

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

**UMA ANÁLISE DA FRONTEIRA DO CONHECIMENTO DO TEMA DA
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL¹
AN ANALYSIS OF THE BORDER OF KNOWLEDGE THE TOPIC OF
ORGANIZATIONAL INNOVATION**

**Nairana Radtke Caneppele Bussler², Simone César Silva Vicente³, Juliana
Da Fonseca Capssa Lima Sausen⁴**

¹ Artigo elaborado na disciplina de Fronteiras do Conhecimento em Inovação no Doutorado em Administração da UNINOVE/SP.

² Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP). Bolsista CAPES.

³ Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP).

⁴ Doutoranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI/RS). Bolsista CAPES.

Resumo

Considera-se como inovação uma modificação que cria valor e cujo valor consegue ser capturado pelo inovador no mercado ou em seu meio de troca. A Inovação Organizacional (IO), contudo, é um tipo de inovação que não pode ser identificada no produto ou serviço final. Nosso objetivo com esse estudo foi analisar a fronteira do conhecimento em inovação organizacional. Realizou-se uma busca de artigos na base Scopus, sendo selecionados os artigos por meio da palavra chave "organizational innovat*", gerando em torno de 1.700 artigos do período compreendido entre 2009 a 2019. A análise foi realizada por meio do pacote BIBLIOMETRIX R, o qual permite realizar uma análise bibliométrica de dados para cocitação, acoplamento bibliográfico, análise de colaboração científica e análise conjunta. Conclui-se que é condição estratégica para a inovação organizacional a organização que estruture, organize e prepare os recursos necessários para tais modificações promovidas. Embora esta seja uma das vertentes da inovação organizacional, esta é pouco explorada, sendo identificados indícios de que sejam necessários novos estudos que possam observar esta relação, inovação organizacional e recursos, tal como é fato a ligação do indivíduo inovador e da organização inovadora.

Palavras-chave: Inovação; Inovação Organizacional; Fronteira do Conhecimento.

Abstract

Innovation is considered as a change that creates value and whose value can be captured by the innovator in the market or in its medium of exchange. Organizational Innovation (IO), however, is a type of innovation that can not be identified in the final product or service. Our objective with this study was to analyze the knowledge frontier in organizational innovation. A search of articles in the Scopus database was carried out. The articles were selected through the keyword "organizational innovat *", generating around 1,700 articles from the period 2009 to 2019. The

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

analysis was performed through the BIBLIOMETRIX R , which allows to perform a bibliometric analysis of data for cocitation, bibliographic coupling, analysis of scientific collaboration and joint analysis. It is concluded that a strategic condition for organizational innovation is the organization that structures, organizes and prepares the necessary resources for such promoted changes. Although this is one of the aspects of organizational innovation, it is little explored, with indications that new studies are needed to observe this relationship, organizational innovation and resources, as is the link between the innovative individual and the innovative organization.

Keywords: Innovation; Organizational Innovation; Frontier of Knowledge.

1 INTRODUÇÃO

Considera-se como inovação uma modificação que cria valor e cujo valor consegue ser capturado pelo inovador no mercado ou em seu meio de troca. Isto certamente não se limita à criação ou ao desenvolvimento de novos produtos para os clientes ou usuários do inovador. A inovação organizacional, contudo, é um tipo de inovação que não pode ser identificada no produto ou serviço final. Como possui caráter estrutural, a unidade para este tipo de inovação é a própria organização (WOLFE, 1994). Por isso, está sujeita a influências de diversas origens, incluindo o individual, organizacional e ambiental (DAMANPOUR, 1991).

Segundo Lin (2011), para ser considerada uma organização de sucesso, é necessária a criação de vantagens competitivas que transformem a criatividade dos colaboradores em inovação organizacional. Em seu estudo, o autor demonstrou que a criatividade dos funcionários é determinante para a inovação organizacional, mas algumas variáveis de controle, como treinamento, também possuem suas contribuições. Sua conclusão foi que a inovação organizacional é uma função complexa da rede diádica, e a criatividade dos funcionários é um componente central da inovação organizacional, sendo que o sucesso da gestão da inovação e da criação da vantagem competitiva requer a coordenação de diferentes funções.

Avaliando a necessidade da criação de vantagem competitiva nas organizações, Sousa e Monteiro (2010) afirmam que a existência de sistemas internos de inovação organizacional é importante para promover e sustentar uma mudança contínua de adaptação ao mercado. Para os autores, o processo de desenvolvimento da criatividade e inovação organizacional é complexo e possui pontos altos e baixos, que dependem de uma cultura favorável à inovação.

