

UM FRAMEWORK PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES

 <https://doi.org/10.56238/sevened2025.001-035>

Otacilio Jose Moreira

Universidade Federal Fluminense (UFF)

Favio Akiyoshi Toda

Universidade Federal Fluminense (UFF)

Américo da Costa Ramos Filho

Universidade Federal Fluminense (UFF)

Maria Carolina

CINTURS – Universidade Algarve

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa

Pontifícia Católica do Rio de Janeiro

RESUMO

O estudo analisou artigos científicos recentes publicados entre 2018 e 2023 e relevantes envolvendo a inovação na gestão organizacional, utilizados neste estudo como dados primários, que destacam em algum conteúdo as organizações inovadoras daquelas que não o são. Diante da quantidade de temas oriundos da análise destes trabalhos científicos, apresenta-se uma síntese e uma proposta de um *framework* que colabora na avaliação de fatores que se relacionam com as organizações inovadoras. Ao mesmo tempo, este estudo indica os caminhos dos novos estudos encontrados na área que aprofundam o conhecimento sobre os fatores contribuintes para o fomento de organizações inovadoras e suas relações.

Palavras-chave: Inovação organizacional. Framework de avaliação. Desenvolvimento organizacional.



1 INTRODUÇÃO

A inovação funciona como uma alavanca estratégica do progresso no ambiente de negócios dinâmico e altamente competitivo, quer seja através de tecnologias disruptivas ou, de modelos de negócios inovadores. As organizações que não investem em inovação correm o risco de estagnação e irrelevância, pois, podem afetar a sua competitividade, capacidade de crescimento e resiliência a longo prazo. A capacidade de inovar é uma característica que está se tornando cada vez mais um requisito crucial para a sobrevivência no cenário em constante evolução do comércio global, sendo assim, torna-se assim, um pré-requisito a gestão de sua inovação.

A inovação é essencial para o êxito de qualquer organização em um ambiente altamente competitivo e em constante evolução. Em busca de vantagens competitivas, as empresas podem explorar distintos tipos de inovação, cada qual com suas próprias características, vantagens e desafios. Damanpour & Wischnevsky (2006) argumentam que as teorias existentes de inovação organizacional baseadas nas diferenças entre os tipos de inovação carecem de suporte empírico; ou seja, independentemente de qualquer tipo de inovação, o *framework* para classificar organizações inovadoras e não inovadoras não varia. Os autores enfatizam a necessidade de desenhos de investigação mais rigorosos e abrangentes para avançar a compreensão da inovação organizacional e dos seus antecedentes e consequências.

Ao analisar uma organização geradora de Inovação (IGO), Damanpour (2020) avalia que, para produzir e comercializar inovações, ela é mais dependente da gestão de conhecimentos tecnológicos que a organização não inovadora ou adotante (IAO); cuja dependência está na gestão da organização para assimilar e adotar inovações.

Ainda para Damanpour (2020), as diferenças entre organizações inovadoras e não inovadoras estão relacionadas com diversos fatores característicos, como contexto organizacional (tamanho e idade), características de inovação (radicalidade e fonte) e medição da inovação (velocidade e magnitude).

Algumas inovações de empresas não inovadoras, nas economias emergentes, segundo Anand *et al.* (2021), são conhecidas como imitações, porque são baseadas em réplicas e imitação não tradicional.

Carvalho *et al.* (2016) ao compararem empresas inovadoras e não inovadoras, não consideram relevantes os tipos de inovação em seu estudo e assumem que as empresas inovadoras têm um nível mais elevado de resiliência devido à sua capacidade de gerar e apoiar o desempenho financeiro num período econômico internacional pós-crise.

A análise das empresas brasileiras de capital aberto divididas em grupos inovadores e não inovadores, embora mantendo a similaridade entre os setores econômicos, confirmam a suposição de



que a inovação melhora o desempenho das empresas e as torna mais resilientes a mudanças inesperadas no ambiente de negócios.

As características organizacionais e ambientais são consideradas importantes de acordo com Walker (2008) para o tipo de inovação, e essas relações devem ser analisadas em conjunto com a atividade inovadora em curso. Suas conclusões complementam a literatura existente sobre inovação organizacional, demonstrando que diferentes modelos para classificar empresas inovadoras e não inovadoras são importantes para entender as inter-relações complexas existentes pois, as relações complementares entre tipos de inovação podem não ser tão extensas como argumentado anteriormente.

Lê & Schmid (2020) argumentam que a abordagem atual de inovação fornece uma visão limitada sobre o processo real de inovar. Os autores sugerem que uma compreensão mais profunda é necessária para explicar e incentivar a inovação no campo dos métodos de pesquisa. Por esta razão, apesar do reconhecimento universal da importância da inovação, continua a ser um desafio complexo compreender o que distingue as organizações inovadoras das não inovadoras. A busca por classificar as organizações com base na sua capacidade inovadora exige mais do que uma análise superficial de produtos ou serviços; requer uma avaliação da cultura organizacional, da dinâmica da liderança, da alocação de recursos e dos fatores contextuais mais amplos que moldam os ecossistemas de inovação.

Neste trabalho, para entender para onde estão indo os estudos científicos relacionados a inovação, surge a pergunta problema do estudo: “O que a Literatura científica traz sobre as organizações inovadoras?”, Reconhecendo que a inovação não é um conceito rígido, mas um processo multidimensional que se manifesta em várias formas e contextos, quer seja numa *startup* gigante do Vale do Silício revolucionando a interação com a tecnologia ou numa empresa local aumentando a satisfação do cliente por meio de melhorias incrementais. Constata-se que ambas têm em comum a presença da inovação; impulsionada pela criatividade, colaboração e busca contínua por melhorias e avanços.

Neste artigo, apresenta-se como contribuição para a gestão da inovação, um *framework* que permite avaliar as organizações ao longo do espectro da dinâmica da inovação. Portanto, os objetivos deste estudo foram apresentar as direções que os estudos encontrados na literatura científica estão indo na produção de conhecimentos sobre inovação, trabalhos publicados compreendidos entre 2018 e 2023, e apresentar uma estrutura conceitual, um *framework*, que permita avaliar as organizações ao longo de um espectro de fatores que as levam se transformarem.

Dodgson et al. (2014), Anthony et al. (2017) e Cooper & Sommer (2020), analisaram vários aspectos da gestão da inovação e identificaram uma insuficiência de melhores ferramentas e *framework* para avaliar e melhorar o desempenho da inovação. Esta pesquisa procura contribuir preenchendo essa lacuna ao integrar características da empresa, fontes de informação, barreiras à inovação e esforços de inovação em uma análise mais abrangente.

Considera-se que a sugestão deste *framework* também contribui para futuros estudos relacionados com o tema, pois, alteram a dinâmica mercadológica com modelos de negócios superiores e mais sustentáveis; seja também por meio de novos produtos e serviços; além de contribuir na redução dos custos da produção ou prestação de serviços.

