

Adoção de Inovações Gerenciais: Um Survey com Gestores Brasileiros

Autoria

Daniel Paulino Teixeira Lopes - daniel.lopes@globo.com

Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA)/CEFET-MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

Allan Claudius Queiroz Barbosa - allan@ufmg.br

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin – CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a adoção de inovações gerenciais por gestores brasileiros. O referencial teórico apresenta possibilidades de análise das inovações gerenciais, com especial ênfase em suas dimensões conceituais, processuais e nos atributos que lhes conferem complexidade. A pesquisa foi desenvolvida com base em uma abordagem metodológica quantitativo-descritiva, via survey, envolvendo 416 gestores de empresas de diferentes estados brasileiros. Os resultados fornecem um panorama das inovações gerenciais adotadas no período entre 2014 e 2016, incluindo as dimensões relativas às atividades e práticas gerenciais, aos processos de gestão e às estruturas organizacionais, além de informações sobre complexidade e processo de adoção. As considerações finais ressaltam o equilíbrio entre as dimensões da própria inovação, os altos níveis de complexidade que marcam determinados atributos, bem como questões processuais. Ressalta-se a contribuição deste artigo em função da proposição de um modelo de análise da inovação gerencial e da exploração de novas evidências sobre esse tipo de inovação no Brasil. Estudos futuros podem trazer evidências complementares sobre a eventual realização, por gestores brasileiros, de inovações novas para o estado da arte da gestão.

Adoção de Inovações Gerenciais: Um *Survey* com Gestores Brasileiros

O objetivo deste artigo é analisar a adoção de inovações gerenciais por gestores brasileiros. O referencial teórico apresenta possibilidades de análise das inovações gerenciais, com especial ênfase em suas dimensões conceituais, processuais e nos atributos que lhes conferem complexidade. A pesquisa foi desenvolvida com base em uma abordagem metodológica quantitativo-descritiva, via *survey*, envolvendo 416 gestores de empresas de diferentes estados brasileiros. Os resultados fornecem um panorama das inovações gerenciais adotadas no período entre 2014 e 2016, incluindo as dimensões relativas às atividades e práticas gerenciais, aos processos de gestão e às estruturas organizacionais, além de informações sobre complexidade e processo de adoção. As considerações finais ressaltam o equilíbrio entre as dimensões da própria inovação, os altos níveis de complexidade que marcam determinados atributos, bem como questões processuais. Ressalta-se a contribuição deste artigo em função da proposição de um modelo de análise da inovação gerencial e da exploração de novas evidências sobre esse tipo de inovação no Brasil. Estudos futuros podem trazer evidências complementares sobre a eventual realização, por gestores brasileiros, de inovações novas para o estado da arte da gestão.

Palavras-chave: Inovação gerencial. Inovação organizacional. Inovação tecnológica.

1. Introdução

Este artigo reconhece as distintas possibilidades de análise da inovação e focaliza em um tipo especial de inovação não tecnológica (Cerne *et al.*, 2016): a inovação gerencial. Diversos autores vêm defendendo a necessidade de se analisar a fundo esse tipo de inovação, argumentando sobre sua importância para a obtenção de desempenho organizacional superior e vantagens competitivas (Birkinshaw *et al.*, 2008; Volberda *et al.*, 2013; Damanpour, 2014).

As inovações gerenciais se referem à adoção de determinadas estruturas organizacionais pela primeira vez (por exemplo, estrutura matricial, estrutura por projeto, unidade de negócios, departamentos, descentralização e equipes autogerenciadas), de processos de gestão novos para a organização (por exemplo, métodos de planejamento estratégico, gestão do conhecimento, orçamento de capital, gestão de projetos, gestão da qualidade, reengenharia, contratação de pessoal e sistemas de informações gerenciais) e de atividades e práticas gerenciais novas para o gestor (por exemplo, atribuições, papéis, responsabilidades e outros aspectos do seu dia a dia).

No Brasil, esse tipo de inovação já vem sendo observado em algumas pesquisas, notadamente a partir do conceito de *inovação organizacional* utilizado na Pesquisa de Inovação (PINTEC) (IBGE, 2016). A última edição desta pesquisa mostra que dentre as 47,7 mil empresas que inovaram nos produtos (bens ou serviços) e/ou processos entre 2012 e 2014, 79,1% realizaram também inovações no âmbito da gestão.

Levantamentos como os da PINTEC, contudo, não cobrem todos os fatores organizacionais necessários para analisar a inovação gerencial em sua complexidade. Mais especificamente, esse tipo de inovação é de difícil apreensão, porque o foco de pesquisas como aquela recai sobre as inovações em produtos e processos e as atividades inovativas ligadas a esses tipos de inovação, tais como, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e compra de máquinas e equipamentos.

Tendo isso em vista, **o objetivo deste artigo é analisar a adoção de inovações gerenciais por gestores brasileiros**. Para isso, foi preciso identificar não apenas as principais dimensões dessas inovações, mas também verificar informações sobre os níveis de complexidade e os processos de adoção.

Este artigo está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, desenvolve-se o referencial teórico, com foco na interdependência necessária ao debate sobre inovações tecnológicas e gerenciais. Discutem-se linhas conceituais, atributos e processos

de adoção da inovação gerencial. Na terceira seção, traça-se o percurso metodológico. Na quarta seção, procede-se à apresentação e discussão dos resultados, com base na análise descritiva dos dados do *survey* conduzido em 2016. Na quinta seção, formulam-se as considerações finais. Incluem-se, ainda, um apêndice com a especificação do questionário e a seção de referências.

2. Inovação gerencial: dimensões, atributos e processo de adoção

A literatura mais recente sobre inovação tem avançado na tentativa de compreendê-la além da dimensão meramente tecnológica e industrial (Fagerberg *et al.*, 2013). Análises contemporâneas têm abordado inovações não tecnológicas (a exemplo da *inovação gerencial* ou *inovação organizacional*, utilizadas aqui como sinônimos), diferenciando-as das inovações tecnológicas e, ao mesmo tempo, indicando a interdependência entre elas.

Pesquisas recentes (Ahuja *et al.*, 2008; Valladares *et al.*, 2014) mostram que múltiplos fatores, abrangendo desde questões externas a outras ligadas ao processo de inovação tecnológica, irão influenciar a capacidade inovativa. Destaca-se o fato da inovação do tipo gerencial também surtir efeito no desenvolvimento de inovações em produtos e processos (Le Bas *et al.*, 2015; Tavassoli e Karlsson, 2015).

Análises feitas por Damanpour *et al.* (1989), Lam (2005), Hamel (2007), Volberda *et al.* (2013), Hervás-Oliver e Peris-Ortiz (2014), Damanpour (2014) e outros autores mostram que inovar na gestão pode ser consequência de uma inovação tecnológica ou, mesmo, um requisito para a ocorrência dela. Nesse sentido, inovações tecnológicas e gerenciais são inovações interdependentes e, à primeira vista, compartilham aspectos comuns. Há, contudo, uma variedade de dimensões e atributos que vão diferenciá-las.

