

Modelo de gestão e atividade de inovação: análise comparada entre organizações ibero-americanas

Management Model and Innovation Activity: a Comparative Analysis among Ibero-American Organizations

*Pedro Carlos Resende Junior **Fernando Carlos Cabrita Romero

Informações do artigo

Recebido em: 03/01/2019

Aprovado em: 09/12/2019

Palavras-chave: Inovação. Análise comparada. Modelo de gestão. Organizações públicas e privadas.

Keywords: Innovation. Comparative analysis. Management model.

Public and private organizations.

*Universidade de Brasília
Doutorado e Mestrado em
Administração (UnB). Pós-
Doutorado em Gestão da Inovação
(Universidade do Minho).
Professor do Mestrado Profissional
em Administração Pública na
Universidade de Brasília (PPGA/
UnB).
pcrj73@gmail.com

**Universidade do Minho
Doutorado em Estudos de
Ciência e Tecnologia pela
Universidade de Manchester
(Reino Unido). Mestrado em
Política de Tecnologia e Gestão
da Inovação pela Universidade de
Maastricht (Holanda). Professor
do Departamento de Produção e
Sistemas na Escola de Engenharia
da Universidade do Minho
(Portugal).
fromero@dps.uminho.pt

Como citar este artigo:

RESENDE JUNIOR, Pedro Carlos;
ROMERO, Fernando Carlos Cabrita.
Modelo de gestão e atividade de
inovação: análise comparada entre
organizações ibero-americanas.
Competência, Porto Alegre, v. 12,
n. 2, dez. 2019.

Resumo

A pesquisa tem como objetivo verificar possíveis relações entre a adoção de modelos de gestão e as atividades de inovação em organizações ibero-americanas de alto desempenho nos respectivos setores de atuação. Foram investigadas 14 organizações do Brasil, Chile, Espanha e Portugal. Foi aplicada metodologia qualitativa que transita desde a análise documental e revisão de literatura à realização de procedimentos de coleta e análise de dados. Foram realizadas entrevistas em profundidade presenciais, a distância e coleta por questionários. Os procedimentos de análise foram realizados com a técnica de análise de conteúdo com suporte do software N-VIVO. Os resultados mostram que os modelos de excelência da gestão adotados por organizações de alto desempenho influenciam as atividades de inovação. Esses resultados são relevantes porque apontam os principais fatores organizacionais indutores de inovação e permitem propor um framework de gestão da inovação com base nas melhores práticas das organizações da amostra, nos modelos de excelência da gestão de alta maturidade e nos prêmios de inovação estudados.

Abstract

The research aims to verify potential relationships between the adoption of management models and the activities of innovation in high-performance Ibero-American organizations.

Fourteen organizations from Brazil, Chile, Spain and Portugal were investigated. It was carried out a qualitative methodology with document analysis, literature review, data collection by interviews and data analysis. The analysis procedures were performed with content analysis technique by N-VIVO software. The results show that management excellence models adopted by high performance organizations influence the innovation activities. This research identified the main organizational factors inducing innovation in high-performance Ibero-American organizations allowing to propose an innovation management framework based on the best practices from the sample organizations, from high-maturity management excellence models and from innovation awards.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, dependendo do perfil, setor de atuação e ambiente concorrencial, adotam modelos de gestão com requisitos aderentes às respectivas práticas de gestão. Atualmente, existem mais de 60 modelos de gestão adotados em organizações de alta performance que tratam, em suas dimensões e critérios, o fenômeno da inovação em alguma intensidade. Há uma forte heterogeneidade em relação ao tratamento do tema, que vai desde a exigência de gestão do ciclo da inovação na organização como um todo, passando por melhorias de processos e exploração de novos produtos e serviços até a omissão do tema.

O construto inovação, principal ativo estratégico investigado nos modelos de excelência da gestão nesta pesquisa, não é visto somente como o resultado da atividade inovação, mas como o processo de gestão do “novo”, se aproximando do conceito de *Dosi (1982)*, que o percebe como o processo de busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, serviços, processos e novas técnicas organizacionais. Essa definição alinha-se à *Resende Junior (2015)* que caracteriza a Orientação para Inovação como a abertura da organização à novas ideias e a propensão à mudança por meio de novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas administrativos.

Como suporte de comparação dos requisitos de presentes em modelos de gestão que tratam da inovação, foram selecionados, a partir do conhecimento dos executivos de inovação entrevistados, 10 modelos de gestão, conforme Quadro 11, e oito prêmios e normas de inovação, segundo Quadro 12. Também foi realizada revisão sistematizada da literatura com os construtos *inovação*, *gestão da inovação* e *modelos de gestão* a fim de validar tais referências.

Com base na análise documental e na revisão de literatura, identificou-se como lacuna pesquisas que verificassem possíveis relações entre modelos de gestão adotados por organizações e as atividades de inovação. Para tanto, constituiu-se a seguinte questão de pesquisa: Os modelos de gestão influenciam as atividades de inovação em organizações ibero-americanas de alto desempenho?

As 14 organizações da amostra, pertencentes à quatro países e oito setores de atividade, apresentam alta performance inovativa em suas áreas de atuação, porém com níveis de maturidade e pressupostos de indução diferentes. Diante desse cenário, também foi possível investigar uma gama de fatores de indução à inovação integrados ao modelo de gestão em uso por organizações ibero-americanas de alto desempenho. O desempenho, nesta pesquisa, foi tratado como a performance alcançada frente aos requisitos do processo de gestão de inovação. Os outros objetivos do artigo foram: avaliar as boas práticas de gestão dessas organizações e apresentar uma proposta de *framework* de gestão da inovação

com base nos modelos de excelência da gestão e prêmios de inovação estudados.

Na próxima seção, serão apresentados os principais conceitos da temática da inovação obtidos na revisão de literatura, bem como os modelos de gestão observados na análise documental.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO

Inovação é um conceito explorado por distintos campos científicos como Economia, Engenharia, Sociologia e a Administração, e conforme *Schumpeter (1997)* tem sido considerada como eixo para o desenvolvimento do nível de competitividade das firmas. *OCDE (2005)* define inovação como a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em suas características, com a seguinte tipologia: de produto; de processo; organizacionais; e, de marketing. Todas essas são passíveis de serem observadas, em algum grau, nos modelos de excelência da gestão investigados nessa pesquisa.

Na revisão de literatura realizada, notou-se uma predominância do conceito de inovação ora como efeito da atividade de inovação, ora como a própria atividade incluindo a descoberta, experimentação, desenvolvimento e adoção de novos produtos, serviços, processos e técnicas organizacionais. Quando o conceito foi encontrado aplicado ao setor de serviços, muitas pesquisas estavam alinhadas com as propostas de *Gallouj e Savona (2009)*, considerando a inovação como o resultado da mobilização da capacidade técnica, das competências do fornecedor, e das próprias competências do cliente na prestação de serviço.