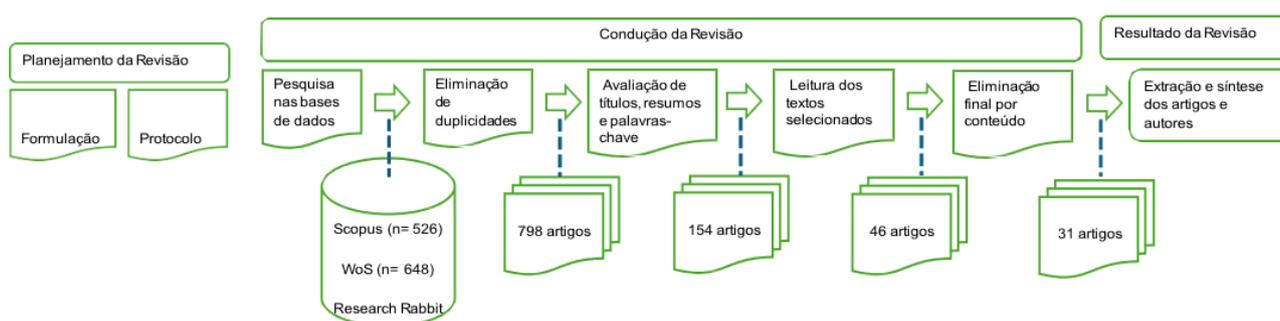
2 METODOLOGIA

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa com uma análise racional que permitiu estabelecer as abordagens teóricas sobre modelos operacionais das organizações inovadoras. Após uma revisão bibliográfica inicial de caráter narrativo (Cavalcante & Oliveira, 2020), realizou-se uma revisão da literatura seguindo as diretrizes de Codina (2020) e Kraus et al. (2020), que estabelece ser uma investigação em que os documentos selecionados são utilizados como dados primários.

A agregação e interpretação desses dados representam o método de análise utilizado; podendo ser aplicada como metodologia em qualquer área das Ciências Humanas e Sociais, com a finalidade de permitir que o pesquisador identifique tendências, evidências e lacunas no campo da pesquisa sobre inovação e empresas inovadoras, por meio de uma pesquisa rigorosa em trabalhos anteriores.

O processo de pesquisa do artigo, compreende quatro fases principais: planejamento, condução, extração e execução (Kraus et al. (2020)). As seções a seguir descrevem a busca na literatura, o processo de seleção e a construção de uma matriz conceitual a partir da análise dos estudos selecionados mostradas na Figura 1.

Figura 1. Visão geral do processo de pesquisa nas bases de dados.



Fonte: Autores e Adaptado de Kraus et al. (2020)

Seguindo a orientação de Kraus et al. (2020), buscou-se responder à questão para onde estão indo os estudos sobre a Inovação no campo da Administração, e desenvolver um *framework* conceitual que possa orientar as avaliações sobre as empresas em seus movimentos para melhorar seus desempenhos inovativos. A seguir, detalha-se o protocolo adotado para identificar e analisar os estudos pertinentes.

Na fase de seleção, primeiro realizou-se buscas nas bibliotecas acadêmicas - Scopus, WoS e Research Rabbit AI, utilizando diferentes combinações de palavras-chave, com as seguintes *strings* de pesquisa (em português e inglês): Tabela 1

Tabela 1. Strings de pesquisa

BASES DADOS	PESQUISAS	STRINGS	RESULTADO
	Primeira pesquisa	"Organização inovadora" AND ("experimentação" OR "gestão de risco" OR "engajamento"); "framework" AND ("alocação de recursos" OR "adaptabilidade dos processos" OR "estímulo à colaboração"); "inovação de processos" AND ("melhoria c o n t í n u a " OR "inovação disruptiva" OR "agilidade em projetos");	Scopus - 209
			WoS - 236
			Rabbit- 81
			526 artigos
WoS, Scopus e Research Rabbit	Segunda pesquisa	"medição de resultado" AND ("impacto no mercado" OR "satisfação do cliente" OR "sustentabilidade"); "liderança e visão" AND ("liderança visionária" OR "métricas de inovação" OR "aprendizagem "); "ambiente externo" AND ("cenário regulatório" OR "benchmarking competitivo" OR "disrupção tecnológica");	Scopus - 178
			WoS - 225
			Rabbit - 80
			648 artigos
	Terceira pesquisa	"framework em inovação" AND ("modelo de avaliação" OR "gestão da inovação" OR "modelos de negócios") e "empresas inovadoras e não inovadoras" AND ("critérios de diferenciação" OR "capacidades de inovação" OR "áreas de melhoria")	Scopus - 139
			WoS - 187
			Rabbit - 51
			212 artigos
Total.....			1386 artigos

Fonte: Autores

Conforme a Figura 1, definiram-se os critérios para incluir ou excluir estudos durante a revisão. Eliminadas as duplicidades, foram separados os artigos entre 2018 e 2023.

Nas bibliotecas especificadas, realizou-se uma pesquisa de título, resumo e palavras-chave usando as *strings* mencionadas, o que resultou em um conjunto inicial de 1386 estudos (artigos). Um foco indutivo foi utilizado para avaliar os principais construtos definidos pela ciência da gestão da inovação na cadeia de suprimentos para coletar as evidências com o objetivo de categorizar as organizações como inovadoras ou não inovadoras e desvendar os fatores que impulsionam a inovação, delineando os caminhos da gestão da inovação para a transformação organizacional.

Na seleção dos documentos, foram considerados como critérios de inclusão os artigos que abordassem as *strings* mencionadas na tabela 1 e estivessem nos idiomas inglês e português, fossem “*enriched cited references*” e “*open access*”. Como critérios de exclusão, rejeitaram-se: ano de publicação anteriores a 2018, com o resultado de 154 artigos. Nos casos de autores com estudos com a mesma abordagem, elegeu-se o estudo mais abrangente, ou seja, aquele com informações mais atualizadas e mais detalhadas. Portanto, com base na revisão completa do texto, selecionou-se 31 artigos considerados relevantes e alinhados com a revisão proposta e que atenderam aos critérios de inclusão/exclusão.

A seguir descreve-se o processo de desenvolvimento da matriz de conceito, depois detalham-se as dimensões encontradas nos artigos selecionados, com base em Bashir et al. (2020); Chutivongse et al. (2019) e Kovshova (2022) cujos artigos suportam que os modelos de avaliação de inovação são compostos por várias dimensões cujas características influenciam uma organização a se tornar inovadora.

3 ANÁLISE DOS ARTIGOS CIENTÍFICOS

Esta seção contém a análise da revisão de literatura segundo Kraus et al. (2020), o que permitiu posteriormente a elaboração propositiva de um *framework* alinhado com os objetivos, garantindo relevância, utilidade e alinhamento com as organizações inovadoras.

3.1 AVALIAÇÃO DA REVISÃO DA LITERATURA

O Quadro 9 apresenta de forma resumida os autores e os temas com os quais foram estudados.

