

## ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS FATORES QUE COMPÕEM AS CAPACIDADES DINÂMICAS EM INOVAÇÃO

Adriana Teterycz – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau – [adriana-tetericz@hotmail.com](mailto:adriana-tetericz@hotmail.com)

Mirian Magnus Machado – Centro Universitário SOCIESC de Blumenau –  
[mirianmagnus@gmail.com](mailto:mirianmagnus@gmail.com)

### RESUMO:

Pesquisas sobre capacidade dinâmica de inovação estão tendo proeminência na área de estratégia para as organizações. As pesquisas servem para responder questionamentos sobre quais capacidades de inovação estão sendo desenvolvidas e para saber qual a importância que as organizações dão ao fator capacidade dinâmica de Inovação. Neste modelo o objetivo foi analisar dos fatores que compõem as Capacidades Dinâmicas de Inovação. A amostra foi constituída de 353 empresas brasileiras dos ramos de comércio, serviço e manufatura no Sul do Brasil. Foram utilizadas quatro dimensões das Capacidades Dinâmicas de Inovação para a elaboração do questionário. A pesquisa se caracteriza com abordagem quantitativa e os dados foram analisados por meio de regressão e análise fatorial confirmatória para validar o modelo. Todos os fatores contribuíram para a dimensão proposta, mas o que mais se destacou foi a gestão de pessoas para inovação com que teve uma representação significativa para o trabalho onde podemos perceber que quando tem pessoas engajadas em busca do melhor desenvolvimento da capacidade para inovar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capacidades dinâmicas de inovação nas organizações.

### ABSTRACT:

Research on dynamic capacity for innovation is having prominence in the area of strategy for organizations. Researches serve to answer questions about what innovation capacities are being developed and to know how important organizations are to the Dynamic capacity factor of Innovation. In this model the objective was to analyze the factors that make up Dynamic Innovation Capabilities. The sample consisted of 353 Brazilian companies from the branches of commerce, service and manufacturing in the South of Brazil. Four dimensions of the Dynamic Innovation Capabilities were used to prepare the questionnaire. The research is characterized with quantitative approach and the data were analyzed through regression and confirmatory factorial analysis to validate the model. All the factors contributed to the proposed dimension, but what stood out the most was the people management for innovation with which it had a significant representation for the work where we can perceive that when people are engaged in the search of the best development of the capacity to innovate.

**KEY-WORDS:** Dynamic capabilities of innovation in organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

As Capacidades Dinâmicas das organizações podem ser entendidas como o pensar e agir com sabedoria para sair na frente de seus concorrentes, com ideias inovadoras que possam dar retorno para uma organização seguir sempre na frente. Estas capacidades vêm se refletindo no cenário competitivo, dinâmico e complexo em que estão inseridas as organizações. Neste contexto, organizações necessitam estar atentas a demanda do mercado para satisfazer e contentar os *stakeholders*. As Capacidades Dinâmicas proporcionam meios estratégicos de gestão e fazem com que as organizações reflitam os processos como, mudanças tecnológicas, estrutura, recursos que podem permitir facilidades na sua eficiência de agregar novos valores para a organização. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; FREEMAN, 1984).

O debate teórico sobre Capacidades Dinâmicas em inovação tem por objetivo analisar como as organizações estão investindo em suas capacidades de inovar, como podem ser definidas e como cada organização está preparada para poder lidar tanto como o ambiente externo quanto interno para poder atender um cenário que está em constante mudança e com isto satisfazer as necessidades oferecendo um produto ou serviço com vantagens inovadoras. As Capacidades Dinâmicas também consistem em aprender novas rotinas e usar os recursos intelectuais que a organização possui. Os administradores estão cada vez mais se certificando de que as habilidades de inovação são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento das organizações. Uma ação nas rotinas de gestão é dar suporte para as pessoas usarem cada vez mais sua capacidade de dentro da organização. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Contribuindo com as pesquisas sobre Capacidades Dinâmicas de Inovação, estudos anteriores contribuem com dimensões como: Dimensão em Inovação em produtos (WANG, 2018). Maturidade das capacidades em inovar (RODRIGUES, 2017). Inovação Colaborativa em processos (SERRA, 2017). Capacidades Dinâmicas e Estratégia como prática (CARDOSO; ROSSETTO; SILVA, 2017). Inovação e estratégia; Tendências estratégicas. Cultura, comportamento e comunicação; Processos e ecossistemas de inovação; Capacidade de investimento; Combinação de Competências; Formas de relacionamento. (ARO, 2017). Direitos de propriedade, capacidades e motivação (WEBER, 2015). Visão Baseada em Recursos, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. (GASPARINI, 2014). Liderança transformadora; intenção estratégica de inovar; gestão de pessoas para inovação; conhecimento do cliente e do mercado; gestão estratégica da tecnologia; organicidade da estrutura organizacional; e gestão de projetos (VALADARES, 2014). Determinantes da Capacidade Inovação em serviços, Integração, Reconfiguração Extração (SILVA et al, 2014), Capacidades generativas, de sourcing e capacidade de conhecimento (ELSEVIER, 2014). Cooperação (DUKIC; STANKOVIC; LEPOJEVIC, 2015). Inovação em serviço; Visão baseada em Recursos (KIM; SONG E TRICHE, 2014).

Estudos empíricos ao longo dos anos definiram fatores ou dimensões para as Capacidades Dinâmicas de Inovação, o que mostra que o tema tem amadurecido e sendo alvo de vários estudos no campo da Estratégia e das Capacidades Dinâmicas. Valadares, Vasconcellos e Serio (2014) acreditam que existem diversas lacunas neste campo de estudo, principalmente pela dificuldade de identificar e explicar a Capacidades Dinâmicas da organização, pois muitas organizações acabam não tendo estruturas para inovação o que dificulta analisar a compreensão da Capacidades Dinâmicas por falta de conhecimento. Os estudos apresentam várias dimensões ou fatores que precisam ser testadas em outros segmentos e amostras, para serem validados. Neste sentido, **o objetivo deste estudo é analisar dos fatores que compõem as Capacidades Dinâmicas de Inovação.**

Portanto, os resultados obtidos pela pesquisa foram considerados de maneira individual e coletiva. Definiu-se que o fator que teve maior contribuição com as Capacidades Dinâmicas de

Inovação na amostra pesquisa foi Gestão de pessoas para inovar, com índice de 0,88. Já com relação Liderança Transformadora, com índice de 0,85. Para a Organicidade da Estrutura organizacional obteve o índice de 0,77. E em Inovação de Processo ficou com índice de 0,65. Resultado que consta na figura 2.

O artigo inicia-se pela discussão da Capacidades Dinâmicas em inovação e pelos impactos da criação de valores para a inovação das organizações. Passa então a debater as dimensões da capacidade de inovação. A discussão teórica e as lacunas deixadas pelos artigos empíricos embasam os fatores escolhidos para serem mensurados por este estudo. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, na sequencia são analisados os resultados da Capacidades Dinâmicas em inovação. Por fim, são sumarizadas as contribuições do estudo e os desafios para estudos futuros.

## 2 CAPACIDADES DINÂMICAS

Segundo Picoli, Souza e Takahashi (2013) definem o conceito de Capacidades Dinâmicas onde dinâmica está ligado ao caráter de se adaptar a mudança do ambiente, já o conceito para capacidade está ligado a questões de gestão estratégicas, competência, recursos funcionais, integração, habilidades e reconfiguração do ambiente. A vantagem competitiva está na capacidade de se adaptar as constantes mudanças, e na habilidade de poder estar sempre em constante renovação. (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; TEECE; PISANO, 1994; TEECE et al. 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA et al. 2006).

Segundo Kutz, Santos e Steil (2013) já para eles o conceito de Capacidades Dinâmicas para eles é um conjunto de recursos que são utilizados na vantagem competitiva para levar a compreensão e da vantagem competitiva, os recursos são utilizados para interagir na escolha das organizações de incorporar os desenvolvimentos, para poder manter a competitividade num ambiente que está em constante mudança e adaptação rapidamente. (BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Segundo Elsenhardt e Martin (2000) as capacidades dinâmicas são utilizadas para definir a rotina que se tem em aprender. Algumas capacidades dinâmicas utilizam do recurso para as suas rotinas de desenvolver os produtos para poder administrar as habilidades para gerar a receita para as organizações.

