

**COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO INOVADORA EM EMPRESAS
DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
COMPETENCES OF THE INNOVATIVE ORGANIZATION IN
COMPANIES FROM FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**

Marcos Augusto de Vasconcellos – Escola de Administração de Empresas da Fundação

Getúlio Vargas (FGV/EAESP) – Brasil – marcosav@terra.com.br

Luiz Carlos Di Serio* – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio

Vargas (FGV/EAESP) – Brasil – luiz.diserio@fgv.br

Silvana Marques dos Santos Pereira – Escola de Administração de Empresas da

Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP) – Brasil – silvana@antar.com.br

Adriana Baraldi – Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) – Brasil –

adrianabaraldi@yahoo.com.br

RESUMO

Organizações inovadoras inovam sistematicamente e conseguem transformar competências em resultados de inovação. A gestão da inovação pode gerar importantes *insights* sobre que aspectos interferem nestes resultados, pois, embora as empresas criem mecanismos que as impulsionem a inovar, gerar inovação ainda é o principal desafio. Dada essas considerações, o artigo tem como objetivo identificar lacunas na gestão de inovação de empresas mantenedoras da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) com base na metodologia do Fórum de Inovação da FGV/EAESP, que tem como base cinco competências da organização inovadora: liderança e intenção estratégica; meio inovador interno; pessoas; processos de inovação; e resultados. Para tanto, foi realizado um estudo quantitativo com abordagem descritiva. O método de pesquisa adotado foi a *survey* do tipo exploratória e descritiva. O universo de empresas mantenedoras da Fundação Nacional da Qualidade é de 230 empresas, tendo sido enviado questionário online para todas as empresas e obtido um total de 68 respostas válidas. Os resultados demonstraram que as organizações possuem maior dificuldade em gerir a competência processo de inovação, uma vez que esta é a responsável por interligar as demais competências num processo dinâmico e interativo. Como contribuições práticas, o artigo chama a atenção para a dificuldade das organizações gerirem o processo de inovação. Como contribuição teórica, o artigo traz como proposta um modelo de diagnóstico da organização inovadora.

Palavras-chave: Inovação. Gestão da Inovação. Organização Inovadora.

ABSTRACT

Organizations considered innovative are those that innovate in a systematic way and that are able to transform innovation capabilities in to innovation results. Innovation management may generate relevant insights about issues related to organization results due to the fact that even having management that is able to push innovation processes, challenges are still on getting results from that management efforts. Therefore, the objective of this article is to identify gaps in the innovation management of companies linked to Fundação Nacional da Qualidade

* Autor de Correspondência

(FNQ), enterprises that support this foundation. This research was done using methodology developed by FGV/EAESP Forum de Inovação, that consider five capabilities for an innovative organization: leadership and strategy; internal organization innovation field; people, innovation process and results. Research method used was descriptive exploratory survey. 230 companies were involved and 68 answered survey. Results demonstrate that organizations that have gaps in innovation process due to the fact that process is the one responsible to link all capabilities involved in a dynamic and interactive way. As practical contributions, the article draws attention to the difficulty of organizations managing the innovation process. As a theoretical contribution, the article presents as a proposal a diagnostic model of the innovative organization.

Keywords: Innovation. Innovation Management. Innovative Organization.

Recebido: Fevereiro 2017

Aprovado: Maio 2017

1 Introdução

Organizações inovadoras inovam sistematicamente e conseguem transformar competências em resultados de inovação (Barbieri, 2003; Crossan & Apaydin, 2009; Hargadon & Sutton, 2000; Smith, Busi, Ball, & Van Der Meer, 2008). Embora a inovação tenha o potencial de conferir às organizações ganhos competitivos sustentáveis em longo prazo (Carayannis & Grigoroudis, 2014; Carayannis, Samara, & Bakouros, 2015; Heger & Rohrbeck, 2012), gerar resultados de inovação tem sido um desafio (Quandt, Silva, Ferraresi, & Frega, 2014; Ramos & Zilber, 2015). Isso ocorre porque muitos são os fatores que afetam tanto o seu desenvolvimento quanto os seus resultados e esta complexidade se torna ainda maior quando consideradas as diversas perspectivas da inovação - indivíduo, grupo, firma, indústria, grupo de consumo, região e nação (Crossan & Apaydin, 2009; Smith et al., 2008; Tang, 1998).

Frente a esse cenário, não basta apenas inovar, as organizações devem ser capazes de inovar de forma sistemática (Crossan & Apaydin, 2009; Hargadon & Sutton, 2000) e encontrar alternativas de inovação que melhor representem o negócio (Monteiro, 2015; Ponomariov & Toivanen, 2014). Entretanto, apesar da literatura de inovação preconizar que as organizações podem se tornar competitivas com a inovação e que estas devem gerir a inovação para se tornarem organizações inovadoras, ela não é específica em como isso pode ser feito, havendo a necessidade de identificar os fatores que possibilitam uma boa gestão da inovação e considerá-los como holísticos e interligados (Smith et al., 2008). E ao mesmo

tempo, poucas foram as tentativas de reunir todo o conhecimento que se tem em inovação em um único modelo (Crossan & Apaydin, 2009; Smith et al., 2008).

Dentre os modelos existentes, pode-se destacar o proposto pelo Fórum de Inovação FGV/EAESP (2014), que apresenta uma visão integrada da capacidade de inovação da organização, sendo composto por cinco competências essenciais, sendo elas: liderança e intenção estratégica; meio inovador interno; pessoas; processos de inovação; e resultados. O modelo parte de uma visão holística e integrada da inovação e considera tanto os fatores internos e externos à organização como integrantes do processo de inovação, além de considerar que toda organização precisa das mesmas competências para se tornar e se manter inovadora, pois o que pode variar é a operacionalização dos conceitos, conforme as características específicas de cada organização (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014).

O modelo consiste, portanto, numa tentativa de prover subsídios para que as organizações possam orientar suas práticas de inovação em prol de melhores resultados de inovação e na busca por melhor desempenho e vantagens competitivas duradouras. Cabe destacar que cada organização apresenta características específicas, de modo que cada fator ganha maior ou menor ênfase, bem como se relaciona entre os fatores, a depender destas características e das intenções estratégicas de cada organização. Assim, o modelo é dinâmico e tem o objetivo de atender às organizações como um todo e não um setor ou tipo de organização específica. Além disso, os principais problemas enfrentados na geração de resultados de inovação residem em como gerir a inovação (Damanpour, 2014; Maine, Thomas, & Utterback, 2014; Ramos & Zilber, 2015), de forma que conhecer as competências essenciais de inovação e como elas se apresentam nas organizações pode contribuir para saídas de inovação mais afetivas (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014).

Dada essas considerações, o artigo tem como objetivo identificar lacunas na gestão de inovação de empresas mantenedoras da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) com base na metodologia do Fórum de Inovação FGV/EAESP. O modelo proposto pelo Fórum de Inovação FGV/EAESP foi escolhido para esta pesquisa por ele partir de uma visão integrada das competências de inovação, ter a proposta de se adequar a todo tipo de organização e retratar o contexto brasileiro de inovação. O artigo está dividido em: introdução; referencial teórico; procedimentos metodológicos; apresentação e discussão dos resultados; e considerações finais, limitações e recomendações.

2 Referencial Teórico

Nesta seção são discutidos o conceito de inovação adotado nesta pesquisa e as implicações dos elementos que o compõe, bem como as competências da organização inovadora, com base no modelo proposto pelo Fórum de Inovação FGV/EAESP.

2.1 Inovação: conceito e implicações

O primeiro a difundir o conceito de inovação foi Schumpeter (1982), que a considera um processo de destruição criativa, em que velhos elementos são destruídos e novos são criados. Freeman (1979) a considera um conjunto de processos interligados por mentes criativas que convertem ciência, tecnologia e mercado em novos produtos ou tecnologias. Rogers (1995) ressalta a importância de ir além da criação de algo novo e difundir a inovação, já que esta precisa ser difundida para que haja aceitação e, conseqüente, inserção no mercado. E Utterback (1996) ressalta as descontinuidades tecnológicas ocorridas ao longo do tempo, que somadas a certo nível de incerteza e criatividade geram novos produtos ou processos.

O conceito de inovação adotado neste estudo é o utilizado pelo Fórum de Inovação FGV/EAESP, e preconizado por Barbieri (2003), que consiste na seguinte equação: inovação = ideia + ação + resultados. Tal conceito se assemelha com os anteriores ao considerar que algo deve ser criado (ideia + ação), mas se difere ao destacar o papel dos resultados para que a inovação ocorra. Colocar os resultados em evidência chama a atenção para o fato de que por um lado para uma organização ser inovadora deve obter ganhos de inovação e por outro as organizações possuem dificuldades em transformar entradas de inovação em resultados (Quandt et al., 2014; Ramos & Zilber, 2015).