A maioria dos modelos de excelência da gestão que trata a temática da inovação usa a definição de *Birkinshaw, Hamel e Mol (2008)*. Tais autores investigaram a inovação organizacional, definindo-a como a implementação de uma prática de gestão, processo, ou estrutura que é nova para o estado da arte e promove o alcance de objetivos e metas organizacionais. *Birkinshaw, Hamel e Mol (2008)* ratificam que a inovação organizacional significa qualquer intervenção que modifica substancialmente a forma pela qual a prática de gestão é executada ou que modifica significativamente as atuais formas organizacionais, a fim de gerar valor e melhorar o desempenho da organização. Já, *Damanpour e Evan (1984)* e *Daft (1978)* denominam a inovação organizacional como inovação administrativa. *Damanpour e Evan (1984)* mencionam que novas ideias implantadas na organização poderiam abranger produtos, dispositivos, processos, sistemas, políticas, programas ou serviços.

Resende Junior, Guimarães e Bilhim (2013) chamam atenção para características desejáveis no ambiente a fim de frutificar os

esforços de inovação organizacional: (a) as condições institucionais para o seu desenvolvimento e difusão; (b) as condições culturais que sustentam aspectos da proliferação de novas ideias e convivência com o erro tolerável; e, (c) o papel dos gestores na criação e implementação de novas práticas de gestão.

O ciclo de gestão da atividade de inovação segundo Adams, Besant e Phelps (2006) passa por sete estágios: a) gestão dos recursos de indução à inovação; b) gestão do conhecimento para inovação, com fluxos de informação do processo de ideação; c) estratégia orientada à inovação; d) estrutura organizacional incluindo sua cultura de inovação; e) gestão dos artefatos considerando o ciclo de vida de produtos; f) gerenciamento de projetos; e, g) apresentação e testes de mercado.

De Vries, Bekkers, e Tummers (2014), alocaram seus olhares para o processo de inovação no setor público, definindo como a introdução de novos conhecimentos na gestão e execução dos processos a fim de descontinuar o status-quo. Essa definição também já foi concebida por autores como Osborne e Brown (2005) e Rogers (2003). Na próxima seção, são apresentadas como os conceitos de inovação são requeridos nos principais de modelo de excelência da gestão.

2.1.1 Inovação em modelos de avaliação da gestão

Modelos de Excelência da gestão são extremamente difundidos em ambientes organizacionais de classe mundial e geralmente são acompanhados por prêmios de reconhecimento e acreditação de performance. Neste trabalho, modelo de gestão é o corpo de conhecimento técnico dinâmico aplicável a situações práticas quando empregado no contexto descrito (GUILLÉN, 1994). O modelo de gestão reforça e legitima a credibilidade institucional da organização. A seguir, são apresentados os nove modelos de excelência da gestão selecionados, apontados como sendo de alta maturidade pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), no âmbito do Núcleo Técnico de Excelência. Esse Núcleo Técnico, é o guardião do modelo de gestão brasileiro da FNQ, responsável pelas atualizações dos fundamentos, critérios e requisitos em todas as suas edições.

2.1.1.1 Modelo para Gestão da Excelência de Empresas – Argentina

O modelo argentino defende a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento de melhorias contínuas e inovações incrementais e radicais. A inovação adota a mesma definição do modelo americano (BNQP, 2010), sendo considerada a adoção de uma ideia, processo, tecnologia ou produto que é novo em si mesmo ou para o contexto proposto. Tais mudanças no contexto devem ser apropriadas para criar valor para as partes interessadas. Os critérios do modelo argentino são: 1. Liderança; 2. Planejamento Estratégico;

3. Enfoque em mercados e clientes; 4. Gestão de Processos; 5. Gestão de Pessoas; Gestão de Recursos; e, 7. Resultados.

Segundo FPNC (2013), os processos gerenciais de gestão da inovação visam avaliar as práticas e metodologias com que a organização gerencia a inovação sustentável e o alinhamento com estratégia. O referido modelo conduz a inovação a refletir sobre indicadores de inovação, como por exemplo: taxa de inovação; benefícios de inovação; recursos financeiros dedicados à inovação; número de pessoas dedicadas à inovação; número de patentes; royalties; número de novos produtos ou serviços lançados; participação de novos produtos no portfólio; entre outros, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Principais requisitos do modelo argentino

a) Definição de um processo de captação de novas ideias.
b) Promoção de um clima organizacional que promove a criatividade e inovação, a abertura a novas ideias, a tolerância adequada risco, a predisposição positiva em relação à mudança e o reconhecimento das contribuições inovadoras das equipes.
c) Atribuição de recursos para iniciativas inovação.
d) Definição de critérios para avaliar a sustentabilidade das inovações.
e) Definição de projetos piloto e laboratórios para o desenvolvimento de inovações para impedir que os riscos potenciais de experimentação sejam transferidos para a operação e não tenham um impacto negativo para clientes ou outras partes interessadas.

Fonte: Dados da pesquisa

2.1.1.2 Modelo para o Prêmio Nacional da Qualidade e Gestão de Excelência – Chile

Conforme PNCGE (2013), o modelo chileno não apresenta um critério específico voltado à gestão da inovação, mas o construto inovação faz-se presente ao longo do modelo tanto na escala de avaliação dos processos gerenciais na dimensão aprendizagem organizacional, como distribuídos nos demais critérios, a exemplo de Liderança, Clientes e Mercado, Planejamento Estratégico e Resultados. Além destes, os outros critérios complementares ao modelo são: Pessoas; e, Informação e Conhecimento.

A aprendizagem, segundo PNCGE (2013), refere-se desde a melhoria do nível de eficácia dos processos gerenciais alcançado após contínuos ciclos de melhoria à inovação nos métodos, procedimentos e práticas que se aplicam em diferentes áreas da organização. O construto inovação é percebido dentro da atividade de inovação, não simplesmente como um resultado, mas como um processo de gestão de melhorias significativas em produtos, serviços e/ou processos que cria novo valor para as partes interessadas e para o contexto. Nesse modelo, o êxito da inovação se dá a partir de sua difusão para as áreas e partes

interessadas pertinentes. O modelo chileno descreve os requisitos para que a organização estimule o processo de inovação, de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2 - Principais requisitos do modelo chileno

a) Promoção pela alta direção de um ambiente produtivo à inovação, à aprendizagem individual e organizacional.
b) Identificação e uso das necessidades e expectativas dos clientes e oportunidades de mercado nas atividades de inovação.
c) Mensuração por meio de indicadores de desempenho de inovação.

Fonte: **Dados da pesquisa**

Na lógica deste, fica evidente o enfoque da organização da atividade da inovação alinhada à estratégia organizacional e a preocupação com a mensuração dos resultados da inovação organizacional.

2.1.1.3 Modelo para o Prêmio Nacional da Qualidade – Colômbia

Esse modelo dispõe de um critério específico voltado à gestão da inovação onde os respectivos processos gerenciais aparecem geminados com a gestão do conhecimento, requerendo que organização estruture um sistema de gestão com base no conhecimento e aprendizagem organizacional direcionando esforços para desenvolver novos produtos, serviços, tecnologias e processos que gerem valor diferenciador. Além disso, o construto inovação aparece recorrentemente como requisitos dos critérios Gestão do Conhecimento e Inovação, Gestão de Clientes e Mercado, Gestão de Processos e Resultados. Além destes, os seguintes critérios integram o modelo colombiano: Estratégia e gestão estratégica; Liderança; Gestão do talento humano; Administração da Informação; e, Responsabilidade Social, segundo o Quadro 3.