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997) as Capacidades Dinâmicas está se referindo ao modo de cada ser pensar com sabedoria e sair na frente de seus concorrentes, com as melhores ideias que possam dar retorno para uma organização e seguir sempre na frente com a sua capacidade intelectual. Esta capacidade vem se refletindo no cenário competitivo das organizações em estar sempre atentos a demanda do mercado e satisfazer a satisfação dos consumidores no momento em que a necessidade é criada. Os autores expõem os paradigmas da Capacidades Dinâmicas primeira a força competitiva que está ligada ao desempenho conduta e estrutura da organização com força nas ações para competir entre as outras. O segundo Paradigma conflitos, está justamente ligado ao primeiro que começaria a fazer a inspeção nos produtos.

As capacidades dinâmicas podem ser definidas como cada organização está preparada para poder lidar tanto forças externas e internas para poder atender um cenário que está em constante mudança e com isto satisfazer as necessidades oferecendo um produto ou serviço com vantagens inovadoras. As Capacidades Dinâmicas também consistem em aprender novas rotinas e usar os recursos intelectuais que se tem. Os administradores estão cada vez mais se certificando de que as habilidades de inovação são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento das organizações.

Uma ação que vem se fazendo pelos gestores e cada vez mais dar suporte para as pessoas usarem cada vez mais sua capacidade de inovação e começar a inovação dentro da organização. (TEECE; PISANO; SHUEN 1997; EISENHARDE; MARTIN, 2000; PORTR, 1980; MASON, 1949; BAIN, 1959).

Já para, Machado (2015) Capacidades Dinâmicas está relacionado ao fato que as organizações têm em relação adaptação com a competitividade de alcançar o que estão almejando. Outro ponto que é relevante e a de ter a inovação em produtos ou serviços para se elevar em relação ao concorrente, um fator importante acaba sendo as segmentações e com isso eleva muito a concorrência pela inovação.

Segundo Smith, Lyles e Peteraf (2009) Capacidades Dinâmicas tem muitos interesses nesse tópico pois associado com a visão em recurso, em questões fundamentais como o desempenho e competências que são muito importantes para a organização nas estratégias na gestão baseando se sempre na dinâmica. Com esta visão estratégica permite um equilíbrio para poder ampliar o seu desempenho e vantagens competitivas são essências para a transformação. (NELSON, WINTER, 1982; ZOLLO e WINTER, 2002, 340; HELFAT et al., 2007, 4).

Segundo Picoli, Souza e Takahashi (2013) capacidades dinâmicas tem os valores e suas inconsistências, mas sua importância está em desenvolver as vantagens competitiva para sustentar as organizações. Neste processo possibilita que a organização chega na frente para poder achar a solução que respondam rapidamente a demanda de cada ambiente. As Capacidades Dinâmicas consistem em abordagem integrativa para poder entender as novas formas de vantagem competitiva e vantagem sustentáveis. As Capacidades Dinâmicas vão muito além do desenvolvimento de novos produtos, são habilidades para sempre estar se renovando e adquirindo mais competências para poder se alcançar os objetivos da organização.

Segundo Picoli, Souza e Takahashi (2013) as competências de uma organização estão ligadas diretamente as pessoas, na estrutura, tecnologia e seus sistemas e na visão de chegar na frente com resultados em processos relevantes de qualquer momento e podem ser negativos ou a solução para o momento que está a organização. (TEECE; PISANO, 1994; TEECE et al., 1997).

## 2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS DE INOVAÇÃO

Segundo Machado (2015) um fator determinante para a capacidade de inovação e a competitividade que se tem em diversas economias mundiais. A inovação consiste em ter novos produtos sendo inseridos no mercado. Já que o ambiente acaba exercendo o poder de necessidade das organizações. As Capacidades Dinâmicas podem ser consideradas muito importante na contribuição no desempenho organizacional.

Segundo Machado (2015) As Capacidades Dinâmicas de inovação são fundamentais para poder conseguir introduzir produtos rapidamente no mercado e com isto contribuir para vantagem competitiva. Pode se verificar que a aprendizagem organizacional está fortemente ligada na questão do desempenho em inovação. Acredita-se ser fundamental buscar por pesquisas continuamente que gerem inovação. As inovações podem ocorrer nos ambientes dinâmicos desenvolvidos pelas organizações para poder atender rapidamente a concorrência interna e externa, para poder agir rapidamente. E poder contribuir no desempenho e capacidades para poder manter a organização no patamar de competir e ao mesmo tempo desempenhar o sustento da organização no meio sustentável superando a economia global. As organizações cada vez mais vêm buscando por inovações em conhecimentos e habilidades que aliados a experiências e a tecnologia em novos produtos.

Capacidades Dinâmicas está relacionada ao poder de absorver o conhecimento, que são caracterizados pelos padrões de conhecimento e organização da rotina que consiste no melhor

desempenho que estão atrelados ao conhecimento tático da experiência do passado e no presente, articulações do conhecimento ter o conhecimento em todos os processos envolvente para codificar o conhecimento que se tem. (OECD, 1997; ALEGRE, CHIVA, 2006; WANG e AHMED, 2007; LIAO; FEI; LIU, 2008; AMBROSINI e BOWMANN, 2009; HUNG, LIEN e MCCLEAN, 2009; MAHLOUJI e ANARAKI, 2009; KICKUL e HÃO, 2009; MAIA, 2010; LICHTENTHALER, 2012; SCHWEITZER e GABRIEL, 2012).

Valadares, Vasconcellos e Serio (2014) segundo eles a capacidade de inovação não está em evidencia pelas organizações que não tem um modelo para guiar os gerentes ao sucesso, pois as empresas não dispõem conhecimento que lhe proporciona este desenvolvimento. O processo para se chegar na inovação é determinado pelas lideranças e acaba sendo afetado com falta de recuso que são poucos disponibilizados pelas organizações e com isto não gerem um lucro esperado para as organizações. A inovação pode estar presente nos líderes que tem o papel fundamental para planejar a competitividades e geração de novos produtos para serem desenvolvidos, tem que conhecer o desejo de seus clientes e mercado para gerarem novos produtos.

Valadares, Vasconcellos e Serio (2014) segundo eles identificar os fatores para determinar a inovação e saber lidar com as habilidade e conhecimento para poder tirar proveito na realização de novos produtos. O apoio e as orientação da organização está inserida em cada turno, no ambiente externo, na troca de informação e sempre manter a organização alinhadas com a missão, valores que a organização presa junto a seus líderes e com isto fazer uma comunicação aberta com as inovações em produto ou serviço.

A capacidade de inovação empresarial consiste em habilidades de poder extrair o conhecimento de explorar a capacidade de inovação para poder determinar a visão estratégica inspirando a base da organização, cultura de gestão criativa. Pode-se identificar uma evolução no período de fatores percebendo uma evolução da Capacidades Dinâmicas de inovação. (WOLFE, 1994; CUMMINGS e OLDHAM, 1997; AMABILE, 1998; AVOLIO, BASS, e JUNG, 1999; EISENHARDT e MARTIN, 2000; MUMFORD, 2000; READM 2000; QUADROS, FURTADO, BERNARDES, e FRANCO, 2001; LAWSON e SAMSON, 2001, 378; THORPE, HOLT, MACPHERSON, e PITTAWAY, 2005; COOPER e KLEINSCHMIDT, 2007; HARMANCIOGLU, DROGE, e CALANTONE, 2009; CROSSAN e APAYDIN, 2010).

Segundo Mazza e Silva Filho (2013) a sustentabilidade da organização está ligada a implementação de novos recursos gerado a partir da capacidade de inovação, está capacidade é considerada como sendo a renovação de recursos que são alinhados a rotina a fim de garantir a mudança do desempenho garantindo a sobrevivência e adaptação que a organização está buscando para se manter viva em relação a concorrência com as inovações que o ambiente está criando.

Mazza e Silva Filho (2013) apontam que as Capacidades Dinâmicas de inovação são um conjunto de combinações onde há um espaço para promover pesquisas, onde tem a abordagem da inovação que consiste em processo. A Capacidades Dinâmicas e formada por mecanismos de forma particular que as organizações acabam utilizado para promover a capacidade de dinâmicas e estratégias de nível mais elevado dando as responsabilidades de fazer e desenvolver novos produtos e serviços para as organizações. Para eles Capacidades Dinâmicas em inovações é considerado um serviço não tangível, mas que é interligado com as rotinas de manter o trabalho organizado. (GALLOUJ e WEINSTEIN, 1997; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000; WINTER, 2003; DJELLAL e GALLOUJ, 2005; GALLOUJ e SAVONA, 2009; HERTOOG, AA e JONG, 2010).

## 2.2 FATORES DA CAPACIDADE DINAMICA DE INOVAÇÃO

Segundo Valadares (2012) a capacidade de inovação pode ser mediada através do desempenho que se faz em relação com os concorrentes, em inovação dos produtos e dos processos, sendo que o desempenho na inovação consiste no que o mercado está buscando.