A literatura no campo da inovação gerencial apresenta visões distintas sobre este conceito, mas observa-se consenso em relação à sua essência e aos elementos que o constituem (Lopes, 2015). Birkinshaw *et al.* (2008, p. 825) definem o conceito de inovação gerencial como a “invenção e implementação de uma prática, processo, estrutura ou técnica de gestão nova para o estado da arte e intencionada ao avanço de objetivos organizacionais”. Na visão de Volberda *et al.* (2013, p. 1), esse tipo de inovação se refere a mudanças no “formato, práticas e processos organizacionais de uma firma de uma maneira que seja nova para a firma e/ou a indústria”. Segundo os autores, a inovação gerencial deve resultar em alavancagem da base de conhecimento, da performance em termos de inovação, produtividade e competitividade. Para Damanpour (2014, p. 1269), a inovação gerencial consiste em desenvolver e utilizar “novas abordagens para realizar o trabalho da gestão, nova estratégia e estrutura organizacional, e novos processos que produzem mudanças nos procedimentos de gestão da organização e nos sistemas administrativos da organização”. A inovação gerencial pode envolver a criação de algo novo (Birkinshaw *et al.*, 2008) ou a adoção de algo novo para a firma, com adaptações ou não (Volberda *et al.*, 2014).

Com base nesses conceitos, é possível derivar as principais dimensões da inovação gerencial: atividades e práticas gerenciais, processos de gestão e estruturas organizacionais. Na dimensão das atividades e práticas gerenciais, a inovação está relacionada a significativas mudanças nas “diferentes facetas de regras e rotinas pelas quais o trabalho é realizado dentro de organizações” (Birkinshaw *et al.*, 2008, p. 828). Na dimensão dos processos de gestão, a inovação gerencial abrange mudanças nos processos necessários à efetivação das atividades e práticas de gestão (Hamel, 2007), ou seja, nas rotinas, processos e operações de uma organização (Armbruster *et al.*, 2008). A dimensão dos processos gerenciais incorpora, assim, as inovações nas técnicas de gestão destacadas por Volberda *et al.* (2013), Birkinshaw *et al.* (2008) e outros autores. Na dimensão das estruturas organizacionais, as inovações são aquelas que influenciam, modificam e trazem melhorias em diversos aspectos, tais como, organização do trabalho, distribuição de responsabilidades e poder de decisão, *accountability* (ou

responsabilização), linhas de comando, fluxos de comunicação, número de níveis hierárquicos e divisão de funções (Armbruster *et al.*, 2008).

É importante ressaltar que essas dimensões não são isoladas (Lopes, 2015). Além disso, destaca-se também que, enquanto as dimensões dos processos de gestão e estruturas organizacionais estão bem refletidas nas pesquisas sobre inovação, a exemplo das definições do *Manual de Oslo* (OECD, 2005), as inovações nas atividades e práticas gerenciais carecem de maior inserção como dimensão relevante para a análise da inovação gerencial. Considerando que atividades e práticas de gestão se referem a ações e atribuições individuais, observa-se um nível de análise distinto em comparação com as demais dimensões ligadas a estruturas e processos.

Além das dimensões três dimensões explicitadas, Damanpour (2014) argumenta que os atributos das inovações gerenciais são variados e implicam dificuldades para pesquisar similares às inovações tecnológicas. Os atributos que conferem complexidade a uma inovação gerencial são: adaptabilidade (flexibilidade e variabilidade), complexidade operacional (dificuldade de usar e implementar), grau de novidade (radical ou incremental, dependendo do nível de abandono do que se fazia anteriormente e de competências passadas), abrangência (alteração na estrutura administrativa, autoridade e poder), incerteza quanto ao impacto (pouca clareza entre a inovação e seus resultados), caráter tácito, raridade (no caso de geração) e dificuldade de replicar, proteger, testar, observar e de identificar seus limites (Rogers, 2003; Damanpour, 2014; Mol e Birkinshaw, 2014).

Esta discussão permite observar as peculiaridades da inovação gerencial em relação às inovações tecnológicas, mas ainda não revela o que diferencia o processo de inovação gerencial quando comparado àquele relativo às inovações tecnológicas em produtos e processos. Enquanto os estudos sobre criação (Birkinshaw *et al.*, 2008) estão preocupados com a rapidez e a eficácia do desenvolvimento de uma inovação gerencial, os estudos sobre difusão estão preocupados com o contexto e a velocidade da disseminação entre o provedor da inovação e o nível populacional (Abrahamson, 1991; Caldas e Wood Jr., 2007; Damanpour, 2014; Volberda *et al.*, 2014). Já os estudos sobre adoção focalizam a assimilação e a avaliação da resposta ao problema na visão do usuário/organização (Damanpour, 2014; Volberda *et al.*, 2014).

A adoção de uma inovação gerencial é um processo que envolve as fases de iniciação, decisão de adoção e implementação – esta última a mais lenta (Damanpour, 2014). O *Manual de Oslo* (OECD, 2005) propõe etapas parecidas, incluindo: planejamento, desenvolvimento e implementação de métodos organizacionais considerados novos para uma organização. Para Lin *et al.* (2016), a adoção envolve quatro fases: iniciação (reconhecimento do problema e julgamento inicial); pesquisa externa de soluções existentes passíveis de adoção; estabelecimento de proposta a partir da identificação das fontes dos problemas e dos novos processos; e implementação da proposta, que inclui a realização do valor da inovação gerencial.

Um dos desafios desse processo prende-se à adaptação e à assimilação bem-sucedidas, tornando o processo de adoção de inovações gerenciais mais lento (Damanpour, 2014), incerto e idiossincrático em relação ao contexto (Ansari *et al.*, 2010; Lin *et al.*, 2016) quando comparado com as inovações tecnológicas. De acordo com Ansari *et al.* (2014), a adaptação depende do grau de fidelidade e do de extensão. A fidelidade se refere à similaridade da inovação em relação à prática original, sendo que o significado da prática pode ser modificado por hibridização ou reinvenção. A extensão se refere ao grau de implementação, a qual pode ser mais profunda e substancial, ou superficial e simbólica.

De modo a sintetizar o exposto, foram observadas as principais dimensões das inovações gerenciais, fases do processo de adoção e atributos que conferem complexidade a este tipo de inovação. Uma inovação gerencial pode ocorrer em três principais dimensões: atividades e práticas gerenciais, processos de gestão e estruturas organizacionais. Independentemente dessas dimensões, a adoção de uma inovação gerencial passa pelas fases de iniciação, decisão de

adoção e implementação. Sua complexidade é caracterizada por: temas de gestão envolvidos, grau de novidade, complexidade operacional, compatibilidade, adaptabilidade, caráter sistêmico e incerteza quanto ao impacto.

3. Procedimentos metodológicos

Para a realização do presente estudo, foi escolhida a abordagem de pesquisa quantitativa (Creswell, 2007) com a realização de um *survey* (levantamento) interseccional. Essa abordagem viabilizou a obtenção de dados padronizados em larga escala, que subsidiaram a análise sobre inovação gerencial. A opção por desenvolver um *survey* se deu porque as bases de dados existentes¹ não abrangem a maioria dos construtos e variáveis de propostos neste estudo. Ressalta-se que até a realização da pesquisa de campo não se conheciam outros estudos que tivessem exatamente o mesmo foco de análise. A inovação gerencial foi escolhida como unidade de análise e foi verificada segundo construtos e variáveis que refletem suas **dimensões, fases do processo de adoção** e atributos que denotam a **complexidade** desse tipo de inovação (Figura 1).

CONSTRUTO	VARIÁVEIS DE INTERESSE
Dimensões da inovação gerencial	• Estruturas organizacionais; Processos de gestão; Atividades e práticas gerenciais; Relações externas*
Fases do processo de adoção	• Iniciação; Decisão de adoção; Implementação
Complexidade	• Temas de gestão envolvidos; Grau de novidade; Complexidade operacional; Compatibilidade; Adaptabilidade; Caráter sistêmico; Incerteza quanto ao impacto

Figura 1 - Principais categorias e variáveis de interesse

Nota: *A inovação nas relações externas foi incluída para permitir comparativos com a PINTEC (IBGE, 2016).