A ideia consiste numa concepção mental, registrada por planos, fórmulas, modelos, protótipos, descrições, e criada para atender um fim específico (Barbieri, 2003). A gestão de ideias permite que a empresa crie um banco de ideias criativas capazes de gerar soluções com potencial de inovação (Smith et al., 2008; Tang, 1998). Para tanto, as pequenas ideias também devem ser valorizadas, pois são mais fáceis de implantar, oferecem menor risco, podem promover grandes mudanças e conferem à organização o hábito da mudança (Álvares, 2001). Além disso, novas ideias surgem quando os gestores escapam do seu modo mecanicista de pensar e visualizam o problema sob diferentes perspectivas (Markides, 1997).

A ação compreende as decisões e atividades de desenvolvimento e implementação da

ideia, que, se positiva, se transformará em uma inovação (Barbieri, 2003). Esta etapa é o que separa a inovação da invenção, já que a inovação se diferencia da invenção por ser uma ideia viabilizada e posta no mercado, o que não necessariamente ocorre com as invenções (Schumpeter, 1982; Tether, 2003). Novas ideias não garantem o sucesso, fazer a ideia funcionar é o que garante resultados de inovação (Markides, 1997). Diante disso, é necessário que a organização crie mecanismos que permitem colocar as ideias em prática e reorganize suas diferentes atividades em torno disso (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008).

Os resultados consistem naquilo que a organização obtém como fruto de suas ações de inovação (Ramos, & Zilber, 2015). São eles que garantem o diferencial competitivo de uma empresa e permitem que oportunidades sejam exploradas (Robertson, Casali, & Jacobson, 2012). Podem-se considerar dois tipos de resultados: (a) os relacionados com o propósito, que dependem da natureza da organização, como gerar valor para os mantenedores; e (b) os relacionados com objetivos específicos da organização, estabelecidos em função das necessidades, ameaças e oportunidades de cada momento, como imagem e relações de longo prazo com os *stakeholders* (Barbieri, 2003). É importante destacar que os resultados de inovação devem ser positivos para gerar vantagem competitiva (Woerter & Roper, 2010).

As estratégias de geração de ideias, ações de desenvolvimento e resultados podem variar conforme a natureza, porte, objetivos e outras características da organização (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014). Em decorrência disso, é importante compreender as peculiaridades de cada organização e como tais estratégias se articulam.

2.2 Competências da organização inovadora

Uma organização inovadora é aquela capaz de inovar de forma sistemática e transformar competências em resultados de inovação (Barbieri, 2003; Crossan & Apaydin, 2009; Hargadon & Sutton, 2000; Smith et al., 2008). Existe hoje um amplo consenso de que o sucesso de uma organização pode ser alcançado pela prática da inovação (Crossan & Apaydin, 2009; Heger & Rohrbeck, 2012; Ramos; Zilber, 2015; Robertson et al., 2012; Vecchiato & Roveda, 2014).). Sobre isso, cabem duas observações: (1) o sucesso de qualquer organização depende da sua habilidade de continuamente entender as necessidades e entregar o valor esperado aos seus consumidores e demais *stakeholders* (Tidd et al., 2008) e (2) todos os tipos de inovação podem contribuir para o sucesso de uma organização (Crossan & Apaydin, 2009), principalmente as inovações em gestão, voltadas a melhorar competências

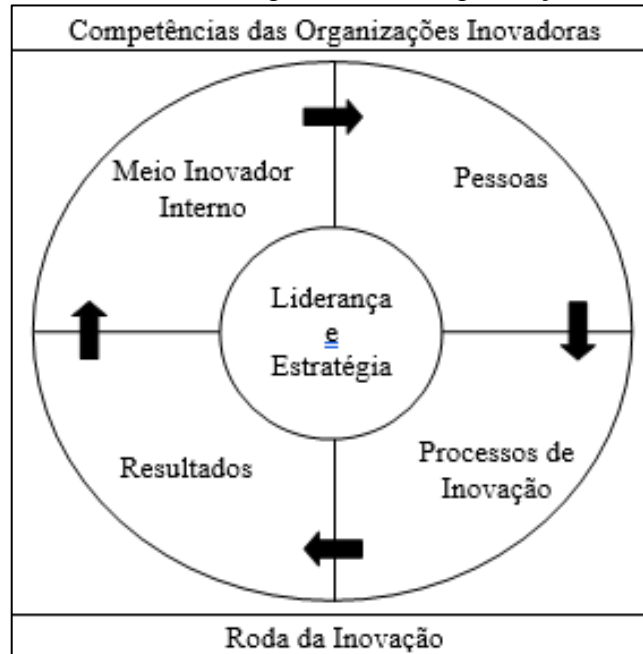
gerencias da organização (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008).

A organização inovadora também pode ser definida como aquela em que as pessoas estão envolvidas (Crossan & Apaydin, 2009; Machado, 2007), ou, em termos quantitativos, em que mais da metade de seus colaboradores está engajada nos processos de inovação. Estas organizações se destacam por se antecipar aos seus concorrentes e identificar oportunidades ainda não exploradas, além de conseguir ditar as regras do jogo em seu ambiente de competição (Markides, 1997). O Fórum de Inovação FGV/EAESP (2014), cujo modelo de competências da organização inovadora serve como guia para este estudo, define a organização inovadora como a que pratica a inovação sistemática, sendo esta permeada por um processo contínuo e permanente de produção de inovações, de qualquer natureza - produto, processo, gestão ou negócio – e de qualquer magnitude.

A organização inovadora pode ser identificada mediante a análise das competências essenciais que uma organização deve possuir para ser inovadora, as quais representam as condições necessárias para que a inovação ocorra (Hargadon & Sutton, 2000; Machado, 2007). Uma competência essencial é definida como um conjunto de fatores que contribuem para a prosperidade ou sucesso em longo prazo de uma organização (Christensen, 1997; Hamel & Prahalad, 1994). Considerando a definição de organização inovadora, pode-se definir competência inovadora como um conjunto de fatores que contribuem para que uma organização se torne e se mantenha com sucesso uma organização inovadora.

O Fórum de Inovação FGV/EAESP (2014) traz como proposta de competências: liderança e intenção estratégica; meio inovador interno; pessoas; processos de inovação; e resultados. Estas competências formam o modelo de diagnóstico da organização inovadora, que tem sido desenvolvido conceitualmente pelo Fórum ao longo dos últimos 15 anos, frente à necessidade de articular em um modelo único um conjunto de competências que abarque empresas com diferentes características.

Figura 1: Modelo de Diagnóstico da Organização Inovadora



Fonte: Fórum de Inovação FGV/EAESP. (2014)

2.2.1 Liderança e intenção estratégica

A liderança e intenção estratégica definem os rumos e proporcionam um ambiente adequado à criatividade e à inovação (Crossan & Apaydin, 2009; Tang, 1998). Esta competência tem duas funções básicas e complementares: a de direção, que permite a definição de rumos e a de intercâmbios com o meio, que permite à organização captar os elementos externos que incidem sobre ela (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014).

A direção é composta pelos princípios corporativos, que orientam as tomadas de decisão e a natureza das relações entre as pessoas (Crossan & Apaydin, 2009; Machado, 2007; Smith et al., 2008) e pela intenção estratégica para inovação, que define em que medida a inovação está inserida na estratégia organizacional e corresponde à visão que a organização tem sobre si mesma, em termos de inovação (Crossan & Apaydin, 2009; Tang, 1998). Intercâmbios com o meio inclui a ação institucional, que compreende um conjunto de ações da organização que podem ajudar a criar um clima favorável às inovações na empresa (Barbieri & Álvares, 2002); e prospecção de sinais, corresponde à capacidade de traduzir os dados do ambiente em informações adequadas para tomadas de decisão inteligentes, identificando tanto as necessidades de inovação para enfrentar ameaças e solucionar fraquezas internas, como as oportunidades de inovação (Oliveira & Alves, 2014).

2.2.2 Meio inovador interno

A expressão meio inovador foi criada inicialmente para designar um local ou região em que está instalado um conjunto de organizações, que atuam de forma sinérgica para gerar continuamente inovações ou combinações de inovações (Castells & Hall, 1994). Por analogia, Barbieri e Álvares (2002) cunharam a expressão meio inovador interno, adotada pelo Fórum de Inovação FGV/EAESP, para designar o contexto que propicia as sinergias internas necessárias à geração continuada de inovações em uma dada organização. Os fatores determinantes do meio inovador interno são a liderança mobilizadora, as relações formais e as relações socioculturais (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014).

