (2008); Volberda et al. (2014)	
	2.4	Histórico ruim ou declínio da performance organizacional em termos absolutos ou em relação ao setor	Nickell et al. (2001); Ganter e Hecker (2014)	
	2.5	Influência direta de consultores e outros profissionais de gestão externos	Birkinshaw et al. (2008); Volberda et al. (2014)	

Construto	ID	Variável medida	Autores	Escala e codificação
	2.6	Influência direta de acadêmicos e escolas de gestão	Birkinshaw et al. (2008); Volberda et al. (2014)	
	2.7	Influência direta da mídia e bases de conhecimento sobre gestão	Birkinshaw et al. (2008); Volberda et al. (2014)	
	2.8	Nossa participação em associações ou grupos inovadores na gestão	Crossan e Apaydin (2010); Birkinshaw et al. (2008); Volberda et al. (2014)	
	2.9	Nossa participação em redes de empresas (clusters, Arranjos Produtivos Locais etc.)	Birkinshaw et al. (2008); Volberda et al. (2014)	
	2.10	Interação com organizações que estão sempre à frente quando o assunto é inovação gerencial	Ansari et al., 2014; Lin et al., 2016	

**Questão 3. Considere agora as seguintes afirmativas sobre você e sua empresa. Em que medida você concorda ou discorda que essas afirmativas foram importantes para a adoção da inovação gerencial?**

Construto	ID	Variável medida	Autores	Escala e codificação
Agentes de mudança internos	3.1	As expectativas em relação ao cargo que ocupo	-	1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente
	3.2	Minha capacidade de diagnosticar e propor soluções para problemas de gestão	Lin et al. (2016)	
	3.3	Meu tempo e experiência como gestor na organização	Damanpour e Aravind (2012); Crossan e Apaydin (2010)	
	3.4	A forma como lidero minha equipe	Vaccaro et al. (2012); Volberda et al. (2013)	
	3.5	Minha experiência prévia com a inovação (experiência em outra organização)	Volberda et al. (2014)	
	3.6	O acesso que tenho a fontes externas de conhecimento	Volberda et al. (2014)	
	3.7	Minha receptividade às mudanças e vontade de realizá-las	Damanpour e Aravind (2012); Crossan e Apaydin (2010)	
	3.8	Minha capacidade de tolerar riscos	Damanpour e Aravind (2012); Crossan e Apaydin (2010)	
	3.9	Senioridade (em termos de idade) da equipe da alta direção (CEO, diretores, proprietários)	Vaccaro et al. (2012); Volberda et al. (2013)	
Força de trabalho	3.10	O profissionalismo da força de trabalho como um todo, considerando experiências e qualificações	Damanpour e Aravind (2012); Crossan e Apaydin (2010); Ganter e Hecker (2014)	
	3.11	A atuação eficaz da equipe envolvida com a adoção da inovação	Scott e Bruce (1994)	
	3.12	O grau de colaboração entre as pessoas envolvidas com a adoção da inovação	Scott e Bruce (1994)	
	3.13	A receptividade dos empregados em relação à inovação	-	

**Questão 4. Como é a relação entre inovação e estratégia na sua organização? Marque nas afirmativas a seguir em que medida você concorda ou discorda com cada uma delas:**

Construto	ID	Variável medida	Autores	Escala e codificação
Orientação estratégica para a inovação	4.1	No que diz respeito à inovação, nossa estratégia é de estarmos sempre à frente dos nossos concorrentes.	Freeman e Soete (1997), Whitley (2000), Burgelman et al. (2012) e Davila et al. (2012)	1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente
	4.2	No que diz respeito à inovação, nossa estratégia é de arriscar menos e esperar que os concorrentes inovem primeiro.	Freeman e Soete (1997), Whitley (2000), Burgelman et al. (2012) e Davila et al. (2012)	
	4.3	Nossa estratégia de inovação é expressa de maneira clara e todos a conhecem	Tidd e Bessant (2015)	
	4.4	Nossa equipe tem uma visão compartilhada de como a empresa se desenvolverá por meio da inovação e de como a inovação pode nos ajudar a competir.	Tidd e Bessant (2015)	
	4.5	Os líderes da empresa estão comprometidos e apoiam a inovação na empresa.	Tidd e Bessant (2015)	
	4.6	Existe uma ligação clara entre as ações inovativas que realizamos e nossas estratégias de negócio (liderança em custo, diferenciação, etc.)	Porter (1997)	
	4.7	Existe uma ligação clara entre as ações inovativas que realizamos e nossas estratégias no nível corporativo (diversificação, integração vertical, fusões, aquisições, alianças estratégicas, internacionalização)	Hoskisson et al. (1999)	

**Questão 5. Sobre sua organização, avalie em que medida você concorda ou discorda das afirmativas a seguir:**

Construto	ID	Variável medida	Autores	Escala e codificação
Configuração estrutural	5.1	Há muitas regras, políticas, normas e/ou procedimentos formalizados	Damanpour e Aravind (2012); Crossan e Apaydin (2010)	1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente
	5.2	De modo geral, os altos níveis da hierarquia direcionam as decisões e ações dos departamentos	Damanpour e Aravind (2012); Crossan e Apaydin (2010)	
	5.3	Os empregados desempenham uma variedade restrita de tarefas, caracterizando uma forte divisão do trabalho na minha organização	Damanpour e Aravind (2012); Crossan e Apaydin (2010)	
	5.4	Há uma hierarquia muito extensa desde a base até o topo, com pouca amplitude de controle para cada nível departamental	Damanpour e Aravind (2012); Crossan e Apaydin (2010)	
	5.5	Há presença de profissionais técnicos especializados ou até certificados, com amplo conhecimento, para a execução das atividades na empresa	Damanpour e Aravind (2012); Crossan e Apaydin (2010)	
	5.6	Não costuma haver sobra de recursos (financeiros e humanos), dificultando a realização de inovações	Damanpour e Aravind (2012); Crossan e Apaydin (2010)	
	5.7	A comunicação interna flui de modo eficaz em todos os níveis da organização	Damanpour e Aravind (2012); Crossan e Apaydin (2010)	
	5.8	A comunicação externa flui de modo eficaz entre a organização e agentes externos	Damanpour e Aravind (2012); Crossan e Apaydin (2010)	