Quadro 3 - Principais requisitos do modelo colombiano

a) Tradução das necessidades e expectativas do mercado, revendedores, clientes e usuários finais em atributos de qualidade para <i>design</i> de novos produtos, serviços e processos e adesão de novas tecnologias
b) Garantia de alocação de recursos para projetos de inovação.
c) Desenvolvimento de competências necessárias para gestão da inovação.
d) Metodologia de avaliação e comparação de resultados com as melhores organizações nacionais e internacionais para inovar as suas práticas na gestão.

Fonte: **Dados da pesquisa**

Esse, por adotar uma visão integrada da gestão da inovação, prevê o estabelecimento de estratégias de inovação, com definição de objetivos, metas e estrutura organizacional e tecnológica volta-

dos para a construção do “novo” na organização. Essas estratégias de inovação devem direcionar o desenvolvimento de capacidades de inovação, competências organizacionais e das equipes que merecem ser desenvolvidas no curto e longo prazos. As inovações devem, também, passar por um processo de proteção da inteligência envolvida no desenvolvimento dos novos produtos, serviços e processos. E por fim, há de se desenvolver mecanismos de avaliação de projetos de inovação pautados com sistema de indicadores.

2.1.1.4 Modelo para o Prêmio Nacional da Qualidade – México

O modelo mexicano induz a organização a desenvolver processos gerenciais apoiados por uma proposta de valor caracterizada pela inovação. Há um princípio, nesse modelo, que fundamenta a inovação organizacional, de modo que as organizações adotantes tendem a promover uma cultura de inovação que se reflete no modelo de negócio com uma perspectiva de diferenciação pela inovação.

Também esse modelo tem uma seção específica voltada à gestão da inovação intitulada Desenho e Inovação de Processos. Além do critério Processos, a inovação faz-se presente nos requisitos dos critérios de Planejamento Estratégico, Liderança, Clientes, Pessoas, Informação e Conhecimento, detalhados no Quadro 4.

Quadro 4 - Principais requisitos do modelo mexicano

a) Desenvolvimento de capacidades para desenvolvimento da inovação.
b) Promoção de uma cultura caracterizada pela aprendizagem, inovação e pelo empreendedorismo em todos os níveis.
c) Reconhecimento das iniciativas inovadoras dos indivíduos e equipes.
d) Promoção da geração de ideias para o inovação.
e) Gestão de conhecimento em projetos de inovação

Fonte: **Dados da pesquisa**

2.1.1.5 Modelo Gespública – Brasil

O Modelo de Excelência da Gestão Pública - Gespública - tem aderência à corrente da Nova Administração Pública, cujos elementos-chave são: a administração profissional atuante; os padrões e os indicadores de desempenho; a maior ênfase nos controles de resultados; a tendência para uma maior produtividade interna e competição externa; a imitação dos estilos de administração praticados no setor privado; uma maior ênfase na disciplina e parcimônia na utilização de recursos. Segundo Hood (1991), a Nova Administração Pública tornou-se tendência na administração pública pela tentativa de reversão do crescimento do setor administrativo e do desenvolvimento de uma “agenda” internacional mais centra-

da nos aspetos gerais da administração pública.

Na amostra selecionada, este é o único modelo especializado em organizações do setor público. Assim como o modelo mexicano, há um fundamento intitulado Cultura da Inovação que visa sustentar as práticas de estímulo à atividade de inovação. Os critérios do modelo público brasileiro são: 1. Governança; 2. Estratégia e planos; 3. Público-alvo; 4. Interesse público e cidadania; 5. Informações e conhecimento; 6. Pessoas; 7. Processos; e, 8. Resultados. Segundo *Gespública (2014)*, a inovação é tratada predominantemente no critério **Governança** com foco no aprendizado organizacional, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Principais requisitos do modelo brasileiro aplicado ao setor público

b) Comprometimento da alta direção para estimular o aprendizado organizacional e a inovação.
d) Desenvolvimento de um sistema de indicadores de aprendizado organizacional e gestão da inovação.

Fonte: **Dados da pesquisa**

O aprendizado organizacional é um dos fatores de avaliação das práticas de gestão e a inovação está presente neste fator. O modelo cria uma indução sistematizada por novos patamares de conhecimento. Esse conhecimento aplicado aos processos e aos serviços ofertados aos cidadãos-usuários promove mudanças significativas na entrega dos artefatos às partes interessadas.

2.1.1.6 Modelo de excelência da gestão (FNQ) – Brasil

O Modelo de Excelência na Gestão (MEG) é o que tem maior maturidade no Brasil, sendo que dos seus 13 fundamentos, aquele intitulado **Inovação**, suporta os processos gerenciais voltados à gestão da inovação. Este fundamento é entendido como o conjunto de práticas que visem promover um ambiente favorável à criatividade, a experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável. Os critérios do desse modelo brasileiro são: 1. Liderança; 2. Estratégias e planos; 3. Clientes; 4. Sociedade; 5. Informações e conhecimento; 6. Pessoas; 7. Processos, e, 8. Resultados.

A inovação permeia todo o modelo e faz-se presente principalmente nos requisitos que tratam de **liderança, cultura, clientes e mercado, informações e conhecimento, pessoas, gestão de processos da cadeia de valor e gestão de processos relativos a fornecedores**, segundo Quadro 6.

Quadro 6 - Principais requisitos do modelo brasileiro da FNQ

a) Criação de conhecimento novo a partir de práticas de fomento à inovação e de pesquisa e desenvolvimento.
b) Promoção de um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes.
c) Mobilização das pessoas em torno da exploração de ideias criativas, buscando inovações.
d) Apresentação de metodologia de desenvolvimento de novos produtos e variações nos produtos existentes em atendimento às partes interessadas.

Fonte: **Dados da pesquisa**

2.1.1.7 Outras referências internacionais

Os Quadros 7, 8 e 9 a seguir, apresentam, respectivamente, os modelos americano, ibero-americano e europeu. O modelo americano é conhecido como modelo de gestão *Malcom Baldrige* e o modelo europeu é gerido pela EFQM - *European Foundation for Quality Management (EFQM, 2012)*.

Quadro 7 - Principais requisitos do modelo Malcolm Baldrige

b) Identifica de fontes de dados comparativos do setor de atuação.
c) Identifica de fontes de dados comparativos fora do seu setor de atuação.
g) Promove um ambiente de aprendizagem organizacional.
h) Trata em seus objetivos estratégicos de oportunidades de inovação em produtos, operações e em seu modelo de negócio.
i) Identifica medidas e indicadores para inovações em produtos e processos.
m) Usa as informações dos clientes, mercado e produto para identificar oportunidades de inovação.
p) Utiliza o seu aprendizado para melhoria do desempenho organizacional e inovação.