A liderança mobilizadora é a que estimula o engajamento e a mobilização de todos em prol da inovação (Crossan & Apaydin, 2009; Hurley & Hult, 1998; Lawson, Samson, & Simões, 2001). Pode-se dizer que a liderança mobilizadora consiste no compartilhamento de poder e na concessão de autonomia para a tomada de decisões (Bennis & Nanus, 1988). Já as relações formais são as derivadas do organograma e instrumentos de administração, como manuais, normas e regulamentos, que constituem o modelo de gestão da organização e determinam a qualidade de vida no trabalho (Spisak, O'Brien, Nicholson, & Van Vugt, 2015). No modelo de gestão é importante que a organização tenha um projeto de trabalho motivador e que estimule a inovação (Zacher & Rosing, 2015). As relações socioculturais compreendem interações e relacionamentos informais, que se estabelecem espontaneamente entre pessoas e grupos e moldam a cultura de inovação na organização (Smith et al., 2008; Zacher; Rosing, 2015). A inovação deve, portanto, permear toda a organização, ter estrutura sistêmica e todos serem responsáveis sua promoção e geração (Álvares, 2001).

2.2.3 Pessoas

Esta competência trata de características específicas de cada pessoa e que são essenciais para cumprir com efetividade o seu papel de agente de inovação e mudanças (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014). Tais aspectos são a qualificação e aprendizagem e a motivação. O estímulo ao aprendizado contínuo - individual e coletivo - é uma característica marcante das organizações inovadoras (Bao, Chen, & Zhou, 2012; Salunke, Weerawardena, & Mccoll-Kennedy; 2011). Além do estímulo, essas organizações buscam alinhar a

capacitação dos colaboradores à intenção estratégica de inovação, além de prover infraestrutura e sistemas que facilitem o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas (Zacher & Rosing, 2015). Para tanto, a organização deve estimular a motivação intrínseca, resultante do trabalho em si, que depende de três fatores: significado percebido, grau em que a pessoa percebe o trabalho como importante, valioso e significativo; responsabilidade percebida, até que ponto o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que executa; e conhecimento dos resultados, até onde o indivíduo recebe *feedback* e pode avaliar o quão efetivamente está executando o seu trabalho (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014; Vasconcellos, 1997).

2.2.4 Processos de inovação

Esta competência diz respeito à realização das inovações e inclui: gerenciamento dos processos de inovação, obtenção dos recursos para inovação e etapas dos processos de inovação (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014). O gerenciamento dos processos de inovação deve consistir num processo contínuo (Tidd et al., 2008), pois representam os comandos operacionais das atividades necessárias à geração de inovações (Johnson et al., 2008), sendo eles: planejamento das inovações estratégicas; monitoramento dos processos de inovação; avaliação das competências inovadoras e dos resultados das inovações; *feedback* sobre os resultados e impactos das inovações; análise dos projetos de inovação e melhoria, tanto os bem como os mal sucedidos, em busca de lições para inovações futuras; e comemoração das inovações bem sucedidas (Barbieri, 2003).

Os recursos para inovação constituem um fator crítico para as organizações, pois determinam o que a empresa pode realizar em termos de inovação (Christensen & Overdorf, 2000). Os recursos básicos para a inovação são o capital e o conhecimento (Silva & Reis, 2015). As organizações inovadoras dispõem de métodos rotineiros para mapear as fontes de financiamento e para avaliar os riscos das inovações (Borchardt & Santos, 2014). Sobre o conhecimento para inovação, este é a matéria-prima fundamental dos processos de inovação e a chave para a produção contínua de inovações (Bao et al., 2012; Chesbrough, 2012; Salunke et al., 2011). Organizações inovadoras têm tido sucesso devido à sua habilidade e *expertise* na criação de conhecimento organizacional, o que significa a capacidade de uma empresa, como um todo, criar novos conhecimentos, disseminá-los e incorporá-los por toda a organização (Crossan & Apaydin, 2009). O conhecimento também pode ser adquirido de fora da

organização, mediante alianças estratégicas (Fletcher & Harris, 2012).

2.2.5 Resultados

A geração de resultados de inovação consiste em um desafio para as organizações (Quandt et al., 2014; Ramos & Zilber, 2015). Os resultados podem ser analisados sob três prismas complementares: resultados imediatos das inovações, impactos das inovações e cumprimento dos objetivos e planos de inovação (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014).

Os resultados imediatos das inovações trazem como perspectiva avaliar o sucesso (ou não) de cada inovação (Barbieri, 2003). Os impactos das inovações são as consequências (planejadas ou não) das inovações (Robertson et al., 2012). Do ponto de vista do modelo de diagnóstico da organização inovadora do Fórum de Inovação FGV/EAESP (2014), um projeto de mudança somente será considerado uma efetiva inovação se apresentar resultados que: sejam positivos para todos os *stakeholders*, sem impactos negativos de qualquer espécie; e não sejam efêmeros, isto é, que apresentem benefícios por algum período de tempo, até que a inovação seja aperfeiçoada ou substituída por outra.

Por fim, o cumprimento dos objetivos e planos de inovação consiste em avaliar se foram cumpridos os planos de inovação estabelecidos no gerenciamento dos processos de inovação, o que permite alinhar o que está sendo planejado em termos de inovação com as ações e resultados conquistados (Tidd et al., 2008).

3 Procedimentos metodológicos

O estudo teve como objetivo identificar lacunas na gestão de inovação de empresas mantenedoras da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com base na metodologia do Fórum de Inovação FGV/EAESP. Para tanto, foi realizado um estudo quantitativo com abordagem descritiva (Saunders, Lewis, & Thornill, 2007). O método de pesquisa adotado foi a *survey* do tipo exploratória e descritiva (Babbie, 2001), considerada adequada para os propósitos desta pesquisa por permitir *insights* a partir das características apresentadas pelas empresas. Cabe ressaltar que o estudo não parte de hipóteses, mas de uma análise inicial das competências de inovação indicadas pela metodologia do Fórum de Inovação FGV/EAESP.

As empresas mantenedoras da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) foram escolhidas como objeto de estudo, sobretudo por esta buscar desenvolver e melhorar a gestão das organizações a ela filiadas em todo o país. A Fundação reúne empresas de todos os portes

e setores, o que permite uma visão global do contexto de inovação das empresas brasileiras e, portanto, adequada ao objetivo de identificar lacunas na gestão de inovação.

Como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário desenvolvido com base na metodologia do Fórum de Inovação FGV/EAESP. As questões foram desenvolvidas em escala *Likert* de cinco pontos, variando entre 1 para Discordo Totalmente e 5 para Concordo Totalmente. Foi elaborado um total de 35 perguntas, distribuídas em: (a) 13 perguntas sobre o perfil da organização; (b) 04 perguntas sobre a competência Liderança e Intenção Estratégica; (c) 05 perguntas sobre a competência Meio Inovador Interno; (d) 02 perguntas sobre a competência Pessoas; (e) 07 perguntas sobre a competência Processos de Inovação; e (f) 04 perguntas sobre a competência Resultados. O Quadro 1 apresenta as competências e dimensões que guiaram a pesquisa e a construção do questionário.

Quadro 1: Categorias, Dimensões e Indicadores

Competências Inovadoras	Dimensões de Inovação	Fatores de Inovação
Liderança e Intenção Estratégica	Direção	<ul style="list-style-type: none"> • Princípios corporativos • Intenção estratégica para a inovação: objetivos e metas
	Intercâmbio com o meio	<ul style="list-style-type: none"> • Ação institucional: dimensão social, ambiental e econômica • Prospecção e interpretação de sinais: necessidades do consumidor e do mercado
Meio Inovador Interno	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança mobilizadora: engajamento e erro como aprendizado
	Relações formais	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestão: estrutura organizacional, autonomia, comunicação, livre circulação de ideias • Qualidade de vida do trabalho: diversidade, condições de trabalho, reconhecimento, autonomia na tomada de decisão
	Relações informais	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura e inovação: autonomia, valores, compromisso, confiança • Redes internas informais: comunicação entre áreas e com fontes de conhecimento
Pessoas	Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação e aprendizagem: capacitação e infraestrutura • Motivação: integração dos funcionários
Processos de Inovação	Gerenciamento das inovações	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão dos processos de inovação: planejamento e projetos de ação e melhoria
	Recursos para inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Capital para inovação: avaliação e alocação de recursos • Conhecimento para inovação: conhecimento tácito e gestão da tecnologia • Alianças estratégicas para inovação: parcerias
	Etapas dos processos das inovações	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de ideias para inovação: participação, sistemas formais de ideias, relacionamento entre áreas • Priorização e desenvolvimento de projetos: flexibilidade e alocação de recursos • Implementação: reconhecimento
Resultados	Resultados das inovações	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados econômico-financeiros: retorno sobre o investimento e participação de mercado • Cumprimento de objetivos de inovação: metas de inovação e receita líquida • Resultados do processo de inovação: inovação de produto, de processo, organizacional e de mercado • Impactos das inovações: competitividade, flexibilidade de resposta, meio ambiente

Fonte: Fórum de Inovação FGV/EAESP. (2014).