Fonte: Elaborado a partir do referencial teórico. A discriminação dos autores encontra-se no apêndice I.

Tendo em vista esses construtos e variáveis, elaborou-se um questionário do tipo autoadministrado, com predominância de questões fechadas, seguindo as diretrizes de Fowler Jr (2009) e Netemeyer *et al.* (2003). Segundo Fowler Jr (2009), a aplicação de um questionário por autoadministração é melhor do que por um entrevistador quando se deseja perguntar sobre um grande número de itens em formato similar e preservar o anonimato. Além disso, questionários de autopreenchimento ajudam a evitar respostas com viés socialmente desejável (Netemeyer *et al.*, 2003; Fowler Jr, 2009).

Em função da inexistência de uma escala validada, o processo de elaboração do questionário foi realizado em quatro etapas: Construção do *pool* de itens e seleção; Aprimoramento de conteúdo e redação; Realização de entrevistas cognitivas; e Pré-teste do instrumento de pesquisa. Essas etapas e os procedimentos de validação do instrumento foram documentados em tese de doutorado. A versão final do questionário ficou composta por 38 questões, sendo 19 relativas à inovação gerencial propriamente dita (Apêndice) e outras sobre o perfil da organização e do gestor respondente.

A população-alvo deste estudo ficou composta por gestores brasileiros, sem restrições iniciais quanto à atividade econômica e ao tamanho das organizações em que esses gestores atuam. Optou-se pela amostragem não probabilística intencional “por julgamento” (Cooper e Schindler, 2012, p. 359), devido à dificuldade em identificar e acessar a rede de respondentes, bem como à necessidade de selecionar aqueles que de alguma forma pudessem fornecer informações qualificadas sobre a adoção de inovações gerenciais. Este procedimento de amostragem vem sendo utilizado nas pesquisas brasileiras sobre inovação (Ribeiro *et al.*, 2011; Santos *et al.*, 2014).

Para encontrar potenciais respondentes, a pesquisa foi divulgada diretamente para 1.111 gestores brasileiros, ou seja, agentes internos que potencialmente poderiam estar envolvidos na adoção das inovações gerenciais, seja na fase de iniciação, de decisão de adoção e/ou de implementação. Os critérios para o encaminhamento de convites para profissionais que atuavam em funções de diretoria, gerência departamental, gerência de projeto ou atividades correlatas seguiram procedimentos análogos aos de Andrade (2012), incluindo a divulgação para o público-alvo via mensagens eletrônicas (*e-mail*), redes sociais, entidades empresariais e educacionais.

Os dados foram coletados via internet entre 8 de junho e 15 de julho de 2016. A forma de distribuição *online* do questionário teve como vantagens: rapidez na execução, facilidade de acesso aos respondentes e facilidade de tabulação dos dados (Couper e Miller, 2009). O *link* do questionário foi hospedado em um site de propriedade de um dos autores deste artigo, o que permitiu anonimato nas respostas, controle de acesso e sigilo dos dados. O acompanhamento das respostas foi feito diariamente, por meio do *software* livre Limesurvey® e do aplicativo de internet *Google Analytics*®. As estatísticas de acesso ao questionário mostram que 874 pessoas o acessaram, 485 iniciaram o preenchimento e 416 concluíram a pesquisa adequadamente (questionários válidos), levando, em média, 16 minutos. Dessa forma, a amostra final totalizou 416 respondentes.

Os resultados foram analisados no IBM® SPSS® e Microsoft Excel® por meio de estatísticas descritivas, que ajudaram a examinar as características dos dados (Hair *et al.*, 2009) e a sintetizar adequadamente as evidências deste estudo.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1 Perfil dos respondentes e organizações

Foram obtidas respostas de 416 gestores de quase todos os estados brasileiros. Os estados com maior percentual de respondentes foram: Minas Gerais (54%), São Paulo (20%) e Rio de Janeiro (5%). Os demais estados somam 21% dos respondentes. Dos respondentes, 70,2% são do sexo masculino, 55,0% têm idade entre 30 e 44 anos e 83,9% são pós-graduados (Tabelas 1 e 2).

Tabela 1 - Distribuição dos respondentes segundo a faixa etária

Faixa etária	Total	%
Até 24 anos	5	1,2
25 a 29 anos	32	7,7
30 a 34 anos	47	11,3
35 a 39 anos	121	29,1
40 a 44 anos	61	14,7
45 a 49 anos	48	11,5
50 a 54 anos	45	10,8
Acima de 55 anos	57	13,7
Total geral	416	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2 - Último nível de formação acadêmica dos respondentes

Nível de formação	Total	%
Técnico/Médio	3	0,7
Superior	64	15,4
Especialização	185	44,5
Mestrado	124	29,8
Doutorado	40	9,6
Total geral	416	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos respondentes, 74,8% indicaram “gerência” ou “diretoria/ presidência/ sócio/ proprietário” como nível do cargo ocupado no momento da pesquisa e 25,2% também exerciam função gerencial, embora não ocupassem cargos de gestão nas respectivas organizações² (Tabela 3). A Tabela 4 mostra que 70% dos respondentes possuíam seis ou mais anos de experiência em funções gerenciais e 5,8%, menos de dois anos de experiência como gestor.

Tabela 3 - Nível do cargo ocupado pelos respondentes

Cargo	Total	%
Técnico	3	0,7
Analista	24	5,8
Especialista	21	5,0
Supervisão/Coordenação	57	13,7
Gerência	165	39,7
Diretoria/Presid./Sócio/Proprietário	146	35,1
Total geral	416	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4 - Experiência dos respondentes como gestores

Tempo de experiência	Total	%
Menos de 2 anos	24	5,8
De 2 a 5 anos	101	24,3
De 6 a 10 anos	116	27,9
De 11 a 15 anos	70	16,8
De 16 a 20 anos	51	12,3
Acima de 21 anos	54	13,0
Total geral	416	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses dados mostram que, de modo geral, os respondentes eram qualificados em termos de formação, experiência e função para fornecer informações úteis para a pesquisa. Contudo, assim como na análise do perfil das organizações pesquisadas, não seria prudente aprofundar a análise da inovação gerencial em função do perfil do respondente, muito embora esse perfil possa oferecer pistas sobre quem vem atuando com a inovação gerencial em organizações brasileiras. Mais especificamente em relação aos dados sobre inovação gerencial, que serão apresentados na seção seguinte, 29,6% dos respondentes foram responsáveis pela implementação da inovação, 29,6% foram integrantes das equipes que implementaram a inovação e 21,3% tiveram seu trabalho como gestor(a) afetado pela inovação.

Cerca de 60% dos respondentes da amostra representam organizações médias e grandes, em termos tanto de pessoas ocupadas, quanto de faturamento. Em termos de tamanho, o perfil encontrado na amostra deste estudo é distinto daquele apresentado em outras pesquisas, como na PINTEC (IBGE, 2016), que teve amostra composta por 91% de organizações com menos de 100 pessoas ocupadas. A Tabela 5 exhibe a quantidade de organizações com base na faixa de empregados. A faixa de faturamento indica que a maioria das organizações se caracteriza como de médio a grande porte, como mostram os percentuais para cada faixa de faturamento estimado na Tabela 6.³

Tabela 5 - Tamanho das organizações segundo a faixa de empregados

Faixa de empregados	Total	%
Até 9	45	10,8
De 10 a 49	80	19,2
De 50 a 99	37	8,9
De 100 a 249	52	12,5
De 250 a 499	29	7,0
Acima de 500	173	41,6
Total geral	416	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 6 - Tamanho das organizações segundo a faixa de faturamento estimado

Faturamento estimado	Total	%
Microempresa (menor ou igual a R\$ 3,6 milhões)	69	16,6
Pequena empresa (entre R\$ 3,6 milhões e R\$ 16 milhões)	53	12,7
Média empresa (entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões)	61	14,7
Média-grande empresa (entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões)	40	9,6
Grande empresa (maior que R\$ 300 milhões)	149	35,8
Não se aplica	37	8,9
Não informado	7	1,7
Total geral	416	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A distribuição das organizações pesquisadas em relação às atividades econômicas demonstrou um perfil diversificado. As atividades econômicas com maior número de organizações na amostra foram: “Atividades profissionais, científicas e técnicas” (18,3%) e “Indústria de transformação” (17,3%). A Tabela 7 mostra a distribuição das organizações em relação aos setores serviço, indústria e demais atividades (outros).