De acordo com Hargadon (2002), estudos que integrem aprendizagem, conhecimento e inovação em organizações constituem uma alternativa segura para a compreensão mais apurada de fenômenos individuais e coletivos que determinam a adaptação, mudança em organizações e continuidade. A geração de novos produtos e serviços, o grau de mudanças nas práticas e rotinas existentes, o impacto social e econômico, bem como a própria gestão da inovação, são diferenças teórico-conceituais apresentadas por Isidoro Filho e Guimarães (2010) com relação à inovação organizacional, à aprendizagem e ao conhecimento.

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

O objetivo do trabalho foi analisar a fronteira do conhecimento do tema inovação organizacional. Realizou-se uma busca de artigos na base Scopus, selecionamos os artigos por meio da palavra chave "organizational innovat*", gerando em torno de 1.700 artigos do período compreendido entre 2009 a 2019. A análise foi realizada por meio do pacote BIBLIOMETRIX R, o qual permite realizar uma análise bibliométrica de dados para cocitação, acoplamento bibliográfico, análise de colaboração científica e análise conjunta.

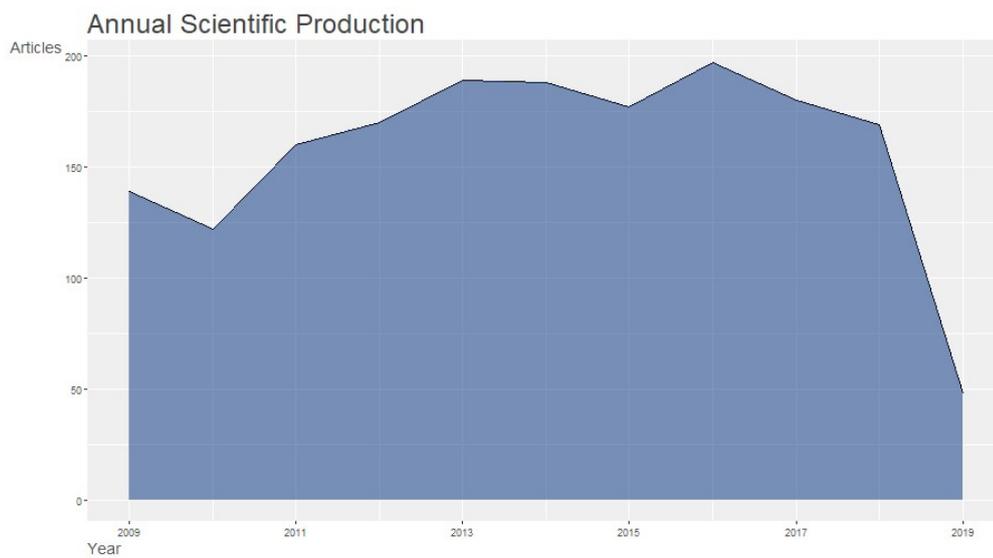
O estudo é estruturado apresentando primeiramente a introdução. Em seguida, é explicada a metodologia utilizada. A terceira etapa é a descrição dos resultados e discussão dos mesmos, com ênfase para as quatro abordagens relacionadas à inovação organizacional, denominadas de: medição e monitoramento de dificuldades para inovação organizacional; abordagem, aprendizagem organizacional e capacidades dinâmicas; comportamento criativo e inovação organizacional; e recursos estratégicos e inovação organizacional. A última etapa do artigo é a conclusão.

2 METODOLOGIA

Para analisar e a avaliar fronteira do conhecimento em inovação organizacional optou-se por realizar, preliminarmente, uma busca de artigos na base Scopus, por meio de ferramentas adequadas de busca, que facilitam a pesquisa. A base possui em torno de 19.500 revistas científicas, com atualização diária e mais de 4.8 milhões de papers de conferências. Considerou-se essa base como a mais completa. Selecionamos os artigos por meio da palavra chave "organizational innovat*", gerando em torno de 1.700 artigos do período compreendido entre 2009 a 2019. Foi escolhido do ponto de corte do ano de 2009, pois a partir desse ano identificou-se que houve uma diminuição de produção de artigos sobre o tema, e no ano de 2010 novamente o número começou a crescer. Também, pois o objetivo foi o de avaliar Fronteira do Conhecimento em Inovação e compreende-se que 10 anos de análise seja um relevante período. A Figura 1 indica a demonstração da produção científica anual.

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

Figura 1 - Demonstração da produção científica anual sobre o tema Inovação Organizacional



Fonte: Ferramenta Bibliometrix (2019).

