



Inovação em Gestão e em Formatos Organizacionais:

Um estudo em organizações brasileiras e portuguesas

Daniel Paulino Teixeira Lopes

Comissão Examinadora

Prof. Allan Claudius Queiroz Barbosa (orientador)

Prof. Eduardo da Motta e Albuquerque – CEDEPLAR / UFMG

Prof. Reynaldo Maia Muniz – CEPEAD / UFMG

Profa. Fabiana Borges Teixeira Santos – Universidade de Cambridge

Área de Concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Universidade Federal de Minas Gerais
Belo Horizonte, 10 de março de 2009



Sumário

1. Apresentação
2. Marco Teórico
3. Metodologia
4. Resultados
5. Análise
6. Considerações finais



1. Apresentação

- Inovação e desenvolvimento econômico.
- Fenômeno de natureza complexa, de difícil apreensão e sistematização.
- A inovação no Brasil e em Portugal.



1. Apresentação

PINTEC 2005

- 34,4% realizaram inovações
- Obstáculos: elevados custos da inovação, riscos econômicos excessivos, escassez de fontes de financiamento, falta de pessoal qualificado e escassas possibilidades de cooperação.

CIS 4

- 40% realizaram atividades inovativas
- Obstáculos: qualidade dos recursos humanos em diferentes níveis, barreiras burocráticas, pouca capacidade de PMEs nas áreas de gestão.



1. Apresentação

Problema de pesquisa

- Como a inovação em gestão e em formatos organizacionais acontece em organizações brasileiras e portuguesas, considerando os sistemas de inovação nos quais estão inseridas?

Objetivo geral

- Identificar e analisar, por meio de diversas fontes, como essas inovações acontecem em organizações brasileiras e portuguesas.



1. Apresentação - Objetivos Específicos

1. Discutir e verificar os conceitos relacionados à inovação nos planos da Administração e da Economia.
2. Identificar e montar quadros para demonstrar a ocorrência das inovações em empresas brasileiras e portuguesas.
3. Verificar a relação das inovações em gestão e em formatos organizacionais com outros tipos.
4. Investigar, nos sistemas de inovação português e brasileiro, os aspectos relacionados às inovações em gestão e em formatos organizacionais.



2. Marco Teórico - Discussão preliminar





2. Marco Teórico - Perspectivas principais



2. Marco Teórico - A inovação em gestão e em formatos organizacionais

- Principais enfoques conceituais
 - Filosofias e princípios
 - Políticas e práticas
 - Processos e organização do trabalho
 - Estrutura, *design* organizacional e linhas de autoridade
 - Conhecimentos, métodos e técnicas de gestão
- O processo
- Os contextos
 - Ênfase na difusão