Quadro 9- Autores associados aos temas estudados

Autores	Cultura Organizacional			Estrutura Organizacional			Processos De Inovação			Medição Do Desempenho			Liderança E Visão			Ambiente Externo		
	Experimentação	Gestão de riscos	Engajamento colaboradores	Alocação recursos	Adaptabilidade dos processos	Estímulo à colaboração	Melhoria contínua	Inovação disruptiva	Agilidade na implantação	Impacto no mercado	Nível de satisfação	Longevidade empresa	Liderança com propósito	Métricas inovação	Orientação para aprendizado	Foco impacto regulatório	Benchmarking competitivo	Disruptura tecnológica
Davies & Buisine (2018)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Houzi (2019)	X	X	X	X	X	X												
Vepo et al. (2020)	X	X	X	X	X	X												
Uvay, Sejam e Tajrull (2023)	X	X	X	X	X	X												
Kanake e Kembó (2020)	X	X	X	X														
Radhika (2022)	X	X	X															
Zhang et al. (2022)	X	X	X	X														
Gao et al. (2021)	X	X	X	X														
Sun et al. (2022)	X	X	X	X														
Wiwoho et al. (2020)	X	X	X		X													
Kalogiannidis et al. (2022)	X	X	X		X													
Galaso e Kovsiák (2018)	X	X	X	X	X	X												
Lizarelli et al. (2019)	X	X	X				X		X	X	X							
Reyes Acevedo et al. (2022)	X	X	X	X	X	X	X	X										
Zanfelicce et al. (2022)	X	X	X	X	X	X	X	X										
Aymodis (2023)	X	X	X	X	X	X	X	X										
García et al. (2022)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Farida e Setiawan (2022)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Liu (2019)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Keiningham et al. (2018)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dissanont e Khongmalai (2018)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Wijayanti et al. (2022)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mascareño et al. (2019)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Surwijigno (2022)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Banu (2018)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Rhaimen e Amara (2019)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Werlang e Rosseto (2019)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elmaswazani et al. (2022)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Timotius (2025)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Andrzejch e Belinski (2025)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Melo et al. (2020)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Totais	31	31	31	28	25	23	20	19	18	13	10	11	10	11	12	12	13	14
				90%	81%	74%	65%	61%	58%	42%	32%	35%	32%	35%	39%	39%	42%	45%

Fonte: Autores.

As contribuições teóricas analisadas nos diversos trabalhos de pesquisadores, identifica-se unanimidade ao abordarem as dimensões relacionadas com a cultura organizacional, refletindo na experimentação, gestão de riscos e engajamento dos colaboradores; ratificando que os investimentos nessas dimensões é um dos diferenciais das empresas inovadoras.

Quanto às dimensões relacionadas com uma estrutura inovadora; uma grande maioria dos autores mencionaram a alocação de recursos em seus artigos como importantes nas empresas inovadoras, apenas Wiwoho et al. (2020), Kalogiannidis et al. (2022) e Lizarelli et al. (2019) não o fizeram. Com relação à adaptabilidade dos processos (82%) e estímulo à colaboração (72%), Kanake

& Kemboi (2020), Radhika (2022), Zhang et al. (2022) Gao et al. (2021), Sun et al. (2022), Wiwoho et al. (2020), Kalogiannidis et al. (2022) e Lizarelli et al. (2019) não mencionaram essa dimensão.

Do ponto de vista de métodos empregados, pesquisadores realizaram revisões de literatura (Radhika, 2022; Wiwoho et al., 2020; Garcia et al. 2022), entrevistas com especialistas (Hooi, 2019; Audretsch & Belitski, 2023; Farida & Setiawan, 2022) ou uma combinação de ambos (Lizarelli et al., 2019; Kalogiannidis et al., 2022), aplicação de modelos estatísticos e matemáticos (Elmawazini et al., 2022; Kanake & Kemboi, 2020; Zhang et al., 2022) e uma combinação com revisões de literatura (Gao et al., 2021; Sun et al., 2022; Ayinaddis, 2023) outros, contribuíram com estudos de caso (Vepo et al., 2020; Uyug Şegun & Tugrul, 2023; Mascareño et al., 2019). Identificou-se quatro estudos que projetam um framework (por exemplo, Zhang et al., 2022; Lizarelli et al., 2019; Zanfelicce et al., 2022, Galaso & Kovářík, 2018). Um estudo foi desenvolvido com base no Business Process Modeling (BPM) (Banu (2018).

Na dimensão, medição do desempenho, (Rhaiem & Amara, 2021 e Mascareño et al., 2019) contribuíram com foco no impacto no mercado; nas dimensões liderança e visão e ambiente externo, os autores que contribuíram com seus artigos, (por exemplo, Elmawazini et al, 2022; Audretsch & Belitski, 2023; Werlang e Rosseto (2019); Timotius (2023) e Melo et al., (2021) indicaram que esta dimensão é um elemento central e promove um efeito notavelmente positivo no desempenho da inovação organizacional. A liderança e a distribuição justa de recursos podem promover um clima positivo, partilhado e inovador, levando a um melhor desempenho de inovação organizacional. Os *frameworks* de inovação sugeridos na literatura são muitas vezes estruturados com base num conjunto de elementos específicos, tais como dimensões dos processos de inovação composta por melhoria contínua, inovação disruptiva e agilidade na implantação das inovações, Reyes Acevedo et al. (2022), Zanfelicce et al. (2022), Ayinaddis (2023), Garcia et al. (2022), Farida & Setiawan (2022) e Liu (2019), fazem parte dos 59% dos autores que ressaltam a importância dessa dimensão, junto com Keiningham et al. (2020), Timotius (2023) e Distanont & Khongmalai. (2018).

Para chegar ao conjunto de dimensões do *framework*, pesquisadores realizaram revisões de literatura (Radhika, 2022; Wiwoho et al., 2020; Garcia et al. 2022), entrevistas com especialistas (Hooi, 2019; Audretsch & Belitski, 2023; Farida & Setiawan, 2022) ou uma combinação de ambos (Lizarelli et al., 2019; Kalogiannidis et al., 2022), aplicação de modelos estatísticos e matemáticos (Elmawazini et al., 2022; Kanake & Kemboi, 2020; Zhang et al., 2022) e uma combinação com revisões de literatura (Gao et al., 2021; Sun et al., 2022; Ayinaddis, 2023) outros, contribuíram com estudos de caso (Vepo et al., 2020; Uyug Şegun & Tugrul, 2023; Mascareño et al., 2019). Identificamos quatro estudos que projetam um framework (por exemplo, Zhang et al., 2022; Lizarelli et al., 2019; Zanfelicce et al., 2022, Galaso & Kovářík, 2018). Um estudo foi desenvolvido com base no Business Process Modeling (BPM) (Banu (2018).



A análise sobre a literatura científica entre 2018 e 2023 destacou a importância de vários fatores-chave na construção de um *framework* para avaliar as organizações ao longo do espectro da inovação. Ao adotá-lo, as organizações podem promover uma cultura de inovação, alocar recursos estrategicamente, adotar abordagens organizacionais integrativas, desenvolver mecanismos de inovação colaborativa, melhorar os seus processos internos através de práticas ágeis e medir eficazmente os resultados das suas iniciativas de inovação. Isto pode ajudar as organizações a melhorarem a sua competitividade e sustentabilidade no atual ambiente empresarial em rápida mudança.

3.2 PROPOSTA DO FRAMEWORK

Após o exame dos artigos selecionados, foi possível enquadrá-los em seis macro dimensões, apresentados no Quadro 3, a saber: cultura organizacional, estrutura organizacional, processos de inovação, medição do desempenho, liderança e visão, e ambiente externo.

Quadro 3. Macro dimensões de Inovação

Dimensões	Descrição
I. Cultura organizacional	Estratégia de abertura à experimentação, uma gestão de riscos em inovar e uma política de pessoal voltada para o engajamento dos funcionários, por meio de seus projetos.
II. Estrutura organizacional	Estratégia que conduz seus recursos a projetos inovadores, através de gestão flexível, descentralizada e adaptativa na alocação de recursos, de uma comunicação aberta, da colaboração entre equipes multidisciplinares para adaptabilidade dos processos e da experimentação constante e rápida adaptação a mudanças no ambiente externo como estímulo à colaboração.
III. Processos de inovação	Estratégias para aprimorar a eficiência, a agilidade e a flexibilidade dos processos internos, através da automação, da gestão de processos, da adoção de tecnologias digitais e a melhoria contínua.
IV. Medição do desempenho	Estratégias que avaliam e acompanham o impacto das iniciativas de inovação no mercado, incluindo a definição, o monitoramento e a análise de indicadores de desempenho específicos, como taxas de adoção de novos produtos ou serviços, aumento da satisfação do cliente, melhoria da eficiência operacional e aumento da participação de mercado.
V. Liderança e visão	Estratégias que promovem uma cultura de inovação e inspiram colaboradores através de indicadores e métricas em inovação, de uma liderança visionária a contribuir com novas ideias e soluções, orientadas para o conhecimento e aprendizagem.
VI. Ambiente externo.	Estratégias que objetivam compreender, adaptar-se e aproveitar as oportunidades e desafios do ambiente externo, como análise de tendências e mudanças, disrupturas tecnológicas, colaboração externa, abertura à inovação aberta e networking.