Das organizações de atuação dos respondentes, 76,2% são do setor privado, sendo 16,1% públicas e 5,5% do terceiro setor (em 2,2% dos casos o tipo de organização não foi

informado). Do total, há predominância de organizações independentes – ou seja, que não fazem parte de algum grupo econômico. Quanto à origem de capital, 74,3% são nacionais, 18,8% são estrangeiras e 5,5% possuem origem de capital mista. Vale destacar que mais de 75% das organizações pesquisadas possuem 11 ou mais anos de existência, enquanto 20,7% possuem entre 2 e 10 anos.

O principal mercado de atuação da maioria das organizações pesquisadas está concentrado no Brasil, sendo 14,2% de abrangência local, 18,8% estadual, 8,8% regional e 38,5% nacional. Cerca de 20% das organizações exibem maior grau de internacionalização, atuando principalmente no Mercosul e na América Latina (6,7%), Estados Unidos (3,8%), Europa (2,9%), Ásia (2,4%) e outros mercados (3,6%).

Tabela 7 - Distribuição setorial das organizações pesquisadas

Setores por seção CNAE 2.0 (IBGE)	Organizações	%
Serviço	283	68,0
Atividades profissionais, científicas e técnicas	76	18,3
Informação e comunicação	52	12,5
Educação	48	11,5
Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	20	4,8
Comércio	18	4,3
Saúde humana e serviços sociais	17	4,1
Serviços – indefinido	15	3,6
Atividades administrativas e serviços complementares	10	2,4
Transporte, armazenagem e correio	8	1,9
Outras atividades de serviços	7	1,7
Artes, cultura, esporte e recreação	5	1,2
Alojamento e alimentação	5	1,2
Atividades imobiliárias	2	0,5
Indústria	86	20,7
Indústria de transformação	72	17,3
Indústrias extrativas	14	3,4
Outros	47	11,3
Administração pública, defesa e seguridade social	17	4,1
Construção	13	3,1
Eletricidade e gás	11	2,6
Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura	4	1,0
Indefinido	2	0,5
Total geral	416	100,0

Nota: Para algumas respostas não foi possível identificar precisamente a atividade econômica informada pelo respondente: 15 respondentes informaram genericamente que sua organização atua no setor de serviços e duas pessoas não forneceram informações suficientes para a identificação do setor.

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses dados sobre tamanho da organização, setor, tempo de existência e origem do capital são comumente analisados nos estudos sobre inovação, conforme discutido no referencial teórico. Jiang *et al.* (2012) apontam que essas variáveis não impactaram significativamente a realização de inovações gerenciais. Também, não costumam, segundo Damanpour e Aravind (2012), afetar o processo de adoção.

4.2 Adoção de inovação gerencial

Em relação às inovações gerenciais, os dados deste estudo não estão tão distantes daqueles obtidos na última PINTEC: 64,2% dos participantes informaram que suas organizações realizaram esse tipo de inovação entre 2014 a 2016; ou seja, adotaram pela primeira vez novas atividades e práticas gerenciais, processos de gestão e estruturas organizacionais. De acordo com os dados da PINTEC (IBGE, 2016), 79,1% inovaram em pelo

menos uma das variáveis pesquisadas para inovação organizacional (técnicas de gestão, organização do trabalho e relações externas).

A Tabela 8 detalha os percentuais de acordo com o setor e a faixa de pessoal ocupado: 149 (35,8%) dos respondentes informaram não ter havido inovação gerencial em suas organizações⁴; as organizações do setor industrial inovaram mais (67,4%) do que as demais; com relação ao porte, não há um padrão que pudesse caracterizar organizações maiores como mais inovadoras na gestão, como ocorre para todas as variáveis de inovação organizacional pesquisadas na PINTEC ao longo de suas últimas edições; as organizações de 50 a 99 e de 250 a 499 pessoas ocupadas foram as que mais realizaram inovação gerencial no período pesquisado, com percentuais de 70,3% e 69%, respectivamente.

Tabela 8 - Organizações que realizaram inovação gerencial entre 2014 e 2016, por setor e faixa de pessoal ocupado (em percentual)

	Sem inovação gerencial	Com inovação gerencial	Total geral
Setor			
Indústria	32,6	67,4	100
Serviço	36,7	63,3	100
Outros	36,2	63,8	100
Faixa de pessoal ocupado			
Até 9	35,6	64,4	100
De 10 a 49	41,3	58,8	100
De 50 a 99	29,7	70,3	100
De 100 a 249	36,5	63,5	100
De 250 a 499	31,0	69,0	100
Acima de 500	35,3	64,7	100
Total geral	35,8	64,2	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Este estudo identificou que 63,7% das organizações adotaram as inovações de modo abrangente, seja ao nível do grupo empresarial, corporativo, organizacional ou da unidade de negócios. Em 14,6% dos casos a inovação foi adotada no âmbito de uma diretoria; em 13,1%, no de determinado projeto; e em 8,6%, no departamental ou demais níveis. Esses dados ajudam a entender que as inovações gerenciais podem ter uma abrangência diferenciada, embora na amostra tenham sido mais frequentes aquelas com maior amplitude sobre as organizações pesquisadas.

4.2.1 Dimensões conceituais da inovação gerencial

As dimensões conceituais foram identificadas a partir da percepção dos respondentes sobre as quatro variáveis mostradas na Figura 2. Essa figura, assim como alguns gráficos subsequentes, inclui um gráfico no formato de radar, para facilitar a visualização de diferentes critérios de análise e de situações de equilíbrio/desequilíbrio entre as médias das variáveis observadas.

De modo geral, as médias mostram que as inovações gerenciais representaram alterações de modo equilibrado nos processos de gestão, organização do trabalho e atividades e práticas dos gestores. A variável que mede mudanças nas relações externas foi incluída nesta pesquisa para permitir comparabilidade (indiretamente, em função das diferenças escalares) com os dados da PINTEC.

A média mais alta foi registrada para a variável relativa à introdução de processos, técnicas e/ou ferramentas de gestão significativamente novas para a organização (4,1 em uma escala de 1 a 5). Esse tipo de mudança se refere, por exemplo, à adoção de métodos de planejamento estratégico, orçamento de capital, gestão de projetos, contratação e promoção,

reengenharia dos processos de negócio, gestão do conhecimento, gestão da qualidade, sistemas de formação/treinamento, sistemas de informações gerenciais e gestão ambiental.

As médias também foram elevadas (4,0) para a variável relativa aos novos métodos de organização do trabalho para melhor distribuir responsabilidades e poder de decisão. Exemplos de mudanças nessa linha incluem novas estruturas organizacionais, descentralização ou integração de departamentos, criação ou extinção de unidades de negócio, introdução de estruturas matriciais ou por projetos e estabelecimento do trabalho em equipe.

