

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E INOVAÇÕES GERENCIAIS: UM FRAMEWORK TEÓRICO PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA

TIAGO CID TIMBO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANA PAULA MORENO PINHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à equipe do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E INOVAÇÕES GERENCIAIS: UM FRAMEWORK TEÓRICO PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA

1 Introdução

Construir e cultivar uma cultura organizacional inovadora tem sido encarado por muitas empresas como um objetivo estratégico. No contexto mercadológico em que vantagens competitivas advindas da capacidade dos profissionais de implementar inovações têm sido o diferencial entre o sucesso e o declínio dos negócios, esse objetivo ganha mais relevância.

Compreender como a inovação pode ser fomentada nas organizações, quais aspectos culturais devem ser estimulados, quais atores têm papel de protagonismo nesse processo e quais as competências requeridas desses atores são alguns dos pontos a serem aprofundados para orientar organizações que desejam se beneficiar de uma cultura inovadora.

Para Stefanovitz e Nagano (2014), uma cultura inovadora requer práticas que englobem a gestão de pessoas, o estilo de liderança e a orientação estratégica para o tema. Destaca-se a importância da dimensão humana no processo inovador: a criatividade para gerar ideias, a experiência para selecionar propostas, a intuição para a tomar decisões e aceitar os riscos, e a perseverança para novas tentativas após o fracasso. As organizações devem explicitar frequentemente o compromisso com a inovação, mostrando-se presentes e patrocinando iniciativas, sendo os gestores os porta-vozes desse compromisso.

Os gestores se deparam constantemente com o desafio de aprimorar e direcionar suas habilidades, visando facilitar a geração, o compartilhamento e a retenção de novas ideias. Dessa forma, eles contribuem para a criação de um ambiente interno propício à inovação (PINHO et al., 2021). Como protagonistas institucionalmente empossados, os gestores precisam possuir competências gerenciais que viabilizem inovações gerenciais e, conseqüentemente, liderem as organizações nesse processo de construção de uma cultura voltada à inovação.

As competências gerenciais estão vinculadas aos gestores, refletindo-se em seu desempenho no trabalho e no cumprimento dos seus papéis organizacionais. Elas devem estar associadas aos objetivos estratégicos, facilitando o alcance de seus resultados (PICCHIAI, 2003). São definidas como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (MIRANDA, 2004).

Os gestores estão constantemente analisando as múltiplas demandas organizacionais. Esse esforço resulta na implementação de inovações gerenciais, alinhadas às estratégias organizacionais, com propostas de práticas inovadoras que apoiam os principais objetivos do negócio, além de viabilizar a operacionalização das rotinas da organização (KHOSRAVI; NEWTON; REZVANI, 2019). Essas inovações estimulam a proposição de novas práticas, métodos, procedimentos e estruturas organizacionais, seja por meio de mudanças incrementais ou radicais (DAMANPOUR, 2014). Elas impactam a produtividade, rentabilidade, eficiência e eficácia dos processos, a sustentabilidade do negócio e na vantagem competitiva (BIRKINSHA; HAMEL; MOL, 2008).

A questão de pesquisa desse estudo é: qual a relação entre competências gerenciais e inovações gerenciais no contexto de uma cultura organizacional inovadora? A busca pela resposta dessa questão leva ao objetivo geral deste estudo, que é apresentar um *framework* teórico que relacione as competências gerenciais e as inovações gerenciais para a construção de uma cultura organizacional inovadora.

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos três objetivos específicos: (1) Caracterizar uma cultura organizacional inovadora; (2) Levantar as competências gerenciais que favorecem a implementação inovações, e (3) Compreender o fenômeno das inovações gerenciais nas organizações.

A partir do estudo de diferentes autores, será apresentado um *framework* teórico que demonstre a estrutura-base de uma cultura organizacional inovadora, pautada na atuação dos gestores por meio de suas competências e inovações.

Um *framework* é um conjunto de componentes e estruturas independentes que possuem uma relação predefinida (PREE et al., 2001 *apud* XAVIER et al., 2017). Ele transforma questões complexas em estruturas que podem ser estudadas e analisadas (SHEHABUDDEEN et al., 2000 *apud* XAVIER et al., 2017).

Existem diversos estudos relacionando competências e inovação. Ferigotti e Fernandes (2014) analisaram a interação entre competências gerenciais e rotinas para o desempenho em inovação. Concluíram que a capacidade de inovar requer uma combinação entre rotinas/processos favoráveis à inovação e competências gerenciais que alocam recursos de forma adequada, desenvolvem e aplicam processos e lideram equipes com foco na mudança. Maior et al. (2019) conduziu estudo para identificar competências gerenciais relevantes para a inovação em micro e pequenas empresas inovadoras. Eles mapearam vinte e uma competências destacadas como relevantes, além de identificarem cinco competências gerenciais que emergiram e não estavam contempladas pelos estudos anteriores. Gonzalez e Martins (2015) analisaram o desenvolvimento das competências necessárias para sustentar programas de melhoria contínua em dois ambientes distintos. Os resultados sugeriram que as empresas do setor automobilístico pesquisadas apresentaram um nível maior de envolvimento dos funcionários em comparação com as empresas do setor de bens de capital. Isso pode ser justificado pelas estratégias adotadas pelas organizações. A originalidade desse estudo reside no fato de não ser encontrado um estudo específico que relacione os três constructos mencionados e resultem na apresentação de um *framework* teórico.

A estrutura do ensaio consiste em: introdução, revisão teórica abrangendo os três constructos, discussão com o desenvolvimento de um *framework* para uma cultura organizacional inovadora e, por fim, a conclusão e considerações.

2 Revisão Teórica

A seguir, será apresentado um levantamento teórico acerca dos constructos abordados, relacionando-os em um contexto organizacional para a elaboração do *framework* teórico.

2.1 Cultura Organizacional Inovadora

Segundo Edgard Schein (1984), a cultura organizacional consiste em pressupostos assumidos pelas profissionais e que são transmitidos aos novos membros como a melhor maneira de pensar e agir em diferentes situações, manifestando-se em três níveis. O nível dos Artefatos Visíveis compreende a estrutura física e arquitetônica, vestimenta dos empregados, padrões de comportamento, entre outros aspectos. O nível dos Valores é geralmente compreendido por meio de diálogos e documentos formais que permitem compreender o que orienta o comportamento das pessoas. E o nível dos Pressupostos Inconscientes refere-se aos pressupostos compartilhados e validados que sugerem resoluções para problemas e, ao longo do tempo, tornam-se inconscientes.