Para cumprir com o objetivo proposto, foram utilizados os 18 artigos citados em artigos de inovação organizacional em ordem decrescente. A análise foi realizada por meio do pacote BIBLIOMETRIX R, uma ferramenta R para análise abrangente de mapeamento científico utilizada para pesquisas quantitativas em cienciometria e bibliometria. O pacote Bibliometrix fornece várias rotinas para importar dados bibliográficos do Scopus, das bases de dados Web of Science, PubMed e Cochrane do Clarivate Analytics, realizando análises bibliométricas e construindo matrizes de dados para cocitação, acoplamento bibliográfico, análise de colaboração científica e análise conjunta. Na Tabela 1, são apresentados os 18 artigos mais citados, utilizados para a elaboração deste resumo sobre o tema.

Tabela 1 - Artigos mais citados sobre o tema Inovação Organizacional

Referências

- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

Citações

106

74

39

37

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

- DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009. 35
- DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 693-716, 1996. 33
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991. 32
- AMABILE, T. M. *et al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996. 26
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. 26
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411-423, 1988. 22
- CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002. 22
- HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429-438, 2004. 22
- ARMBRUSTER, H. *et al.* Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28, n. 10, p. 644-657, 2008. 21
- BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003. 21
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994. 21
- WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 2, p. 293-321, 1993. 20
- ROSENBUSCH, N.; BRINCKMANN, J.; BAUSCH, A. Is innovation always beneficial? a meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMES. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 4, p. 441-457, 2011. 19
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. 19

Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Abordagens relacionadas ao tema Inovação Organizacional

Após leitura e análise dos artigos, chegou-se à conclusão de que o tema inovação organizacional possui quatro grandes abordagens que foram analisadas de forma separada, denominadas de: Primeira abordagem: Medição e Monitoramento de dificuldades para Inovação Organizacional. Segunda abordagem: Aprendizagem Organizacional e Capacidades Dinâmicas. Terceira Abordagem: Comportamento Criativo e Inovação Organizacional. Quarta Abordagem: Recursos Estratégicos e Inovação Organizacional.

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

Primeira abordagem - Medição e Monitoramento de Dificuldades para Inovação Organizacional

Há evidências crescentes de que os líderes da organização têm um impacto sobre a inovação organizacional e que eles as influenciam sem introduzi-las (DAFT, 1978). Zaltman, Duncan e Holbeck (1973) argumentam que as organizações precisam de um tipo de estrutura organizacional (baixa formalização, descentralização, alta complexidade) para gerar propostas de inovação e estrutura oposta (alta formalização, centralização, baixa complexidade) para facilitar a adoção e a implementação. Daft (1978) sugeriu, em seus estudos, que era necessária uma interpretação adicional, que vai além de dados, que sugere uma reinterpretação fundamental de certas ideias sobre inovação organizacional e a conceitua como a adoção de uma nova ideia ou comportamento de uma organização.

O processo de inovação depende tanto do tipo de inovação quanto do nível profissional dos empregados. Inovações tendem a ser trazidas para uma organização e propostas por indivíduos que são os especialistas em um domínio específico de tarefas e quem usarão a inovação (DAFT, 1978). Em seu estudo, o autor concluiu que as organizações possuem dois grandes centros - núcleos duplos. Estudou uma escola e dividiu os centros de especialidades entre professores e área administrativa. A pesquisa teve como foco as propostas de inovação e os efeitos do tamanho da organização (escola) e o profissionalismo da equipe.

Os estudos sobre inovação organizacional apresentam pelo menos dois benefícios, conforme apresenta Pondy (1972): o primeiro é o conhecimento obtido a partir da descoberta de novas explicações ou identificações entre várias possíveis alternativas. O segundo é de caráter prático, pois o conhecimento fundamental sobre o processo de inovação, especialmente seus estágios iniciais onde estão as ideias originais e quem as propõe, sugere como as organizações devem ser projetadas para facilitar ou inibir o fluxo de ideias que conduzirá à adoção da inovação.

Damanpour (1991) analisou a adoção de inovações nas organizações e examinou as propriedades que aumentam ou dificultam a inovação organizacional. Para o autor, a adoção de inovações é concebida para abranger a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias ou comportamentos. Como até os ambientes mais estáveis mudam (HAGE, 1980), as organizações adotam inovações continuamente ao longo do tempo. Sendo assim, a inovação organizacional é representada com mais precisão quando são consideradas inovações múltiplas em vez de únicas (DAMANPOUR, 1991).

Damanpour (1996) critica as pesquisas sobre inovação organizacional, apesar de serem elas extensas. No entanto, devido às limitações de escopo, a maioria dos estudos não é adequada, pois relaciona as variáveis organizacionais com a inovação e o controle, no máximo, pelo efeito de um fator de contingência. Mas como a inovação depende de uma série complexa de fatores, tais teorias têm aplicação preditiva limitada.