Da mesma forma, a média foi elevada (3,9) também para a variável relativa às novidades nas atividades e práticas de gestão dos próprios gestores, traduzindo-se, por exemplo, em alterações significativas nas atribuições e responsabilidades dos gestores ou em novas regras e rotinas do dia a dia do gestor.

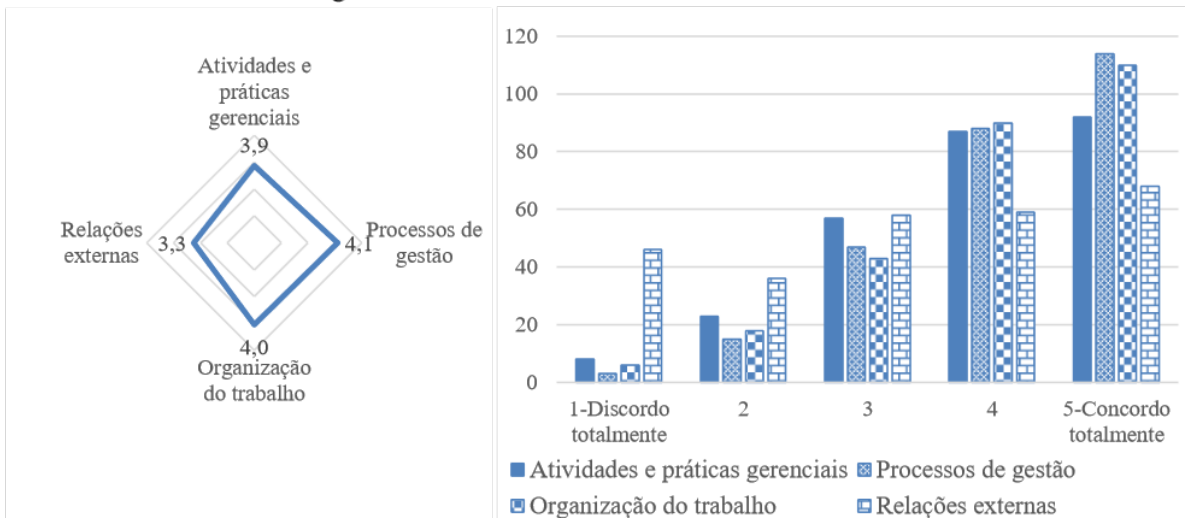


Figura 2 - Média e distribuição de frequência das variáveis relativas às dimensões da inovação gerencial
Fonte: Dados da pesquisa.

As inovações gerenciais adotadas entre 2014 e 2016 alteraram em menor grau as relações externas das organizações pesquisadas com outras empresas ou instituições públicas e sem fins lucrativos. Isso incluiria, por exemplo, o estabelecimento pela primeira vez de alianças, parcerias, terceirização ou subcontratação de atividades. Esse resultado está em linha com a PINTEC (IBGE, 2016), que identificou inovações nas relações externas proporcionalmente em menos organizações (13,3%) quando comparadas às variáveis relativas às técnicas de gestão (41,3%) e organização do trabalho (39,8%) analisadas naquela pesquisa.⁵

O que mostram esses dados é que os respondentes reconhecem que as inovações gerenciais adotadas costumam alterar também as atividades e práticas gerenciais dos próprios gestores, corroborando para a necessidade de uma mudança no ponto de vista da análise em direção ao nível mais próximo dos indivíduos que inovam ou que são usuários da inovação.

4.2.2 Fases do processo de adoção

Nos 267 casos em que os respondentes identificaram a realização de alguma inovação gerencial, foram perguntadas diversas questões que permitissem qualificar melhor essas inovações, incluindo: *Quando o processo de adoção dessa inovação foi iniciado?* e *Essa inovação está em qual fase do processo de adoção?* Esses dados estão detalhados na Tabela 9 e na Tabela 10.

Tabela 9 - Tempo de adoção da inovação gerencial

Tempo	Total	%
Há cerca de 1 ano	103	38,6
Há cerca de 2 anos	71	26,6
Há cerca de 3 anos	93	34,8
Total geral	267	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 10 - Fase de adoção da inovação gerencial

Fase	Total	%
Iniciação	21	7,9
Decisão de adoção	37	13,9
Implementação	209	78,3
Total geral	267	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 9 mostram que a maioria das inovações foram adotadas recentemente: em 65,2% das organizações o processo de adoção da inovação gerencial foi iniciado há menos de dois anos. Os dados da Tabela 10 mostram que 78,3% das inovações já se encontravam em fase de implementação; ou seja, já tinham sido testadas e incorporadas à rotina. Apenas em 7,9% dos casos a inovação estava na fase de iniciação (identificação do problema ou oportunidade e avaliação de soluções possíveis) do processo de adoção, enquanto em 13,9% a inovação a ser implementada já havia sido analisada e escolhida. Vale destacar que 98,5% dos respondentes consideraram que a adoção da inovação gerencial foi benéfica para a organização.

Essas questões que caracterizam o processo de adoção da inovação gerencial são importantes para mostrar, primeiro, que em um período de três anos as inovações gerenciais podem se encontrar em diversos estágios de maturidade e, segundo, que as inovações gerenciais podem ser implementadas em prazos tanto curtos quanto longos. De fato, a maioria das inovações adotadas no período de um ano (cerca de 57%) já se encontrava na fase de implementação, enquanto que nos períodos de dois a três anos 85,9% e 95,7% das inovações, respectivamente, estavam em implementação.

Como o processo de inovação gerencial é, geralmente, negligenciado nas pesquisas sobre o tema, analisá-lo permite detalhar melhor os dados e obter novas perspectivas. Ao verificar as médias de cada dimensão em função das fases de adoção – ou seja, considerando-se desde os estágios iniciais até a sua implementação – os dados revelam que não houve diferenças significativas nessas médias (Figura 3).

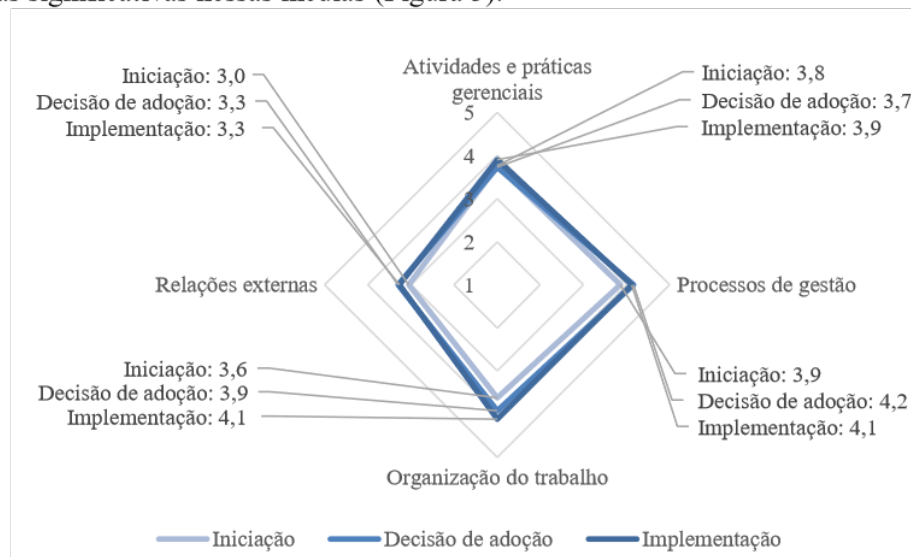


Figura 3 - Média das dimensões da inovação gerencial em função da fase do processo de adoção

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados (médias) para cada uma delas exibidos na Figura 3 mostram, nas três fases do processo de inovação gerencial, o mesmo equilíbrio comentado anteriormente entre as dimensões processos de gestão, organização do trabalho e atividades e práticas dos gestores.