Em organizações inovadoras, a inovação deve ser constantemente incentivada, estruturada, sustentável e integrada aos demais processos da empresa, especialmente à sua estratégia. É um processo gradual que requer do desenvolvimento de competências, incluindo a tolerância ao erro, a organização e gestão dos elementos essenciais para promover a inovação. É um caminho a ser construído (MASCARENHAS BISNETO; LINS, 2016).

O contexto cultural e social exerce influência no processo de inovação. Segundo King e Anderson (2002), existem três eixos principais: práticas de gestão de pessoas, liderança e orientação estratégica. Uma cultura inovadora deve ser caracterizada pela flexibilidade, diversificação, tolerância ao risco, incerteza e erro, concessão de autonomia, estímulo à

criatividade e reconhecimento da busca pela inovação como valor organizacional (KING; ANDERSON, 2002).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que a inovação é um processo gerenciável com uma série de atividades a serem cumpridas, que devem ser orientadas por estratégias claras, objetivos e visão. O insucesso da inovação muitas vezes está relacionado a falhas na sua gestão.

Steele e Murray (2004) destacam a importância das pessoas no processo de inovação dentro das organizações. A atração e retenção de profissionais criativos são fatores preponderantes para o sucesso na construção de uma cultura organizacional inovadora que permeie todo o negócio, além da área de pesquisa e desenvolvimento.

Fica evidente que a gestão de pessoas contribui para a inovação ao proporcionar diversificação de experiências às equipes (STRINGER, 2000), com pensamentos mais complexos, melhoria na busca por soluções e construção de novas abordagens (NEMETH, 1997). Além disso, as práticas de gestão de pessoas no subsistema de carreira e reconhecimento podem potencializar a motivação para o trabalho criativo, o trabalho coletivo e o desenvolvimento profissional, aspectos importantes para o processo de inovação (STEFANOVITZ; NAGANOB, 2014). Mascarenhas Bisneto e Lins (2016) apontam a troca de informações entre gestores de organizações e os estudiosos como melhor forma de aprendizado em inovação. Nesse sentido, uma estrutura que favoreça a interação da organização com fontes externas de conhecimento pode ser um importante diferencial, característica encontrada nos modelos de inovação aberta.

Uma cultura organizacional inovadora estimula que empregados tenham espaços para serem criativos, cultivando um sistema de comunicação com a troca de ideias, conhecimentos, vivências e princípios que tenham a inovação como o objetivo central (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014). Estruturas organizacionais dinâmicas favorecem a inovação, pois a disrupção pode romper paradigmas internos, exigindo da liderança habilidades na gestão da mudança e patrocínio para superar as resistências (STEFANOVITZ; NAGANOB, 2014). Uma cultura organizacional inovadora, de acordo com o modelo teórico de Dobni (2008), possui um ambiente que estimula e oferece suporte à inovação. Esse um objetivo é declarado e aborda diversos aspectos dentro das organizações. Serra, Fiates e Alpersted (2007) destacam que os empregados devem ter um perfil criativos, abertos à interação com agentes externos e sem medo de cometer erros.

Bravo-Ibarra e Herrera (2009) identificaram 33 práticas capazes de gerar inovação, das quais sete são relacionadas à cultura organizacional. Essas práticas incluem liberdade para explorar temas relacionados às competências centrais, atitude aberta para a comunidade científica, predisposição à criatividade, ausência de identificação departamental, incentivo ao diálogo e a interação, comunicação frequente, informal, direta e aberta e criação de comunidades de intercâmbio de conhecimento online com clientes e empregados.

Autores como Martins e Martins (2002) identificaram que os líderes, respaldados pela organização, criam culturas inovadoras ao tornar a criatividade e a inovação normas básicas da cultura. Seu modelo apresenta a interação sistêmica de fatores que promovem a inovação em organizações do setor de serviços. Esses fatores incluem: Estratégia (declaração de missão e visão com foco no atendimento das necessidades dos clientes existentes e potenciais, com uma pesquisa que promovam a criatividade e a inovação), Intencionalidade (estabelecimento de objetivos diretos, quantitativos e relacionados a tempo para produtos e serviços criativos), Relacionamento de confiança (comunicação aberta entre gerentes e empregados para construir um ambiente seguro que permita a flexibilidade na forma de realizar o trabalho), Comportamento que encoraja inovação (disposição para assumir riscos, valorização de ideias e de novas formas de solucionar os problemas), Ambiente de trabalho (alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais, equipes cooperativas, decisões compartilhadas e metodologias de trabalho), Orientação para o cliente (atenção às necessidades dos clientes

internos e externos em diversos níveis, aprimoramentos constantes) e Suporte do gerente (disponibilidade de equipamentos e recursos, tolerância ao erro e apoio na adaptação de regras e regulamentos).

Por fim, os aspectos organizados por Nagano, Stefanovitz e Vick (2014) são compilados em um modelo sintético que descreve um contexto organizacional voltado para a inovação. No Quadro 01, apresenta-se uma síntese teórica das subdimensões, elementos, objetivos, ferramentas e as referências teóricas necessárias a compreender o que é necessário para um contexto que promova a atividade inovadora nas empresas.

Quadro 1 - Contexto organizacional para a inovação

Subdi- mensão	Elemento	Objetivos	Ferramentas	Referências
Cultura de inovação	Gestão de pessoas	Potencial criativo; motivação para o desenvolvimento profissional, para o trabalho criativo e coletivo; atitude empreendedora	Políticas de RH: recrutamento e seleção orientada à busca por profissionais criativos e empreendedores, política de crescimento motivadora e compatível com os desafios de inovação; práticas de reconhecimento compatíveis com a inovação e que premiem o trabalho criativo e coletivo	Nemeth (1997), Shirahada e Niwa (2007), Denison, Hart e Kahn (1996), Amabile (1998)
			Estilo de liderança dos gestores de equipes: tolerância ao erro e abertura a novas ideias; estímulo à criatividade e à atitude empreendedora; suporte e patrocínio ao trabalho das equipes	Kelley e Lee (2010), Perez-Freije e Enkel (2007), Thamhain (2003)
	Orientação estratégica à inovação	Promoção da busca pela inovação como valor da organização	Envolvimento da alta direção nos fóruns e iniciativas de inovação. Presença clara de patrocinador da inovação na alta direção. Presença da inovação na Missão e/ou Visão da empresa e outras comunicações da alta direção	Dougherty e Hardy (1996)
Estrutura organiza- cional e gover- nança	Mecanis- mos de integração multifun- cional	Promover estrutura adequada para que o trabalho multifuncional ocorra com fluidez	Equipes multifuncionais de projeto. Comitês multifuncionais para tomada de decisão e acompanhamento dos processos de inovação	Cooper (2009), Parthasarthy e Hammond (2002), Brown e Eisenhardt (1995) Thamhain (2003)
	Estrutura- ção das equipes de trabalho	Promover estrutura que não sufoque as iniciativas de longo prazo frente às necessidades de curto prazo	Dissociação das equipes nos diferentes horizontes de tempo	Bayus (1998), Tushman e Andreson (1997)
	Governan- ça das metas de inovação	Promover níveis adequados de visibilidade, envolvimento e <i>accountability</i> das metas de inovação nas diferentes funções e níveis	Comitês multifuncionais para tomada de decisão e acompanhamento dos processos de inovação. Equipe dedicada à gestão da inovação. Presença de indicadores de inovação nas metas de performance coletivas e individuais	Cooper (2009)