O autor teve como objetivo desenvolver e testar teorias que explicassem as variações na relação

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

complexidade e inovação organizacional em maior detalhe. O estudo considerou dois principais indicadores de complexidade organizacional: a complexidade estrutural e o tamanho organizacional. Foram propostas hipóteses sobre os efeitos de 14 fatores de contingência nas relações entre complexidade estrutural e inovação e tamanho organizacional e inovação. Os fatores de contingência incluem incerteza ambiental, tamanho organizacional, setores industriais, tipos de inovação e estágios de adoção da inovação.

Os resultados do estudo geraram dois modelos abrangentes: (1) a associação entre complexidade estrutural e inovação depende da definição operacional de complexidade, da incerteza ambiental, do uso de organizações de manufatura, do uso de organizações de serviços, do foco em inovações técnicas, do foco em inovações de produto e do foco na implementação da inovação; e (2) a associação entre tamanho organizacional e inovação depende da definição operacional de tamanho, de incerteza ambiental, do uso de organizações de serviços, do uso de organizações com fins lucrativos, do foco em inovações técnicas e do foco em inovações de produtos. Esses modelos sugerem caminhos para mais desenvolvimento e pesquisa de teorias relacionadas à inovação organizacional.

Compreendendo que a implementação de conceitos organizacionais inovadores é considerada importante para a competitividade, Armbruster *et al.* (2008) afirmam, em seu estudo, ter havido poucas pesquisas sobre possíveis abordagens para medir e monitorar inovações organizacionais em larga escala. Os autores analisaram dados de 1.450 empresas de manufatura alemãs e mostraram como diferentes abordagens levam a resultados significativamente diferentes em relação à inovação organizacional em uma mesma amostra. Essas descobertas demonstram a importância da metodologia adequada para um sistema de monitoramento da inovação organizacional.

Segunda abordagem: Aprendizagem Organizacional e Capacidades Dinâmicas

Cohen e Levinthal (1990) afirmam que as organizações com níveis mais altos de capacidade de absorção tenderão a ser mais proativas, explorando as oportunidades presentes no meio ambiente, independente do desempenho atual. Já organizações que têm uma capacidade de absorção modesta tenderão a ser reativas, buscando novas alternativas em resposta a falhas em algum critério de desempenho que não esteja definido, como termos de mudanças técnicas ou lucratividade, por exemplo. Para os autores, essa capacidade de absorção é caracterizada pela forma com que a empresa reconhece o valor de informações externas e pela forma como ela assimila e aplica o que lhe é relevante para fins comerciais.

Ainda conforme os autores, o desempenho inovador depende da história ou do caminho percorrido pela organização. Estes argumentam que a falta de investimento em uma área de especialização pode impedir o futuro desenvolvimento de uma capacidade técnica tanto naquela área, quanto em toda a organização. Para chegar a essa conclusão, sugerem que é necessário avaliar o nível de

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

conhecimento anterior da empresa.

Ao analisar o conhecimento nas organizações, torna-se relevante compreender a visão comportamental integrada com a visão cognitiva de aprendizagem (GAVETTI; LEVINTHAL, 2000; WINTER, 2000). A discussão sobre a base cognitiva para absorção de um indivíduo, incluindo os conhecimentos anteriores e a diversidade de antecedentes, também foi realizada por Cohen e Levinthal (1990), os quais caracterizaram os fatores que influenciam a capacidade absorptiva no nível organizacional, e que difere da dos seus membros individuais e do papel da diversidade de conhecimentos dentro de uma organização.

A capacidade de absorção também foi abordada por Zahra e George (2002), que utilizam o termo para explicar vários fenômenos. Os autores descreveram as principais dimensões de capacidade de absorção e ofereceram uma reconceitualização deste constructo, definindo um modelo e delineando as condições em que o potencial da empresa e capacidades realizadas podem influenciar de forma diferente a criação e o sustento de sua vantagem competitiva.

Analisando ainda o conhecimento como fonte de inovação organizacional, dadas as suposições sobre as características do conhecimento e os requisitos para sua forma de produção, a empresa poderá ser conceituada como uma instituição de integração do conhecimento (GRANT, 1996). Este autor explorou os mecanismos de coordenação através dos quais as empresas integram o conhecimento especializado de seus membros e concluiu que o papel principal da organização é aplicação do conhecimento, em vez de criação, o que gerou inovações e tendências organizacionais com implicações para a prática gerencial.

Assim, a principal tarefa da gerência é estabelecer a coordenação necessária para a aplicação e a integração do conhecimento. A abordagem baseada no conhecimento é que oferece base teórica para a compreensão de uma série de inovações e tendências organizacionais (GRANT, 1996).