#### a) LIDERANÇA TRANSFORMADORA

Segundo Valadares (2012) para ele liderança é o que prevalece no perfil de um líder de poder transformar. Deve haver um consenso entre a diretoria e os membros da organização. Pois para alguns a liderança está em ter o seu foco no mercado e clientes para poder ter mais participantes. Podendo haver diferença entre autores, segundo ele. (AMABILE et al., 1996; SHALLEY; GILSON, 2004).

O papel do líder é muito importante para a organização no que diz respeito ao ambiente para poder facilitar o processo na criação de novas ideias e produtos, mantendo um clima de inovação constante de ideias. Liderança é o que se pode dar como exemplo de transformas os seus seguidores na busca de novos valores que contribuem para um melhor resultado para a organização. Acredita-se o papel do líder é fundamental no comportamento transformador que ele desempenha em seus empregados, o que fazem dele o melhor líder e que todos querem seguir seus exemplos e com respeito e admiração todos ficam mais motivados em busca dos objetivos proposto pela organização.

A liderança é composta de seis componente comportamentais que são inspiração e carisma, que passa um sentido de clareza a visão de articulação. Estimulo intelectual, que se refere as formas de estar resolvendo os problemas de forma verdadeira e clara. Consideração ao indevido, saber que tem que ter um bom senso nas questões de cada um. Recompensa, deixar bem claro o que se espera de cada um planejar as suas metas e aí sim se alcançar o que foi proposto será recompensado. Ação por exceção, não desviar o foco do que foi planeja fazendo o monitoramento direto. Liderança esquivada, cuidar com as decisões que tem que tomar, fazendo uma avaliação. (YUKL, 1989, 272; PODSAKOFF et al. 1990, 108; BASS e JUNG, 1999,444).

#### b) INTENÇÃO ESTRATÉGICA DE INOVAR

Segundo Valadares (2012) interação estratégica, pode-se identificada na organização como forma abrangente de competitividade. Para poder obter inovação tecnológica depende de cada organização de quanto ela está disposta a mudar e qual o risco que está disposta a enfrentar para conseguir seus objetivos. A busca pela inovação pode afetar o desempenho da organização na sua competitividade, isto se faz a intenção estratégica pode ser vista com empecilho na inovação pois podem surgir riscos nas suas atividades que são abordados. Para poder ter sucesso na criação de novos produtos, dificilmente vão conseguir algum tipo de ganhos se não adotarem a intenção estratégica da organização, juntamente com seus líderes que durante os anos de 1970 até 1989, sempre mantiveram a motivação de conseguir vencer e passaram isto a todos a sua ambição de cada vem mais vencer os obstáculos da organização. (COVIN; SLEVIN, 1989; HAMEL e PRAHLAD1989; MILLER, 1983; ROTHWELL, 1994).

O elemento essencial para se definir a orientação estratégica e a aceitação de quanto de risco está disposto a definir, mas também tem aquelas organizações que são empreendedoras que o risco para elas é um estímulo para a inovação e com o âmbito para a competitividades e com isto conseguir alavancas as finanças de cada organização que está disposta a investir na interação estratégica inovadora.

Na intenção estratégica tem o tema futuridade, que quer dizer futuridade está atrelado as decisões estratégicas que a organização tem em lidar com os conflitos com a sua efetividade de curto e longo prazo. Para poder conseguir que se torne efetiva a intenção de inovar, será necessário que

seja inserida no plano estratégico da organização. E com o âmbito de inovar que a organização vai dar oportunidade para a inserção da inovação estratégica, poder mostrar seus objetivos junto à organização, mostrando o melhor caminho para o sucesso da inovação, com o comprometimento das metas e desafios que vão possibilitar o desenvolvimento da organização, na realização dos objetivos que foram propostos para inovar. (VENKATRAMAN, 1989; AHMED, 1998; (ROTHWELL, 1994; SODERQUIST et al, 1997; COTTAM, ENSOR e BAND, 2001; MUMFORD et al., 2002; MARTINS, e TERBLANCHE, 2003; SHALLEY; GILSON, 2004; COOPER, e KLEINSCHMIDT, 2007).

### c) GESTÃO DE PESSOAS PARA INOVAR

Segundo Valadares (2012) para ele o processo de inovação depende de um conjunto que envolvem as habilidades com a motivação, para motivar as pessoas a conseguir os objetivos, trabalho em equipe pois é em conjunto que se tem as melhores oportunidades, um ambiente agradável com o foco voltado para a geração de inovação, ter autonomia para poder desenvolver a criatividade e inovação, foco nos objetivos para não perder a ideia na direção que foi proposta de inovação, fazer a avaliação de todo o desempenho dando um feedback se foi produtivo ou negativo a inovação.

Para ele um ponto fundamental que tem que ter e a motivação intrínseca que e com ele age de forma de ficar fascinado e encontra energia e se apega para poder realizar a tarefa de forma objetiva e fascinante pois e isto que conduzem as criatividades das pessoas.

A sensação de autonomia ou a própria liberdades que se dá os funcionários da organização permite-se que eles tem o compromisso de honrar com seus objetivos junto à organização. E quando se dá um feedback positivo para o funcionário ele acaba criando mais interesse em querer cada vez mais demonstra seu interesse em criar sempre mais e mais e com isto vai ter mais oportunidades de crescimento, e em consequência terá também uma recompensa salarial. (AMABILE, 1988), (SINGHAL,1993), (CUMMINGS; OLDHAM, 1997; UTMAN,1997; AMABILE, 1999; MUMFORD, 2000; MUMFORD et al., 2002; AMABILE et al., 2004; GUPTA, 2004; SHALLEY; GILSON, 2004; ZHANG; BARTOL, 2010).

### d) CONHECIMENTO DO CLIENTE E DO MERCADO

Segundo Valadares (2012) para ele quanto mais informação ou alerta pela organização for usado conseguira se destacar com mais facilidade e assim ele vai conseguir vantagem para se inovação. Tem que ter a capacidade e as habilidades de poder identificar o que o mercado está buscando, isso faz com que você chega primeiro que os seus concorrentes aproveitando as oportunidades para oferecer novos produtos ao mercado.

É fundamental conhecer os clientes e o mercado, identificar suas preferencias e necessidades para poder identificar e fazer um trabalho em conjunto com eles para atender suas necessidades e ter mais sucesso nas inovações. (STIGLER, 1961; KOHLI e JAWORSK, 1990; DICKSON, 1992; ROTHWELL, 1992; COOPER, 1994; DAY, 1994; LEONARD; RAYPORT, 1997; SODERQUIST et al., 1997; SPIVEY; MUNSON; WOLCOTT, 1997; AHMED, 1998; KIRZNER, 1999).

### e) GESTÃO ESTRATÉGICA DA TECNOLOGIA

Segundo Valadares (2012) para ele a tecnologia pode ser considerada tanto com um sucesso e até mesmo o fracasso da organização, pois hoje a competitividade de tecnologia é muito importante para poder agregar valores a organização, cada vez mais a tecnologia pode ajudar no gerenciamento da organização e facilitar a tomada de decisão e ter o crescimento esperado ou superando as expectativas. Para poder ter a gestão da tecnologia tem que seguir e compreender os cinco passos a seguir que são fundamentais: Aquisição, identificação, exploração, seleção e proteção, sendo que a seleção e identificação são muito importantes por serem essenciais e também difíceis para poder ser realizadas. É através da análise do sistema portfólio tecnológico que pudesse identificar a tecnologia necessária para cada tipo de produto, fazendo avaliação da tecnologia e a comparação do negócio como sendo a atividade mais importante para o negócio.

Para ele é fundamental que todos possam saber quais são as competências para poder ganhar vantagem competitiva para a organização. Para poder manter a vantagem tem que saber quais possam influenciar o negócio e com isto monitorar o que vem acontecendo atualmente ou em longo prazo.

Para se ter o gerenciamento da tecnologia tem que saber qual seria a aquisição e exploração existente que dará o desenvolvimento necessário para a organização. (FUSFELD, 1978; HAMEL e PRAHALAD, 1989; PORTER, 1991; FUSFELD, 1995; GREGORY, 1995; SODERQUIST et al., 1997; SPIVEY; MUNSON; WOLCOTT, 1997; PHAAL et. al., 2001; MUMFORD et al., 2002; BURGELMAN, et al., 2004).

#### f) ORGANICIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Valadares (2012) dependendo de como está estruturada a organização ela tanto pode dificultar ou facilitar as inovações para o mercado. É a estrutura que fortalece os valores que podem influenciar sua promoção ou não na criatividade das organizações. Pode-se perceber que a estrutura de cada organização pode se destacar para a inovação, sendo objetiva nas suas decisões contando com um ambiente dinâmico. Sendo que as estruturas orgânicas que atuam no ambiente externo onde permite resposta rápida. Já as estruturas mecanicistas são de um ambiente previsível, sendo que não é feita uma resposta rápida, sendo fator crítico.