Relacionamentos externos	Abrangência da rede de relacionamentos	Estabelecimento de canais sólidos para troca de conhecimentos com atores externos diversificados	Fomento à participação dos colaboradores em eventos externos. Busca e seleção de fontes externas de conhecimento	Leonard (1998), Powell (1998)
	Capacidade de absorver o conhecimento externo	Capacidade efetiva da empresa de aprender com o ambiente e se manter atualizada	Estímulo à capacitação. Estímulo para que profissionais capacitados exerçam papel de ponte de conhecimento externo disseminando nas equipes	Leonard (1998), Kogut e Zander (1992)

Fonte: Nagano, Stefanovitz e Vick (2014).

Finaliza-se esta seção considerando concluído o objetivo de caracterizar o que é uma cultura organizacional inovadora. As diversas definições apresentadas formam um complexo conjunto de fatores que, somados e não isolados, favorecem uma atuação inovadora no dia a dia das organizações.

2.2 Competências gerenciais

Segundo Resende (2000), a relevância do conceito de competência aplicado às organizações teve início com o estudo precursor realizado por David McClelland, em 1973, durante o processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado Americano. A Psicologia Organizacional passou a estudar o conceito de competência, ganhando destaque por abordar as competências individuais no contexto do trabalho. McClelland propôs a teoria de que a competência é composta por três elementos: conhecimento, habilidade e atitude (FLEURY; FLEURY, 2001). Esse pensamento faz parte da corrente americana, na qual o conceito de competência está associado ao conjunto de qualificações do indivíduo, independente do contexto no qual ele está inserido (RUAS, 2005).

Os primeiros modelos que ganharam relevância nas décadas de 1970 e 1980 nos Estados Unidos consideravam a competência como um conjunto de qualificações que, quando aplicadas na execução de um trabalho, resultam em desempenhos superiores. Autores como Boyatzis, Spencer&Spencer e, como mencionado, McClelland, compartilham dessa abordagem.

Segundo Bose e Orsi (2003), os modelos subsequentes, vistos como uma evolução, incorporaram aspectos organizacionais para a medição e desenvolvimento das competências. Além disso, distinguiram as competências relacionadas à personalidade dos profissionais (*softs skills*) daquelas relacionadas às habilidades exigidas pelo trabalho (*hard skills*).

Uma mudança significativa nesse modelo surgiu na década de 1980 e 1990, com a introdução das ações, resultados e realizações individuais nos conceitos de competência, liderados por estudiosos franceses. De acordo com essa corrente, a competência consiste em um conjunto de realizações do indivíduo em um determinado contexto, bem como na capacidade de mobilizar recursos para o alcançar de resultados (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005). Autores europeus como Le Boterf, Zarifian e Elliot Jacques foram responsáveis por trazer essa nova visão.

Para o sociólogo francês Zarifian (2001), o conceito de competência envolve aplicação inteligente para resolver situações, com base no conhecimento adquirido pelo indivíduo. Esse conhecimento é utilizado de maneira mais frequente à medida que a complexidade da situação aumenta, transformando a realidade. Le Boterf (2003), também da escola francesa, afirma que a competência é a capacidade de agir de forma responsável em um determinado contexto organizacional, mobilizando, integrando e transmitindo conhecimentos, recursos e habilidades. Como resultado, há o reconhecimento por outros indivíduos desse saber agir.

Fleury e Fleury (2000) ampliam o conceito de Le Boterf, destacando que as competências são fontes que agregam valor econômico para a organização e de valor social para o indivíduo. Dutra (2004) adiciona o conceito de entrega, que se refere ao que a organização espera e necessita de seus membros, ou seja, o nível de valor agregado para a empresa e para o negócio. Para o autor, as expectativas em relação a entrega dos profissionais, que atuam em diferentes níveis de responsabilidade e abrangem aspectos estratégicos e operacionais, dependem de sua posição na estrutura e de sua maturidade profissional.

De acordo com Bose e Orsi (2003), um aspecto que merece destaque é a complexidade e a maturidade no desenvolvimento das competências individuais. À medida que os profissionais alcançam níveis mais altos, eles se agregam mais valor às organizações, adquirindo maior autonomia na tomada de decisões e responsabilidades. Dalton e Thompsom, Jaques, Stamp, Rowbottom e Billis são exemplos de estudiosos que abordam desse enfoque.

Flink e Vanalle (2006) reconhecem que as competências podem ser agrupadas em quatro categorias: essenciais, que diferenciam a empresa de seus concorrentes e contribuem para a vantagem competitiva; funcionais, necessárias em cada área ou setor da empresa para diferenciá-la no mercado; individuais, que cada indivíduo na organização deve possuir e; gerenciais, exigidas de cada gestor.

Segundo Freitas e Odélius (2018), as competências gerenciais têm ganhado relevância tanto nas organizações quanto na academia, devido a sua relação com questões como aprendizado (a capacidade dos gestores de aprender e criar ambientes de aprendizado), desempenho (atingir altos níveis de desempenho por meio da liderança de equipes) e estratégia (alcançar os objetivos organizacionais).

A valorização da dimensão estratégica das organizações, um fenômeno observado no século XX, também contribuiu para uma maior ênfase nas competências gerenciais, uma vez que a formulação e execução dessas estratégias requerem necessariamente habilidades humanas. Essa visão é respaldada pelas análises de Quinn e Mintzberg (1988), que reconhecem que o sucesso das organizações deriva da contribuição decisiva dos empregados e suas competências.

O estudioso grego-americano Richard Boyatzis (1982) foi o primeiro a discutir o tema da competência aplicada ao contexto gerencial. Seus estudos apresentam 21 competências, organizadas em seis perspectivas, necessárias para a atuação gerencial considerada exemplar. Essas competências foram abordadas em seu livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* (O Gestor Competente: um Modelo para a Performance Efetiva, em tradução livre), publicado em 1982.