4.2.3 Complexidade

A complexidade da inovação foi mapeada com base em sete variáveis, cujas médias e distribuição são apresentadas na Figura 4. A que obteve média mais alta foi aquela que buscou entender se a inovação envolvia muitos temas de gestão ao mesmo tempo (houve um alto nível de concordância, numa escala de 1 a 5). De fato, 63% das inovações envolveram três ou mais temas de gestão.

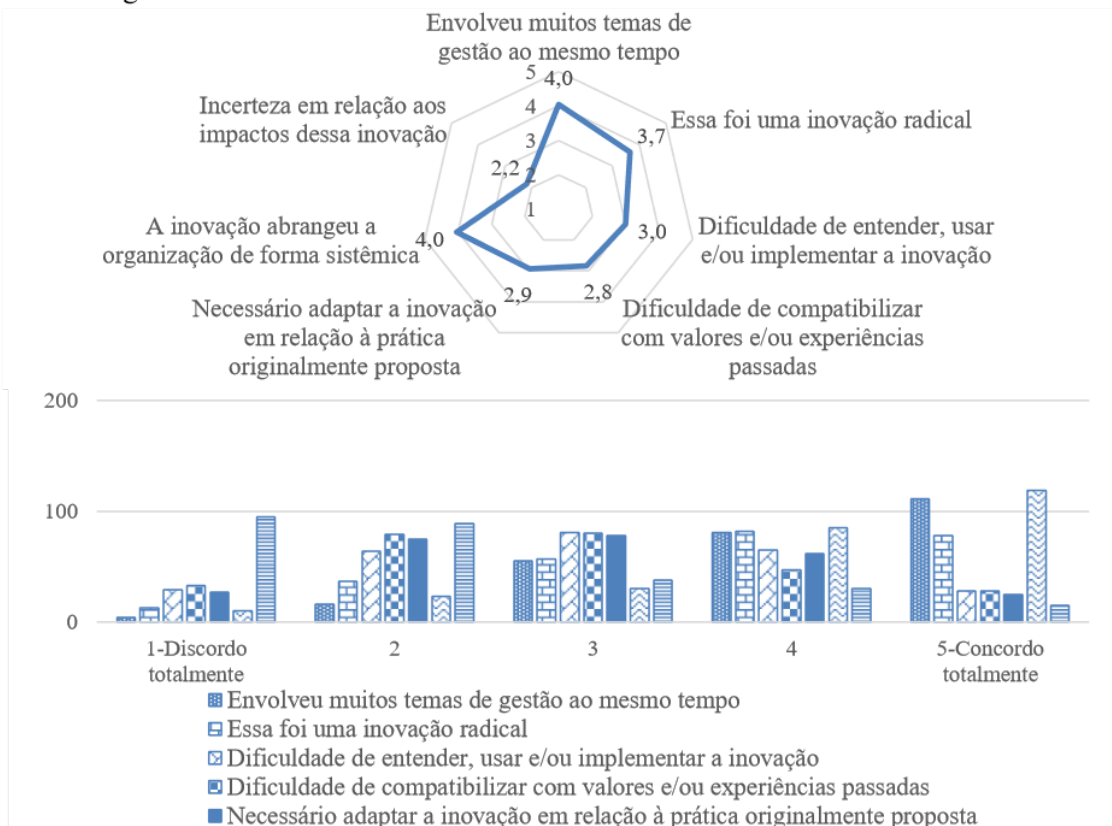


Figura 4 - Média e distribuição de frequência das variáveis relativas à complexidade da inovação gerencial

Fonte: Dados da pesquisa.

Em 25% dos casos as inovações envolveram mais de cinco temas de gestão. Os temas de gestão proeminentes foram *estratégia* e *recursos humanos*, que caracterizaram, respectivamente, 70,4% e 54,3% das inovações realizadas. Mas as inovações também envolveram: *finanças* (48,7% dos casos), *tecnologia da informação* (48,3%), *produção* (42,7%), *marketing* (31,5%), além de outros temas não mencionados anteriormente (35,6%).

A média mais baixa dentre as variáveis de complexidade da inovação gerencial foi aquela relativa às incertezas quanto a seus impactos. Isso mostra que, apesar do envolvimento de diversos temas de gestão e do caráter sistêmico e radical das inovações gerenciais, os respondentes perceberam que é possível ter alguma certeza em relação a seus impactos.

Houve maior concordância dos respondentes quanto à elevada quantidade de temas de gestão envolvidos ao mesmo tempo, ao caráter radical das inovações gerenciais e a seu caráter sistêmico. Na variável relativa às incertezas quanto aos impactos da inovação gerencial adotada,

grande parte dos respondentes discordou, total ou parcialmente. As respostas ficaram mais distribuídas entre concordâncias e discordâncias nos casos das variáveis relacionadas à dificuldade para: entender, usar e/ou implementar a inovação, compatibilizar a inovação com valores e/ou experiências passadas e adaptá-la à prática originalmente proposta.

Considerando os três estágios do processo de adoção da inovação gerencial, as variáveis relativas à complexidade tiveram médias muito próximas, independentemente do estágio, exceto para a variável de incerteza em relação aos impactos da inovação. Os respondentes discordaram (média 2,8) sobre o fato de que há essa incerteza no estágio inicial de adoção. Cabe lembrar que nesse estágio de reconhecimento do problema e identificação de oportunidades os gestores podem não visualizar concretamente as consequências *hard* e *soft* da inovação (Volberda *et al.*, 2013). Como era de se esperar, para as inovações nos estágios de decisão de adoção e de implementação a discordância quanto às incertezas sobre os impactos aumentou, como indicam as médias obtidas para essa variável quando a inovação já havia sido escolhida (média 2,2) e incorporada na rotina da organização (média 2,1). Dessa forma, assim como nos processos de inovação tecnológica, tais incertezas diminuem com o desenrolar do processo de adoção de uma inovação gerencial.

As características das inovações gerenciais discutidas mostram que esse tipo de inovação deve ser avaliado de maneira mais detalhada, refletindo suas dimensões conceituais e processuais e seus níveis de complexidade. Os dados mostram que este fenômeno não é homogêneo e que ele deve ser analisado em distintos níveis de análise, que vão desde os mais próximos da atuação dos indivíduos que implementam essas inovações até os níveis altos, organizacionais.

5. Considerações finais

O objetivo de analisar a adoção de inovações gerenciais por gestores brasileiros foi alcançado, mas percebem-se ainda alguns desafios em relação à teoria e prática desse tipo de inovação. Do ponto de vista teórico, a revisão de literatura mostra que a inovação gerencial se destaca como requisito importante para que as organizações contemporâneas alcancem vantagens competitivas sustentáveis baseadas na gestão. Ressalta-se a necessidade de combinar diferentes tipos – notadamente inovações tecnológicas em produtos (bens ou serviços) e processos com inovações gerenciais. É consenso na literatura que isso favorece o desempenho organizacional e contribui decisivamente para o desenvolvimento econômico e social.

Ainda que existam *gaps* na literatura – a exemplo de problemas ligados a tipologia, falta de integração teórica, ambiguidades conceituais e interpretações subjetivas (Volberda *et al.*, 2013) –, notam-se avanços na consideração da inovação gerencial não como um fenômeno homogêneo, mas como um fenômeno multifacetado, no qual estão imbricados níveis de análise específicos e que se relacionam a três dimensões principais. Essas dimensões dizem respeito a níveis que vão do mais próximo ao individual, relacionado às mudanças nas atividades rotineiras dos gestores, passando pelas novidades em processos, métodos e técnicas de gestão, até o nível organizacional, com destaque para as mudanças de estrutura, organização do trabalho e distribuição de responsabilidades e poder de decisão. Também estão imbricados na inovação gerencial peculiaridades nos processos de adoção e diferentes graus de complexidade. Esse processo é caracterizado por fases não sequenciais, devido a recursividade, caráter cíclico e complexidade desse tipo de inovação. Quanto aos graus de complexidade, os aspectos essenciais observados neste artigo abrangem desde a variedade de temas de gestão envolvidos até o caráter radical e a natureza sistêmica das inovações, dentre outros.