Fonte: Autores

A seguir, para cada uma das dimensões, destacam-se as principais contribuições dos estudos identificados.

I. Dimensão – Cultura Organizacional

A disposição da Organização em experimentar novas ideias, tecnologias e processo, segundo Hooi (2019), Vepo et al. (2020) e Uyug Şegun & Tugrul (2023), depende do cultivo de uma cultura de liberdade e abertura entre os colaboradores, propulsionada pelas lideranças, bem como, colaboração entre diferentes departamentos e equipes, a diversidade e inclusão, e a capacidade de aprender com os erros e fracassos. Juntas, estas práticas criam um ambiente propício à inovação, capacitando os funcionários a se engajarem para explorar novas soluções e abordagens.

A seguir apresenta-se uma elaboração sobre os aspectos estruturais usados para classificar organizações inovadoras (Quadro 4).

Quadro 4. Componentes da Dimensão - Cultura organizacional.

Principais componentes	Descrição	Autores
Abertura à experimentação	Autonomia aos colaboradores na execução de tarefas, horários de trabalho flexíveis, facilita o acesso à internet para pesquisas e incentiva os funcionários a contribuírem com suas ideias.	Hooi (2019) Uyug Şegun & Tugrul (2023) Vepo et al. (2020)
Adoção do Risco	os indivíduos estão inclinados a correr maiores riscos quando convivem em ambientes marcados por condições favoráveis, quer seja demonstrada através de gestores flexíveis, obstáculos burocráticos mínimos ou políticas que promovam o investimento sustentado	Davies & Buisine (2018) Hutchison-krupat & Chao (2014) Schwartz (2004 e 2016).
Engajamento dos funcionários	Os esforços de capacitação comportamental, psicológica, social e estrutural, têm um impacto positivo na percepção do grau de inovação sendo os funcionários incentivados e capacitados a contribuir com soluções inovadoras	Radhika (2022) Kanake & Kemboi (2020) Abdullahi et al. (2021)

Fonte: Autores

II. Dimensão – Estrutura organizacional

Os elementos da estrutura organizacional desempenham um papel importante na classificação das organizações inovadoras pois, segundo Thomond & Lettice (2008), Zhang et al. (2022), Gao et al. (2021), Klingebiel & Rammer (2012) e Sun et al. (2022), eles fornecem uma estrutura organizacional que suporta a inovação, através de uma equipe dedicada à inovação, com definição de funções e responsabilidades claras, e a existência de canais de comunicação eficientes que são a base e a estrutura dentro da qual a inovação prospera.

A seguir apresenta-se uma elaboração sobre os aspectos estruturais usados para classificar organizações inovadoras (Quadro 5).

Quadro 5. Componentes da Dimensão - Estrutura organizacional.

Principais componentes	Descrição	Autores
Alocação de Recursos	Relação dos gestores quanto ao encorajamento e recompensas das iniciativas de inovações; desconsiderar os benefícios das inovações disruptivas, enfatizar percepções passadas de sucesso. Alocação seletiva de recursos produz um melhor desempenho de inovação em comparação com a alocação intensa de recursos, com resultados melhores nas empresas inovadoras.	Thomond & Lettice (2008) Zhang et al. (2022) Gao et al. (2021) Klingebiel & Rammer (2012) Sun et al. (2022)
Adaptabilidade dos processos	A flexibilidade dos processos da organização, permite que ela se ajuste e incorpore novas ideias, tecnologias ou abordagens inovadoras. Essa flexibilidade é demonstrada pela habilidade da empresa através de eficácia da liderança e comunicação rápida e decisiva, bem como, através do cultivo de uma cultura orientada para a inovação com aprendizado constante.	Wiwoho et al. (2020) Kalogiannidis et al. (2022)
Estímulo à Colaboração	A capacidade de estabelecer parcerias e colaborações entre a organização e partes externas interessadas para promover a inovação, desenvolve mecanismos de inovação colaborativa através da seleção estratégica de parceiros colaboradores em inovação; em redes regionais, nacionais e globais, com significativos resultados nas empresas inovadoras.	Galaso & Kovářík (2018)

Fonte: Autores

III. Dimensão – Processos de Inovação

As organizações inovadoras demonstram, de acordo com Ni & Sun (2009), Lizarelli et al. (2019) e Reyes Acevedo et al. (2022), uma abordagem sistemática à inovação que enfatiza a criatividade, a colaboração, a experimentação, disrupturas e agilidade para enfrentar os riscos ao longo do processo de inovação, bem como, a existência de um processo estruturado de gerenciamento de ideias, a definição de critérios claros para a seleção de ideias, e a existência de um processo de avaliação e feedback contínuo. A seguir apresenta-se uma elaboração sobre os aspectos estruturais usados para classificar organizações inovadoras (Quadro 6).

Quadro 6. Componentes da dimensão – Processos de inovação

Principais componentes	Descrição	Autores
Melhoria Contínua	Construir uma organização que aprende através da melhoria contínua é possível e benéfico, especialmente para empresas não inovadoras que estão atrasadas em gestão da qualidade. Os programas de melhoria contínua possuem papel fundamental no aumento da competitividade das organizações inovadoras, apresentando relações positivas e significativas, independentemente do programa específico de melhoria contínua implementado. A adoção de práticas de melhoria contínua tem mais impacto no desempenho da inovação do que a escolha de um programa de melhoria específico, como Lean, Six Sigma ou Lean Six Sigma.	Ni & Sun (2009) Lizarelli et al. (2019)
Inovação Disruptiva	As inovações disruptivas, surgem para fornecer soluções acessíveis para necessidades negligenciadas durante anos devido a limitações financeiras. A mudança organizacional é um processo repentino ou gradual que requer a participação e contribuição de todos os envolvidos.	Reyes Acevedo et al. (2022)

Agilidade na Implantação	Velocidade e a eficiência com que ideias inovadoras são traduzidas em resultados tangíveis. Os obstáculos e complicações na execução ágil de melhores práticas é um obstáculo para empresas não inovadoras. A inovação de produtos tem o impacto positivo mais substancial no desempenho das empresas inovadoras, seguida pela inovação de processos e organizacional.	Zanfelicce et al. (2022) Ayinaddis (2023)
--------------------------	--	--

Fonte: Autores

IV. Dimensão – Medição do desempenho

Organizações inovadoras devem assegurar, através da avaliação do desempenho do retorno do investimento, do tempo de comercialização, e o número de patentes e direitos autorais registrados (Garcia et al. (2022), Farida & Setiawan (2022), Liu (2019), Keiningham et al. (2020)), o impacto no mercado das suas atividades inovadoras, bem como assegurar vantagem competitiva duradoura através da excelência do atendimento. A seguir apresenta-se uma elaboração sobre os aspectos estruturais usados para classificar organizações inovadoras (Quadro 7).