Outro estudo relevante sobre o assunto foi conduzido por Quinn et al. (2003), que desenvolveram um modelo de gestão apresentando as competências gerenciais com base nos papéis da liderança. O modelo pode ser descrito da seguinte forma:

- Modelo baseado em metas racionais: o gestor desempenha o papel de diretor e produtor, concentrando-se nos aspectos externos, como lucratividade, produtividade e controle.
- Modelo baseado em processos internos: o gestor desempenha o papel de monitor e coordenador, com foco nos aspectos do ambiente interno da organização, como estabilidade organizacional e integração.
- Modelo baseado nas relações humanas: o gestor atua como facilitador e mentor, priorizando os aspectos internos da organização, como autonomia e flexibilidade.
- Modelo baseado em sistemas abertos: o gestor exerce os papéis de negociador e inovador, com poder de influência, à medida que a organização busca diferenciação e flexibilidade do seu ambiente externo.

Em seu modelo, Quinn et al. (2003) definem duas ou três competências gerenciais para cada um dos oito papéis do gestor, que devem ser desenvolvidas de forma contínua as demandas cotidianas específicas deste público. São elas:

- *Papel de mentor*: competências de Compreensão de si mesmo e dos outros, Comunicação eficaz e Desenvolvimento dos empregados;
- *Papel de facilitador*: competências de Construção de equipes, Uso do processo decisório participativo e Administração de conflitos;
- *Papel de monitor*: competências de Monitoramento do desempenho individual e Gerenciamento do desempenho e processos coletivos;
- *Papel de coordenador*: competências de Gerenciamento de projetos, Planejamento do trabalho e Gerenciamento multidisciplinar;
- *Papel de diretor*: Desenvolvimento e comunicação de uma visão, Estabelecimento de metas e objetivos e Planejamento e organização;
- *Papel de produtor*: competências de Trabalho produtivo, Fomento de um ambiente de trabalho produtivo e Gerenciamento de tempo e do estresse;
- *Papel de negociador*: competências de Construção e manutenção de uma base de poder, Negociação de acordos e compromissos e Apresentação de ideais;
- *Papel de inovador*: competências de Convívio com a mudança, Pensamento criativo e Gerenciamento da mudança.

Sobre o papel de inovador, o gerente é o responsável por facilitar a adaptação de sua equipe às mudanças e promover a própria mudança, estando atento ao ambiente em transformação, antecipando tendências e tendo uma postura tolerante em relação aos riscos e incertezas. Conforme Quinn et al. (2003), espera-se que sejam sonhadores, inteligentes e criativos, capazes de enxergar além, identificar inovações, apresentá-las de forma atrativa e convencer os outros de sua necessidade e desejabilidade.

Freitas e Odélius (2018) conduziram uma pesquisa bibliográfica que analisou 46 artigos sobre competências gerenciais publicados entre 2005 e 2015. Os resultados mostraram que o modelo de Quinn (1988) foi o mais abordado e que praticamente todas as categorias de competências gerenciais levantadas se assemelham à categorização de Quinn (1988).

Finaliza-se esta seção se apoiando no modelo de Quinn et al. (2003) para se alcançar o segundo objetivo específico: levantar as competências gerenciais que favorecem a implementação de inovações. A escolha se justifica porque seus estudos são amplamente explorados e suas competências gerenciais serem abordadas pelos diversos teóricos referenciados em relação à cultura organizacional inovadora.

2.3 Inovações gerenciais

A relação entre competências gerenciais e inovações gerenciais é direta. Conforme destacado por Pinho et al. (2021), as competências gerenciais desempenham um papel relevante na prática das inovações gerenciais, sendo um elemento-chave para sua viabilização.

Segundo Brandão, Carbone e Leite (2008), as competências referem-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que atribuídos aos gestores viabilizam a implementação de inovações nas organizações. Em vista dos objetivos estratégicos das organizações, cabe aos gestores conceber, executar e acompanhar práticas inovadoras de gestão, proporcionando um ambiente propício à geração de inovações (PINHO et al., 2021).

No contexto organizacional, a promoção de uma cultura inovadora deve ser uma prioridade e é uma responsabilidade dos gestores, que, por meio de suas competências aplicadas nas empresas, podem impulsionar inovações em várias áreas. É importante ressaltar que, ao mencionar inovação gerencial, refere-se às inovações implementadas por meio de uma influência e atuação direta dos gestores.

Queiroz, Albuquerque e Malik (2013) destacam em seus estudos as características comuns às empresas que são consideradas inovadoras. Descentralização, redução do número de níveis hierárquicos e sistemas eficientes de comunicação interna, entre outros fatores, estão

relacionados à gestão de pessoas e demonstram uma relação com a capacidade de inovação nas organizações. Algumas dessas características têm influência direta na atuação dos gestores.

Para as organizações que reconhecem a inovação como forma de aumentar sua competitividade, seus profissionais são incentivados a buscar melhorias em seus processos. Uma análise sistemática das necessidades de aprimoramento é uma das responsabilidades dos gestores. Essa demanda organizacional muitas vezes surge da estratégia adotada e da sua operacionalização. Para Khosravi, Newton e Rezvani (2019), é do esforço contínuo para se alcançar os objetivos do negócio que resulta a implementação de inovações gerenciais.

O conceito de inovação gerencial é amplo, com diferentes abordagens que apontam para várias direções (DAMANPOUR; ARAVIND, 2012), apresentando nomenclaturas divergentes como, inovação administrativa, organizacional e empresarial (DAMANPOUR, 2014).

Segundo Kimberly (1981), as inovações gerenciais surgem de duas concepções: uma entende a inovação como um processo e outra que a enxerga como um programa ou uma finalidade mais discreta. Em ambas as abordagens, fica clara a possibilidade de apoio dos gestores: seja incentivando a constante busca por melhorias nesse processo ou atuando para engajar os times no programa.

Para Ven, Angle e Poole (2000) a inovação gerencial perpassa pela capacidade dos líderes de engajar as pessoas na missão de implementar novas ideias que impactem positivamente os resultados. Ela também pode ser favorecida pela prática de gestão de pessoas, segundo Becker e Huselid (2006), ocorrendo em contextos organizacionais complexos.

Hamel (2006) destaca que a inovação gerencial representa uma ruptura em relação aos antigos métodos de se tomar decisões e conduzir atividades. Chandler (1997) corrobora com essa perspectiva, associando a inovação gerencial a novas formas de coordenar, avaliar e planejar os diversos recursos, sejam eles humanos, financeiros ou materiais. Esse novo “jeito de fazer gestão”, seja por meio de inovações incrementais ou radicais, segundo Damanpour (2014), resulta em novas práticas, métodos, procedimentos e estruturas organizacionais.