As características da estrutura orgânica, da prioridade para o conhecimento e experiências, tendo comunicação horizontais e sendo livre e desimpedido, sendo informal nas relações pessoais, sendo bem flexíveis nos controles de sistemas.

Ele ressalta a importância do comportamento criativo no processo para a inovação. Que as estruturas flexíveis dão a importância para o conhecimento e são essenciais para a construção e planejamento para a inovação. Sendo que para ele os controles não devem ser tão rígidos, dando mais autonomia para as pessoas poderem desenvolver sua criatividade e assim ter ideias para o desenvolvimento da organização. (BURNS e STALKER 1961; KHANDWALLA, 1977; KOHLI; JAWORSKI, 1990; COTTAM, ENSOR e BAND 2001; MUMFORD et al, 2002; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; SHALLEY e GILSON, 2004; CHEN, ZHU e ANQUAN, 2005).

#### g) GESTÃO DE PROJETOS

Segundo Valadares (2012) na gestão de projetos a inovação está ligada ao risco que a organização está disposta a correr, para poder ter a inovação tem que estabelecer o valor inovador para a organização pois tempo e dinheiro e consiste na demanda de recursos, sendo que não está garantido o retorno para as organizações.

O processo de inovação deve passar por várias revisões para poder eliminar o máximo que conseguir o risco, e assim poder fazer a implementação do projeto. É importante assegurar-se que todos entenderão a análise do projeto e com isto todos podem ajudar no desenvolvimento da inovação. Pode-se também fazer a inovação em um problema que foi levantado pela organização dando ideias para melhorar os processos de toda a organização sejam em um novo produto ou um já existente para desenvolver com qualidade e entregar ao cliente. Para poder ter sucesso no produto ou serviço de qualidade é necessário que sempre aja uma flexibilidade na abordagem tanto nas ideias até o seu lançamento, e ter as etapas defendidas. (AMABILE, 1988; ROTHWELL, 1994; AHMED, 1998a; AMABILE et al., 1996; REITERPALMON et al., 1998; COTTAM; ENSOR; BAND, 2001; MUMFORD et al., 2002; LAURSEN; FOSS, 2003; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; SHALLEY; GILSON, 2004; PITTAWAY et al., 2004; COOPER; KLEINSCHMIDT, 2007; HANSEN; BIRKINSHAW, 2007).

#### h) DESEMPENHO EM INOVAÇÃO

Segundo Valadares (2012) para ele desempenho em inovação tem duas dimensões que são inovação de processos e inovação de produto, sendo que apenas 3,1% podem ser consideradas como processo ou produto. Sendo que 96,9% quando estão juntos o produto e processo acabam gerando um impacto positivo, tanto na inovação de produto ou processo.

Sendo que a capacidade de inovar é considerado pelas organizações vantagem para poder competir e cada organização pode suas habilidades inovadoras. Sendo considerado um recurso valioso e muito raro, é difícil conseguir copiar estas capacidades, e assim as organizações que tem este diferencial acabam saindo na frente de seus concorrentes.

A capacidade em inovação é medida pelo que cada um vem apresentando em relação a criatividade, capacidade e velocidade no desenvolvimento de cada inovação mantendo a competitividade em relação aos concorrentes sendo o pioneiro na inovação seja de produto ou serviço. (WERNELFELT, 1984; MILLER e FRIESEN, 1982; KRAFT, 1990; BARNEY, 1991; DESHPANDÉ, et al. 1993; PETERAF, 1993; SIMONETTI, ARCHIBUGI, e EVANGELISTA, 1995; MCGRATH et al., 1996; SUBRAMANIAN e NILAKANTA, 1996; AVLONITIS; KOUREMENOS; TZOKAS, 1997; PRAJOGO e AHMED, 2006).

**Quadro 1 -Constructos Teóricos**

Construto	Domínio	Referências
Liderança transformadora	Aquela que torna seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho; ativa suas necessidades de ordem superior; e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização.	Avolio, Bass, e Jung, 1999; Podsakoff et al., 1990.
Intenção estratégica de inovar	Grau que a empresa está disposta a assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, e a competir agressivamente a fim de obter uma vantagem competitiva para sua empresa.	Covin e Slevin, 1989; Miller, 1983.

Gestão de pessoas para inovação	Orientação da gestão de pessoas para a inovação, provendo a concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las e favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos da organização.	Amabile, 1999; Amabile et al., 2004; Cummings e Oldham, 1997; Mumford et al., 2002; Shalley e Gilson, 2004.
Conhecimento do cliente e do mercado	Habilidade para detectar os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado. Perceber as mudanças do mercado na frente dos seus competidores fornece vantagem competitiva à empresa.	Day, 1994; Kohli e Jaworski, 1990.
Gestão estratégica da tecnologia	Gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor. O processo de gestão tecnológica compreende cinco etapas: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção.	Fusfeld, 1978; Fusfeld, 1995; Phaal et al., 2001; Gregory, 1995.
Organicidade da estrutura organizacional	Grau em que a estrutura é caracterizada pela concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais. Estruturas ditas “orgânicas” permitem resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo do que as denominadas “mecanicistas”.	Burns e Stalker, 1961; Khandwalla, 1976/77.
Gestão de projetos	Planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento, visando, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto.	Cooper e Kleinschmidt, 2007; Rothwell, 1994.
Desempenho em inovação	Organizações inovadoras são aquelas que exibem comportamento inovador consistente ao longo do tempo.	Meyer-Krahmer, 1984; Ritter e Gemünden, 2004; Prajogo e Ahmed, 2006; Subramanian e Nilakanta, 1996.

Fonte: Valadares, (2012 p.33)

Este artigo vai mensurar as Capacidades Dinâmicas de Inovação sobre quatro fatores que são: Liderança Transformadora, Gestão de Pessoas Para Inovação e Organicidade de Estrutura e Desempenho em Inovação.

### 2.3 ESTUDOS CORRELATOS

Nesta seção são apresentados estudos correlatos ao tema deste estudo com a finalidade de buscar lacunas teóricas e ou empíricas para a pesquisa.

## Quadro 2 - Estudos Correlatos e Formação das Variáveis que compõem o Tema Capacidades Dinâmicas em Inovação.

Autores	Dimensões	Tipo de pesquisa	Segmento	Itens
Rodrigues (2017)	Maturidade das capacidades em inovar	Qt	Prestação de serviço fotográfico	- Maturidade na capacidade de inovação.
Serra (2017)	Capacidades Dinâmicas e Inovação Colaborativa	QI	setor têxtil.	- Inovação e melhora em produtos, processos e práticas; - Engajamento da liderança e equipes com a inovação.
Gasparini (2014)	Planejamento estratégico.	Qt	Indústrias	-Visão baseada em recurso. -Gestão do conhecimento. -Aprendizagem organizacional.
Valadares (2014)	Capacidade de inovação	Qt	Capacidade de inovar das firmas.	-Liderança transformadora; - -Intenção estratégica de inovar; - Gestão de pessoas para inovação; - Conhecimento do cliente e do mercado; - Gestão estratégica da tecnologia; - Organicidade da estrutura organizacional; e - Gestão de projetos
Cardoso, Rossetto e Silva (2017)	Capacidades Dinâmicas e Estratégia como prática	QI	franquia, varejo, lojas próprias, web em todo o Brasil.	-Recursos tangíveis, -Recursos de conhecimento, habilidades e experiências, - Recursos de sistemas e procedimentos, - Recursos culturais e de valores, - - Recursos de redes de relacionamentos,

				- Recursos importantes para mudança.
Aro (2017)	Capacidades dinâmicas na inovação.	Qt e QI	Indústria	-Inovação e estratégia. -Tendências estratégicas. -Cultura, comportamento E comunicação. -Processos e ecossistemas de inovação. -Capacidade de investimento. -Combinação de Competências. -Formas de relacionamento.
Weber (2015)	Capacidade de inovação no setor público.	Qt	Setor publico	- Direitos de propriedade, - Capacidades e motivação.
Silva (2014) Simões (2014) Moreira (2014) Mainardes (2014)	Determinantes da capacidade de inovação	Qt.	empresas de serviços portuguesas	- Integração, - Reconfiguração - Extração
Wang (2018)	Capacidade na inovação de produtos	Qt	indústria de workstations.	- lacunas de capacidade que precisam ser superadas no alongamento da capacidade.
Elsevier (2014)	Dinâmica Capacidade e inovação	Qt	multinacionais (MNCs)	(a) diferencie capacidades generativas  (b) capacidade de conhecimento dinâmica  (c) capacidade de conhecimento dinâmico e inovação subsidiária.
Dukic (2015) Stankovic (2015) Lepojevic (2015)	Melhoria da capacidade de inovação.	QI	PME na Sérvia	- Cooperação; - Capacidade inovadora.