A partir do desenvolvimento do questionário a ser aplicado, as seguintes etapas foram cumpridas: (1) aquisição de licença *SurveyMonkey* para realização do levantamento e análise de dados nessa plataforma; (2) elaboração do processo de comunicação e material de estímulo aos respondentes da pesquisa; (3) inclusão do questionário na plataforma *SurveyMonkey*; (4) definição do universo amostral a ser utilizado em etapa piloto da pesquisa (25 participantes do Núcleo Temático de Gestão da Inovação - FNQ); (5) teste piloto do questionário; e (6) *feedback* telefônico da etapa piloto.

Após o teste piloto, o questionário foi revisado e incluído na plataforma *SurveyMonkey*, e seu *link* foi disponibilizado numa *newsletter* (convite) tendo a FNQ como remetente. Essa *newsletter* foi enviada para as 230 empresas mantenedoras do FNQ por meio da plataforma *MailChim*. No intuito de reforçar a participação das empresas na pesquisa foram realizadas 3 rodadas de ligações para todas as 230 empresas, além de reenvio de *newsletter* aos não respondentes de acordo com avaliação semanal realizada junto ao banco de dados que identificava as empresas respondentes. Ao final, foram obtidos 68 questionários válidos, totalizando uma taxa de resposta de 30%. Finalmente, os dados coletados na plataforma *SurveyMonkey* foram exportados para o *Microsoft Excel*.

Em seguida, foram realizadas as análises necessárias para responder o objetivo da pesquisa acadêmica e para a construção uma análise em forma de devolutiva gráfica, que comparava individualmente cada participante em relação à amostra pesquisada.

A análise dos dados foi feita por meio de análise descritiva, possibilitando apontar algumas características das empresas estudadas e identificar lacunas de gestão de inovação nessas empresas. Considerando que o conceito de inovação adotado na pesquisa é o que define inovação como ideia + ação + resultados (Barbieri, 2003), que para que uma organização seja inovadora deve obter ganhos de inovação e que resultados de inovação ainda são um desafio para as organizações (Quandt et al., 2014; Ramos & Zilber, 2015), as empresas foram classificadas conforme os resultados obtidos na autoavaliação da competência Resultados. Além disso, optou-se por esse formato em virtude das competências anteriores gerarem a competência resultados, como preconizado pela Roda da Inovação do Fórum de Inovação FGV/EAESP (2014), de modo a gerar um processo contínuo e sistemático de competências essenciais de inovação que levem a um melhor desempenho.

A autoavaliação da competência Resultados permitiu, assim, classificar as empresas em quatro grupos, representados por quartis, que vão desde as empresas que se autoavaliaram melhor nesta competência e que, portanto, se percebem como empresas que conseguem

reverter melhor as entradas de inovação em saídas de inovação (1º quartil), até as empresas que se autoavaliaram pior (4º quartil), como pode ser observado na Tabela 1. Cabe ressaltar que os percentuais e o valor médio dispostos na Tabela 1 representam o quanto as empresas se aproximaram da autoavaliação máxima na escala *Likert*, ou seja, do Concordo Totalmente ao se considerar as 04 perguntas que compõem a competência Resultados. A partir do resultado obtido nessa competência foi verificado como os quatro grupos de empresas se autoavaliaram nas demais competências – Liderança e Estratégia, Meio Inovador, Pessoas, Processos de Inovação. Após isso, para fins de comparação, a discussão das demais competências foi feita com base nas empresas pertencentes ao 1º e 4º quartil, ou seja, nas empresas que se autoavaliaram melhor e nas empresas que se autoavaliaram pior, respectivamente.

Tabela 1: Autoavaliação para a Competência Resultados

Quartil	Nº de Respondentes	Percentual	Valor Médio
1º Quartil	17 empresas	94%	4,7
2º Quartil	17 empresas	83%	4,15
3º Quartil	17 empresas	74%	3,7
4º Quartil	17 empresas	51%	2,55

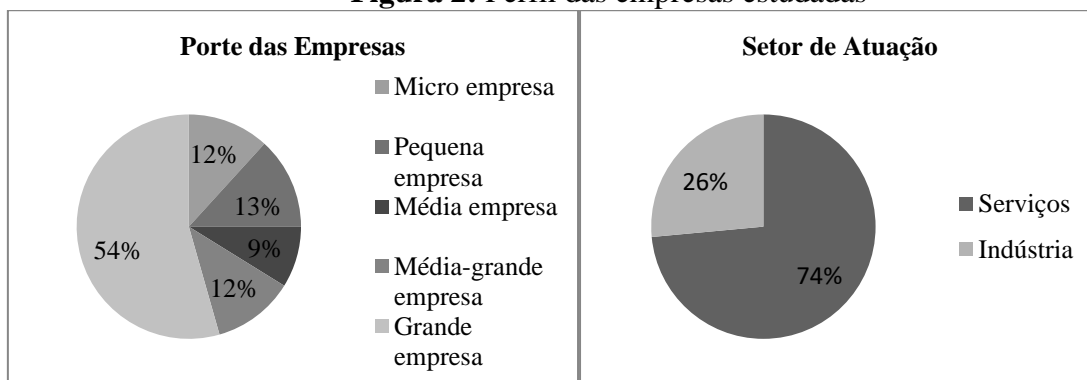
Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

4 Apresentação e discussão dos resultados

Esta seção discute os resultados encontrados nas 68 empresas fontes desse estudo no que diz respeito às competências da organização inovadora preconizadas pelo Fórum de Inovação FGV/EAESP. Deste modo, os tópicos seguintes estão distribuídos nas cinco competências - Liderança e Estratégia, Meio Inovador, Pessoas, Processos de Inovação, Resultados -, seguida de uma avaliação geral das competências de inovação, como forma de permitir uma visão sistêmica, conforme dita a Roda de Inovação do Fórum de Inovação FGV/EAESP.

A Figura 2 traz o perfil das organizações que compuseram o estudo.

Figura 2: Perfil das empresas estudadas



Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

A Tabela 2, por sua vez, fornece a autoavaliação total de cada competência em percentuais.

Tabela 2: Autoavaliação Total das Competências

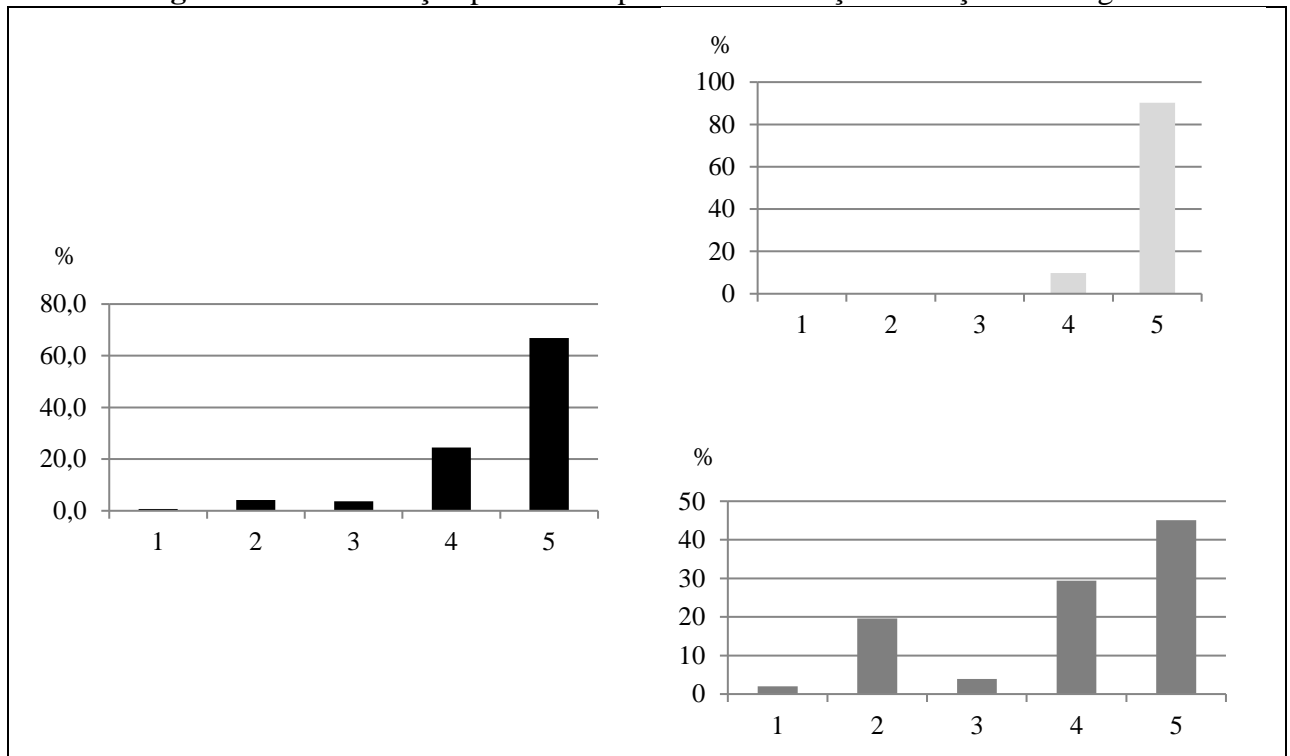
Competência	Escala (%)				
	1	2	3	4	5
Liderança e Estratégia	0,7	4,2	3,7	24,5	66,9
Meio Inovador Interno	0,9	7,5	9,2	38,9	43,5
Pessoas	0,4	4,4	8,1	33,1	54,0
Processos de Inovação	8,5	11,1	9,9	34,2	36,2