Quadro 7. Componentes da Dimensão – Medição do desempenho

Principais componentes	Descrição	Autores
Impacto no mercado	Capacidade da organização de capturar participação de mercado, gerar receita e superar os concorrentes por meio da inovação. O desempenho empresarial em inovação é um mediador entre estratégias empresariais e vantagens competitivas.	Garcia et al. (2022) Farida & Setiawan (2022)
Satisfação do cliente	A satisfação do cliente nas empresas inovadoras, têm uma interação dinâmica ao longo do tempo; Este processo produz uma coevolução da satisfação do cliente e dos esforços de inovação delas, criando um ciclo de inovação crescente.	Liu (2019) Keiningham et al. (2020)
Sustentabilidade de Longo Prazo	A organização sustenta sua vantagem competitiva e relevância por meio da inovação contínua, no longo prazo. Uma liderança estratégica, melhora eficiência e a eficácia, bem como, explora oportunidades ou neutraliza ameaças externas.	Brem et al. (2016) Timotius (2023)

Fonte: Autores

V. Dimensão – Liderança e Visão

Segundo Werlang & Rosseto (2019), existe uma relação direta e positiva entre uma organização orientada para a aprendizagem e a inovação organizacional. Ren e Shen (2023) Mascareño et al. (2019) e Wijayanti et al. (2022), Uhl-Bien e Arena (2018), sugerem que as organizações não inovadoras, podem melhorar os aspectos internos de seus negócios e promover uma orientação para o aprendizado e a inovação. Segundo os autores, isso pode ocorrer através 1. da capacidade de comunicar a visão e a estratégia de inovação para toda a organização; 2. a definição de objetivos claros e mensuráveis; 3. a capacidade de inspirar e motivar os colaboradores.

A seguir apresenta-se uma elaboração sobre os aspectos estruturais usados para classificar organizações inovadoras (Quadro 8).

Quadro 8. Componentes da Dimensão – Liderança e visão.

Principais componentes	Descrição	Autores
Liderança Visionária:	É aquela que supera a gestão tradicional e inspira uma cultura de criatividade, experimentação e excelência na organização; identifica as tendências emergentes e antecipa as necessidades do mercado, com uma visão convincente do futuro e articula um caminho claro para alcançá-lo.	Mascareño et al. (2019) e Wiyayanti et al., (2022) Ren e Shen (2023)
Métricas de inovação:	Identificação de indicadores-chave de desempenho (KPIs) que refletem o compromisso da organização com a inovação e acompanhar o progresso ao longo do tempo. Foi proposto um conjunto de KPIs para medir o desempenho da inovação com base na estratégia. ~ A medição dos resultados permite aprender com a experiência e melhorar continuamente o processo de inovação.	Suwignjo (2022) Banu (2018)
Orientação para a aprendizagem:	Propensão da organização para aprender com os sucessos e fracassos e adaptar suas estratégias de inovação de acordo. Aprender com os erros e reveses de inovação do passado, conhecido como <i>Learning from Innovation Failures</i> (LFIF), é destacado como uma das características mais promissoras de melhorar os processos de inovação das organizações inovadoras	Rhaiem & Amara (2021) Uhl-bien e Arena (2018)

Fonte: Autores

VI. Dimensão – Ambiente externo

O estudo de Elmawazini et al. (2022) mostra que o capital humano, a eficiência do governo, a política de concorrência, a proteção da propriedade intelectual e industrial, a flexibilidade do mercado de trabalho, o PIB per capita, impactam significativamente a pesquisa e o desenvolvimento nas indústrias não inovadoras, bem como, a análise de tendências e oportunidades de mercado, a colaboração com parceiros externos, e a capacidade de se adaptar às mudanças do ambiente externo. Nos países em desenvolvimento, os direitos de propriedade intelectual e mercado e a política antitruste, são vitais para a atividade inovadora. Estas políticas complementam-se e a sua eficácia exige a coordenação entre os diferentes serviços administrativos. A seguir apresenta-se uma elaboração sobre os aspectos estruturais usados para classificar organizações inovadoras (Quadro 9).

Quadro 9. Componentes da Dimensão – Ambiente externo

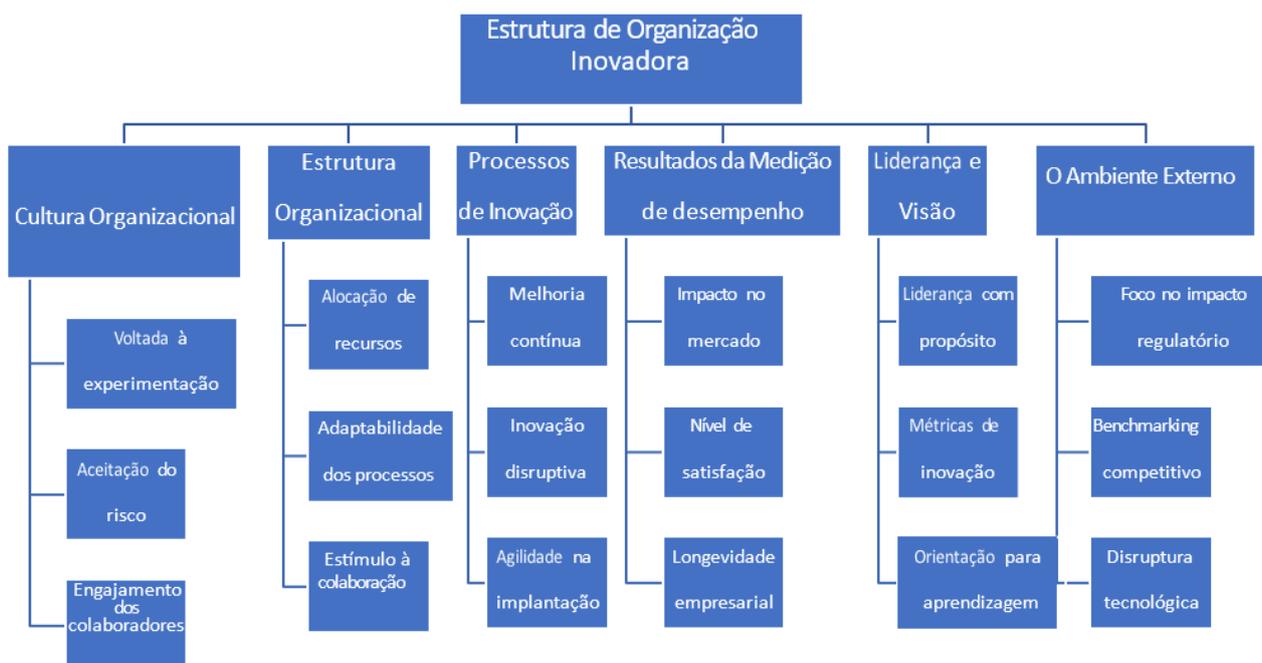
Principais componentes	Descrição	Autores
Cenário regulatório:	Restrições regulatórias e seus padrões podem afetar a capacidade da organização de inovar. Esses marcos regulatórios são fatores significativos que influenciam as atividades e condições estabelecidas para as empresas, indústrias e economias inteiras	Blind (2012); Elmawazini et al (2022)
Benchmarking competitivo	As empresas inovadoras podem se beneficiar com práticas de inovação com outras indústrias e a colaboração com parceiros geograficamente próximos. A colaboração com clientes à distância pode limitar as empresas inovadoras ao desenvolvimento de produtos adaptados às exigências do mercado local, restringindo a sua	Audretsch & Belitski (2023),

Principais componentes	Descrição	Autores
	aplicabilidade e procura em outros mercados e não caracterizar uma “inovação nova”.	
Disrupção tecnológica:	Empresas inovadoras que pretendem ampliar a capacidade de gerar inovações mais radicais, devem adotar estratégias como alocar funcionários dedicados, buscar recursos externos e iniciar a construção de um portfólio de inovação por meio do envolvimento em projetos que se alinhem ao negócio para ganhar visibilidade da alta gestão.	Melo et al. (2021),

Fonte: Autores

Diante das análises realizadas, apresenta-se o *framework* proposto que permite que as partes interessadas, incluindo investidores, clientes e formuladores de políticas, tomem decisões informadas sobre como apoiar e se envolver com organizações inovadoras.