Dimensões, processos e complexidade devem, portanto, integrar a análise da inovação gerencial, sem perder de vista seus fatores de influência e consequências. A exploração desses aspectos em estudos teóricos e empíricos futuros pode evidenciar a necessidade de se ampliar

a definição desse tipo de inovação. Nesse sentido, a inovação gerencial pode ser definida como **um processo de criação ou adoção de novas atividades e práticas de gestão, processos gerenciais e estruturas organizacionais, caracterizado por diferentes níveis de complexidade, pela influência de agentes e fatores internos e externos, e por consequências diversas para os stakeholders.**

Empiricamente, esta análise explorou dados relativos à adoção de inovações gerenciais. Destaca-se que, em sua maioria, gestores brasileiros de organizações dos mais variados portes e setores que participaram da pesquisa indicaram ter havido inovações gerenciais entre os anos de 2014 e 2016. Não houve diferença significativa na proporção de organizações que inovaram na gestão segundo seu tamanho e setor de atuação – apesar de essa proporção ter sido um pouco maior no setor industrial. A maioria das inovações gerenciais reportadas teve alcance abrangente, seja no nível do grupo empresarial, corporativo, organizacional ou da unidade de negócios. Apesar de muitas delas terem sido recém-adotadas e entrado rapidamente em fase de implementação, foi possível perceber que em um intervalo de três anos as inovações gerenciais podem se encontrar em diversos estágios de maturidade.

Com relação às dimensões, as inovações foram marcadas por um equilíbrio entre novidades nas atividades e práticas gerenciais, nos processos, métodos e técnicas de gestão e na organização do trabalho para melhor distribuir responsabilidades e poder de decisão. Ou seja, as inovações informadas pelos respondentes foram caracterizadas por mudanças equilibradas em cada uma dessas dimensões, o que sinaliza para a dificuldade de se inovar pontualmente em termos gerenciais. Isso corrobora a discussão teórica no que tange à existência de inter-relação entre as três dimensões e, por que não dizer, à complexidade desse fenômeno. Ademais, esse equilíbrio reforça que faz sentido analisar como a inovação se reflete em atividades e práticas gerenciais do dia a dia dos próprios gestores. Deve haver, portanto, uma mudança no ponto de vista da análise em direção ao nível mais próximo dos indivíduos que inovam e/ou que são usuários da inovação.

Dessa maneira, chama-se atenção para aquilo que passa despercebido nos grandes *surveys* de inovação. Essas pesquisas não podem deixar de perceber a inovação gerencial como um fenômeno concreto e repleto de nuances. Elas devem contemplar o aprofundamento necessário para apreendê-lo adequadamente, incluindo eventualmente também as consequências da inovação. Em especial, futuras análises das consequências da inovação gerencial devem ir além de uma visão simplista, buscando – a exemplo de Rogers (2003) – as consequências diretas ou indiretas, previstas ou não previstas, positivas e negativas.

Este estudo indicou alguns caminhos possíveis para um exame mais próximo do fenômeno. Por exemplo, identificou que a inovação gerencial costuma envolver muitos temas de gestão ao mesmo tempo, com destaque para estratégia e recursos humanos no caso dessa amostra. Foi possível perceber que, apesar do caráter radical e sistêmico das inovações implementadas, os impactos delas não são tão incertos quanto a literatura aponta. A pesquisa mostrou também que as inovações adotadas não eram tão difíceis de entender, adaptar, assimilar, implementar e usar. Isso sugere que gestores brasileiros vêm adotando inovações “mais seguras”, o que, de um lado, pode garantir sucesso na adoção, mas, de outro, pode indicar uma falta de ousadia na busca por novidades de maior impacto. Sobre esse aspecto, é preciso lembrar que riscos são inerentes a qualquer inovação e devem ser gerenciados durante o processo de adoção, desde a iniciação até a implementação.

O estudo pode sugerir que questões ligadas à inovação gerencial sejam incluídas nas políticas dos sistemas nacionais de inovação, trazendo novas possibilidades de interação entre os atores – por exemplo, entre firmas, instituições de ensino e pesquisa e órgãos governamentais de fomento à inovação. Especial atenção dos formuladores de políticas públicas deve ser dada às inovações gerenciais, para que esse tipo de inovação possa encontrar a relevância merecida em tais políticas.

Em termos metodológicos, este estudo mostrou a necessidade de obter dados primários de qualidade capazes de refletir o caráter multifacetado da inovação gerencial, mas foram limitantes o recorte temporal interseccional e a utilização de amostra não probabilística (sem as premissas de aleatoriedade ou proporcionalidade de setores e tamanhos de organização) circunscrita ao contexto brasileiro.

De forma conclusiva, os principais resultados evidenciaram que a inovação gerencial é, de fato, multidimensional e envolve fases e níveis de complexidade distintos. Este estudo pode ter contribuído para preencher lacunas da literatura no campo da *inovação gerencial*, seja numa perspectiva local ou internacional, ao encontrar novas evidências sobre essa relação. Analisou-se um tipo de inovação não tão explorado na literatura e apresentaram-se novas evidências do contexto brasileiro. Muitos desafios na análise da inovação gerencial continuam presentes, notadamente a pesquisa sobre a criação de algo para o estado da arte da gestão e o esclarecimento de como a inovação gerencial afeta o desempenho organizacional e outras inovações.