A melhoria do desempenho organizacional é uma finalidade da inovação gerencial. Em seus estudos, Volberda, Bosch e Mihalache (2014) apresentam de forma sistemática as características que diferem a inovação no âmbito da gestão e sua contribuição para o aumento da competitividade. A eficiência organizacional também é destacada como consequência da inovação gerencial, conforme Lin e Su (2014), que também a definem como a introdução de práticas, estruturas, técnicas e processos novos em determinado contexto gerencial.

Lopes (2017) conduziu um estudo com 416 gestores de empresas brasileiras entre 2014 e 2016, examinando a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a inovação. Os resultados indicaram que, de forma geral, as práticas de gestão de recursos humanos voltadas à inovação têm influência na implementação de inovações gerenciais, embora apresentem um efeito menor em comparação com a adoção de inovação em produto e processo. Neste sentido, Lopes (2017) destaca a inovação gerencial como uma tecnologia de caráter social no contexto organizacional, capaz de conectar práticas gerenciais (que corresponde ao tipo e forma pela qual uma atividade é realizada), processos de gestão (que incluem as rotinas e procedimentos) e estruturas organizacionais (como níveis hierárquicos, linhas de comando e responsabilização).

Nos estudos de Lopes (2017), também é estabelecida uma relação entre a inovação e boas práticas de gestão de pessoas, que são agrupadas em cinco categorias: delegação (promoção de autonomia e descentralização de decisões), recrutamento e retenção (capacidade de atrair e manter bons profissionais), incentivos (recompensas individuais e coletivas do bom desempenho), treinamento (capacitação diversificada e de fontes internas e externas) e comunicação (fluxos de compartilhamento de informação em diversos níveis e direções).

O estudo realizado por Pinho et al. (2021) analisou a relação entre, o contexto da gestão de pessoas e a inovação gerencial, com base na percepção dos gestores de uma empresa de comunicação. A interação entre a gestão de pessoas e as inovações gerenciais está

intrinsecamente ligada à natureza da própria administração organizacional, que abrange atividades de planejamento, organização, liderança e controle de equipes e resultados em um ambiente empresarial em constante interação com fatores internos e externos (PINHO et al, 2021). Como resultado da pesquisa, verificou-se que as inovações gerenciais ocorrem por meio das ações dos gestores e no processo de aprimoramento da gestão de pessoas dentro da organização. O protagonismo na gestão de pessoas passa pela atuação dos próprios gestores, ao desempenharem o seu papel no desenvolvimento e no suporte às práticas que promovem comportamentos orientados para inovação. Isso inclui a tomada de decisões compartilhadas, valorização novas ideias, a atenção à diversidade, processos seletivos alinhados aos valores organizacionais e às necessidades dos clientes, entre outras boas práticas.

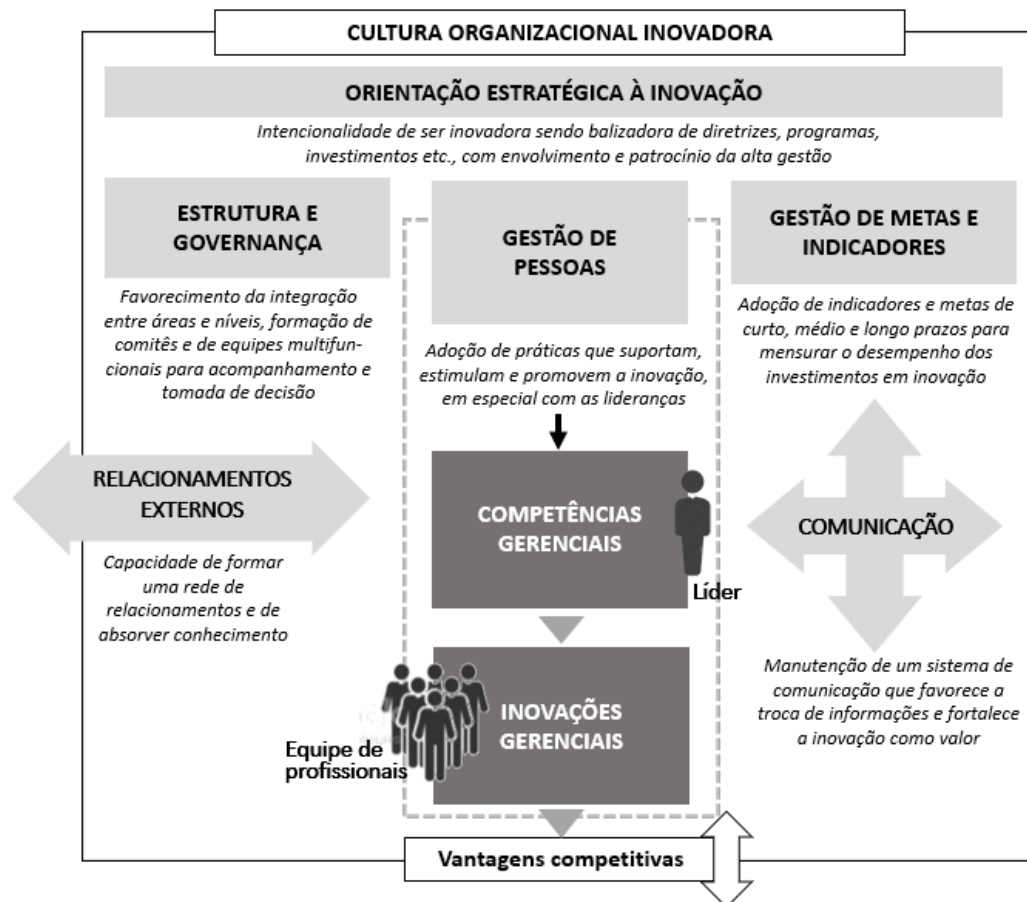
Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) enfatizam a importância da organização e gestão, estabelecendo uma relação entre inovação gerencial e a implementação de novas práticas, processos, estruturas ou técnicas de gestão que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Essas inovações têm um impacto direto na competitividade do negócio, resultando em ganhos de produtividade, rentabilidade, eficiência e eficácia dos processos.

Dessa forma, ao compreender o fenômeno das inovações gerenciais nas organizações, conclui-se essa seção, alcançando o terceiro objetivo específico desse artigo.

3 Discussão: Framework teórico para uma cultura organizacional inovadora

Após apresentado o referencial teórico, a seguir propõe-se um *framework geral* que ilustra a relação dos elementos que compõem uma cultura organizacional inovadora.