Kim (2014) Song (2014) Triche (2014)	Inovação em serviço	Qt	firmas orientadas a serviços.	- Mercado dinâmico, - Recursos de serviços dinâmicos - Inovação de serviços.
	Recursos			
	E Capacidades Dinâmicas			

Ao analisar o Quadro 2 que corresponde aos estudos empíricos acerca da temática capacidade dinâmica em inovação, percebe-se que as principais dimensões abordadas se referem a dimensão maturidade das capacidades em inovar, refere-se a pesquisa para identificar verificar o nível atual da maturidade das capacidades em inovação (RODRIGUES,2017).

A dimensão Capacidades Dinâmicas e Inovação Colaborativa refere-se a Inovação e melhora em produtos, processos e práticas; - Engajamento da liderança e equipes com a inovação. (SERRA, 2017). A dimensão planejamento estratégico. refere-se a abordagem para identificar visão baseada em recurso, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. (GASPARINI, 2014).

A dimensão capacidade de inovação refere-se ao tema liderança transformadora; intenção estratégica de inovar; gestão de pessoas para inovação; conhecimento do cliente e do mercado; gestão estratégica da tecnologia; organicidade da estrutura organizacional; e gestão de projetos. (VALADARES, 2014).

A dimensão Capacidades Dinâmicas e Estratégia como prática trada da franquia, varejo, lojas próprias, web em todo o Brasil. (CARDOSO; ROSSETTO; SILVA, 2017). A dimensão Capacidades dinâmicas na inovação, trata do estudo sobre a Inovação e estratégia, Tendências estratégicas, Cultura, comportamento E comunicação. (ARO, 2017). A dimensão Capacidade de inovação no setor público, realizou o estudo sobre direitos de propriedade, capacidades e motivação. (WEBER, 2015). A dimensão Determinantes da capacidade de inovação, refere se ao estudo sobre a Integração, reconfiguração, extração negligência. (SILVA; SIMÕES; MOREIRA E MAINARDES, 2014).

A dimensão Capacidade na inovação de produtos fala sobre o estudo referente a Os limites organizacionais refletem a medida em que o conhecimento do produto é controlado dentro de uma empresa e, portanto, afeta as lacunas de capacidade que precisam ser superadas no alongamento da capacidade. (WANG, 2018). A dimensão Dinâmica Capacidade e inovação, refere-se ao estudo para identificar melhor identificar, (a) diferencie capacidades generativas, de sourcing e integrativas em subsidiárias MNC, (b) proponha o novo construto de capacidade de conhecimento dinâmica subsidiária e (c) estabeleça ligações diretas e não diretas entre capacidade de conhecimento dinâmico e inovação subsidiária. (ELSEVIER, 2014). A dimensão Melhoria da capacidade de inovação, refere-se ao estudo para identificar, O questionário é estruturado de tal forma que permite identificar a importância que os gestores atribuem à cooperação com os principais stakeholders, a fim de aumentar sua capacidade inovadora (DUKIC; STANKOVIC E LEPOJEVIC, 2015).

A dimensão Rumo a uma estrutura integrada para inovação em serviço: uma visão baseada em recursos e uma abordagem de capacidades dinâmicas refere-se ao estudo para identificar como as empresas competem em um mercado dinâmico, introduzimos recursos de serviços dinâmicos como

três processos distintos que permitem que os recursos relacionais e de recursos afetem os componentes da inovação de serviços. (KIM; SONG e TRICHE, 2014).

Foi possível identificar que a maioria dos estudos empíricos são de caráter quantitativo, o que permite inferir que existe uma preocupação pela academia em definir e generalizar o tema capacidade dinâmica em inovação. Quanto ao segmento, percebe-se que é bem variado que abrange todas as empresas é muito amplo. Além disso, esse tema é muito explorado no setor industrial a saber: têxtil, automobilístico e energia. Foram também percebidos estudos com interesse em analisar o tema capacidade dinâmica em inovação em organizações de comércio e serviço, principalmente no varejo e campo da tecnologia da informação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa apresentam-se os procedimentos metodológicos a serem utilizados para obter as informações necessárias para conclusão do projeto. Serão demonstrados a maneira que a amostra estudada deverá ser selecionada e como os dados foram coletados.

Quanto ao objetivo desta pesquisa a mesma classifica-se como descritiva. Para Gil (2006) a pesquisa descritiva tem o objetivo saber da característica da população, fenômenos e estabelecimento entre as relações. A pesquisa descritiva vai além da identificação e relação entre as variáveis.

Segundo Creswell (2010) a pesquisa quantitativa é utilizada para saber a média mais frequentes em relação sobre idade, atitudes, contanto e gênero. Está se referindo a característica de um indevido. A pesquisa quantitativa é um dos meios mais utilizados para se testar a teorias e a analisar a relação entre as variáveis. Este tipo de pesquisa é realizado através da informação no problema da questão da pesquisa.

A população do estudo são empresas do Ramo Industrial, Comércio e Serviços de Santa Catarina, SC. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. A amostra não probabilística por conveniência não possui uma probabilidade de respostas e seus respondentes são escolhidos através de sua conveniência e disponibilidade (GIL, 2006). O questionário aplicado tem a finalidade de confirmar os fatores de influência sobre o tema capacidade dinâmica de inovação. Os respondentes são convidados a responder a pesquisa eletronicamente e abordagem pessoal.

Para definição da quantidade de respostas foi utilizado o cálculo de erro amostral apresentado por Barbetta (2001) considerando a população como infinita e erro amostral de aproximadamente de 5% obteve um total mínimo de 353 respondentes.

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) a coleta de dados ocorre após vários passos do estudo, como a escolha do assunto, a revisão bibliográfica, a definição dos objetivos, formulação do problema, agrupamento dos dados e a identificação das variáveis. Para os autores os instrumentos de coleta de dados mais utilizados são a entrevista, o questionário e o formulário.

Neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta o questionário. Segundo Gil (2006) o questionário pode ser de investigação e pode conter um número mais elevado de questões por ser escrito. E com isto saber de suas preferencias em questões de opinião para saber suas preferencias em todos os sentidos. Por ser um questionário o mesmo proporciona saber as preferências das pessoas desde que seja bem elaborado com perguntas que possam responder o que se deseja saber.

O questionário utilizado buscou identificar os fatores que compõem as Capacidades Dinâmicas de Inovação que são: liderança, organicidade da estrutura organizacional, gestão de pessoas para inovação e inovação de processo, com base no estudo de Valadares (2012). O modelo foi aplicado por meio eletrônico, telefone e inquérito. O questionário possui 19 questões e utiliza escala likert de 7 pontos.

**Figura 1 - Escala Likert**

Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A escala possui o nível 1, discordo totalmente, ao 7, concordo totalmente. Os entrevistados responderam de acordo com seu nível de concordância com a questão.

A análise e interpretação dos dados será realizada por meio de tabelas estatísticas para melhor visualização dos resultados obtidos e posteriormente elaboração de um relatório final por meio destas análises. A partir do questionário aplicado nas empresas do segmento Industrial, Comércio e Serviços no Sul do Brasil.

A correlação de Pearson, desvio padrão e media será analisada pelos cálculos da estatística descritiva com a sua análise de dados quantitativos. Pois os cálculos do desvio padrão e da media, já que os dois são muito importantes para o entendimento da sua importância e do conjunto que eles representam para o entendimento da pesquisa (BARBETTA, 2002).

Para validar os fatores nas dimensões propostas serão utilizados os testes estatísticos por meio do software SPSS. Hair Jr. et al (2009) para se analisar a análise fatorial e necessário fazer agrupamentos com as respostas obtidas no questionário. Deve se também fazer a análise fatorial seja analisado separados para se ter a análise confirmatória e exploratória para então se validar o modelo da análise (HAIR, JR; et al, 2009). Neste estudo optou-se diretamente para análise confirmatória em virtude de os fatores utilizados no questionário já ter sido validados no estudo de Valadares (2012). Desta forma, entende-se que todas as questões e seus respectivos grupos são existentes e se procedeu a análise confirmatória.

A seguir é apresentada a descrição e estimativas dos valores considerados para os testes estatísticos, índices de ajustes do modelo proposto no estudo como GFI, AGFI, Qui-quadrado sobre Graus de Liberdade, PNFI, TFI, CFI, RMSEA estão de acordo como recomendado pelo autor (HAIR, JR. et al, 2009).