Apêndice – Especificação do questionário relativa à inovação gerencial

CONS-TRUTO	VARIÁVEL MEDIDA	ESCALA E CODIFICAÇÃO
Fases do processo de adoção da inovação gerencial	2.1 - Inovação gerencial nos últimos 3 anos	0-Não; 1-Sim (se sim, ir para a questão seguinte. Se não, pular para o Bloco 3)
	2.2 - Nome da inovação gerencial adotada	texto curto, substituirá <NOME_INOVAÇÃO> nas outras questões (“ <i>piping</i> ”)
	2.3 - Quando o processo de adoção dessa inovação foi iniciado?	1-Há cerca de 1 ano; 2-Há cerca de 2 anos; 3-Há cerca de 3 anos
	2.4 - Essa inovação está em qual fase do processo de adoção? Iniciação: já identificamos o problema ou oportunidade e as soluções possíveis; Decisão de adoção: já analisamos, avaliamos e escolhemos a inovação a ser implementada; Implementação: a inovação já foi testada e incorporada na nossa rotina (Damanpour e Schneider, 2006).	1-Iniciação; 2-Decisão de adoção; 3-Implementação
	2.5 - Em que nível ela foi adotada?	6-Grupo empresarial/Corporativo; 5-Organização/Unidade de Negócio; 4-Diretoria; 3-Departamento; 2-Projeto/Equipe; 1-Outro
	2.6 - Qual o seu envolvimento com essa inovação gerencial? (Birkinshaw et al., 2008)	0-nenhum e meu trabalho NÃO FOI afetado pela inovação; 1-nenhum, mas meu trabalho FOI afetado pela inovação; 2-fui integrante da equipe que implementou a inovação; 3-fui responsável pela implementação da inovação
	2.7 - Em termos gerais, a adoção dessa inovação tem sido benéfica à organização (Birkinshaw et al., 2008)	0-Não;1-Sim
Dimensões da inovação gerencial	2.8 - Essa inovação modificou significativamente minhas atividades e práticas de gestão (Chandler, 1997; Hamel, 2007)	1-Discordo totalmente; 5-Concordo totalmente
	2.9 - Essa inovação introduziu processos, técnicas e/ou ferramentas de gestão significativamente novas para a organização (Birkinshaw et al., 2008; Walker et al., 2010)	
	2.10 - Essa inovação introduziu métodos novos de organização do trabalho para melhor distribuir responsabilidades e poder de decisão (IBGE, 2016)	
	2.11 - Essa inovação estabeleceu uma nova forma de relacionamento com outras empresas ou instituições públicas e sem fins lucrativos (IBGE, 2016)	
Complexidade de adoção (ATR)	2.12 - Essa foi uma inovação radical, com alteração significativa em relação ao que se praticava anteriormente (Rogers, 2003; Damanpour, 2014)	1-Discordo totalmente; 5-Concordo totalmente
	2.13 - Houve uma dificuldade muito grande de entender, usar e/ou implementar a inovação (Rogers, 2003)	
	2.14 - Houve uma dificuldade muito grande de compatibilizar a inovação com nossos valores e/ou experiências passadas (Rogers, 2003)	
	2.15 - Foi necessário fazer uma enorme adaptação da inovação em relação à prática originalmente proposta (Ansari et al., 2014)	
	2.16 - A inovação abrangeu a organização de forma sistêmica (e não apenas uma parte dela) (Ansari et al., 2014)	
	2.17 - Há uma incerteza muito grande em relação aos impactos dessa inovação (Rogers, 2003; Damanpour, 2014)	
	2.18 - Essa inovação envolveu muitos temas de gestão ao mesmo tempo	
2.19 - O(A) <NOME_INOVAÇÃO> envolve quais temas de gestão? Finanças; Marketing; Recursos Humanos; Produção; Estratégia; Tecnologia da informação e comunicação; Outros temas não listados	Binária para cada tema.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Referências

- ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. **Academy of management review**, v. 16, n. 3, p. 586-612, 1991.
- AHUJA, G.; LAMPERT, C. M.; TANDON, V. Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determinants of Technological Innovation. **The Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 1-98, 2008.
- ANDRADE, J. O. **As carreiras femininas no espaço contemporâneo: trajetórias e perspectivas de mulheres profissionais brasileiras**. 2012. 201 f. Tese (Doutorado). CEPEAD, UFMG, Belo Horizonte, 2012.
- ANSARI, S.; REINECKE, J.; SPAAN, A. How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1313-1341, 2014.
- ANSARI, S. M.; FISS, P. C.; ZAJAC, E. J. Made to fit: How practices vary as they diffuse. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 67-92, 2010.
- ARMBRUSTER, H. et al. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28, n. 10, p. 644-657, 2008.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. **Academy of management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- CALDAS, M.; WOOD JR., T. Inovações gerenciais em ambientes turbulentos. In: WOOD JR., T. (Org.). **Mudança Organizacional**. 4. São Paulo: Atlas, 2007. p. 141-160.
- CERNE, M.; KASE, R.; SKERLAVAJ, M. Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. **Scandinavian Journal of Management**, v. 32, n. 2, p. 69-85, 2016.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business Research Methods**. 12 ed. New York: McGraw-Hill, 2012.
- COUPER, M. P.; MILLER, P. V. Web Survey Methods: Introduction. **Public Opinion Quarterly**, v. 72, n. 5, p. 831-835, 2009.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2a Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAMANPOUR, F. Footnotes to Research on Management Innovation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.
- DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structures. In: MUMFORD, M. (Org.). **Handbook of Organizational Creativity**. New York: Elsevier, 2012. cap. 19, p. 483-513.
- DAMANPOUR, F.; SZABAT, K. A.; EVAN, W. M. The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 6, p. 587-602, 1989.
- FAGERBERG, J.; MARTIN, B. R.; ANDERSEN, E. S. **Innovation Studies: Evolution and Future Challenges**. Oxford: Oxford University Press, 2013.
- FOWLER JR, F. J. **Survey Research Methods**. 4. Thousand Oaks: Sage publications, 2009.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAMEL, G. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.
- HERVÁS-OLIVER, J. L.; PERIS-ORTIZ, M. **Management Innovation: Antecedents, Complementarities and Performance Consequences**. London: Springer International Publishing, 2014.
- HONG, S.; OXLEY, L.; MCCANN, P. A Survey of the Innovation Surveys. **Journal of Economic Surveys**, v. 26, n. 3, p. 420-444, 2012.
- IBGE. **Pesquisa de Inovação**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro. 2016
- JIANG, J.; WANG, S.; ZHAO, S. Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 19, p. 4025-4047, 2012.

- LAM, A. Organizational Innovation. In: FAGERBERG, J., *et al* (Org.). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 115-147.
- LE BAS, C.; MOTHE, C.; NGUYEN-THI, T. U. The differentiated impacts of organizational innovation practices on technological innovation persistence. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 1, p. 110-127, 2015.
- LIN, H.-F.; SU, J.-Q.; HIGGINS, A. How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 862-876, 2016.
- LOPES, D. P. T. **Inovação Gerencial: Uma Análise Teórico-Conceitual**. XXXIX Encontro da ANPAD. Belo Horizonte: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração 2015.
- MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. The Role of External Involvement in the Creation of Management Innovations. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1287-1312, 2014.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling Procedures: Issues and applications**. California: Sage Publications, 2003.
- OECD. **Manual de Oslo**. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Noruega. 2005
- RIBEIRO, E. B. S. et al. Inovatividade organizacional e seus antecedentes: um estudo aplicado às tecnologias para pecuária. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, p. 342-357, 2011.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 5th Edition. New York: Free Press, 2003.
- SANTOS, D. F. L. et al. Innovation efforts and performances of Brazilian firms. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 4, p. 527-535, 2014.
- TAVASSOLI, S.; KARLSSON, C. Persistence of various types of innovation analyzed and explained. **Research Policy**, v. 44, n. 10, p. 1887-1901, 2015.
- VALLADARES, P. S. D. D. A.; VASCONCELLOS, M. A. D.; SERIO, L. C. D. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 598-626, 2014.
- VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; HEIJ, C. V. Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. **European Management Review**, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2013.
- VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; MIHALACHE, O. R. Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1245-1264, 2014.

¹ Hong *et al.* (2012) argumentam que os *surveys* sobre inovação buscam medi-la indiretamente (por exemplo, gastos em P&D e patentes) e diretamente (por exemplo, se realizou ou não inovações tecnológicas), bem como mapeiam fatores intervenientes ligados às características da empresa, ao processo de inovação e ao ambiente competitivo. No caso da PINTEC, as questões (binárias) sobre inovação gerencial investigam a realização de mudanças no âmbito da gestão e organização (IBGE, 2016, p. 68).

² Ainda que alguns profissionais tivessem indicado cargos de técnico, analista e especialista, a participação dessas pessoas estava condicionada à atuação em função gerencial no momento da pesquisa.

³ A pergunta sobre faixa de faturamento não era obrigatória e foi incluída a opção “Não se aplica”, para contemplar organizações sem faturamento (setor público e terceiro setor).

⁴ O respondente seguia direto para o bloco sobre perfil do respondente. Ou seja, não percorria a parte do questionário que detalhava a inovação gerencial.

⁵ Esses percentuais foram obtidos considerando as organizações que implementaram inovações em produtos e processos, as que não implementaram e sem projetos, e as que não implementaram inovações e com projetos.