Figura 1 - Framework geral teórico de uma cultura organizacional inovadora



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A Orientação Estratégica à Inovação é o ponto de partida para uma atuação inovadora nas organizações. Essa intenção declarada de ser inovadora deve ser desdobrada em outras iniciativas, como uma diretriz para a implementação de programas que fomentem a inovação, com envolvimento e patrocínio da alta gestão. Na prática, significa declarar em sua missão, visão e valores o objetivo de ser inovadora, que deve ser reforçado constantemente de diferentes formas, especialmente por meio da comunicação feita pela alta gestão. A organização deve possuir programas estabelecidos e consolidados que estimulem a prática inovadora nas diferentes áreas. Também é necessário adotar uma gestão da inovação adequada aos objetivos e contexto da organização, modelando seus procedimentos, processos e políticas para favorecer a inovação.

A Estrutura e Governança devem favorecer a integração entre diferentes áreas e níveis hierárquicos, propiciando o acúmulo do conhecimento funcional. Essa inter-relação pode ser alcançada por meio da formação de comitês dedicados à governança da inovação, que acompanham as iniciativas e garantem uma tomada de decisão compartilhada, considerando diferentes perspectivas. A organização deve criar equipes multifuncionais para conduzir projetos e programas de inovação, preferencialmente com profissionais dedicados total ou parcialmente à gestão da inovação. Essas equipes devem ter diversidade de perfis e experiências, bem como conhecimentos técnicos relevantes. É importante proporcionar certa flexibilidade na atuação dos seus profissionais, podendo vivenciar novas experiências dentro e fora da organização. Quanto à estrutura física, é válido reforçar aspectos que favorecem a interação, o diálogo e a troca de conhecimentos entre os profissionais.

A Gestão de Metas e Indicadores deve refletir a orientação à inovação da organização na forma como mede seu desempenho. É fundamental adotar indicadores e metas específicos de curto, médio e longo prazos para mensurar o desempenho em inovação, impactando tanto as atuações individuais quanto as coletivas. O acompanhamento constante desses indicadores e metas demonstra a importância dada ao tema, buscando sempre otimizar seus resultados. Como prática, as organizações devem realizar investimentos regulares com foco em inovação, direcionando recursos em novas tecnologias, pesquisas de mercado, profissionais, modernização de equipamentos, entre outras áreas relevantes.

A Comunicação é um elemento-chave para cumprir o papel de fortalecer a inovação como um valor para a organização. É preciso institucionalizar um sistema de comunicação que favoreça a troca de informações e conhecimentos entre áreas e níveis, em todas as direções, para geração e compartilhamento de ideias. Os veículos de comunicação interna (que têm como público-alvo os profissionais) e externa (que têm como público-alvo os seus clientes, consumidores e demais *stakeholders*) devem conter mensagens que corroboram com seus objetivos de ser inovadora, de modo que todos reconheçam a importância estratégica da inovação. Devem ser mantidos fóruns de discussão direcionados para a inovação, envolvendo desde o nível mais alto da hierarquia até cargos operacionais, com a participação da alta gestão. A temática de inovação deve ser constantemente abordada pelos gestores junto à suas equipes nas atividades setoriais, sendo os líderes os principais porta-vozes e incentivadores.

Os Relacionamentos Externos garantem às organizações a capacidade de formar uma rede de contatos que forneça aos seus profissionais fontes de conhecimentos capazes de acelerar a implementação de inovações. A interação com entidades externas à organização, como pesquisadores, universidades (comunidade científica), outras empresas e fornecedores, tem como objetivo absorver conhecimento externo característico dos modelos de inovação aberta. Além disso, a organização deve estar atenta às necessidades dos clientes - atuais e potenciais -, mantendo uma interação regular para identificar as oportunidades e realizar aprimoramentos.

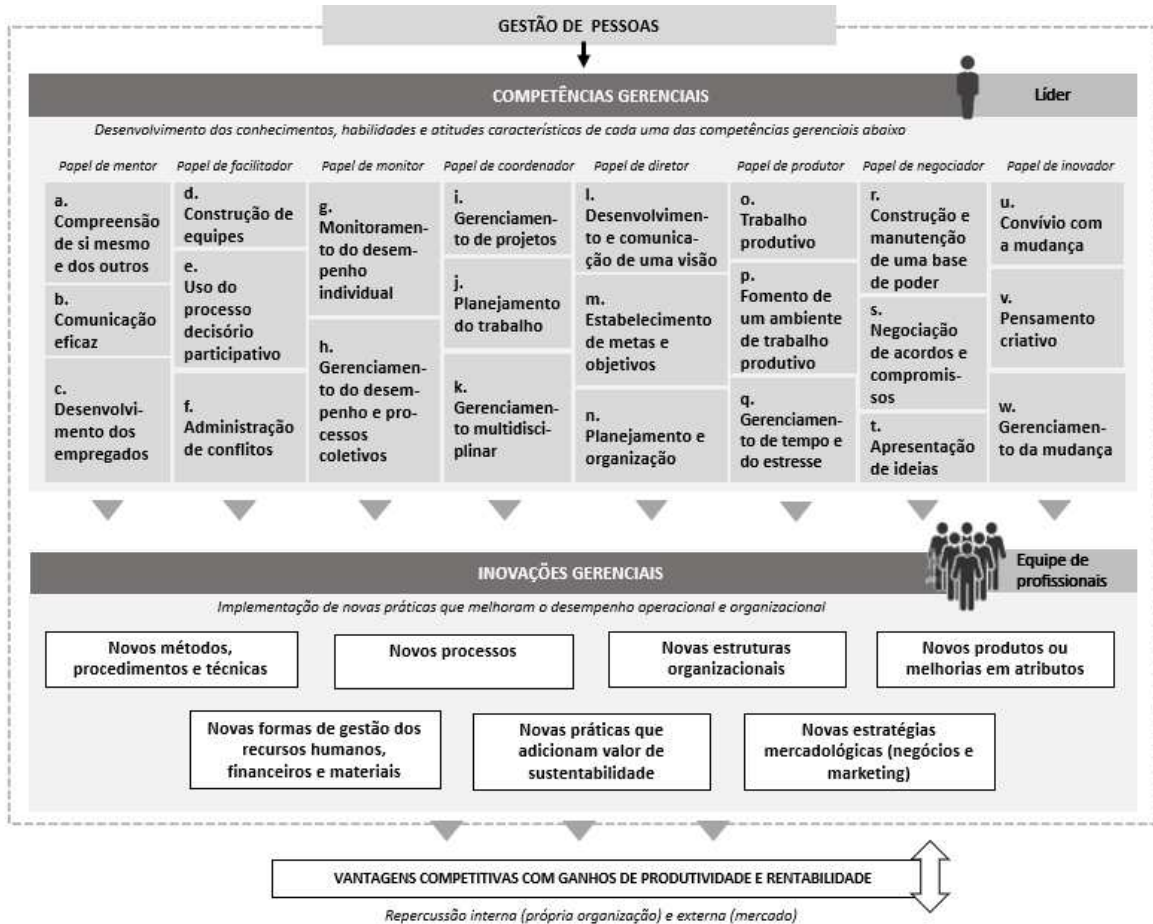
Por fim, e com maior destaque neste estudo, apresenta-se a Gestão de Pessoas como um elemento central na construção de uma cultura organizacional inovadora. Suas práticas devem apoiar, estimular e promover a inovação, uma vez que os profissionais são os responsáveis por