**Tabela 1- Índices de Ajuste**

Medidas de ajuste	Nível aceitável
GL	-
$\chi^2/GL$	$\leq 5$
GFI	$> 0,90$
AGFI	$> 0,90$
RMSEA	$< 0,10$
TLI	$> 0,90$
CFI	$> 0,90$
PNFI	$> 0 \text{ e } < 1$
NFI	$> 0,90$

Fonte: (HAIR, JR. *et al*, 2009).

#### 4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na sequência é caracterizada a amostra pela Função, Tempo de Atuação, Ramo e Porte das empresas que perfizeram como respondentes desse estudo.

**Tabela 2 – Porte das Organizações**

Função	Qt	Tempo (anos)	Qt	Ramo	Qt	Porte	Qt
Dirigente/Proprietário	31.4%	-5	43.6%	Com&Serv	57.8%	Micro	22.4%
Gerente	29.6%	-10	28%	Manufatura	42.2%	Peq	26.6%
Líder	38.8%	+ de 11	28.4%			Med	20.1%
						Gra	30.9%
Total	100%		100%		100%		100%

Fonte: Elaboração Própria (2018).

Pode se observar que entre os 353 respondentes os que mais responderam à pesquisa foram os líderes em seguida os dirigentes ou proprietários e os que menos respondem foram os gerentes, sendo que o comércio de serviço foi o que mais responde e sendo as empresas de grande porte que teve mais participação no questionário.

**Tabela 3– Estatística Descritiva das Capacidades Dinâmicas de Inovação.**

Variáveis	Questões	N	Média	Desvio padrão
LT_01	Os líderes inspiram as pessoas a construir o futuro da empresa	353	4,9518	1,49067
LT_02	Os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas	353	5,3428	1,40567
LT_03	Os líderes inspiram nos outros orgulho, respeito e competência.	353	5,2493	1,35267
LT_04	Os líderes são claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam.	353	5,2068	1,40606
LT_05	Os líderes encorajam e apoiam o esforço das pessoas	353	5,2720	1,36712
LT_06	Os líderes estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas.	353	5,3711	1,33398
LT_07	Os líderes encorajam pensar diferente e com base em novos desafios	353	5,2578	1,37090
OE_01	A estrutura organizacional é flexível e com poucos níveis hierárquicos	353	4,9320	1,60642
OE_02	A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões.	353	4,9292	1,57865
OE_03	A troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida.	353	4,7677	1,60694
OE_04	A comunicação interna é aberta e transparente.	353	4,9263	1,56133
OE_05	A nossa empresa é muito hierarquizada e burocrática.	353	3,6346	1,89936

GP_01	Os critérios de avaliação de desempenho dos empregados valorizam a iniciativa e a inovação.	353	4,6601	1,32845
GP_02	Os empregados são formalmente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho.	353	4,6997	1,44616
GP_03	A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e a inovação.	353	4,8102	1,47159
GP_04	As práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade.	353	4,8215	1,32690
IP_01	A produtividade e competitividade dos processos são inovadores	353	4,4986	1,43441
IP_02	Há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa	353	4,3796	1,48203
IP_03	Há atualização ou grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos	353	4,4788	1,40220

Fonte: Da pesquisa (2018).

Na dimensão Liderança Transformadora a questão que teve maior média foi LT\_06 com índice 5,37 “Os líderes estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas”. Acredita-se que isso representa que os respondentes concordam que é importante para a equipe, passar confiança e estimular a inovação com as pessoas, pode-se perceber que houve maior concordância entre os respondentes. Esta questão foi também que apresentou o menor desvio padrão, ou seja apresentou maior concordância entre os respondentes. Com maior desvio padrão foi a questão LT\_01. Os líderes inspiram as pessoas a construir o futuro da empresa com índice de 1,49067. Isso mostra que os respondentes não tiveram uma mesma proporção de respostas entre os respondentes

Já na dimensão. Organicidade da estrutura organizacional a questão que teve maior desvio padrão foi questão OE\_03 “A troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida” com 1,60694. Isso significa que nesta questão não há concordância entre os respondentes. Porém na questão. OE\_04 (4,92), a comunicação interna é aberta e transparente. Que teve o menor desvio padrão e a maior media nesta dimensão mostra que os respondentes acreditam que trabalhar com a comunicação aberta e transparente traz bons resultado para a organização.

Para a dimensão Gestão de Pessoas para Inovação a questão com maior desvio padrão foi a questão. GP\_03. A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e a inovação com 1,47159. Quer diz que alguns respondentes valorizam a promoção ente os colaborados que tem mais inovação, mas não há uma concordância ente os respondentes. O que os respondentes concordam mais é a questão GP\_04 (4,8215) de maior média sobre “as práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade” que ficou com o menor desvio padrão de 1,32690. Pode-se inferir que dizer que os respondentes valorizam a criatividade e a inovação.

Na dimensão Inovação de Processos a questão com maior desvio padrão foi IP\_02 “Há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa” com 1,48203. Quer dizer que não houve concordância entre os respondentes pois foi a questão que teve maior dispersão entre os respondentes. Porém a questão. IP\_03. Há atualização ou grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos. Teve uma melhor concordância entre os respondentes sendo que ficou com o menor desvio padrão e a maior média 4,4788, sendo que os respondentes concordam que quando maior o grão da utilização da tecnologia se tem mais inovação nas organizações.

O estudo também teve o intuito de verificar a unidimensionalidade e a validade convergente da Dimensão Capacidades Dinâmicas de Inovação, e também como discernir quais fatores permanecem no modelo apresentado, ou que tem a melhor explicação. Portanto, aplica-se a tática da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Esta análise também é utilizada para desconsiderar as perguntas que não tenham relevância para o Modelo Estrutural.

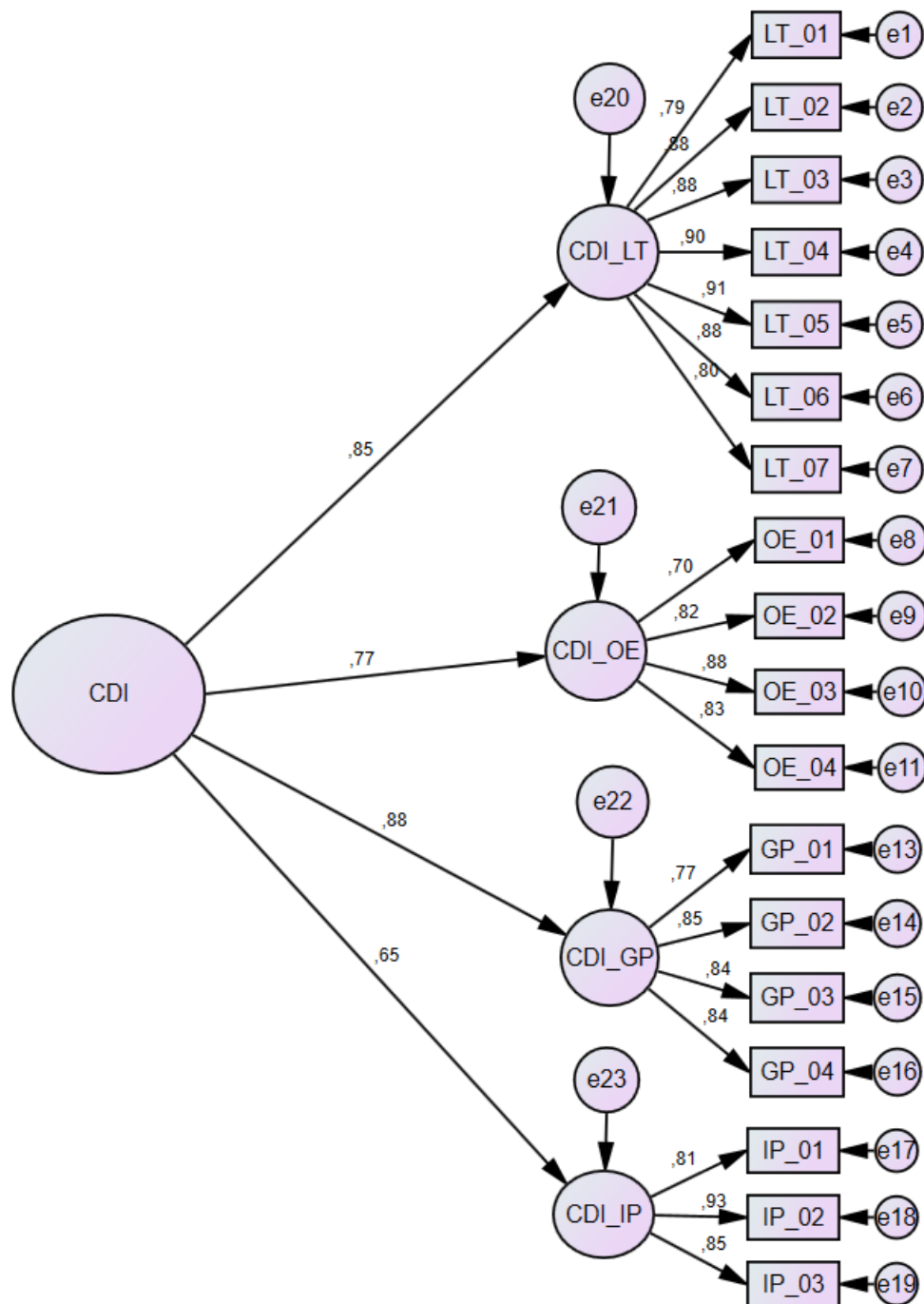
A Dimensão Capacidades Dinâmicas Inovação é constituída por quatro fatores: Liderança Transformadora, Organicidade da Estrutura Organizacional, Gestão de Pessoas para a Inovação, Inovação de Processos foram determinadas baseando-se na revisão da literatura com respaldo no trabalho de Valadares (2012).