Kogut e Zander (1992) afirmam que as empresas trabalham bem o compartilhamento e a transferência do conhecimento endógeno de indivíduos e grupos. Pressupondo que o conhecimento é gerado e mantido pelos indivíduos, e também é expresso em regularidades pelas quais os membros cooperam, seja em grupo, organização ou rede, existe a preocupação da organização de que este conhecimento não seja mantido apenas no nível individual, mas se integre a todos os níveis organizacionais.

Analisando o conhecimento gerado na organização, Nonaka (1994) afirma que ele é criado através de internalizações conceituais tácitas e explícitas, e socializações permanentes entre indivíduos. Diferentemente de Kogut e Zander (1992), Nonaka (1994) afirma que para que o conhecimento individual seja desenvolvido, organizações assumem papel crítico na articulação e ampliação do conhecimento.

A relação do conhecimento e da inovação dentro das organizações acontece em função da exigência de mudanças no pensamento dos líderes das empresas sobre inovação. Esse fato promove a discussão sobre como as organizações processam conhecimento e como elas geram

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

novos conhecimentos. Essa mudança de pensamento dos líderes envolverá a reconceituação do conhecimento organizacional e de seu processo de criação (NONAKA, 1994).

Não é possível abordar o conhecimento como propulsor das inovações organizacionais sem identificar como a aprendizagem organizacional é entendida nesse meio. March (1991) examinou duas situações gerais envolvendo o desenvolvimento e uso do conhecimento nas organizações, sendo o primeiro a aprendizagem mútua entre membros de uma organização, um código organizacional. O segundo é o caso da aprendizagem e da vantagem competitiva na competição pela primazia. Para o autor, os processos adaptativos, refinando a exploração mais rapidamente do que a exploração, provavelmente se tornarão efetivos no curto prazo, mas autodestrutivos no longo prazo.

Portanto, além de analisar o conhecimento dos indivíduos e a forma como eles aprendem, é necessário verificar quais são as fontes e os métodos de criação de riqueza e captura das empresas que operam em ambientes de rápida mudança tecnológica, quais são suas capacidades dinâmicas, fontes de vantagem competitiva. Conforme sugerido por Teece, Pisano e Shuen (1997) a criação de riqueza em regimes de rápida mudança tecnológica depende, em grande medida, do aperfeiçoamento de processos internos tecnológicos, organizacionais e gerenciais dentro da empresa, o que necessita de conhecimento, aprendizagem para resultar em uma inovação organizacional.

Terceira Abordagem: Comportamento Criativo e Inovação Organizacional

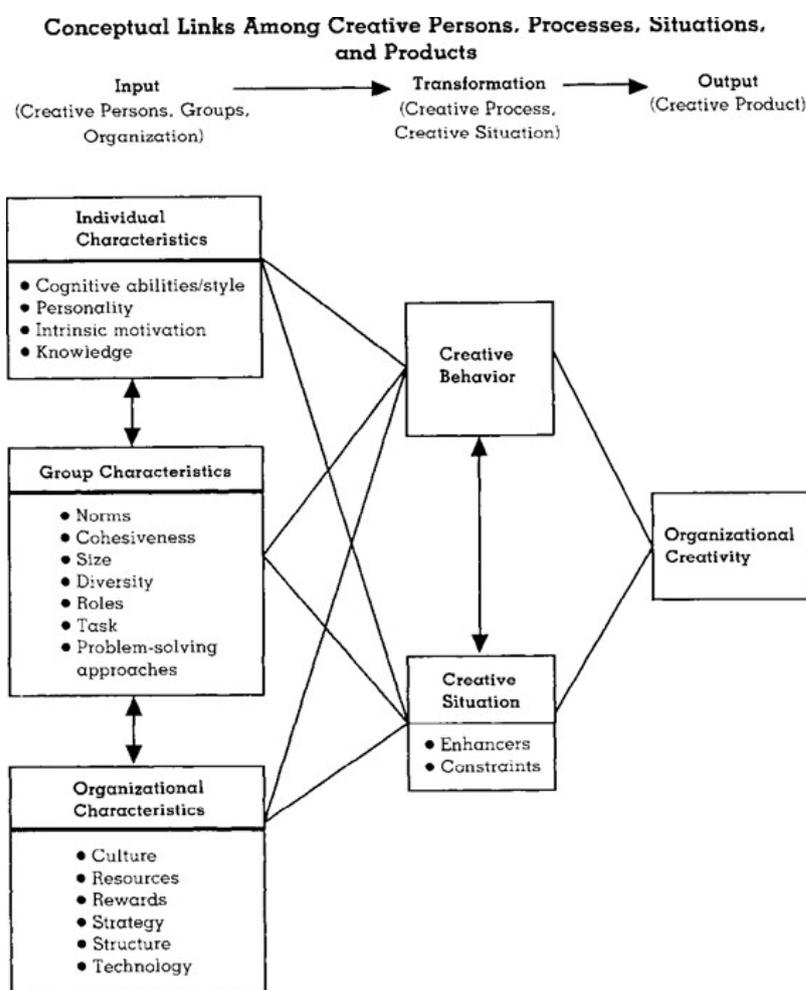
Interpretar a criatividade e a inovação dentro das empresas tem sido alvo de estudos antecessores ao estudo de Amabile *et al.* (1996). Primeiramente porque os estudos anteriores apresentaram ferramentas que avaliavam objetivos diferentes. Por exemplo, alguns destes estudos apresentaram escala para avaliação da organização (VAN DE VEN; FERRY, 1980) e para avaliação do ambiente de trabalho (INSEL; MOOS; HUMPHREY, 1974). Uma nova escala foi apresentada por Amabile *et al.* (1996): a escala Keys. Esta escala procura medir o ambiente organizacional voltado para criatividade, avaliando percepções estimulantes e obstáculos à criatividade no ambiente de trabalho organizacional. Com este instrumento, é possível verificar os ambientes de trabalho que estão envolvidos em projetos de alta criatividade e aqueles que estão cercados por projetos com baixa criatividade (AMABILE *et al.*, 1996). Esta ferramenta permitiu que estudos futuros pudessem analisar quantitativamente as organizações quanto sua capacidade à criatividade. O estudo contribuiu para pesquisas futuras que desejavam analisar a empresa criativa e não o indivíduo criativo.