uma atuação inovadora, com destaque para os gestores. Na prática, isso significa ter um processo de recrutamento e seleção de profissionais com perfil criativo e empreendedor, desenvolver ações de capacitação para promover a inovação e o compartilhamento de conhecimento, avaliar o desempenho dos profissionais valorizando competências que impulsionem a inovação, reconhecer os funcionários criativos e que atuam bem em equipe, ter uma política de crescimento na carreira alinhada aos desafios da inovação, estimular comportamentos que favorecem uma atuação voltada à inovação (diálogo aberto, abertura para exposição de ideias, tolerância ao risco, à incerteza e ao erro, protagonismo e atitude empreendedora, valorização de novas formas de solucionar os problemas, autonomia para a tomada de decisões, colaboração entre áreas e senso de equipe e enfrentamento dos obstáculos à inovação), cuidar do bem-estar físico e mental dos profissionais, cultivar um ambiente de trabalho positivo baseado em confiança mútua entre os profissionais e formar uma equipe com diversidade de perfis em termos de gênero, idade, raça, além de uma ampla variedade de experiências e conhecimentos técnicos.

Todas essas iniciativas devem fazer com que os profissionais, especialmente os gestores, se sintam apoiados na busca pela implementação de inovações. Isso também implica em disponibilizar equipamentos e recursos adequados, além de oferecer suporte na adaptação de regras e regulamentos.

A seguir, o *framework detalhado* da relação entre as competências gerenciais e as inovações gerenciais dentro do elemento Gestão de Pessoas.

Figura 2 - A relação de competências gerenciais e inovações gerenciais



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A proposta do *framework* da Figura 02 é demonstrar as competências gerenciais conforme o modelo de Quinn et al. (2003) que devem ser desenvolvidas nas organizações, culminando na implementação de inovações gerenciais. Os conhecimentos, habilidades e atitudes características das competências gerenciais, quando direcionados pelos líderes para uma atuação inovadora, levam à implementação de novas práticas que melhoram o desempenho operacional e organizacional.

O *framework detalhado* apresenta exemplos de vantagens competitivas que resultam ganhos de produtividade e rentabilidade, tais como novos processos, estruturas organizacionais, métodos, procedimentos, técnicas, entre outros. Essas vantagens podem ter repercussões internas, por meio de melhorias na forma como a organização realiza suas atividades, e externas, com a implementação de novas estratégias de mercado ou mesmo criação de novos negócios.

É importante ressaltar que o mérito do líder está em fazer com que as ideias surjam e sejam implementadas por meio de sua equipe de profissionais. O conceito de inovação gerencial, portanto, não deve se restringir à inovação criada de forma exclusiva pelo gestor. As inovações que surgem do trabalho em equipe também necessitam da “interferência positiva” dos gestores, tornando-se uma forma de inovação gerencial.

A postura do gestor deve dar coerência e significado a cada uma das iniciativas institucionais voltadas à inovação. Caso contrário, se houver incoerência e falta de sentido, o resultado será uma cultura que inibe inovação. Por exemplo, se a organização promove a interação de seus profissionais com entidades externas, como a comunidade científica, mas o gestor impede sua equipe de obter novos conhecimentos por meio dessa interação, os profissionais terão dificuldade em acessar informações que podem gerar inovações. A postura restritiva do gestor nesse caso pode até inibir a busca de conhecimento por iniciativa própria da equipe, uma vez que o líder não demonstra valorizar essa interação.

Vale ressaltar que uma organização com cultura inovadora não precisa necessariamente adotar todas as iniciativas citadas em cada um dos elementos abordados. Dessa forma, adotar uma ou duas não seria suficiente. No entanto, um conjunto de ações articuladas e intencionalmente implementadas ao longo do tempo podem construir uma cultura inovadora.

4 Conclusão e contribuições

O *framework geral e detalhado* foi desenvolvido com o objetivo de apresentar de forma objetiva e simplificada a relação das competências gerenciais e as inovações gerenciais, com base nos autores abordados no referencial teórico. Para as organizações que almejam uma cultura voltada à inovação, o *framework* pode ser utilizado como um guia para orientar o desenvolvimento de ações nos diferentes elementos. A integração de todas essas frentes ao longo do tempo tende a construir uma cultura organizacional em que a inovação se faz presente no dia a dia das empresas.

As áreas responsáveis pelo treinamento podem utilizar o *framework* como um indicativo de atuação direcionada, servindo como base para um programa de capacitação de gestores, para o desenvolvimento de iniciativas e programas com o objetivo de promover a inovação como traço cultural, utilizando os elementos de uma cultura organizacional inovadora. Esta é a principal contribuição deste estudo: um aprofundamento teórico para a administração sobre inovação nas culturas organizacionais, um tema de extrema importância para a competitividade dos negócios, fornecendo um *framework* como legado. O mesmo princípio se aplica às áreas responsáveis pelas iniciativas de Recrutamento & Seleção, Carreira, Clima Organizacional, entre outras.

Especificamente em relação ao desenvolvimento das competências gerenciais, é possível presumir-se que outras competências de liderança possam ser incluídas no *framework*. Como mencionado, o modelo de Quinn et al. (2003) é amplamente explorado em diversos estudos, porém não é exaustivo. Portanto, o *framework* pode ser utilizado como um modelo

base, e as competências gerenciais de outros teóricos podem ser acrescentadas ou substituir aquelas propostas por Quinn et al. (2003).

É importante ressaltar que o *framework* em si não é capaz de indicar quais competências gerenciais devem ser priorizadas para uma construção mais efetiva de uma cultura organizacional inovadora. Para isso, seria necessário realizar um estudo prático a fim de determinar quais dessas competências gerenciais podem gerar resultados mais rápidos, tornando os investimentos das organizações mais assertivo.