Figura 2. Framework dinâmico de organizações inovadoras – CEDPLA



Fonte: Autores

Para classificar as organizações com base em suas atividades inovadoras, pretendeu-se construir um *framework* abrangente que levasse em conta as diferentes dimensões da inovação e do comportamento organizacional; por isso, este estudo adota o modelo Cultura Organizacional – Estrutura Organizacional – Processos – Desempenho – Liderança e visão – Ambiente externo (que foi denominado como CEPDLA), vide figura 2, para avaliar a influência desses fatores na decisão das empresas inovadoras, diferenciá-las das não inovadoras e propor um framework com essas características. A mensagem do acrônimo é de que a inovação é um processo complexo que exige uma abordagem sistemática e integrada, envolvendo diferentes dimensões da organização. À medida que



as organizações consigam alinhar esses aspectos de forma efetiva terão maior chances de sucesso na criação de produtos, serviços e processos inovadores. Seus componentes foram amplamente discutidos na revisão de literatura e os autores destacados com suas contribuições.

4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Iniciou-se este trabalho com o objetivo de compreender os caminhos que os artigos científicos recentes, publicados entre 2018 e 2023 estão indo, e em seguida se propôs um *framework* que permitisse avaliar as organizações ao longo do espectro da inovação e colaborar em desvendar ou se aprofundar nos mecanismos subjacentes que impulsionam a inovação e delineiam caminhos para a transformação organizacional.

A classificação das organizações em inovadoras ou não inovadoras não é meramente uma distinção binária, mas sim uma avaliação complexa que precisa considerar múltiplos fatores. Ao adotar um *framework* que engloba elementos culturais, estruturais, orientados a processos, orientados a resultados, liderança e ambientais – as organizações podem promover uma cultura de inovação que alimenta o crescimento no longo prazo, bem como, a resiliência e a relevância em um mercado em constante evolução.

Como uma implicação direta, o estudo fornece um *framework* que pode ser usado por organizações para autoavaliação e identificação de áreas de melhoria na gestão da inovação. Ao identificar os fatores que impulsionam a inovação, as organizações podem desenvolver estratégias e práticas mais eficazes para fomentar a inovação e alcançar a transformação organizacional. Por exemplo, se a cultura organizacional for identificada como um fator limitante, a organização pode desenvolver estratégias para promover uma cultura mais voltada à experimentação, aceitação do risco e engajamento dos colaboradores.

Em relação às contribuições teóricas, o estudo propõe um *framework* teórico que integra os principais elementos e fatores que afetam a inovação nas organizações. Esse *framework* pode ser utilizado como base para estudos futuros sobre inovação e transformação organizacional. Além disso, o estudo fornece uma análise criteriosa dos elementos do *framework*, com base nos autores do referencial teórico, o que aumenta a validade e a confiabilidade do modelo proposto.

Em relação às contribuições práticas, o estudo fornece um modelo prático para as organizações avaliarem seu nível de inovação e identificarem os fatores que impulsionam ou limitam a inovação. Esse modelo pode ser utilizado como uma ferramenta de diagnóstico para a gestão da inovação, auxiliando as organizações a desenvolver estratégias e práticas mais eficazes para a transformação organizacional.



No entanto, o estudo apresenta algumas limitações, como a necessidade de validação empírica do framework proposto e a necessidade de estudos longitudinais para avaliar a eficácia do modelo na prática.

Portanto, futuras pesquisas podem se concentrar na validação empírica do framework e na avaliação da eficácia das estratégias e práticas de inovação desenvolvidas com base no modelo proposto. Além disso, futuras pesquisas também podem investigar a influência de outros fatores na inovação, como a diversidade cultural, a colaboração interdepartamental e a gestão do conhecimento.

Compreender a relação entre inovação e produtividade ao nível da empresa pode permitir aos gestores conceberem melhores intervenções onde a investigação e o desenvolvimento desempenham um papel crucial no processo de inovação ao nível da empresa. Destaca-se que *frameworks* são abordagens estruturadas ou podem ser vistas como ferramentas valiosas para simplificar conceitos e processos complexos, auxiliando na compreensão e na comunicação.

Como limitações do estudo, aponta-se a simplificação que, se excessiva, pode levar à incapacidade de capturar a complexidade do mundo real; ou ainda, podem limitar a sua aplicabilidade em diversos contextos e situações e, podem carecer de validação adequada, sem testes empíricos, o que prejudica a sua confiabilidade. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa com uma análise racional, o que pode ter algumas limitações, como a subjetividade do pesquisador na interpretação dos dados e a dificuldade em generalizar os resultados para outros contextos. Além disso, a revisão bibliográfica inicial de carácter narrativo pode ter introduzido um viés na seleção dos estudos, uma vez que a pesquisa pode ter se limitado a estudos publicados em determinados idiomas ou em determinados períodos, o que pode ter afetado a representatividade dos resultados. Apesar de seguir as diretrizes de Codina (2020) e Kraus et al. (2020) na revisão da literatura, a pesquisa ainda pode ter algumas limitações relacionadas à seleção dos documentos.

Em relação ao viés dos autores do estudo, é importante considerar que a seleção dos documentos, a interpretação dos dados e a síntese das informações podem ter sido influenciadas pelas perspetivas teóricas e metodológicas dos pesquisadores.



REFERÊNCIAS

ABDULLAHI, M.; RAMAN, K.; SOLARIN, S. Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, v. 8, n. 3, p. 232-246, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>.

ANAND, J.; MCDERMOTT, G.; MUDAMBI, R.; NARULA, R. Innovation in and from emerging economies: New insights and lessons for international business research. *Journal of International Business Studies*, v. 52, n. 4, p. 545-559, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00426-1>.

ANTHONY, S. D.; GILBERT, C. G.; JONHSON, M. W. *Dual transformation: How to reposition today's business while creating the future*. Harvard Business Review Press, 2017.

AUDRETSCH, D. B.; BELITSKI, M. Geography of knowledge collaboration and innovation in Schumpeterian firms. *Regional Studies*, v. 58, n. 4, p. 821-840, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2222137>.

AYINADDIS, S. G. The effect of innovation orientation on firm performance: evidence from micro and small manufacturing firms in selected towns of Awi Zone, Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 12, n. 1, p. 26, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00290-3>.

BANU, G. S. Measuring innovation using key performance indicators. *Procedia Manufacturing*, v. 22, p. 906-911, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.128>.

BASHIR, H.; ALSYOUF, I.; ALSHAMSI, H.; ABDEL-RAZEK, R. H.; GARDONI, M. The Association between Structural Organization Characteristics and Innovation in the Context of the UAE Service Sector: An Empirical Investigation. In: *2020 IEEE 7th International Conference on Industrial Engineering and Applications (ICIEA)*, 16-21 April 2020. Bangkok, Thailand, 2020. p. 1060-1064. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/ICIEA49774.2020.9101963>.