2. Marco Teórico - Definindo o processo de inovação

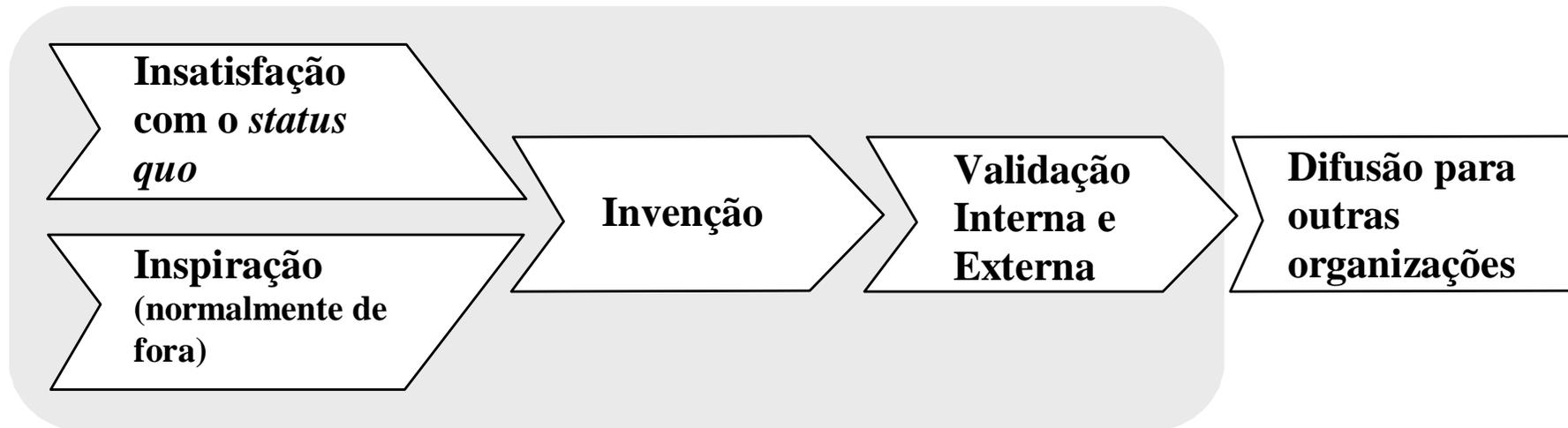


Figura 1 – Processo de inovação em gestão e em formatos organizacionais proposto por Birkinshaw e Mol (2006)

Debate: Criação X Difusão



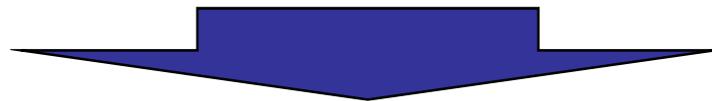
2. Marco Teórico - Os contextos: Brasil e Portugal

Brasil

- Leis de inovação
- SIBRATEC: apoio ao desenvolvimento tecnológico das empresas (ind./serv.)
- FINEP: Projeto Inovar e Programa Juro Zero para desenvolvimento da gestão de empresas inovadoras

Portugal

- União Europeia
- Programa-Quadro 2007-2013: € 50 bilhões para P&D
- AdI: gestão de programas de incentivo e aproximação entre empresas, universidades e institutos de P&D
- COTEC: promoção da cultura de inovação nas empresas



ênfase está na difusão, em detrimento da criação de inovações em gestão e em formatos organizacionais



3. Metodologia - Síntese

	Fases 1 e 4	Fases 2 e 3
Tipo de pesquisa	Empírica, Quantitativa	Empírica, Qualitativa
Método de pesquisa	Análise de dados secundários dos <i>surveys</i> sobre inovação	Estudo de caso exploratórios
Unidade de análise	Empresa	Empresa
Universo e Amostra/ Caso	Empresas brasileiras e portuguesas, conforme metodologias da PINTEC 2005 e do CIS 4	Empresa de melhor desempenho do setor mais inovador em gestão e em formatos organizacionais (uma de cada país)
Âmbito temporal	Brasil: 2003-2005 Portugal: 2004-2006	1999-2008
Coleta de dados	Relatórios da PINTEC 2005 e do CIS 4 Tabulação especial solicitada ao IBGE	Entrevistas semi-estruturadas Relatórios e outros documentos

Fonte: elaborado pelo autor.

3. Metodologia - Considerações sobre PINTEC 2005 e CIS 4

Fonte	Categoria	Variáveis
<p>PINTEC 2005</p> <p>N=95.301 n=14.376</p>	<p>Outras importantes mudanças estratégicas e organizacionais</p>	<p>189 – Implementação de técnicas avançadas de gestão</p> <p>190 – Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional</p> <p>193 – Implementação de novos métodos de controle e gerenciamento, visando a atender normas de certificação</p> <p>194 – Novos dispositivos e ferramentas de gestão da produção</p> <p>195 – Novos dispositivos e ferramentas de gestão da informação</p> <p>196 – Gestão ambiental</p>
<p>CIS 4</p> <p>N=27.797 n=3.528</p>	<p>Empresas com inovação organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestão do conhecimento novos ou significativamente alterados para melhorar o uso ou a troca de informação, os conhecimentos e as competências técnicas dentro da empresa. • Alterações fundamentais na organização do trabalho dentro da empresa, tais como mudanças na estrutura de gestão ou a integração de novos departamentos ou atividades. • Alterações novas ou significativas nas relações com outras empresas ou instituições públicas, tais como, alianças, parcerias, outsourcing, ou sub-contratação.