Foi aplicada a tática de refinação das perguntas em todos os fatores da Dimensão Capacidades Dinâmicas de Inovação. A refinação foi feita com o propósito de obter um modelo de mensuração que aponte graus desejáveis ou admissíveis de validade e confiabilidade das perguntas. (KOUFTEROS, 1999). Para este estudo, usou-se da Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

Neste arranjo a validação dos fatores que compõem as Capacidades Dinâmicas de Inovação, pois os padrões de cargas fatoriais necessitam que os índices sejam estatisticamente relevantes, para esta etapa o objetivo é refinar a escala de medidas. A dimensão Capacidades Dinâmicas de Inovação foi mensurada por quatro sub dimensões de primeira ordem.

Em seguida apresenta-se o modelo de mensuração dos fatores. Diante a análise de todas os fatores isoladamente apresentarem-se adequadas, elucida-se a validação do Modelo Estrutural da Dimensão Capacidades Dinâmicas de Inovação.

Figura 2 - Dimensão Final de segunda ordem da Capacidades Dinâmicas de Inovação



Fonte: Da Pesquisa (2018)

A Figura 2 apresenta o modelo de mensuração de cada fator com suas respectivas variáveis (questões). Pode perceber que todas cargas padronizadas obtiveram valores acima de 0,6. No que

tange ao Fator Liderança Transformadora, a questão que mais influência foi “LT05 –Os líderes encorajam e apoiam o esforço das pessoas”, com score de 0,91 (91%).

O apoio da liderança se faz necessário e os respondentes apontam uma grande importância para este fator para que seus colaboradores possam desenvolverem seus trabalhos intenos. Acredita-se que os líderes são fontes de inspiração para sua equipe e reconhecem esta importância.

Segundo Valadares (2012) a liderança e o que prevalece no perfil de um líder é o poder transformar e para isso, deve haver um consenso entre a diretoria e os membros da organização. Pois para alguns a liderança está em ter o seu foco no mercado e os clientes para poder ter mais participantes. Podendo haver diferença entre autores, segundo ele.

Já, em se tratando de Organicidade da Estrutura Organizacional o maior score fatorial foi para questão “OE03 – A troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida.” com um valor de 0,88 (88%).

Em relação a troca de informação e muito valiosa pois muitas vezes a ideia de um e complementada com o pensamento de um colega de trabalha em uma simples troca de informação todos ganham quanto o assunto for a inovação.

Segundo Valadares (2012) dependendo de como está estruturada a organização ela tanto pode dificultar ou facilitar as inovações para o mercado. É a estrutura que fortalece os valores que podem influenciar sua promoção ou não na criatividade das organizações. Pode-se perceber que a estrutura de cada organização pode se destacar para a inovação, sendo objetiva nas suas decisões contando com um ambiente dinâmico. Sendo que as estruturas orgânicas que atuam no ambiente externo onde permite resposta rápida. Já as estruturas mecanicistas são de um ambiente previsível, sendo que não é feito uma resposta rápida, sendo fator crítico.

As características da estrutura orgânica, dão prioridade para o conhecimento e experiências, tendo comunicação horizontais livre e informal nas relações pessoais, sendo bem flexíveis nos controles de sistemas.

O fator Gestão de Pessoas para a Inovação tem-se destaque para a questão “GP02 – Os empregados são formalmente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho.” com um score fatorial de 0,85 (85%).

O reconhecimento das pessoas pelas inovações apresenta-se como importante para maioria dos líderes respondentes desta pesquisa, sendo que a cada dia as empresas estão sempre em busca de novas inovações para poder ter um melhor produto ou serviço com um menor custo, e isto ocorre por meio dos recursos humanos. Como a inovação depende de pessoas, neste aspecto a liderança reconhece que recompensas devem ser dadas aos desempenhos melhores em busca de inovações.

Segundo Valadares (2012) para ele o processo de inovação depende de um conjunto que envolvem as habilidades com a motivação, para motivar as pessoas a conseguir os objetivos, trabalho em equipe pois é em conjunto que se tem as melhores oportunidades, um ambiente agradável com o foco voltado para a geração de inovação, ter autonomia para poder desenvolver a criatividade e inovação, foco nos objetivos para não perder a ideia na direção que foi proposta de inovação, fazer a avaliação de todo o desempenho dando um feedback se foi produtivo ou negativo a inovação.

O fator Inovação de processos. A variável “IP02 – Há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa” pertencente ao fator Inovação de Processos, obteve um score fatorial de 0,93 (93%).

Inovação de processos está ligado praticamente em todas as áreas da organização pois sempre tem que estar em busca de novas tecnologias para poder chegar na frente dos concorrentes. Acredita que este é o motivo pelo qual os líderes acreditam que devem haver velocidade na inovação de processos. O processo de inovação deve passar por várias revisões para poder eliminar o máximo que conseguir o risco, e assim poder fazer a implementação do projeto.

Segundo Valadares (2012) na gestão de projetos a inovação está ligada ao rico que a organização está disposta a correr, para poder ter a inovação tem se estabelecer o valor inovador para a organização pois tempo e dinheiro e consiste na demanda de recursos, sendo que não está garantido o retorno para as organizações.

A representação dos quatro fatores que compoem as Capacidades Dinâmicas de Inovação demonstraram integrar essa dimensão. A Liderança Transformadora obteve um escore de 0,85 (85%), a Organicidade da Estrutura Organizacional 0,77 (77%), a Gestão de Pessoas para a Inovação 0,88 (88%), e Inovação em Processos 0,65 (65%). Percebe-se então que todos coeficientes padronizados das cargas fatoriais ficaram acima de 0,6. Valida-se, aqui o constructo proposto por Valadares (2012) na amostra estudada.

Dentre os fatores o que mais se destacou foi a Gestão de Pessoas para a inovação.

A gestão de pessoas é parte fundamental para as organizações estarem inovando, por meio de um ambiente que estimule a inovação. O que nos leva a pensar que cada vez mais as organizações precisam valorizar as pessoas, para inovação constantemente e com isto levar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Para os respondentes ficou evidente que eles prezam pelas pessoas que o capital intelectual das pessoas é de grande importância para as organizações, e com a valorização das pessoas cada vez mais elas se sentem motivadas a buscar novas inovações para contribuir na organização, fica bem claro que para os respondentes, que cada vez mais buscam manter as melhores pessoas em seus grupos pois isto mostra pela pesquisa que as pessoas são de grande importância. Isso nos traz no estudo de correlatos que para Rodrigues (2017). Maturidade na capacidade de inovar, por este estudo mostra como é fundamental manter uma equipe qualificada. Já no estudo realizado por Valadares (2014) ele também relata a importância de gestão de pessoas para inovar.

Valadares, Vasconcelos e Serio (2014) segundo eles a capacidade de inovação não está em evidência pelas organizações que não tem um modelo para guiar os gerentes ao sucesso, pois as empresas não dispõem conhecimento que lhe proporciona este desenvolvimento. O processo para se chegar na inovação é determinado pelas lideranças e acaba sendo afetado com falta de recursos que são poucos disponibilizados pelas organizações e com isto não gerem um lucro esperado para as organizações. A inovação pode estar presente nos líderes que tem o papel fundamental para planejar a competitividade e geração de novos produtos para serem desenvolvidos, tem que conhecer o desejo de seus clientes e mercado para gerarem novos produtos.