Fonte: **Dados da pesquisa**

Quadro 8 - Principais requisitos do modelo Ibero-Americano

a) A organização incentiva a inovação e a criatividade.
b) A organização estabelece e mantém parcerias com as partes interessadas (fornecedores, clientes, colaboradores ou parceiros, associações cívicas e organizações do terceiro setor) para gerar ideias e inovação.
c) A organização assegura recursos para PD&I.
d) A organização adota indicadores para inovação.
e) A organização desenvolve estratégias por meio de atividades baseadas em pesquisa e inovação.
f) A organização apoia indivíduos e equipes para participar das atividades de inovação.
g) A Organização usa a inovação e novas tecnologias para desenvolver produtos e serviços.

Fonte: **Dados da pesquisa**

Quadro 9 - Principais requisitos do modelo europeu EFQM

a) A organização define estratégias baseadas em indicadores de desempenho e pesquisas externas.
b) A organização introduz melhorias em produtos e processos através da gestão da inovação.

Fonte: **Dados da pesquisa**

3 METODOLOGIA

Para consecução da pesquisa foi aplicada metodologia que transita desde a análise documental e revisão de literatura à realização de procedimentos qualitativos de coleta e análise de dados.

Durante a fase de análise documental foi realizada uma consulta ao Núcleo Técnico de Gestão e ao Núcleo Técnico de Inovação, ambos da Fundação Nacional da Qualidade, no Brasil, e foram indicadas referências de modelos de excelência da gestão e de inovação, bem como de prêmios de reconhecimento por desempenho inovativo.

Tais referências são apresentadas nos Quadros 11 e 12, e serviram de base para a construção do roteiro de entrevista em profundidade. As entrevistas foram realizadas, entre fevereiro e dezembro de 2016, com 14 organizações públicas e privadas dos seguintes países: Brasil, Chile, Espanha e Portugal. As entrevistas duraram, em média, 1h 20 min.

Quanto ao perfil dos entrevistados, a composição dos respondentes é formada por 79% do sexo masculino e 21% do sexo feminino. A idade média dos entrevistados é 48 anos. Os entrevistados apresentam em médias 19 anos de atuação na sua respectiva organização. Os executivos de Brasil e Portugal têm médias mais acentuadas, 22 anos de experiência. Todos os entrevistados têm curso superior completo e 43% com pós-graduação. Destes últimos, 7% apresentam Mestrado e Doutorado como nível de escolaridade mais alta. A área de formação predominante dos executivos é Engenharia, com 57%, seguido da Administração com 29%, Tecnologia da Informação com 7% e Economia, com os mesmos 7%.

Os procedimentos de análise foram realizados com a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2002) e também pelo uso do software N-VIVO. As categorias encontradas em ambas análises são apresentadas na seção Resultados.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DA AMOSTRA

O Quadro 10 apresenta a lista de organizações investigadas na pesquisa.

Quadro 10 - Amostra de organizações da pesquisa

País	Organização	Setor de Atividade
Portugal	GALP	Petróleo
	Amtrol-Alfa	Metalúrgica Automotiva
	EFACEC	Energia
Chile	Correos	Logística

Brasil	Volvo	Automotivo
	Sabesp	Saneamento
	Correios	Unidade Presidência
	Correios	Unidade de Negócio – Varejo
	Correios	Unidade de Negócio - Logística
	Aneel	Regulação Energia
	Sebrae	Desenvolvimento de MPES
Espanha	Grup Codorniu	Alimentação
	Gomá-Camps	Celulose
	Chassis Automotive	Indústria Automotiva

Fonte: **Dados da pesquisa**

Na próxima seção, será apresentada a revisão de literatura a partir de publicações recentes em periódicos sobre a temática da inovação organizacional.

4 RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL E REVISÃO DE LITERATURA

A análise documental é constituída de três blocos: a) documentos referentes aos modelos de gestão; b) documentos referentes à normas e prêmios de inovação; e, c) revisão de literatura contendo artigos publicados sobre inovação.

Na análise dos documentos referentes aos modelos de excelência da gestão foram selecionados 10 modelos de referência, os quais são apresentados no Quadro 11, a seguir.

Quadro 11 - Modelos de excelência da gestão pesquisados

Modelo de Excelência da Gestão	País/Região
<i>Baldrige National Quality Program</i>	Estados Unidos
<i>Deming Prize</i>	Japão
<i>European Foundation for Quality Management</i>	Europa
Fundação Nacional da Qualidade - MEG	Brasil
Programa Gespública	Brasil
<i>Fundación Premio Nacional a la Calidad</i>	Argentina
<i>Modelo Nacional para la Competitividad</i>	México
<i>Modelo del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión</i>	Colômbia
<i>Premio Nacional a la Calidad y Gestión de Excelencia</i>	Chile
<i>Ibero-Americano</i>	Europa
Total	

Fonte: **Dados da pesquisa**

O Quadro 12 apresenta a lista de prêmios e normas sobre ino-

vação selecionados nesta investigação. Tais referências foram obtidas junto ao Núcleo Técnico de Inovação da Fundação Nacional da Qualidade no Brasil. Também, *Resende Jr e Reis (2015)* referenciam o modelo norte americano, intitulado *Malcolm Baldrige National Quality Award* e o japonês *Deming Prize*, devido ao alto grau de maturidade frente ao refinamento dos requisitos dos processos gerenciais (*DEMING PRIZE, 2014*).

Quadro 12 - Referência de Prêmios e Normas de Inovação pesquisados

Modelo de Excelência da Gestão	País/Região
1 - Prêmio <i>Best Innovator</i> (AT Kerney)	Estados Unidos
2 - Prêmio Nacional de Inovação – Confederação Nacional da Indústria	Brasil
3 - <i>Dow Jones Technology Innovation Awards</i>	Estados Unidos
4 - Prêmio FINEP	Brasil
5 - Normas de Inovação ABNT de Inovação (16500; 16501; 16502)	Brasil
6 - COTEC	Portugal
7 - SAGRI	Brasil
8 - Deming Prize	Japão
Total	

Fonte: **Dados da pesquisa**

Sobre o Quadro 12, o conjunto de normas ABNT NBR 16500, 16501 e 16502 trata das diretrizes para sistemas de gestão da pesquisa, do desenvolvimento e da inovação (PD&I). A estrutura da norma é similar a norma ISO 9001 e orienta a organização a conduzir o processo de pesquisa, desenvolvimento e inovação, desde a criação e monitoramento de um sistema de gestão até a gestão dos resultados assegurados por uma política de inovação com foco nas necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas. A norma também enfoca a aquisição e o desenvolvimento de competências e tecnologias para a realização das atividades de PD&I e conduz, de forma sistemática, a comparação da sua situação interna da organização com a realidade externa, de modo a subsidiar o planejamento da realização de PD&I.