Fonte: elaborado pelo autor com base no levantamento bibliográfico e em IBGE (2007) e OCES (2007).



3. Metodologia - Unidades temáticas

- Enfoques conceituais
- Graus de novidade e difusão
- Processo de inovação
- Despesas
- Período de realização
- Consequências
- Fatores que influenciam
- Quem desenvolveu
- Recursos, rotinas, competências, capacidades dinâmicas
- Sistemas de inovação
- Fatores contingenciais
- Variáveis institucionais



4.1 Resultados - *surveys*

- As empresas portuguesas inovaram mais do que as brasileiras.
- As taxas de inovação em gestão e em formatos organizacionais foram maiores para as empresas com atividades de inovação.



4.1 Resultados - *surveys*

ATIVIDADES ECONÔMICAS	CIS 4	PINTEC 2005				
	Empresas com inovação organizacional	Mudanças significativas na estrutura organizacional	Implementação de novos métodos, para atender normas de certificação	Implementação de técnicas avançadas de gestão da produção	Implementação de técnicas avançadas de gestão da informação	Implementação de técnicas avançadas de gestão ambiental
Indústrias extrativas	56%	28%	15%	41%	33%	40%
Indústrias de transformação	60%	36%	17%	32%	18%	16%
Serviços	82%	36%	18%	24%	39%	2%
Total	61%	36%	17%	31%	20%	15%

Fonte: IBGE (2007) e OCES (2007), empresas com atividades inovativas.



4.1 Resultados - *surveys*

- Quanto maior o porte das empresas, maiores são as taxas de inovação.
- As regiões de Lisboa, em Portugal, e Sudeste e Sul, no Brasil, apresentaram taxas elevadas.
- Maior incidência nas empresas em que havia participação total ou parcial de capital estrangeiro.



4.1 Resultados – evidências em relação ao porte

TAMANHO DAS EMPRESAS (pessoas ocupadas)	CIS 4	PINTEC 2005				
	Empresas com inovação organizacional	Mudanças significativas na estrutura organizacional	Implementação de novos métodos, para atender normas de certificação	Implementação de técnicas avançadas de gestão da produção	Implementação de técnicas avançadas de gestão da informação	Implementação de técnicas avançadas de gestão ambiental
De 10 a 49	65%	35%	12%	28%	17%	11%
De 50 a 249	68%	34%	24%	36%	23%	20%
De 250 ou +	82%	43%	44%	50%	43%	38%

Fonte: IBGE (2007) e OCES (2007), empresas com atividades inovativas.

- O mesmo padrão de relacionamento foi constatado para as empresas sem atividades inovativas.



4.1 Resultados – evidências em relação à geografia

REGIÕES DE PORTUGAL	Empresas com inovação organizacional
Norte	64%
Centro	62%
Lisboa	76%
Alentejo	72%
Algarve	72%
Açores	53%
Madeira	77%

Fonte: OCES (2007), empresas com atividades inovativas.

REGIÕES DO BRASIL	Mudanças significativas na estrutura organizacional	Implementação de novos métodos, para atender normas de certificação	Implementação de técnicas avançadas de gestão da produção	Implementação de técnicas avançadas de gestão da informação	Implementação de técnicas avançadas de gestão ambiental
Norte	25%	18%	32%	20%	25%
Nordeste	34%	9%	23%	13%	14%
Sudeste	35%	19%	34%	20%	17%
Sul	37%	16%	33%	18%	15%
Centro-Oeste	38%	9%	20%	14%	13%

Fonte: IBGE (2007), empresas com atividades inovativas.