Os estudos que sucederam a obra de Amabile e colegas, de 1996, deram origem a outros estudos que explicavam as relações entre indivíduos, organização e saídas inovadoras. A criatividade organizacional não é somente vista como uma tecnologia inovadora ou mesmo a criação de demandas diferenciadas. Ela pode ser vista como a criação de um valioso e útil novo produto, serviço, ideia, procedimento ou processo por indivíduos trabalhando juntos em um sistema social

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

complexo (WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993), a organização. Neste contexto, o fato de o indivíduo possuir ações inovadoras poderá facilitar a construção de uma organização criativa. A Figura 2 mostra uma ligação do indivíduo, do grupo e da organização criativa, proposta por Woodman e colegas.

Figura 2 - Modelo conceitual proposto para a Organização Criativa



Fonte: Woodman, Sawyer e Griffin (1993, p. 309).

Conforme observado na Figura 2, há uma interligação entre vários elementos da organização para se obter uma organização criativa. Retomando Amabile *et al.* (1996), duas dimensões surgiram nos estudos destes autores: o incentivo organizacional e incentivo supervisor. Supostamente pode-se confirmar que estas dimensões estão ligadas aos processos, centro da figura, argumentados por Woodman e colegas. Ambos os estudos desenharam como se forma e se constrói uma organização

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

inovadora, com pressupostos que estão ligados, ao indivíduo, aos recursos e à gestão, entre outros fatores (Amabile *et al.*, 1996).

Quarta Abordagem: Recursos Estratégicos e Inovação Organizacional

As estratégias das empresas estão em saber utilizar os recursos que lhes estão disponíveis. Para o autor Barney (1991) os recursos devem estar dentro de conceitos básicos, sendo eles: ter valor (V), serem raros (R), imitáveis (I) e insubstituíveis (S). Tal conceito é conhecido como VRIS, hoje já disseminado na literatura através dos elementos da teoria da visão baseada em recursos (VBR). A completa compreensão desses elementos garante à empresa a vantagem competitiva sustentável. Em uma visão de dentro para fora da organização que a mantém à frente de seus competidores, Barney (1991) e Wernerfelt (1984) oferecem algumas ferramentas econômicas para analisar os recursos das empresas. Os autores olham o recurso como uma questão chave para o sucesso da empresa, em particular, na diversificação. A análise da empresa em termos de recursos e não de produtos exige opções estratégicas, principalmente as abertas à diversificação que desenham novos formatos de negócios. Wernerfelt ainda destaca que a empresa deve possuir habilidades de produção para gerar novos produtos. Ele ainda aponta que empresas diversificadas com portfólios de recursos, em vez de portfólios de produtos, permitem-lhes maior capacidade competitiva, maior possibilidade de crescimento e maior longevidade como negócio.