O prêmio COTEC aborda como os valores organizacionais promovem a adaptabilidade, a experimentação e a mudança contínua, promovendo o novo inclusive à abertura internacional. A gestão do conhecimento e a cultura organizacional são tratadas de forma a estimular o empreendedorismo e a capacidade de assumir riscos, sem penalizar os fracassos. A alta direção e média liderança voltadas para a inovação são pontos fulcrais neste prêmio, mobilizando surgimento de ideias para o desenvolvimento

de atividades inovadoras e promovendo a responsabilização, autonomia e o reconhecimento dos seus colaboradores. Este modelo induz a identificação e avaliação das competências organizacionais para o desempenho de PD&I, incluindo a gestão e retenção do capital intelectual a partir das estratégias.

O modelo SAGRI requer indicadores de inovação alinhados à estratégia da organização. Há um processo de gestão do conhecimento, de avaliação de erros e acertos referente às decisões, ações e projetos de inovação, fortalecendo o aprendizado individual e organizacional, promovendo um ambiente de co-criação junto a *stakeholders* estratégicos. Seus valores organizacionais fortalecem o comportamento empreendedor e a capacidade de assumir riscos. A alta administração tem papel direto na gestão das atividades de inovação e as partes interessadas são estimuladas a perceber o valor adicionado pelos resultados da inovação.

O prêmio de inovação da FINEP avalia os resultados de novos produtos e serviços nos últimos três anos, a reputação sobre imagem inovadora, o portfólio de projetos de inovação. Também são avaliados a gestão do conhecimento, os impactos da inovação conectados a uma política de inovação, que deve fomentar o reconhecimento de equipes e indivíduos. O prêmio prestigia estratégias de inovação e a atuação em rede com universidades e parceiros em projetos de inovação com ações sistemáticas junto a clientes e fornecedores para o desenvolvimento de produtos, serviços e processos inovadores. Também são valorizadas as práticas sistematizadas para gestão de patentes e a estrutura dedicada para PD&I, com profissionais formados em nível *stricto-sensu*.

O Prêmio AT Kerney considera a presença da inovação em produtos, serviços, processos e modelos de negócios na estratégia da organização. A gestão do conhecimento e o gerenciamento das ideias são valorizados, além da atuação em rede. A formação e aquisição de competências considera o perfil inovativo de indivíduos, equipes e projetos e induz a organização a adotar o investimento em PD&I como indicador estratégico.

O Prêmio da Confederação Nacional da Indústria – CNI - reconhece as metodologias de avaliação da performance que identificam a geração de valor da organização por meio da inovação. Também é reconhecida a existência de espaços de cocriação para que colaboradores, clientes e fornecedores contribuam no processo da gestão da inovação.

Já, o DJSI reconhece a aquisição de conhecimentos externos sistematicamente para a geração de inovação, valorizando as relações de parceria com universidades e desenvolvendo proces-

so de inovação aberta, valorizando o investimento em equipes específicas para PD&I.

E por fim, o Prêmio Deming valoriza a busca pelo desenvolvimento de tecnologias e a geração de inovação por meio de círculos de controle da qualidade. A inovação deve ser gerada por método e procedimentos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, além da modelagem e melhoria contínua de processos e projetos.

Para a revisão de literatura, foi realizada busca nas bases de dados: *SAGE Journal on Line*, *CAPEL*, *PROQUEST*, *SciELO*, *Web of Science*, *B-On*, *SCOPUS* e *Emerald* com as palavras-chave *inovação*, *gestão da inovação* e *modelos de gestão*. Para compor a amostra de artigos, foram adotados os seguintes critérios: (a) abordassem o tema gestão da inovação associada a modelos de gestão; (b) constituíssem um relato de pesquisa empírica; e (c) tivessem sido publicados no período de 2008 a 2016. Foram selecionados de acordo com o escopo da pesquisa, 19 artigos, que concatenados com outras publicações consideradas clássicas no campo de pesquisa da inovação, totalizaram 34 publicações que constituem a base de análise. A Tabela 1 indica essa distribuição.

Tabela 1 - Artigos empíricos sobre inovação

Temas	Quant.	%
Modelo de gestão da inovação	13	38
Inovação em serviços	18	21
Capacidades de Inovação	6	18
Inovação no setor público	5	15
Inovação organizacional	1	3
Antecedentes de Inovação	1	3
Inovação Tecnológica	1	3
TOTAL	34	100

Fonte: **Dados da pesquisa**

As principais lacunas identificadas na revisão de literatura referem-se às dificuldades de mensuração da inovação, principalmente quando adotadas no setor de serviços, corroborando *Gallouj e Windrum (2009)*, seja por questões taxonômicas ou metodológicas, além da baixa quantidade de pesquisas no setor público.

4.2 DADOS DESCRITIVOS DAS ORGANIZAÇÕES

As 14 organizações apresentam desempenho organizacional de destaque dentro do setor em que atuam, e estão divididas da

seguinte forma: Brasil, 50%; Portugal, 21%; Espanha, 21%; e, Chile 7%. 57% das organizações atuam no setor privado, enquanto os outros 43% são públicas. Metade da amostra pertence a indústria de produtos. Quanto ao setor de atividade, a distribuição das organizações ocorre da seguinte forma: Logística, 29%; Automotivo e Metalurgia, 21%; Energia e Petróleo, 21%; Tecnologia e Gestão, 7%; Celulose, 7%; Alimentos; e, Saneamento, com outros 7%.

De uma forma geral, as organizações investigadas são longevas e de grande porte, com média de 6 mil empregados e com tempo médio de existência de 102 anos. As organizações brasileiras têm média de 6.600 empregados, as Portuguesas apresentam cerca de 3 mil e as espanholas com 500. A organização chilena tem 269 anos de existência, as organizações espanholas têm média de 135 anos, enquanto as portuguesas têm 88 e as brasileiras 69 anos.

Em relação aos entrevistados, 79% são homens e 21% são mulheres. A média de idade geral é de 48 anos, quase sem variação relevante entre os diferentes países. 86% exercem função de liderança, seja como Gerente, Diretor ou Vice-Presidente. Sobre à escolaridade, 100% dos gestores apresentam curso superior, entre os quais 43% têm pós-graduação lato-sensu e 14% têm mestrado e/ou doutorado. As formações predominantes dos executivos de inovação e gestão são: Engenharia, 57%, Administração, 29%; Tecnologia da Informação, 7%; e, Economia, 7%. Já nas especializações, as principais áreas são: Engenharia com 43%; Administração, Comunicação e Marketing, com outros 43% e Tecnologia da Informação com 7%.

Os executivos de inovação e gestão, apresentam em média larga experiência na respectiva organização. Tanto no Brasil quanto em Portugal, o tempo médio de atuação na mesma organização é de 22 anos. Enquanto que na Espanha é de 17 anos. Em Portugal e Espanha, os entrevistados que atuam no setor privado não apresentam experiência progressiva no setor público. No Brasil, há um caso onde o executivo tem experiência profissional nos setores público e privado. A média de experiência no setor público é de 19 anos.

4.3 DADOS QUALITATIVOS DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações foram codificadas da seguinte forma: OB (organização brasileira); OC (organização chilena); OE (organização espanhola); e, OP (organização portuguesa). A partir deste código, essas foram numeradas pela sequência das entrevistas. A Tabela 2 apresenta a presença ou ausência de cada categoria de análise constituída a partir do *corpus* das entrevistas.