4.1 Resultados - *surveys*

- As empresas implementaram as mudanças na medida em que elas perceberam obstáculos à inovação.
- As inovações parecem ocorrer de maneira isolada.
- Empresas inovadoras agregaram maior valor de transformação industrial ou valor adicionado.
- Redução nos custos e impactos nos recursos humanos foram considerados efeitos de alta relevância pelas empresas portuguesas.



4.2 Resultados - estudo de caso: PT Inovação

<p>Enfoques conceituais predominantes</p>	<p>Principais evidências da inovação em gestão e em formatos organizacionais</p>
<ul style="list-style-type: none"> • políticas e práticas • conhecimentos, métodos e técnicas (técnicas avançadas de gestão) • estrutura / <i>design</i> organizacional / linhas de autoridade • processos e organização do trabalho (divisão do trabalho) 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da subsidiária PT Inovação Brasil Ltda. • Mudanças nos órgãos constituintes da estrutura organizacional • Criação do CARE – Centro de Apoio às Redes • Gestão da Qualidade da PT Inovação • Gestão da Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação • Contratos de Inovação, Plano de Inovação, Comissão de Inovação, Fórum de Ideias e proteção do conhecimento e de marcas • Recursos humanos: <i>Web Formare</i>, Programa Talento, Prêmio <i>Champion</i> • Portal PTINtra, Plano de Comunicação, Boletim inov@r e Sinalética alusiva



4.2 Resultados - estudo de caso: Oi (Telemar)

<p>Enfoques conceituais predominantes</p>	<p>Principais evidências da inovação em gestão e em formatos organizacionais</p>
<ul style="list-style-type: none"> • políticas e práticas • conhecimentos, métodos e técnicas (técnicas avançadas de gestão) • estrutura/ design organizacional/ linhas de autoridade • filosofia e princípios • processos e organização do trabalho (divisão do trabalho) 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofia de gestão "16=1"; Integração das 16 empresas do antigo Sistema Telebrás; Plano de Transformação Empresarial • Consolidação da estrutura em unidades centralizadas (operação, redes, administrativo); Aquisições • Modelo de Gestão: Programa de Participação nos Resultados; Utilização do EVA[®] como medida de resultados; Gestão da Qualidade Total; Gestão por Processos e utilização do método Seis Sigma; Modelo de Arquitetura de Processos • Outras áreas: Recursos Humanos, Novas práticas de gestão imbricadas em sistemas de informação, Governança Corporativa, Comunicação, Responsabilidade social e gestão ambiental

Fonte: elaborado a partir de pesquisa realizada pelo autor.



5. Análise dos resultados

- As variáveis dos *surveys* não abrangem todos os enfoques conceituais.
- As taxas podem ocultar a frequência com que as inovações acontecem nas empresas.
- Percepção sobre inovação radical: novo para o mercado.
- Estudos de caso apontaram para difusão.
- O processo pôde ser identificado na PT Inovação.
- A Oi fez elevados investimentos em algumas inovações.



5. Análise dos resultados

- Tempo de realização variável, dependendo da mudança.
- Conseqüências: melhoria de aspectos ligados à competitividade
- Comunicação, recursos e competências são aspectos que influenciam significativamente as inovações.
- Papel das consultorias e execução interna.
- Pouca interação com os sistemas de inovação.
- Alguns fatores contingenciais e institucionais foram relevantes para que as inovações acontecessem.



6. Considerações finais

- Diversidade conceitual.
- Entendimento dessas inovações passa pela análise nos níveis macro e micro.
- O conceito de “inovação organizacional” e a opção por “inovação em gestão e em formatos organizacionais”.
- Ligação entre inovações em produtos, serviços, processos e inovações em gestão e em formatos organizacionais.



6. Considerações finais

- Similaridades entre Brasil e Portugal: ranking global e desafios.
- Diferentes contextos: inserção em blocos regionais.
- Mecanismos dos sistemas nacionais de inovação incentivam a difusão, e não criação.
- Inovação tecnológica X Inovação "não-tecnológica".