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

4.1 Liderança e intenção estratégica

A competência Liderança e Intenção Estratégica está relacionada às dimensões direção e intercâmbio com o meio, e tem como principais fatores de inovação os princípios corporativos e suas ações institucionais, ou seja, o conjunto de ações que pode permitir à organização criar um clima propício para a inovação (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014). A Figura 3 apresenta o resultado total nessa competência, bem como os resultados para o 1º quartil, composto pelas empresas melhor autoavaliadas nesse quesito, e para o 4º quartil, com as empresas pior autoavaliadas nesse quesito.

Figura 3: Autoavaliação para a Competência Liderança e Intenção Estratégica



Nota. As barras pretas do gráfico à esquerda representam a avaliação total desta competência, as barras de cor cinza claro no gráfico do lado superior direito representam a avaliação das empresas que compõem o primeiro quartil, e as barras de cor cinza escuro no gráfico do lado inferior direito representam a avaliação das empresas que compõem o quarto quartil.

Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

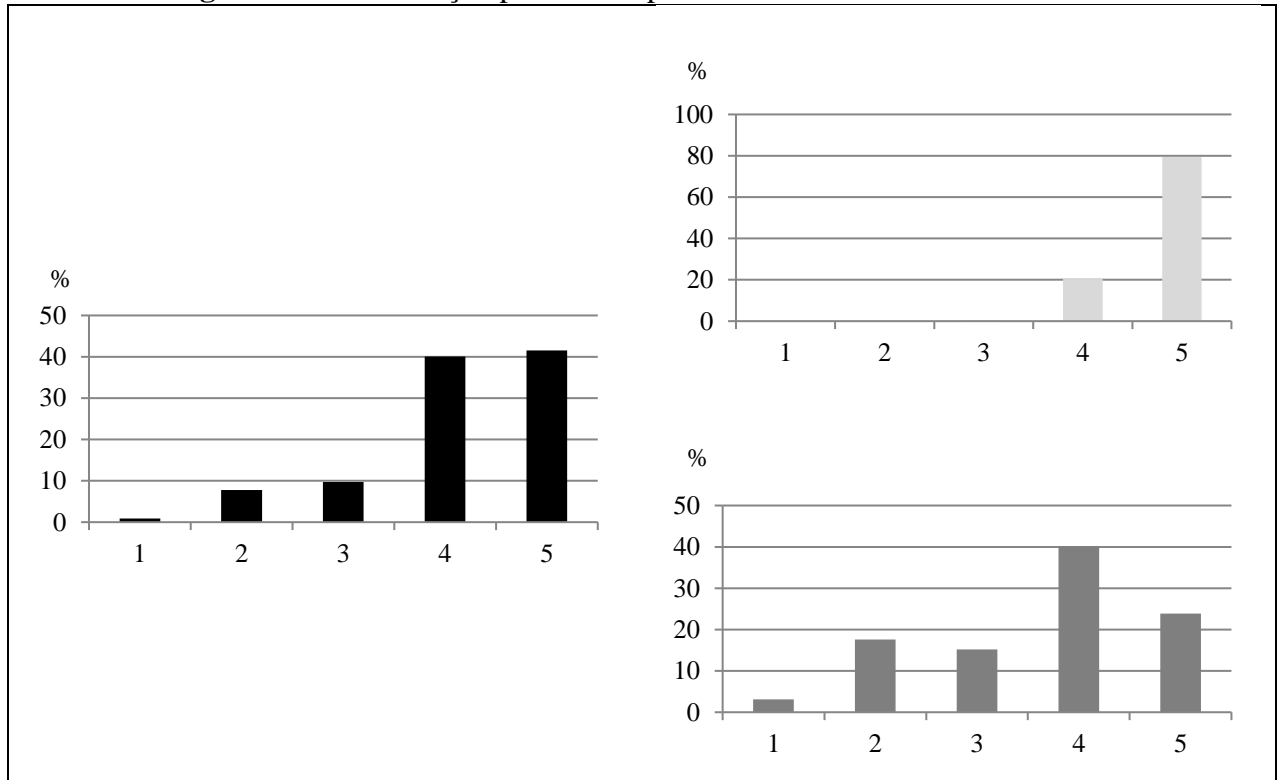
As empresas melhor autoavaliadas foram aquelas que detêm a capacidade de entender os sinais de mudanças provenientes do seu ambiente externo e, por sua capacidade inovadora, criar mecanismos de proteção. Essas empresas se percebem como capazes de transformar seus princípios estratégicos em ações que de fato levem à inovação, de modo que sua direção e suas estratégias de interação com o meio se traduzem em resultados. Isso pode levar estas organizações a uma melhor percepção do potencial estratégico da inovação e a um maior alinhamento das práticas de inovação com o negócio (Oliveira & Alves, 2014), estando mais propícias a gerarem vantagens competitivas e oportunidades de inovação (Robertson et al., 2012). Por outro lado, as empresas pior avaliadas, mesmo que tenham estratégias definidas, demonstram dificuldades para torná-las efetivas. Isso se mostra um problema, já que uma intenção estratégica frágil dificulta a inovação e pode levar a ações de inovação equivocadas.

4.2 Meio inovador interno

A competência Meio Inovador Interno compõe as dimensões de liderança, relações

formais e informais, tendo como principais fatores de inovação os modelos de liderança e de gestão, além de aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho, à formação de uma cultura inovadora e à criação de redes internas informais (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014). A Figura 4 apresenta o resultado total da autoavaliação das empresas estudadas nessa competência, e também os resultados para as empresas melhor e pior autoavaliadas.

Figura 4: Autoavaliação para a Competência Meio Inovador Interno



Nota. As barras pretas do gráfico à esquerda representam a avaliação total desta competência, as barras de cor cinza claro no gráfico do lado superior direito representam a avaliação das empresas que compõem o primeiro quartil, e as barras de cor cinza escuro no gráfico do lado inferior direito representam a avaliação das empresas que compõem o quarto quartil.

Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

Diferentemente dos resultados para a primeira competência, quando se trata da configuração interna as empresas estudadas tiveram, de forma geral, uma pior autoavaliação. Isso evidencia que essas empresas apresentam dificuldades para criar um ambiente de coesão interna que conecte uma liderança mobilizadora a um modelo de gestão que permita a construção de uma cultura inovadora. Pode-se inferir, portanto, que existe uma lacuna prática associada às relações interpessoais, que acaba por refletir nos resultados dessas empresas mesmo quando existe pessoal qualificado e motivado.