Tabela 2 - Mapa das categorias distribuídas por organização da amostra

Categorias	OB1	OB2	OB3	OB4	OB5	OB6	OB7	OC8	OE9	OE10	OE11	OP12	OP13	OP14
1: Atividades de inovação	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1
2: Benchmarking	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1
3: Competências	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4: Cultura da inovação	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0
5: Equipes	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0
6: Estrutura dedicada	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
7: Fatores facilitadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
8: Fatores inibidores	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
9: Gestão da inovação	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
10: Gestão do conhecimento	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
11: Indicadores	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
12: Liderança	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
13: Novas ideias	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0
14: Novas práticas de gestão	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
15: Novos produtos e serviços	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
16: Pesquisa e desenvolvimento (P&D)	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0
17: Política de incentivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
18: Projetos	1	1	0	1	1	0	0	1	3	0	0	1	1	1
19: Reconhecimento	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1
20: Resultados da inovação	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa

A análise de conteúdo registrou 20 categorias de análise presentes nas organizações da amostra que se relacionam com o construto “inovação organizacional”. São essas: 1. Atividades de inovação; 2. Benchmarking; 3. Competências; 4. Cultura da inovação; 5. Equipes; 6. Estrutura dedicada; 7. Fatores facilitadores; 8. Fatores inibidores; 9. Gestão da inovação; 10. Gestão do conhecimento; 11. Indicadores; 12. Liderança; 13. Novas ideias; 14. Novas práticas de gestão; 15. Novos produtos e serviços; 16. Pesquisa e desenvolvimento (P&D); 17. Política de incentivo; 18. Projetos; 19. Reconhecimento; 20. Resultados da inovação.

Os resultados apontaram que não houve uma organização que tivesse uma soberania nas 19 categorias com senso positivo, mas há aquelas em que as categorias presentes estão com uma maior intensidade, ou seja, com práticas de gestão estruturadas, sistematizadas, com métodos de controle orientados a resultados. A fim de

apresentar a relevância das categorias no *corpus* da pesquisa, foi contabilizada a respectiva frequência, cujo resultado é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Frequência dos relatos por categoria

Categorias	Frequência %
Indicadores	12,8
Cultura da inovação	10,3
Equipes	10,3
Projeto	9,0
Reconhecimento	7,7
Atividades de inovação	7,1
Benchmarking	7,1
Novas ideias	7,1
Resultados da inovação	5,1
Competências	3,8
Novos produtos e serviços	3,8
Gestão da inovação	3,2
Liderança	3,2
Pesquisa e desenvolvimento (P&D)	3,2
Gestão do conhecimento	1,9
Estrutura dedicada	1,3
Novas práticas de gestão	1,3
Política de incentivo	1,3
Fatores facilitadores	0,6

Fonte: Dados da pesquisa

Com uso do software N-NIVO, cada categoria foi codificada e calculado o percentual de cobertura das categorias de análise, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Ocorrência das categorias por organização

Organização	Presença das Categorias %	Organização	Presença das Categorias %
OB6	16,7	OB7	5,1
OB5	11,5	OE9	5,1
OB4	10,3	OE11	5,1
OB1	9,6	OB3	4,5
OB2	9,6	OE10	4,5
OC8	7,1	OP13	3,2
OP14	6,4	OP12	1,3

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do software N-VIVO foram analisadas as principais correlações entre as 20 categorias identificadas na análise de conteúdo. Apenas a categoria “Cultura” não apresentou correlação com as outras 19 categorias. A Tabela 5 apresenta 22 correlações, onde ressalta-se o coeficiente existente entre as categorias “Novos produtos e serviços” e “Liderança”. Aproximadamente 41% das correlações são moderadas e outros 54% são fracas.

Tabela 5 - Correlações entre categorias

Categorias		Coeficiente de Pearson
Novos produtos e serviços	Liderança	0,83
Política de incentivo	Fatores facilitadores	0,68
Benchmarking	Atividades de inovação	0,56
Equipes	Atividades de inovação	0,56
Novas ideias	Indicadores	0,56
Reconhecimento	Benchmarking	0,56
Competências	Benchmarking	0,56
Novas ideias	Liderança	0,55
Pesquisa e desenvolvimento (P&D)	Estrutura dedicada	0,55
Reconhecimento	Gestão da inovação	0,55
Gestão da inovação	Benchmarking	0,47
Liderança	Indicadores	0,47
Projeto	Gestão da inovação	0,47
Resultados da inovação	Estrutura dedicada	0,47
Resultados da inovação	Novas práticas de gestão	0,47
Novas ideias	Fatores inibidores	0,45
Novos produtos e serviços	Novas ideias	0,45
Reconhecimento	Novos produtos e serviços	0,45
Gestão da inovação	Fatores facilitadores	0,44
Novas práticas de gestão	Gestão do conhecimento	0,42
Política de incentivo	Estrutura dedicada	0,42
Resultados da inovação	Liderança	0,41

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da frequência de ocorrência das categorias em cada organização, independentemente do país, buscou observar a similaridade entre os componentes do modelo de gestão da inovação, calculando as correlações associativas entre organizações.

Tabela 6 - Relações das atividades de inovação entre organizações

Organizações		Coeficiente de Pearson	Organizações		Coeficiente de Pearson
OB2	OB1	0,61	OB3	OB1	0,44
OP13	OP12	0,61	OB4	OB3	0,44
OB4	OB1	0,60	OE9	OB1	0,44
OE9	OB6	0,53	OB4	OB2	0,41
OE8	OB4	0,50	OC7	OB1	0,41
OP12	OB4	0,50	OE8	OB5	0,41
OC7	OB14	0,47	OP11	OC7	0,41
OC7	OB2	0,46	OP12	OB2	0,41
			OP13	OB4	0,41

Fonte: Dados da pesquisa

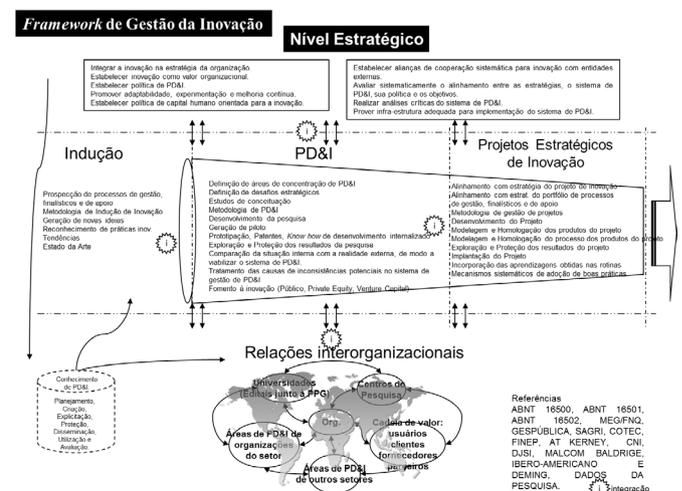
5 DISCUSSÃO

As 14 organizações apresentaram 17 correlações, das quais 35% são moderadas e as restantes são fracas. Observa-se correlações naturais em organizações do mesmo país, do mesmo setor ou com similaridades capitaneadas pelo modelo de gestão adotado. Mas também observou-se alguns achados referentes a organizações que adotam práticas de gestão a partir dos modelos de inovação que funcionam como indutores do desenvolvimento da competitividade.