6. Considerações finais

- Limitações
 - *surveys*
 - fontes de dados dos estudos de caso
- Futuras pesquisas
 - análise de edições anteriores da PINTEC e do CIS
 - ampliação do escopo, incluindo outros países
 - análise dos microdados desidentificados
 - aprimoramento dos *surveys*



7. Referências

- ABERNATHY, W. J.;
UTTERBACK, J. M. , 1978
- ABRAHAMSON, E., 1991
- ALEMI, F, 2000
- ANDREASSI, Tales;
BERNARDES, Roberto ., 2007
- ARBIX, G; SALERNO, M. S;
TOLEDO, D; MIRANDA, I;
ABDAL, A; OLIVEIRA, M. C;
FERRAZ, J. , 2007
- BABBIE, E., 1999
- BARNEY, J. , 1991
- BAUM, J. A. C. , 1998
- BAUMOL, W. J., 2004
- BIRKINSHAW, Julian; MOL,
Michael., 2006
- BÓIA, M. J; CONCEIÇÃO, P;
HEITOR, M; BEIRA, E. , 2004
- BORINS, Sandford., 2001
- BRASIL, Lei nº 10.973, de 2
de dezembro de 2004
- BRYMAN, A., 1992
- BURLAMAQUI, Leonardo;
PROENÇA, Adriano., 2003
- BURNS, T; STALKER, G. M.,
1961
- CAMARGO, Luiz C. A. , 2007
- CANTWELL, John., 2005
- CASCÃO, Arcindo dos S. F.,
2004
- CASSIOLATO, José E;
LASTRES, Helena., 2000
- CASSIOLATO, José E;
LASTRES, Helena . , 1999
- CERQUEIRA, Alair H. F;
CARVALHO, Ruy Q., 2002
- CHANDLER, Alfred D., 1997
- CLARK, Peter., 2003
- CLAYTON, Peter., 1997
- CORIAT, Benjamin; DOSI,
Giovanni., 2002
- COSTA, Carla G. , 2006
- DAFT, Richard L., 1978
- DAMANPOUR, F., 1991
- DAMANPOUR, Fariborz;
SCHNEIDER, Marguerite. , 2006
- DAMANPOUR, Fariborz; WALKER,
Richard M; AVELLANEDA, Claudia N.
, 2007
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J;
SHELTON, Robert. , 2007
- DE NIGRI, João Alberto; SALERNO,
Mário S., 2005
- DEMO, Pedro., 2000
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.,
2005
- DONALDSON, L. , 1998
- EDQUIST, Charles., 2005
- EUROPEAN COMISSION. , 2004
- EUROPEAN COMISSION. , 2006
- EUROSTAT., 2008
- FAGERBERG, J; MOWERY, D. C;
NELSON, R. R. , 2005
- FERRAZ, J. C; KUPFER, D;
HAGUENAUER, I. , 1995
- FLEURY, A. C; FLEURY, M. T., 1997
- FORRESTER, 2007
- FOSS, Nicolai J. , 1997
- FREEMAN, C; PEREZ, C., 1988
- FREEMAN, C; SOETE, L., 1997
- GIESEN, Edward; BERMAN, Saul J;
BELL, Ragna; BLITZ, Amy., 2007
- GIS REPORT., 2006
- GODINHO, M. M., 2007
- GRUPO PT, 1997; 1999
- HAGE, J. T., 1999
- HAMEL, G., 2007
- IBGE., 2007
- IPEA., 2005
- KATZ, Jorge, 2005
- KAUL, Mohan., 1997
- KIM, Linsu., 2005
- KIM, Linsu; NELSON, Richard, 2005
- LAM, Alice., 2005
- LAWRENCE, Paul R; LORSCH, Jay
W., 1967
- MARQUIS, D. G., 1969
- MCDANIEL, B. A, 2000
- MCKINSEY, 2006
- MENDES, Paule J; ALBURQUEQUE,
Rui, 2007
- MIKL-HORKE, Gertraude, 2004
- MILES, Ian., 2005
- MILES, Raymond E; SNOW, Charles
C., 2007
- MINAS GERAIS, Lei n. 17.348, de
17 de janeiro de 2008
- MINTZBERG, Henry, 2003
- MLAB., 2007
- MOL, Michael; BIRKINSHAW,
Julian., 2008
- MORGAN, G., 1996
- MOWERY, David C; ROSENBERG,
Nathan., 2005
- NELSON, R., 1993
- NELSON, R. 2006
- NELSON, R; WINTER, S., 1997
- NELSON, R; WINTER, S., 2005
- NICKELL, S; NICOLITSAS, D;
PATTERSON, M., 2001
- NOTÍCIA PT INOVAÇÃO, 2008
- OCDE. , 2005
- OCES., 2007
- PAVITT, K. Key, 1991
- PENROSE, Edith., 2006
- PETTIGREW, Andrew M., 2003
- PORTER, Michael E., 1989
- PORTER, Michael E., 1998
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G., 1990
- PRO INNO EUROPE., 2008
- PT INOVAÇÃO, 1999; 2000, 2001,
2002, 2003, 2004, 2005, 2006,
2007
- SALAZAR, M., HOLBROOK, A., 2003
- SCHUMPETER, J. A., 1988
- SIMON, H., 1965
- STATA, Ray., 1997
- STRATEGOS., 2008
- TEECE, D; PISANO, G; SHUEN, A.,
1997
- TEIXEIRA, A., 2006
- TELEMAR, 1999; 2000a; 2000b;
2001a; 2001b; 2002a; 2002b;
2003a; 2003b; 2004; 2005a; 2005b;
2006; 2007
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.,
2005
- TIGRE, P. B., 2006
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G.,
1998
- TUSHMAN, M.; NADLER, D. , 1997
- UTTERBACK, James M., 1983
- VIOTTI, E. B; MACEDO, M. M., 2003
- WOLFE, R., 1994
- WOODWARD, Joan., 1958
- WOOD JR., T., 2001
- YIN, R. K., 1994