Estratégias baseadas em recursos constituem uma linha estratégica condicionante para inovações organizacionais. As organizações devem tratar do desenvolvimento de seus recursos, explorando os existentes e desenvolvendo novos para poder competir mais agressivamente. Este campo de estudos é vasto e para inovação organizacional ainda há muito a ser descoberto, em especial no que concerne a estruturas e arranjos organizacionais que suportam ou favoreçam a inovação nas estruturas institucionalizadas, na divisionalização de tarefas, na departamentalização funcional, nas linhas de comunicação e na distribuição de poder.

3.2 Um exemplo prático de inovação organizacional: Companhia Hering

A implementação da inovação organizacional demanda mudanças progressivas na forma de pensar, pode levar tempo e deve estar associada a mecanismos de apoio. Para isso, envolver os funcionários ampliando os meios de comunicação e desenvolvendo um programa de treinamento podem ser ferramentas úteis.

Um exemplo de inovação organizacional é a Companhia Hering, que foi fundada pelos irmãos alemães Bruno e Hermann Hering em 1880. A Cia. Hering é uma das mais antigas companhias brasileiras ainda em atividade. O controle da empresa ainda pertence à família Hering, que expandiu as áreas de atuação para o varejo e o sistema de franquias.

A Cia. Hering foi a primeira exportadora de vestuário do Brasil. O início das exportações se deu em 1966, estabelecendo parcerias de longo prazo com países com os quais negociava.

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

Com o objetivo de criar pontos de referência e destaque para a marca e apresentar, de forma inovadora, a ampla variedade de produtos Hering em regiões nobres e formadoras de opinião, em 1993, foi implantada na cidade do Rio de Janeiro, a primeira loja Hering *Family Store* (atualmente chamada apenas de *Hering Store*). Este conceito evoluiu para tornar-se uma grande rede de franquias nacional no segmento de vestuário e moda.

Em 1994, a rede iniciou o sistema de lojas franqueadas por todo o Brasil. Em julho de 2008, a marca inaugurou sua loja *online*, vendendo produtos da Hering e Hering Kids pela internet.

Essas transformações geraram reformas estruturais na empresa. Rodrigues *et al.* (2008) analisaram o caso da reforma estrutural da Hering em Unidades Estratégicas de Negócio (UEN), visando determinar se as premissas da reconfiguração, a lógica de valor e a prática gerencial da reconfiguração suportaram a estratégia competitiva da empresa. Os autores afirmam que:

A análise da reconfiguração da Cia. Hering em Unidades Estratégicas de Negócios indica que a empresa procedeu sua reestrutura com base em quatro aspectos fundamentais: (a) **transferência** de suas atividades primárias (manufatura de fios, de tinturaria, de tecelagem, de confecção e de estamperia) para parceiros, desverticalizando suas atividades; (b) **formação de rede** de parceiras para suportar suas necessidades de produção. A empresa deixou de ter um negócio com estrutura baseada exclusivamente em sua organização, para torná-la dispersa ao longo de suas parceiras; (c) **desenvolvimento de competência central**, como fundamento de seu negócio. A Cia Hering abandonou suas competências na área produtiva para concentrar-se na gestão da demanda e comercialização de suas marcas; e (d) **redesenho** de sua estrutura interna para suportar o novo conceito de negócio. A empresa reorganizou-se em Unidades Estratégicas de Negócio sob o valor de suas marcas. Manteve algumas Divisões comuns para ganhos de sinergia (Rodrigues *et al.*, 2008, p. 11).

Essa reconfiguração representa inovação organizacional. A empresa não trabalhou apenas a produção de malhas em larga escala, mas decidiu avançar em algo atrelado ao consumidor, o que lhe traria maior rentabilidade, por estar está associada a um maior valor agregado. A transferência das atividades de produção e operação da logística para empresas parceiras, permitiu criar competência na gestão da demanda e na comercialização de seus produtos (Rodrigues *et al.*, 2008).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre inovação organizacional ainda estão caminhando para a construção de uma teoria consolidada. Há ainda uma tendência a visualizar o indivíduo como o gerador da inovação,

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

como de fato é, mas não a única fonte de geração da inovação dentro da empresa, uma vez que a tecnologia é uma outra fonte geradora de processos inovadores. A empresa que busca processos de gestão, por meios de elementos inovadores, tecnologia ou outros meios, torna-se uma organização inovadora. A geração de inovação dentro da organização é um processo organizado, multidisciplinar e contínuo onde os membros estão voltados para o mesmo objetivo (DESOUZA *et al.*, 2009): serem inovadores.

Ainda sobre a perspectiva de compreensão do conceito de IO, a pesquisa bibliométrica apontou que existem quatro grandes abordagens que tratam o assunto. A primeira abordagem é a “medição e monitoramento de dificuldades para IO”. Nesta área observa-se o que já está consolidado na literatura, ou seja, a influência dos líderes e o impacto que eles têm sobre as organizações para serem inovadoras (DAFT, 1978), a estrutura inovadora (ZALTMAN; DUNCAN; HOLBECK, 1973), o conhecimento e a prática da inovação, a complexidade e inovação organizacional (DAMANPOUR, 1996), medição e monitoramento da inovação tecnológica (ARMBRUSTER *et al.*, 2008). Estes temas são primazias dentro da área da inovação.