BLIND, K. The influence of regulations on innovation: A quantitative assessment for OECD countries. *Research Policy*, v. 41, n. 2, p. 391-400, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.08.008>.

BREM, A.; MAIER, M. A.; WIMSCHNEIDER, C. Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, v. 19, p. 133-148, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2014-0055>.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. Democracy of Climate and Climate for Democracy: the Evolution of Quadruple and Quintuple Helix Innovation Systems. *Journal of the Knowledge Economy*, v. 12, n. 4, p. 2039-2061, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00778-x>.

CARAYANNIS, E.; GRIGOROUDIS, E.; CAMPBELL, D.; MEISSNER, D.; STAMATI, D. The ecosystem as helix: an exploratory theory-building study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models: The ecosystem as helix. *R&D Management*, v. 48, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/radm.12300>.



CARVALHO, A.; RIBEIRO, I.; CIRANI, C.; CINTRA, R. Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, v. 4, p. 58-69, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/iji.v4i1.73>>.

CAVALCANTE, L. T. C.; OLIVEIRA, A. A. S. de. Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. *Psicologia: Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, v. 26, n. 1, p. 83-102, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5752/P.1678-9563.2020v26n1p82-100>>.

ČERNE, M.; ČATER, B.; ČATER, T.; KOMAN, M.; REDEK, T. Management innovation as an enabler of firm performance in the context of Industry 4.0: A longitudinal multi-source, multi-sector analysis. *Innovation: Organization & Management*, p. 1-26, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14479338.2023.2177858>>.

CHESBROUGH, H. *The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property*. California Management Review, v. 45, p. 33-58, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/000812560304500301>>.

CHRISTENSEN, C. *The Innovator's Dilemma*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1997.

CHUTIVONGSE, N.; GERDSRI, N. Creating an innovative organization. *Journal of Modelling in Management*, v. 15, n. 1, p. 50–88, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2018-0067>.

CODINA, L. Revisión bibliográfica sistematizada en Ciencias Humanas y Sociales. 1: Fundamentos. In: [s.l: s.n.], 2020. p. 50-60. Disponível em: <https://doi.org/10.31009/methodos.2020.i01.05>.

COOPER, R.; SOMMER, A. New-Product Portfolio Management with Agile: Challenges and Solutions for Manufacturers Using Agile Development Methods. *Research-Technology Management*, v. 63, p. 29-38, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1686291>.

DAMANPOUR, F. *Organizational Innovation: Theory, Research, and Direction*. Edward Elgar Publishing, 2020.

DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, D. J. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 23, n. 4, p. 269-291, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>.

DAVIES, M.; BUISINE, S. Innovation Culture in Organizations. In: CHOUTEAU, M.; FOREST, J.; NGUYEN, C. (Eds.). *Science, Technology and Innovation Culture*. [s.l: s.n.], 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9781119549666.ch6>.

DISTANONT, A.; KHONGMALAI, O. The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>.

EJIMABO, N. O. The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. *Journal of Entrepren Organiz Manag*, v. 4, p. 138, 2015. Disponível em: doi:10.4172/2169-026X.1000138.



ELMAWAZINI, K.; ATALLAH, G.; RAFIQUZZAMAN, M.; GUESMI, K. Do regulatory policies matter to corporate innovation? *International Review of Financial Analysis*, v. 84, p. 102398, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102398>.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Triple Helix---University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. *European Association for the Study of Science and Technology Review*, v. 14, p. 14-19, 1995.

FARIDA, I.; SETIAWAN, D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, v. 8, p. 163, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>.

GALASO, P.; KOVÁŘÍK, J. Collaboration Networks and Innovation: How to Define Network Boundaries. (Working Paper No. 18/2018). Instituto de Economía, Universidad de la República, Dpto. Fundamentos del Análisis Económico, Universidad del País Vasco, 2018. Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/uuv/wpaper/18-2018.html>.

GAO, P.; FAN, X.; HUANG, Y.; CHEN, Y.-J. Resource Allocation Among Competing Innovators. *Management Science*, v. 68, n. 8, p. 6059-6074, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4167>.

GARCIA, L. J.; BOTURA JUNIOR, G.; DA SILVA, J. C. R. P. Innovation and marketing strategy: a systematic review. *International Journal of Innovation*, v. 11, n. 3, e23150, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/2023.23150>.

HOOI, C. Global human resources: a key to mission accomplishment. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, v. 7, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JGM-01-2018-0007>.

HUE, T. T. The determinants of innovation in Vietnamese manufacturing firms: an empirical analysis using a technology–organization–environment framework. *Eurasian Business Review*, v. 9, n. 3, p. 247-267, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40821-019-00125-w>.

HUTCHISON-KRUPAT, J.; CHAO, R. O. Tolerance for Failure and Incentives for Collaborative Innovation. *Production and Operations Management*, v. 23, n. 8, p. 1265-1285, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/poms.12092>.

KALOGIANNIDIS, S.; CHATZITHEORIDIS, F.; GIANNARAKIS, G.; MAVROMMATI, A. Business Organizations' Flexibility as an Innovation Tool: Factors Affecting Flexibility in Organizations. *LISS*, v. 9, p. 259-312, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.33168/LISS.2022.0417>.

KANAKE, M.; KEMBOI, A. Employee Empowerment and Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *SEISENSE Journal of Management*, v. 3, p. 13-23, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i5.421>.

KEININGHAM, T.; AKSOY, L.; BRUCE, H. L.; CADET, F.; CLENNELL, N.; HODGKINSON, I. R.; KEARNEY, T. Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, v. 116, p. 431-440, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.003>.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



KLINGEBIEL, R.; RAMMER, C. Resource Allocation Flexibility for Innovation Performance: The Effects of Breadth, Uncertainty, and Selectiveness. *ORG: Other Innovation & Organizational Behavior (Topic)*, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1991823>.

KOVSHOVA, I. Digital Transformation: The Age of Innovations in Business and Society. In: ANTONELLA, P.; FABIO DE, F.; MONICA VIOLETA, A.; NAWAZISH, M. (Ed.). *Digital Transformation*. IntechOpen, 2022. p. Ch. 8. Disponível em: <https://doi.org/10.5772/intechopen.102797>.

KRAUS, S.; BREIER, M.; DASÍ-RODRÍGUEZ, S. The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, p. 1–20, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>.

LEÃO, P.; MIRA DA SILVA, M. Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review. *Strategic Change*, v. 30, p. 421-441, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/jsc.2459>.

LEYDESDORFF, L.; ZAWDIE, G. The triple helix perspective of innovation systems. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 22, n. 7, p. 789-804, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537325.2010.511142>.

LIU, J. Customer satisfaction and firms' innovation efforts in marketing: Taking shipping logistics companies as an example. *Journal of Coastal Research, Special Issue No. 94: Selected Topics in Coastal Research: Engineering, Industry, Economy, and Sustainable Development*, p. 940-944, 2019. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/26854077>.

LIZARELLI, F. L.; DE TOLEDO, J. C.; ALLIPRANDINI, D. H. Relationship between continuous improvement and innovation performance: an empirical study in Brazilian manufacturing companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 32, n. 9–10, p. 981–1004, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1653178>.

LLOYD, R.; AHO, W. The Four Functions of Management - An essential guide to Management Principles. *Management Open Educational Resources*, v. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.58809/CNFS7851>.

LUNDEVALL, B.-Å. (Ed.). *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Anthem Press, 2010. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1gxp7cs>.

MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A.; VELA-JIMÉNEZ, M.-J.; PÉREZ-PÉREZ, M.; ABELLA-GARCÉS, S. Innovation, Organizational Flexibility, and Performance. In: JAKŠIĆ, M. L.; RAKOČEVIĆ, S. B.; MARTIĆ, M. (Ed.). *Innovative Management and Firm Performance: An Interdisciplinary Approach*. Palgrave Macmillan UK, 2014. p. 235-253. Disponível em: https://doi.org/10.1057/9781137402226_12.

MASCARENO, J.; RIETZSCHEL, E.; WISSE, B. Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? *Creativity and Innovation Management*, v. 29, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/caim.12341>.

MELO, J. C. F.; BAGNO, R. B.; RIO, B. C. P.; SALERNO, M. S.; DIAS, A. V. C.; FREITAS, J. S. From enthusiasts to systematic innovation: the journey of building the innovation function in a large industrial organization. *Gestão & Produção*, v. 28, n. 2, e5197, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2020v28e5197>.



- MOORE, J. F. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 3, p. 75-86, 1993.
- NELSON, R. R. National innovation systems: A retrospective on a study. *Industrial and Corporate Change*, v. 1, n. 2, p. 347-374, 1992. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/icc/1.2>.
- NI, W.; SUN, H. The relationship among organisational learning, continuous improvement and performance improvement: An evolutionary perspective. *Total Quality Management*, v. 20, p. 1041-1054, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783360903247312>.
- OECD; EUROSTAT. Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4th ed. OECD Publishing, 2018.
- PEREZ, C. Technological revolutions and financial capital. *The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Edward Elgar Publishing, 2003.
- PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-Creating Unique Value With Customers. *Strategy & Leadership*, v. 32, p. 4-9, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>.
- RADHIKA, B. Exploring the relationship between employee empowerment and organizational innovation. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, v. 9, n. 7, p. h173-h180, 2022. Disponível em: <https://www.jetir.org/papers/JETIR2207729.pdf>.
- REYES ACEVEDO, J. E.; PACHECO ROBLES, R. A.; CORDOVA LOPEZ, G. L.; GARCIA VALLES, K. M.; TELLO CAMPOS, N. J.; SALAS GUERRA, A.; BARDALES RUIZ, N. Disruptive Innovation as a Generator of Organizational Change. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, v. 4, n. 12, p. 529-534, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.35629/5252-0412529534>.
- RHAIEM, K.; AMARA, N. Learning from innovation failures: a systematic review of the literature and research agenda. *Review of Managerial Science*, v. 15, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00339-2>.
- RIES, E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Currency, 2017. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=prDZAQAACAAJ>.
- ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. First edition. New York: Free Press, 1962.
- ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. 4th ed. Free Press, 1995.
- RONZANI, C.; REZENDE, P.; PAIVA, E.; PIGOLA, A. Fundamentos estratégicos promovendo a capacidade de inovação em negócios tradicionais e de impacto social. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 12, p. 56-84, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.17978>.
- RYBIN, M.; STEPANOV, A.; MOROZOVA, N. The System of Key Performance Indicators of Innovative Activity as Management Innovation in Oil and Gas Companies. In: (pp. 605-612). Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-40749-0_72](https://doi.org/10.1007/978-3-030-40749-0_72).



SAWANG, S. Key performance indicators for innovation implementation: Perception vs. actual usage. *Asia Pacific Management Review*, v. 16, n. 1, p. 23-29, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.6126/APMR.2011.16.1.02>.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico. Dunker & Humblot, Leipzig, Alemanha, 1911.

SCHUMPETER, J.A. Chapter VII: The Process of Creative Destruction. In: *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers, 1942. p. 81-106.

SCHWARTZ, B. *The paradox of choice: Why more is less*. Ecco, 2004.

SCHWARTZ, B. *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. revised edition. Ecco, 2016.

SEREIA, V.; STAL, E.; CAMARA, M. R. Fatores determinantes da inovação nas empresas agroindustriais de carne. *Nova Economia*, v. 25, p. 647-672, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-6351/2344>.

SUDOLSKA, A.; ŁAPIŃSKA, J. Exploring Determinants of Innovation Capability in Manufacturing Companies Operating in Poland. *Sustainability*, v. 12, n. 17, 7101, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12177101>.

SUN, J.; HAN, Z.; ZHANG, Z. Resource Allocation Framework for Optimizing Long-Term Infrastructure Network Resilience. *Journal of Infrastructure Systems*, v. 29, p. 1-12, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1061/JITSE4.ISENG-2083>.

SUWIGNJO, P.; GUNARTA, I.K.; WESSIANI, N.A.; PRASETYO, A.E.; YUWANA, L. Framework for Measuring Process Innovation Performance at Indonesian State-Owned Companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, v. 8, n. 2, 95, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/joitmc8020095>.

TEECE, D. J.; PISANO, G. P.; SHUEN, A. DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.1

THOMOND, P. N.; LETTICE, F. Allocating resources to disruptive innovation projects: Challenging mental models and overcoming management resistance. *International Journal of Technology Management*, v. 44, n. 1-2, p. 1-21, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.020702>.

TIDD, J.; BESSANT, J. R. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons, 2021.

TIMOTIUS, E. The role of innovation in business strategy as a competitive advantage: Evidence from Indonesian MSMEs. *Problems and Perspectives in Management*, v. 21, p. 92-106, 2023. Disponível em: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.09](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.09).

UYUG ŞENGUN, D.; TUGUL, T. Exploring the Relationship between Organizational Cultures, Openness to Experience, and Work Engagement. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, v. 17, n. 1, p. 2108-2118, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0184>.

VAN DE VEN, M.; LARA MACHADO, P.; ATHANASOPOULOU, A.; AYSOLMAZ, B.; TURETKEN, O. Key performance indicators for business models: a systematic review and catalog.



Information Systems and e-Business Management, v. 21, n. 3, p. 753-794, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00650-2>.

VEPO DO NASCIMENTO WELTER, C.; ONEIDE SAUSEN, J.; ROSSETTO, C. R. The development of innovative capacity as a strategic resource in technology-based incubation activities. *Revista de Gestão*, v. 27, n. 2, p. 169-188, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2019-0034>.

WALKER, R. An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum026>.

WERLANG, N.; ROSSETTO, C. The effects of organizational learning and innovativeness on organizational performance in the service provision sector. *Gestão & Produção*, v. 26, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530x3641-19>.

WIJAYANTI, T.; HIDAYATULLAH, H.; PRASETIYA, B. The Influence of Visionary Leadership and Managerial Accountability towards Competitive Advantage. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, v. 6, p. 1115-1125, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i4.3227>.

WIWOHO, G.; SUROSO, A.; WULANDARI, S. Z. Linking adaptive capability, product innovation and marketing performance: Results from Indonesian SMEs. *Management Science Letters*, v. 10, p. 2379–2384, 2020. doi: 10.5267/j.msl.2020.2.027.

ZANFELICCE, R.; HELENA, M.; RESNITZKY, M.; ANDRADE, A.; ANDRADE, R.; PENHA, R.; SILVA, L. The use of agile Practices in innovation projects: A Systematic Review of The Literature. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 9, p. 1-26, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18226/23190639.v9n3.06>.

ZHANG, Z.; WANG, Z.; ZHU, Y. Optimal path selection of innovation resource allocation in China's regions with shared inputs. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*, v. 35, n. 1, p. 1457-1480, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1969979>.