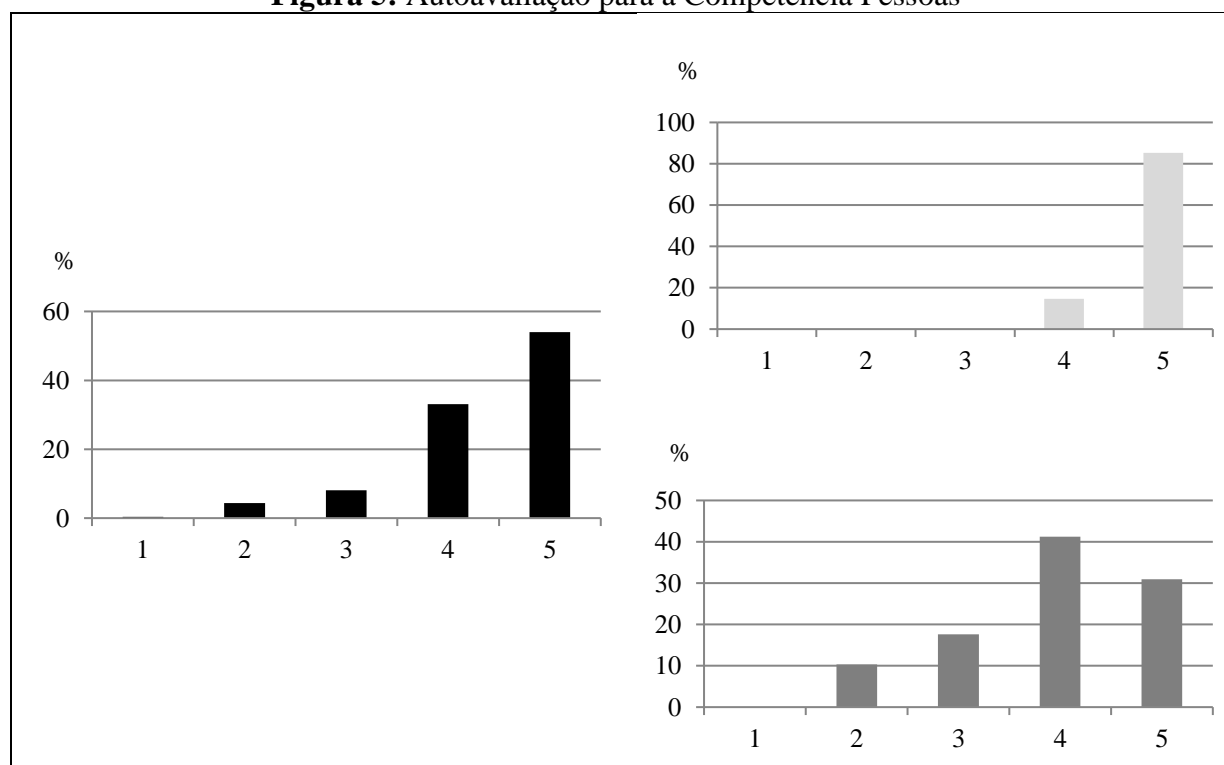
Tais apontamentos se mostram um problema, já que a liderança, bem como as relações formais e informais, é responsável por mobilizar as pessoas a cumprirem os intentos

estratégicos da organização (Crossan & Apaydin, 2009), além de contribuir fortemente para a geração de ideias e potenciais internos (Álvares, 2001). O meio inovador permite a uma organização gerar inovações continuamente (Barbieri & Álvares, 2002). A auto percepção reduzida nessa competência, principalmente nas empresas do 4º quartil, que apresentaram uma autoavaliação mais baixa, pode prejudicar a prática de inovação a curto e longo prazo, uma vez que as sinergias necessárias à inovação se mostram fragilizadas.

4.3 Pessoas

A competência Pessoas diz respeito à dimensão pessoal, relacionada à qualificação profissional e aos mecanismos de aprendizagem dispostos aos membros de uma organização, bem como à motivação que essas pessoas demonstram em seu ambiente de trabalho (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014). A Figura 5 traz os resultados para essa competência, levando em consideração os resultados das empresas melhor e pior avaliadas e o resultado total para o conjunto de empresas.

Figura 5: Autoavaliação para a Competência Pessoas



Nota. As barras pretas do gráfico à esquerda representam a avaliação total desta competência, as barras de cor cinza claro no gráfico do lado superior direito representam a avaliação das empresas que compõem o primeiro quartil, e as barras de cor cinza escuro no gráfico do lado inferior direito representam a avaliação das empresas que compõem o quarto quartil.

Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

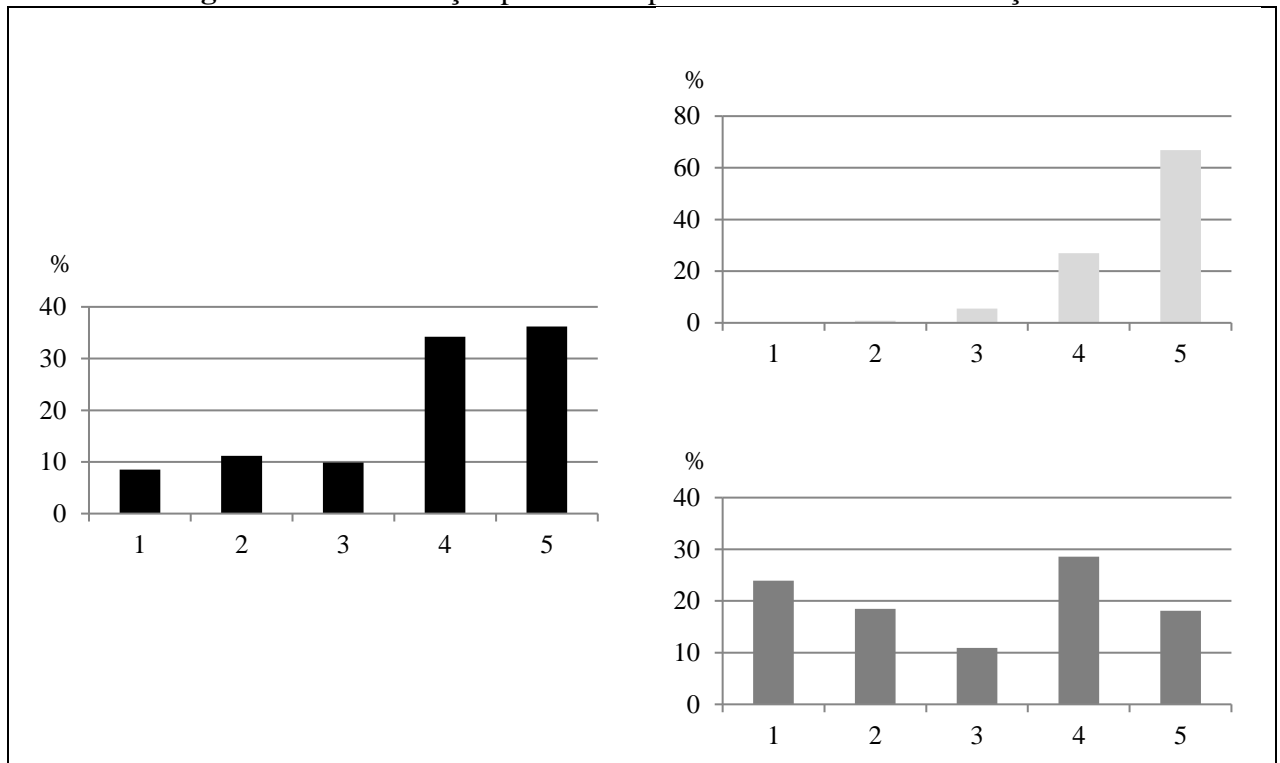
Se comparadas à competência anterior, as empresas estudadas se percebem como melhor posicionadas quando avaliadas em relação à aprendizagem, aos processos de aperfeiçoamento da qualificação profissional e à motivação das pessoas envolvidas. Assim, embora existam dificuldades no contexto das relações interpessoais, estas são menores no contexto geral, mas ainda se apresentam com grau de dificuldade similar para as empresas pior autoavaliadas, evidenciando que essas empresas têm problemas para qualificar e manter as pessoas motivadas. Essas dificuldades acabam por influenciar de forma negativa a capacidade de inovar das empresas (Vasconcellos, 1997).

As organizações devem ser capazes de prover infraestrutura e sistemas que facilitem o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, no intuito de alinhar a capacitação dos colaboradores à intenção estratégica de inovação (Zacher & Rosing, 2015). Ao se observar os resultados das empresas dispostas no 4º quartil, percebe-se que estas demonstram dificuldade em concretizar este alinhamento. A falta de uma infraestrutura de inovação que estimule mecanismos de aprendizagem e promova maior qualificação, não só torna a organização deficiente em concretizar as práticas de inovação já estabelecidas, como pode suprimir a capacidade destas empresas em promover oportunidades de inovação. São as pessoas as responsáveis por articularem as mudanças que ocorrem nas organizações (Crossan & Apaydin, 2009), de forma que devem ser motivadas e apoiadas a cumprirem esse objetivo.