5.1 FRAMEWORK DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

Nesta seção, é apresentado o resultado para atender ao terceiro objetivo da pesquisa quanto a apresentação, na Figura 1, de uma proposta de um *framework* de gestão da inovação com base nas melhores práticas das organizações da amostra, nos modelos de excelência da gestão e nos prêmios de inovação estudados.

Figura 1 - Modelo de gestão das atividades de inovação



Fonte: Dados da pesquisa

Neste *framework* é apresentado um modelo de gestão das atividades de inovação considerando a atuação direta da alta liderança na elaboração de objetivos estratégicos que fomentam a inovação, além de assegurar os recursos necessários para implementação destas. O modelo proposto requer que a organização desenvolva uma política de PD&I e garanta sua execução. É papel da alta direção realizar análises críticas dos projetos e dos resultados de inovação para a organização.

No nível tático, a inovação pode ser implementada por uma área com dedicação exclusiva para PD&I ou descentralizada por outras áreas finalísticas. Independentemente dessa escolha estratégica, sugere-se que o processo de gestão da inovação seja executado com um *pipeline* dividido em: indução; pesquisa, desenvolvimento e inovação; projetos estratégicos de inovação.

A etapa de indução consiste em levantar o estado da arte das tendências emergentes, realizar prospecção de processos de gestão, finalísticos e de apoio, aplicar metodologia de indução de inovação, gerir novas ideias com *stakeholders*, e prover o reconhecimento das práticas inovadoras. Nem todas as ideias e tendências prospectadas serão convertidas em projetos de inovação. Adotam-se critérios de ponderação e aquelas ideias com maior potencial de gerar resultados com um risco gerenciável seguem para a fase de PD&I.

O processo de pesquisa, desenvolvimento e inovação deve ser desdobrado das estratégias declaradas ou emergentes da organização. Para tanto, define-se as linhas de pesquisa de interesse, os desafios estratégicos, e implementa-se a aplicação da metodologia de PD&I, o desenvolvimento de pesquisas, a geração de projetos piloto e prototipação, gestão de patentes, registro do conhecimento do desenvolvimento internalizado, exploração e proteção dos resultados da pesquisa, e fomento à inovação, por meio de incentivo público ou privado.

Após a fase de PD&I, um novo critério de ponderação é aplicado e decide-se quais pilotos devem seguir para a fase de projetos estratégicos de inovação. Nesta fase, são assegurados o alinhamento do projeto de inovação com a estratégia, cadeia de valor e o portfólio de processos de gestão, finalísticos e de apoio. O modelo induz a aplicação de metodologia de gestão de projetos, a modelagem e homologação dos artefatos do projeto, a modelagem e homologação do processo dos artefatos do projeto, a exploração e proteção dos resultados da inovação, a implantação do projeto e a incorporação das aprendizagens obtidas nas rotinas.

O *framework* exige uma integração sistêmica das ações estratégicas de inovação, de PD&I e da aquisição de conhecimento externo que se dá por uma rede de actantes nacionais e internacionais. A atuação em rede permite a interação com universidades, centros de pesquisas, participantes da cadeia de valor da organização, áre-

as de PD&I de organizações de dentro e fora do setor de atuação. É recomendável um ciclo de gestão de conhecimento de PD&I, envolvendo planejamento, criação, explicitação, proteção, disseminação, utilização e avaliação dos ativos de conhecimento.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa sobre inovação no ambiente organizacional permitiu avaliar o ambiente de organizações inovadoras a partir de boas práticas de gestão identificadas nas organizações da amostra.

A pesquisa identificou que organizações de alta performance adotam modelos de gestão com requisitos aderentes às atividades de inovação. Atualmente, existe um largo conjunto de modelos de gestão reconhecidos em todos os continentes. A pesquisa considerou os principais modelos de excelência da gestão adotados nas Américas, Europa e Ásia, considerados de alta maturidade pela FNQ, tendo descrito os pressupostos de inovação dos modelos selecionados. A questão de pesquisa foi respondida pela verificação das relações entre as atividades de inovação das organizações da amostra, conforme Tabela 6. Adicionalmente, foram identificados os potenciais fatores organizacionais indutores de inovação nessas organizações ibero-americanas de alto desempenho, segundo as Tabelas 2 e 5.

Com base nas atividades de inovação dessas organizações de alto desempenho e nas respectivas inter-relações, foi desenvolvida uma proposta de *framework* de gestão da inovação. O *framework*, apresentado na Figura 1, está alinhado com base nas melhores práticas das organizações da amostra, nos modelos de excelência da gestão e nos prêmios de inovação estudados. Também foi gerado um repositório de fatores, requisitos e práticas de gestão da inovação presentes nas organizações investigadas na amostra, conforme Tabelas 2 e 3.

O *framework* de Gestão da Inovação desenvolvido robustece o modelo de *pipeline* de inovação adicionado de um conjunto de variáveis teórico-empíricas oriundas tanto da revisão de literatura internacional quanto dos principais modelos de excelência da gestão utilizados por organizações de alta performance nas Américas, Europa e Ásia. A gestão da inovação, segundo os pressupostos do *framework* demanda uma orientação estratégica para a inovação, conduzindo a organização diretamente a atividade de PD&I, além de promover uma vocação para atuação em rede interorganizacional e permitindo a geração de repositórios de boas práticas de gestão da inovação.

A atividade de inovação, percebida na amostra da pesquisa como o processo de indução e geração de inovação, na perspectiva neo-schumpeteriana, fortalece o processo de experimentação,

desenvolvimento e adoção do “novo”. A pesquisa identificou as principais práticas de gestão orientadas para inovação presentes em organizações ibero-americanas de alto desempenho. Para tanto foi realizada uma extensa análise documental e revisão da literatura sobre inovação organizacional em modelos de gestão. Os resultados demonstraram que organizações clássicas e tradicionais, algumas delas, centenárias, se reinventaram ao longo de sua existência e continuam produzindo artefatos oriundos dos processos de gestão da inovação.

Naturalmente observou-se correlação significativa entre organizações do mesmo país, como ocorreu no Brasil e Portugal, mas os resultados também demonstraram que há aderência entre os processos de inovação de organizações de porte, países e setores distintos, o que pode ser explicado pela indução dos modelos de gestão que fortalecem a busca pela participação em rede, adoção da prática de *benchmarking* e pela utilização de referenciais de comparação externa para avaliação do desempenho organizacional. O setor de atividade como variável de controle não foi essencial para explicar a presença das práticas de gestão de inovação.