Artigos publicados entre 2007 e 2008

Inovação em gestão e em formatos organizacionais: um retrato das empresas brasileiras e portuguesas

ISEG / Universidade
Técnica de Lisboa (2008 -
a ser publicado)

Inovação, Gestão e Formatos Organizacionais: Comparando Brasil e Portugal – Uma análise a partir da Pesquisa de Inovação Tecnológica e do *Community Innovation Survey*

XXV Simpósio de Gestão
da Inovação Tecnológica
(2008)

Análise de Manuais: Uma Reflexão Necessária ao Ensino de Recursos Humanos

XXXII Encontro da ANPAD
– EnANPAD (2008)

Inovação: conceitos, metodologias e aplicabilidade. Articulando um construto à formulação de políticas públicas – Uma reflexão sobre a lei de inovação de Minas Gerais

XIII Seminário sobre a
Economia Mineira (2008)

Percursos Teórico-Metodológicos nos Estudos sobre Inovação: Como as Pesquisas Tratam o Fenômeno?

V EnEO - Encontro de
Estudos Organizacionais
(2008)

Mobilização de Competências nos Processos de Inovação: Um Olhar sobre Modelos de Gestão de Empresas Brasileiras

XII Seminario Latino-
Iberoamericano de Gestión
Tecnológica - ALTEC (2007)

O que as Listas de “Melhores Empresas para Trabalhar” dizem sobre as Organizações, seus Empregados e os Consultores e Pesquisadores de RH?

XXXI Encontro da ANPAD –
EnANPAD (2007)

Gestão por processos: repensando a entrega de valor para o cliente em uma empresa pública de Minas Gerais

XIV Simpósio de
Engenharia de Produção da
UNESP – SIMPEP (2007)



Obrigado!

Daniel Paulino Teixeira Lopes

www.inovacaogerencial.com.br