4.4 Processos de inovação

A competência Processos de Inovação está relacionada às dimensões de gerenciamento e etapas dos processos de inovação, além dos recursos necessários para a inovação (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014). Tem como fatores de inovação aspectos relacionados à gestão do processo de inovação, e ao capital, conhecimento e alianças estratégicas necessárias para a inovação. A Figura 6 mostra a autoavaliação das empresas estudadas nesta competência. Mais uma vez, o gráfico da esquerda representa o resultado para o total de empresas, ao passo que o gráfico superior direito traz as empresas melhor autoavaliadas e o gráfico inferior direito as empresas pior autoavaliadas.

Figura 6: Autoavaliação para a Competência Processos de Inovação



Nota. As barras pretas do gráfico à esquerda representam a avaliação total desta competência, as barras de cor cinza claro no gráfico do lado superior direito representam a avaliação das empresas que compõem o primeiro quartil, e as barras de cor cinza escuro no gráfico do lado inferior direito representam a avaliação das empresas que compõem o quarto quartil.

Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

De todas as competências, processos de inovação é a que obteve as piores autoavaliações, seja no contexto geral ou dentre as melhores e piores autoavaliações. Isso parece ocorrer porque embora as empresas tenham uma intenção inovadora e pessoas qualificadas e engajadas, os processos de inovação propriamente ditos ainda são incipientes. Há dificuldade em gerir esses processos e faltam recursos para investir na inovação. Como consequência direta disso, essas empresas encontram problemas para manter um processo contínuo de inovação. Tais resultados corroboram com as argumentações de Johnson et al. (2008) e Tidd et al. (2008), que destacam que o processo de inovação deve ser dinâmico e contínuo e deve considerar os aspectos internos e externos à organização, no intuito de aumentar a capacidade inovadora da empresa.

A dificuldade em gerenciar a inovação pode representar para estas empresas problemas em adequar as estratégias internas da organização com as práticas diárias e as exigências de mercado. Mais precisamente pode representar problemas na alocação interna e externa de recursos que mantenham o processo de inovação. (Bao et al., 2012; Chesbrough, 2012; Salunke et al., 2011).

4.5 Resultados

A competência Resultados está relacionada à dimensão resultados das inovações, que tem como fatores de inovação os resultados econômico-financeiros, cumprimento de objetivos de inovação, resultados do processo de inovação e impactos das inovações (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014). Tais fatores representam o quanto a empresa consegue reverter as entradas de inovação em saídas de inovação que contribuam para o fortalecimento e crescimento do negócio. A Tabela 2, disposta na metodologia, apresentou os resultados da autoavaliação das empresas nessa competência.

As empresas foram classificadas conforme sua capacidade de gerar resultados de inovação em: 1º quartil, com empresas que obtiveram melhor autoavaliação (94%), 2º quartil (83%), 3º quartil (74%) e 4º quartil, composto por empresas com a pior autoavaliação nesse quesito (51%). As empresas melhores autoavaliadas foram aquelas capazes de criar um projeto de mudança com efetivas inovações. Tais resultados geraram não apenas impactos positivos de inovação para a organização, como também para seus *stakeholders*, além de possibilitar a manutenção das atividades atuais dessas empresas e a conquista de novas oportunidades de negócio, sustentados por um processo de inovação que gera resultados.

Estes aspectos permitem melhorar os resultados econômico-financeiros, o que torna as inovações economicamente viáveis, e sugerem que os objetivos de inovação estão sendo cumpridos, já que a empresa consegue transformar ideia e ação em resultados, aspectos estes que fazem parte do conceito de inovação utilizado pelo Fórum de Inovação FGV/EAESP e preconizado por Barbieri (2003). Por outro lado, as empresas pior avaliadas demonstram ter dificuldade em alcançar resultados efetivos de inovação, ou seja, a capacidade dessas empresas em reverter as entradas de inovação em saídas se mostra prejudicada, o que pode afetar o seu desempenho de mercado. Isso porque para que a inovação seja de fato uma vantagem competitiva para empresa e traga benefícios para o negócio esta deve se reverter em resultados (Ramos & Zilber, 2015).

Problemas na geração de resultados, apresentados principalmente nas empresas do 4º Quartil, são fruto das deficiências autodeclaradas por estas empresas nas competências anteriores - liderança e estratégia, meio inovador, pessoas e processos de inovação. Estas organizações parecem ter dificuldades em mover as competências rumo aos resultados desejados, o que constitui o grande desafio para todo e qualquer tipo de organização (Quandt

et al., 2014; Ramos & Zilber, 2015). Tais problemas podem significar estratégias deficientes, perda de competitividade e dificuldade em alinhar o negócio com o mercado (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014), de modo que as organizações devem não só criar mecanismos que as permitam inovar como também alinhar suas ações com os resultados esperados.

4.6 Análise conjunta das cinco competências de inovação

As empresas melhor autoavaliadas, pertencentes ao 1º quartil, demonstram boa gestão das competências liderança e intenção estratégica, meio inovador, pessoas e resultados, mas possuem pontuações um pouco mais baixas quando se trata do processo de inovação. Isso ocorre em virtude do processo de inovação ser o responsável por interligar as competências anteriores dentro de uma estratégia de inovação coerente com o negócio e com o mercado (Barbieri, 2003). Nesse sentido, embora detenham insumos de inovação que propiciem a geração de resultados, o processo em si ainda se mostra desafiador para essas organizações.

Tais apontamentos sugerem que as organizações devem se concentrar em criar mecanismos que potencializem as competências anteriores em um sistema dinâmico de inovação, representado por um processo de inovação forte e que potencialize as competências anteriores. Adicionalmente, as empresas devem cuidar para que suas competências mantenham sinergia entre si, evitando, assim, um processo de inovação que se mostre ineficaz no longo prazo (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014). Deste modo, embora a empresa consiga reverter ideia e ação em resultado, e se autoavaleie como uma organização que possui uma boa gestão das competências de inovação, se faz necessário equilibrar a competência processo de inovação com as demais, no intuito de maximizar seu potencial de inovação.

As empresas pior avaliadas, que compõem o 4º quartil, apresentaram uma autoavaliação relativamente baixa em todas as competências, sendo pior autoavaliadas na competência processos de inovação. Como já colocado, gerir o processo de inovação é desafiador, porém o desafio se torna ainda maior quando as competências anteriores, que agem diretamente sob o processo de inovação, apresentam deficiências. Como preconizado pela roda de inovação do Fórum de Inovação da FGV/EAESP (2014), as competências de inovação funcionam num movimento de roda, de modo que cada competência contribui para o desempenho da próxima.

A competência liderança e intenção estratégia impulsiona a forma como a organização enxerga e institui a inovação na organização. A depender da forma como esta enxerga a

inovação é criado um meio inovador que impulse ações de inovação. Estas ações são executadas pelas pessoas, que a depender de sua motivação e da forma como enxergam a inovação como parte da cultura da organização irão empreender as ações de inovação. Todos estes aspectos irão ocorrer mediante a criação de um processo de inovação, que interligue as competências anteriores com os resultados de inovação. Por fim, os resultados de inovação são frutos de vários fatores, mas refletem a capacidade da empresa em lidar com as competências anteriores. Este processo cíclico de competências faz com que a organização se diferencie no mercado, de modo que deficiências em todas as competências mostram falhas na capacidade da empresa se comunicar com o mercado e, principalmente, inovar.

Tais resultados reforçam a necessidade das empresas pensarem em inovação como fruto de ideia, ação e resultados e empreenderem esforços para maximizar sua capacidade inovadora em prol da perenidade do negócio. Essa maximização ocorre por meio de um processo de inovação forte e que consiga atender as necessidades de inovação da organização. Tanto pequenas quanto grandes empresas necessitam manter um processo de inovação que garanta capacidade de resposta frente às mudanças no ambiente de competição. Fragilidades no processo de inovação inviabilizam as atividades de inovação e tornam as organizações míopes e ultrapassadas. As fragilidades encontradas nas empresas filiadas à Fundação Nacional de Qualidade podem indicar dificuldade em gerir as inovações incrementais, responsáveis por manter o *status quo* dessas empresas, em conjunto com as inovações radicais, necessárias para a renovação dessas organizações. Isso é preocupante, já que uma empresa incapaz de inovar ou que não consiga acompanhar as atuais demandas de mercado pode perder rapidamente sua posição competitiva e ser substituída por outras que melhor compreendam a dinâmica de mercado.

5 Considerações finais, limitações e recomendações

O artigo teve como objetivo identificar lacunas na gestão de inovação de empresas mantenedoras da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) com base na metodologia do Fórum de Inovação da FGV/EAESP, que tem como base cinco competências da organização inovadora: liderança e intenção estratégica; meio inovador interno; pessoas; processos de inovação; e resultados. O método de pesquisa adotado foi a *survey*.