Em seguida, é observada outra abordagem que foi intitulada por “aprendizagem organizacional e capacidades dinâmicas”. Neste ponto, a inovação é expandida para a abordagem organizacional, a importância do conhecimento adquirido da empresa em processos anteriores (COHEN; LEVINTHAL, 1990), a capacidade de absorção (GAVETTI; LEVINTHAL, 2000; WINTER, 2000; ZAHRA; GEORGE, 2002) para geração de inovação e o sustento da vantagem competitiva. Captura-se que no conhecimento organizacional, a aprendizagem organizacional passa pela liderança e pelos membros da organização (MARCH, 1991; NONAKA, 1994), e o aperfeiçoamento de processos, tanto na área tecnológica, organizacional e gerencial (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), levam a organização ser inovadora.

A terceira abordagem “comportamento criativo e IO” é a ligação que pode existir em uma organização que possui um indivíduo criativo para construir uma organização inovadora. A criação da IO é construída nestas bases, indivíduo e organização, que se complementam e geram juntos novos processos, mudanças nas estratégias da empresa e busca de melhores práticas (AMABILE *et al.*, 1996; WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993). Outro fator discutido ressalta a importância da disseminação do conhecimento, dentro das organizações, para suscitar a inovação organizacional, não mais focada somente no indivíduo, mas na estrutura organizacional como um todo, destacando a incrível dificuldade de internalizar os conceitos e a prática da inovação organizacional (SOUSA; MONTEIRO, 2010). Para ser eficaz, a inovação organizacional necessita de partilha do poder e de um clima de confiança mútua entre a administração e os colaboradores.

A última abordagem nos mostra uma ligação intrínseca com os recursos organizacionais e obtenção da vantagem competitiva, portanto, “recursos estratégicos e inovação organizacional”. Aparecem nesta abordagem as conceituadas obras de Wernefelt (1984) e Barney (1991), que tratam da importância dos recursos para a capacidade de competitividade das organizações.

É condição estratégica para a inovação organizacional a organização que estruture, organize e

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

prepare os recursos necessários para tais modificações promovidas. Embora esta seja uma das vertentes da Inovação Organizacional, ela é pouco explorada, sendo identificados indícios de que sejam necessários novos estudos que possam observar esta relação entre inovação organizacional e recursos, tal como é fato a ligação do indivíduo inovador e da organização inovadora.

AGRADECIMENTO: O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

AMABILE, T. M. *et al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411-423, 1988.

ARMBRUSTER, H. *et al.* Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28, n. 10, p. 644-657, 2008.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

DAFT, R. L. A dual-core model of organizational innovation. **Academy of Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 193-210, 1978.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 693-716, 1996.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

- DESOUZA, K. C. *et al.* Crafting organizational innovation processes. **Innovation: Management, Policy & Practice**, v. 11, n. 1, p. 6-33, 2009.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D. Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 1, p. 113-137, 2000.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 109-122, 1996.
- HARGADON, A. B. Brokering knowledge: linking learning and innovation. **Research in Organizational Behavior**, v. 24, p. 41-85, 2002.
- HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429-438, 2004.
- ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 7, n. 2, p. 127-149, 2010.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.
- LIN, L. Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 2, p. 235-257, 2011.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MOOS, R. H.; INSEL, P. M.; HUMPHREY, B. **Preliminary manual for Family environment scale, work environment scale, group environment scale**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1974.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- OECD/ EUROSTAT/ FINEP. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: ARTI/FINEP, 1997
- RODRIGUES, L. C. *et al.* Reconcepção de negócio: o redesenho da Cia. Hering. In ENCONTRO DA

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

ANPAD, 32, 2008. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ROSENBUSCH, N.; BRINCKMANN, J.; BAUSCH, A. Is innovation always beneficial? a meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMES. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 4, p. 441-457, 2011.

SOUSA, F.; MONTEIRO, I. (2010). Inovação organizacional: a eficácia do método de resolução criativa de problemas. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 9, n. 3, p. 38-49, 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VAN DE VEN, A. H.; FERRY, D. L. **Measuring and assessing organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1980.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WINTER, S. G. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 981-996, 2000.

WOLFE, R. A. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 3, p. 405-431, 1994.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 2, p. 293-321, 1993.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBECK, J. **Innovations and Organizations**. New York: Wiley, 1973.