Referências

- ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: a review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n.1, p. 21-47, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management Innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- BNQP. Baldrige National Quality Program - United States. **Criteria for Performance Excellence**. Gaithersburg: [s.n], 2010.
- DAFT, Richard L. A dual-core model of organizational innovation. **Academy of Management Journal**, Estados Unidos, v. 21, n. 2, p. 193-210, 1978.
- DAMANPOUR, Fariborz; EVAN, William M. Organizational innovation and 15 performance: the problem of organizational lag. **Administrative Science Quarterly**, Estados Unidos, v. 29, p. 392-409, 1984.
- DEVRIES, H. A.; BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. **Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda**. Rotterdam: LIPSE, 2014.
- DEMING PRIZE. **Application Guide for The Deming Prize - Japan**. Tokyo: [s.n], 2014.
- DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**, 1982.
- EFQM. **European Foundation for Quality Management**. Brussels: [s.n], 2012.
- FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de Avaliação 2014**. São Paulo: [s.n], 2014.
- FPNC . Fundación Premio Nacional a la Calidad - Argentina. **Modelo para una Gestión de Excelencia – Empresas**. Buenos Aires: [s.n], 2013
- GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, p. 149-172, 2009.
- _____; WINDRUM, Paul. Services and services innovation. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, n. 2, p. 141-148, abr. 2009.
- GESPÚBLICA. Brasil. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2014**. Brasília: Seges, 2014.
- GUILLÉN, M. F. **Models of Management**. Chicago: University of Chicago Press, 1994.
- HOOD, C. C. **A Public Management for All Seasons?** Public Administration. [S.l] : s.n], 1991.
- MNC. Modelo Nacional para la Competitividad - Mexico. **Premio Nacional de Calidad**. Ciudad de México: [s.n], 2014.
- MPCCG. **Modelo Del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión**. Bogotá: [s.n], 2012.
- OCDE. **Manual de Oslo**. 3. ed. [S.I]: FINEP/OECD, 2005.
- OSBORNE, Stephen; BROWN, Kerry. **Managing change and innovation in public service organizations**. [S.l] : s.n], 2005.
- PNCGE. Premio Nacional a la Calidad y Gestión de Excelencia – Chile. **Modelo de Gestión de Excelencia**. Santiago: [s.n], 2013.
- RESENDE JUNIOR, P. C., REIS, E. P. Incursão da Gestão do Conhecimento nos Prêmios de Excelência da Gestão: Análise do contexto Latino-Americano. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT, 21., 2015, **Anais...** Portugal: [s.n], 2015.
- _____; GUIMARÃES, T. A.; BILHIM, J. A.F. Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, 257-277, 2013.
- ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. Nova York: Free Press, 2003.
- SCHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econô-**

mico. São Paulo: Nova Cultural, (1997).

SQA. **Singapore Quality Award for Business Excellence.** Singapore: [s.n], 2014.

Apêndice – Avaliação da qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Walton

Instruções: Este questionário é sobre como você se sente a respeito da sua Qualidade de Vida no Trabalho. Por favor, responda todas as questões. Se você não tem certeza sobre que resposta dar em uma questão, por favor, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada. Nós estamos perguntando o quanto você está satisfeito(a), em relação a vários aspectos do seu trabalho nas últimas duas semanas. Marque um "X" no grau numérico que melhor te represente, onde: 1 = muito insatisfeito, 2 = insatisfeito, 3 = nem satisfeito, nem insatisfeito, 4 = satisfeito, 5 = muito satisfeito.

1. Em relação ao salário (compensação) justo e adequado:	1	2	3	4	5
1.1 O quanto você está satisfeito com o seu salário (remuneração)?					
1.2 O quanto você está satisfeito com seu salário, se você o comparar com o salário dos seus colegas?					
1.3 O quanto você está satisfeito com as recompensas e a participação em resultados que você recebe da empresa?					
1.4 O quanto você está satisfeito com os benefícios extras (alimentação, transporte, médico, dentista etc.) que a empresa oferece?					
2. Em relação as suas condições de trabalho:	1	2	3	4	5
2.1 O quanto você está satisfeito com sua jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas)?					
2.2 Em relação a sua carga de trabalho (quantidade de trabalho), como você se sente?					
2.3 Em relação ao uso de tecnologia no trabalho que você faz, como você se sente?					
2.4 O quanto você está satisfeito com a salubridade (condições de trabalho) do seu local de trabalho?					
2.5 O quanto você está satisfeito com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa?					
2.6 Em relação ao cansaço que seu trabalho lhe causa, como você se sente?					
3. Em relação ao uso das suas capacidades no trabalho:	1	2	3	4	5
3.1 Você está satisfeito com a autonomia (oportunidade tomar decisões) que possui no seu trabalho?					
3.2 Você está satisfeito com a importância da tarefa/trabalho/atividade que você faz?					
3.3 Em relação à polivalência (possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos) no trabalho, como você se sente?					
3.4 O quanto você está satisfeito com a sua avaliação de desempenho (ter conhecimento do quanto bom ou ruim está o seu desempenho no trabalho)?					
3.5 Em relação à responsabilidade conferida (responsabilidade de trabalho dada a você), como você se sente?					

4. Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho:	1	2	3	4	5
4.1 O quanto você está satisfeito com a sua oportunidade de crescimento profissional?					
4.2 O quanto você está satisfeito com os treinamentos que você faz?					
4.3 Em relação às situações e à frequência em que ocorrem as demissões no seu trabalho, como você se sente?					
4.4 Em relação ao incentivo que a empresa dá para você estudar, como você se sente?					
5. Em relação à integração social no seu trabalho:	1	2	3	4	5
5.1 Em relação à discriminação (social, racial, religiosa, sexual etc.) no seu trabalho, como você se sente?					
5.2 Em relação ao seu relacionamento com colegas e chefes no seu trabalho, como você se sente?					
5.3 Em relação ao comprometimento da sua equipe e colegas com o trabalho, como você se sente?					
5.4 O quanto você está satisfeito com a valorização de suas idéias e iniciativas no trabalho?					
6. Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho:	1	2	3	4	5
6.1 O quanto você está satisfeito com a empresa por ela respeitar os direitos do trabalhador?					
6.2 O quanto você está satisfeito com sua liberdade de expressão (oportunidade dar suas opiniões) no trabalho?					
6.3 O quanto você está satisfeito com as normas e regras do seu trabalho?					
6.4 Em relação ao respeito a sua individualidade (características individuais e particularidades) no trabalho, como você se sente?					
7. Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida:	1	2	3	4	5
7.1 O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua vida/rotina familiar?					
7.2 O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua possibilidade de lazer?					
7.3 O quanto você está satisfeito com seus horários de trabalho e de descanso?					
8. Em relação à relevância social e importância do seu trabalho:	1	2	3	4	5
8.1 Em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho, como você se sente?					
8.2 Você está satisfeito com a imagem que esta empresa tem perante a sociedade?					
8.3 O quanto você está satisfeito com a integração comunitária (contribuição com a sociedade) que a empresa tem?					
8.4 O quanto você está satisfeito com os serviços prestados e a qualidade dos produtos que a empresa fabrica?					
8.5 O quanto você está satisfeito com a política de recursos humanos (a forma de a empresa tratar os funcionários) que a empresa tem?					