Os resultados da aplicação do modelo revelam importantes *insights* na gestão de inovação destas empresas, que revelam possuir problemas em reverter ideias e ações em

resultados. Isso ocorre porque a gestão da inovação envolve não apenas a alocação de recursos internos e externos à empresa e a criação de um processo de inovação. Para que seja efetiva esta deve gerar resultados que se revertam em ganhos a curto e longo prazo e que representem benefícios econômicos e de mercado, bem como alinhamento entre as estratégias de inovação e as práticas concretizadas na organização. Tais premissas estão relacionadas com o fato de que para que exista inovação deve existir resultado e que este depende de uma boa gestão e articulação dos elementos necessários a sua ocorrência, sendo estas as principais dificuldades das empresas analisadas.

Como limitações desta pesquisa, o estudo reflete a autoavaliação das empresas pesquisadas, de modo que as colocações aqui desenvolvidas partem da percepção do respondente. Entretanto, cabe considerar que todo método de pesquisa desenvolvido em ciências sociais aplicadas, que utilize pessoas, está sujeito ao viés do respondente (Saunders et al., 2007). Outra limitação diz respeito à quantidade de respondentes. Embora o estudo não tenha conseguido abarcar um quantitativo maior de empresas, cabe ressaltar que foram realizadas três rodadas de ligações diretas, no intuito de alcançar um maior quantitativo.

Para futuras pesquisas, sugere-se o desenvolvimento de um estudo que explore em profundidade, com uso de estudo de caso, as competências de inovação dispostas no modelo de diagnóstico da organização inovadora proposto pelo Fórum de Inovação FGV/EAESP (2014). Como acreditamos que o processo de inovação é afetado pelas competências liderança e intenção estratégica, meio inovador interno e pessoas, sugerimos estudos que explorem os antecedentes do processo de inovação. Isso pode auxiliar as empresas na formação de um processo de inovação sólido e efetivo. Além disso, sugere-se a validação estatística do modelo, a fim de verificar a capacidade de explicação do mesmo no campo de inovação. Por fim, sugere-se a replicação deste estudo nas mesmas organizações, para verificar a evolução das competências de inovação após terem acessado a devolutiva de diagnóstico de inovação.

Como contribuições práticas, o artigo chama a atenção para a dificuldade das organizações gerirem o processo de inovação. Tal *insight* permite às empresas compreenderem a necessidade de interligarem as competências de inovação a um processo dinâmico e interativo, que permita gerar resultados em longo prazo. Outra contribuição prática é a ênfase na inovação como fruto da ideia, ação e resultado. Isso permite às empresas definirem objetivos de inovação mais claros e traçarem estratégias voltadas ao cumprimento destes objetivos. Por fim, a devolutiva de diagnóstico de inovação entregue às empresas que

compuseram este estudo também pode ser considerada uma importante contribuição, já que permite a estas organizações enxergarem seu posicionamento de inovação perante o mercado e traçarem estratégias voltadas a cada uma das cinco competências de inovação.

Como contribuição teórica, o artigo traz como proposta o modelo de diagnóstico da organização inovadora proposto pelo Fórum de Inovação FGV/EAESP (2014), que tem sido desenvolvido conceitualmente pelo Fórum ao longo dos últimos 15 anos, culminando em cinco competências responsáveis por gerar inovação. Cabe destacar que poucos são os modelos que se propõem a articular em um modelo único um conjunto de competências que abarque empresas com diferentes características, sendo, portanto, uma importante contribuição desta pesquisa.

Referências

- Álvares, A. C. T. (2001). The 3M way to innovation: balancing people and profit. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3).
- Babbie, E. (2001). *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Bao, Y., Chen, X., & Zhou, K. Z. (2012). External learning, market dynamics, and radical innovation: Evidence from China's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 65, 1226-1233.
- Barbieri, J. C. (2003). *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. RJ: Editora da FGV.
- Barbieri, J. C., & Álvares, A. C. T. (2002). Meio inovador empresarial: conceitos, modelos e casos. *Revista IMES Administração*, 56, set./dez.
- Bennis, W. G., Nanus, B., & Simões, A. B. (1988). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. Editorial Harbra.
- Borchardt, P., & Santos, G. V. (2014). Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. *Revista de Administração e Inovação*, 11(1), 203-237.
- Carayannis, E. G., Samara, E. T., & Bakouros, Y. L. (2015). Innovation and Competitiveness: Case Study. In *Innovation and Entrepreneurship*. Springer International Publishing, 47-72.
- Carayannis, E., & Grigoroudis, E. (2014). Linking innovation, productivity, and competitiveness: implications for policy and practice. *The Journal of Technology Transfer*, 39(2), 199-218.
- Castells, M., & Hall, P. (1994). *Las Tecnopolis del mundo: la formación de los complejos industriales del siglo XXI*. Madrid: Alianza Editorial.

- Chesbrough, H. (2012). *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. trad. Luiz Claudio de Queiroz Faria; rev. téc. Jonas Cardona Venturini. Porto Alegre: Bookman.
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma. *Harvard Business School Press*. Harper Business Essencials.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard business review*, 78(2), 66-77, 2000.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2009). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. *International Business Review*, 21, 631-647.
- Fórum de Inovação FGV/EAESP. (2014). *Modelo de diagnóstico da organização inovadora*. RJ: Editora da FGV.
- Freeman, C. (1979). The determinants of innovation: market demand, technology and the response to social problems. *Futures*, 11(3).
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). Engineering the best business: building an innovation factory. *IEEE Engineering Management Review*, 28(4), 17-23.
- Heger, T., & Rohrbeck, R. (2012). Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. *Technological Forecasting & Social Change*, 79, 819-831.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 42-54.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(3), 377-400.
- Machado, D. D. P. N. (2007). Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. *Revista de Administração e Inovação*, 4(2), 05-28.
- Maine, E., Thomas, V. J., & Utterback, J. (2014). Radical innovation from the confluence of technologies: Innovation management strategies for the emerging nanobiotechnology industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 32, 1-25.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review*, 38, 9-24.

- Monteiro, J. J. B. A. (2015). Inovação sistemática aplicada a sistemas industriais de polimerização. *Revista de Administração e Inovação*, 12(2), 200-235.
- Oliveira, S. M., & Alves, J. L. (2014). Influência das práticas de inovação aberta na prospecção de conhecimentos para a criação de valor em ambientes de alta complexidade sob condições de incerteza e imprevisibilidade. *Revista de Administração e Inovação*, 11(1), 295-318.
- Ponomariov, B., & Toivanen, H. (2014). Knowledge flows and bases in emerging economy innovation systems: Brazilian research 2005–2009. *Research Policy*, 43(3), 588-596.
- Quandt, C. O., Silva, H. D. F. N., Ferraresi, A. A., & Frega, J. R. (2014). Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. *Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 176-199.
- Ramos, A., & Zilber, S. N. (2015). O impacto do investimento na capacidade inovadora da empresa. *Revista de Administração e Inovação*, 12(1), 33.
- Robertson, P. L., Casali, G. L., & Jacobson, D. (2012). Managing open incremental process innovation: absorptive capacity and distributed learning. *Research Policy*, 41, 822-832.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & Mccoll-Kennedy, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40, 1251–1263.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornill, A. (200). *Research Methods for Business Students*. 2. ed. Harlow, England: Pearson Education.
- Schumpeter, J. (1982). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo Econômico*. Ed. Abril S.A. Cultural e Industrial: São Paulo.
- Silva, S. E., & Reis, L. P. (2015). O processo de estruturação de recursos no contexto de uma empresa de base tecnológica de origem acadêmica (EBTA). *Revista de Administração e Inovação*, 12(2), 153-179.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of innovation management*, 12(4), 655-676.
- Spisak, B. R., O'Brien, M. J., Nicholson, N., & Van Vugt, M. (2015). Niche Construction and the Evolution of Leadership. *Academy of Management Review*, 40(2), 291-306.
- Tang, H. K. (1998). An Integrative model of innovation in Organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309.
- Tether, B. S. (2003). What is innovation? Approaches to Distinguishing New Products and Processes from Existing Products and Processes. *ESRC Centre for Research on Innovation and Competition (CRIC)*, University of Manchester and UMIST, working paper N° 12.

- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.
- Vasconcellos, M. A. (1997). *Excelência e Humanização da Produção*. Monografia para acesso ao nível de professor titular. SP: FGV-EAESP.
- Vecchiato, R., & Roveda, C. (2014). Foresight for public procurement and regional innovation policy: The case of Lombardy. *Research Policy*, 43(2), 438-450.
- Woerter, M., & Roper, S. (2010). Openness and innovation - Home and export demand effects on manufacturing innovation: Panel data evidence for Ireland and Switzerland. *Research Policy*, 39, 155-164.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.