Como resultado da formulação desse *framework*, surge uma possível agenda de estudos, uma vez que há vários caminhos podem ser explorados, desde a identificação de competências gerenciais que devem ser priorizadas até os diferentes benefícios que as organizações podem obter a partir das inovações gerenciais aplicadas. No próprio *framework detalhado*, algumas possibilidades de benefícios são apresentadas, como novas formas de gerenciar os recursos humanos, financeiros e materiais, novas práticas que agregam valor sustentável e novas estratégias de mercado. Todas essas inovações proporcionam vantagens competitivas, resultando em ganhos de produtividade e rentabilidade para as organizações.

Seria interessante aprofundar outros elementos da cultura organizacional inovadora, propondo *frameworks detalhados* para áreas como 'Orientação Estratégica à Inovação', 'Estrutura e Governança', 'Gestão de Metas e Indicadores', 'Relacionamentos Externos' e 'Comunicação', amplificando o estudo. Há ainda a possibilidade de testagem estatística do *framework*, fornecendo dados objetivos para sua validação. Por meio de uma pesquisa quantitativa abrangente em empresas de diversos setores e em diferentes estágios de maturidade em relação à inovação, seria possível buscar relações entre as competências gerenciais mais aplicadas e a efetivação de inovações gerenciais.

Nesta nova agenda de estudos futuros, também se sugere a aplicação do *framework* em diferentes contextos organizacionais, tais como indústrias, prestadores de serviços, comércios, serviços públicos, empresas mistas ou organizações do terceiro setor. As inovações gerenciais trazem melhorias no desempenho operacional e organizacional, resultando vantagens competitivas, aumento da produtividade e rentabilidade.

Compreender as nuances desse fenômeno, especialmente por meio da atuação dos gestores, é fundamental para direcionar os programas e iniciativas das organizações. Ao obter uma compreensão mais aprofundada das inovações gerenciais e dos fatores que as torna possível, também se pode efetivar novos processos, métodos, procedimentos e técnicas; desenvolver novas estruturas organizacionais, produtos inovadores, novas formas de gestão de recursos de diversas naturezas e novas estratégias mercadológicas.

Referências bibliográficas

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here? **Journal of management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. **Academy of management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.

BOSE, M.; ORSI, A. Gestão por competências: Modelos e Abrangência. **Revista de Psicologia**, v.21, N.1/2, jan/dez, 2003.

BRANDÃO, H. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Editora FGV, 2008.

BRAVO IBARRA, Edna Rocío; HERRERA, Liliana. Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. **Intangible capital**, v. 5, n. 3, p. 301-320, 2009.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Culture of Innovation: Concepts and Theoretical Models. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 372-396, 2014.

CHANDLER, A. D. Strategy and structure. In: FOSS, N. J. (org.). **Resources firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: *Oxford University Press*, p. 40-51, 1997.

DAMANPOUR, F. 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, 2012.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European journal of innovation management**, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

FERIGOTTI, C.; FERNANDES, B. Competências gerenciais e capacidade para inovação: o caso da electrolux do brasil s/a. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 1, p. 73-96, 2014.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo, Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

FLINK, R. J. D. S.; VANALLE, R. M. V. O desafio da avaliação de competências. **In: anais...**, Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXVI, 9-11, Fortaleza, CE, outubro de 2006.

FREITAS, P.; ODELIUS, C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, 2018.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Competências habilitadoras da melhoria contínua: estudo de casos em empresas do setor automobilístico e de bens de capital. **Gestão & Produção**, vol.22, n.4, pp.725- 742, 2015.

HAMEL, G. et al. The why, what, and how of management innovation. **Harvard business review**, v. 84, n. 2, p. 72, 2006.

KHOSRAVI, P.; NEWTON, C.; REZVANI, A. Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. **European Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 694-707, 2019..

KING, N.; ANDERSON, N. **Managing innovation and change: a critical guide for organizations**. London: Thomson, 2002.

LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIN, H.; SU, J. A case study on adoptive management innovation in China. **Journal of Organizational Change Management**, 2014.

LOPES, D. P. T. Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos (**Tese de Doutorado**). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2017.

MAIOR, R. A. M. S. et al. Competências gerenciais e inovação: percepção de gestores de micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 2, p. 60-84, 2019.

MARTINS, E.; MARTINS, N. An organisational culture model to promote creativity and innovation. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 28, n. 4, p. 58-65, 2002.

MASCARENHAS BISNETO, José Pereira; LINS, Olga Benicio dos Santos Marques. Gestão da inovação: uma aproximação conceitual. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 3, n. 2, p. 86-109, 2016.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da informação**, v. 33, p. 112-122, 2004.

NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. O contexto organizacional como aporte à inovação: um viés comparativo de casos em empresas brasileiras. **Gestão & Produção**, v. 21, p. 477-490, 2014.

NEMETH, C. Managing innovation: when less is more. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 59-74, 1997.

PICCHIAI, D. Competências gerenciais: caso de um hospital público. **Fundação do desenvolvimento administrativo**. São Paulo, 2003.

PINHO, A. P. M. et al. Inovações Gerenciais em Evidência: Uma Análise baseada na Percepção de Gestores. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 1, 2021.

QUEIROZ, A. C. S.; DE ALBUQUERQUE, L. G.; MALIK, A. M. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 658-670, 2013.

QUINN, R. E. **Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance**. Jossey-Bass, 1988.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. Prentice Hall, 1988.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.

RUAS, R. L. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. et al. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 34-55, 2005

SCHEIN, E. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan Management Review. 1984.

SERRA, F. A. R.; FIATES, G. G.; ALPERSTEDT, G. D. Inovação na pequena empresa-estudo de caso na tropical Brasil. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 2, n. 2, p. 170-183, 2007.

SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, p. 477-490, 2014.

STEELE, J.; MURRAY, M. Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. **Engineering, construction and architectural Management**, 2004.

STEFANOVITZ, J. P; NAGANOB, M. S. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. **Production**, v. 24, n. 2, p. 462-476, Apr./June, 2014.

STRINGER, R. How to manage radical innovation. **California Management Review**, v. 42, n. 4, p. 70-88, 2000.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3ed. São Paulo: Artmed, 2008.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. (Ed.). **Research on the management of innovation: The Minnesota studies**. Oxford University Press on Demand, 2000.

VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. AJ; MIHALACHE, O. R. Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1245-1264, 2014.

XAVIER, A. F; NAVEIRO, R. M.; AOUSSAT, A.; REYES, T. Revisão sistemática da literatura sobre modelos deecoinovação: oportunidades e recomendações para pesquisas futuras. **Journal of Cleaner Production**, 2017.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.