Valadares, Vasconcelos e Serio (2014) segundo eles identificar os fatores para determinar a inovação e saber lidar com as habilidades e conhecimento para poder tirar proveito na realização de novos produtos. O apoio e a orientação da organização está inserida em cada turno, no ambiente externo, na troca de informação e sempre manter a organização alinhadas com a missão, valores que a organização presa junto a seus líderes e com isto fazer uma comunicação aberta com as inovações em produto ou serviço.

Considerou-se também, além das cargas fatoriais na Tabela 4, as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso. A tabela também demonstra os índices nela identificados de ajuste do modelo destes quatro fatores.

**Tabela 42 - Índices de ajuste do modelo Capacidades Dinâmicas de Inovação**

Medidas de ajuste	Nível aceitável	Nível encontrado
GL	-	129

$\chi^2/GL$	$\leq 5$	3,29
RMSEA	$< 0,10$	0,08
TLI	$> 0,90$	0,93
CFI	$> 0,90$	0,95
PNFI	$> 0$ e $< 1$	0,78
NFI	$> 0,90$	0,92

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

No que tange ao ajustamento do modelo, segundo as sugestões dos índices de modificação encontrados no próprio *software* estatístico SPSS, através do *plug-in* AMOS, foram inseridas correlações entre fatores. Desta forma, os indicadores de ajustamento absoluto:  $\chi^2/GL$  apresentaram índice de 3.29 ficando um dentro do nível esperado de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al, 2009). O indicador *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA) ficou com índice de 0,08 conforme o esperado de  $<0,10$  (HAIR JR, et al, 2009).

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al, 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) indicou o valor 0,92; o Índice de *Tucker Lewis* (TLI) 0,93 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,95. Nota-se que os índices de ajuste incremental estão todos acima do indicado.

Ao que se refere aos indicadores de ajuste parcimonioso, usou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,78 estando dentro do esperado no intervalo de  $>0$  e  $<1$  (HAIR JR, et al, 2009). Então, diante dos indicadores demonstrados, os resultados indicam que as medidas do Modelo da Dimensão Capacidades Dinâmicas de Inovação, na amostra pesquisada, demonstram relações entre os fatores, propondo a validação deste modelo de medição para o constructo.

Dada a apresentação dos indicadores e seus respectivos valores, constata-se que as grandezas dos fatores na amostra pesquisada podem ser respaldadas no modelo de mensuração para atender ao objetivo de caracterizar os fatores que compõem as Capacidades Dinâmicas de Inovação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo oferece um modelo de avaliação empírica que vem ao encontro de estudos propostos por Zawislak et al. (2012) e Zawislak, Alves, Tello-Gamarra, Barbieux e Reichert (2013), Valadares em (2014). Este modelo descobre convergências importantes que sustentam empiricamente as afirmações teóricas das capacidades dinâmicas de Inovação. Como as capacidades dinâmicas são invisíveis e difíceis de medir, esta pesquisa fornece algumas evidências de sua existência. Ao buscar uma explicação mais geral sobre os sucessos e falhas da empresa inovadora, deve-se descobrir os padrões de atividade inovadora ao longo de suas capacidades de inovação. Foram desenvolvidos quatro fatores que são: Liderança Transformadora, Organicidade da estrutura organizacional, gestão de pessoas para inovação e Inovação de processos, onde o que teve melhor desempenho em inovação para os respondentes foi o fator da Gestão de Pessoas para inovar em relação aos outros fatores. Para tanto, isso demonstra que cada vez mais tem-se processos de gestão para a inovação relacionado a pessoas.

Os resultados demonstraram que os quatro fatores que compõem as Capacidades Dinâmicas de Inovação contribuem para as organizações, e com o objetivo de analisar estes fatores nos segmentos pesquisados.

Pode se observar que para se ter inovação é necessário ter um processo de pessoas bem estruturado pois a gestão é fundamental para que haja a inovação principalmente através de seus líderes. Foi o que a pesquisa nos mostrou já que o fator gestão de pessoas para inovar foi o que mais teve destaque ficando com o fator que a maioria dos respondentes mais concordam.

O modelo tenta encontrar alguns padrões da capacidade dinâmica em inovação, não quer dizer que todas as empresas vão realizar essas mesmas inovações, pois cada empresa tem uma visão diferente das capacidades com menos ou mais intensidade. Conforme observado por Nelson (1991), as organizações são inexoravelmente diferentes por causa do conhecimento interno que está buscando o seu próprio conjunto de rotinas e capacidades. No entanto, ao definir um amplo alcance dos clusters relevantes de conhecimentos e necessidades de recursos no que chamamos de desenvolvimento, operações, gerenciamento e capacidade de transações, pode-se tentar uma "receita de inovação e capacidades dinâmicas" para prever e prescrever possíveis caminhos de inovação de dados da organização.

Se, para as organizações é importante manter a gestão de pessoas devem-se manter no mínimo os níveis da estrutura para poder ter a capacidade de inovação para realizar as melhores práticas sendo possíveis, por outro lado, as melhores práticas não causarão mudanças substanciais e desempenho, como elas existem para serem seguidas. A inovação e as capacidades dinâmicas são capacidades de "ordem superior" (Wang e Ahmed, 2007; Winter, 2003) responsáveis por criar os novos padrões e reformular o ambiente competitivo para que outros possam seguir. Isso pode oferecer alguma explicação quanto à competitividade em empresas e países.

## LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA

Neste estudo tem algumas limitações. Embora tenhamos proposto um modelo de avaliação com base em quatro fatores da capacidade dinâmica para inovação sendo que algumas consideramos encontradas em qualquer organização, a literatura apresenta demais fatores que podem influenciar as capacidades dinâmicas de inovação. Ainda existem muitos outros elementos que influenciam a capacidade das organizações para ter inovação. Alguns desses outros fatores, como instituições, bases tecnológicas e o mercado, são externos à organização em grande parte.

Finalmente, esse modelo foi conduzido utilizando empresas do sul do Brasil, que apresentam características nos segmentos de comércio, serviços e industriais e dinâmicas peculiares. Sua replicação em outros contextos separando os segmentos e portes organizacionais pode revelar resultados diferentes e novas ideias

## REFERÊNCIAS

ADAMS, R., BESSANT, J., & PHELPS, R. Innovation management measurement: **a review**. *International Journal of Management Reviews*, 8,1, p. 21-47. doi: 10.1111/j.14682370.2006.

AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1,1,p. 30-43, 1998.

- AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. In: B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior**. 10, 123–167. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.
- AMABILE, T. M. How to kill creativity, breakthrough thinking. **Harvard Business Review**, 77-87, 1998.
- AMABILE, T. M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J., & HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. **The Academy of Management Journal**, 39,5, p. 1154-1184, 1996.
- AMABILE, T. M., SCHATZEL, E. A., MONETA, G. B., & KRAMER, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 1, p. 5-32,2004.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational **Rent**. **Strategic Management Journal**, vol. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANTONELLO, C. S; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba: v. 14, n. 2, p. 310-332, Mar./Abr. 2010.
- ARGYRIS C; SCHÖN D. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- ARO, EDSON RODRIGUES. **Identificação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas na inovação aberta**.237f.:il:30em, 2017.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrose an insights and omissions. **Management**, 1998.
- AVLONITIS, G. J., KOUREMENOS, A., & TZOKAS, N. Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovstrat. **European Journal of Marketing**, 28,11, p. 5–28, 1994.
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M., & JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72(4), 441-462. doi: 10.1348/096317999166789, 1999.
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M., & JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72.4, p. 441-462, 1999.
- BAIN, J. S. *Organização Industrial*. Wiley, **New York**, 1959.
- BARNEY, J. B., KETCHEN, D. J., & WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: **Revitalization or Decline Journal of Management**, 37,5, 1299–1315, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17,1, p.99-120, 1991.

- BARNEY, JB. "Recursos firmes e vantagem competitiva sustentada", **Journal of Management**, 17, p. 99-120,1991.
- BARRETO, I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, 36. 256-280, 2010.
- BOSTON: Harvard Business **School Press**, 1967.
- BURGELMAN, R. A., CHRISTENSEN, C. M., & WHEELWRIGHT, S. C. **Strategic Management of Technology and Innovation**. 4th ed., p. 1206. Boston: McGraw-Hill, 2004.
- CARDOSO, ROSSETTO E SILVA XX SEMEAD. CARLESS, S. A., WEARING, A. J., & MANN, L. Seminários em Administração. A short measure of transformational leadership. **Journal of Business and Psychology**, 14. 3, p. 389-405, 2000.
- CHEN, J., ZHU, Z., & ANQUAN, W. A system model for corporate entrepreneurship. **International Journal of Manpower**, 26. 6, p. 529-543,2005.
- COOPER, R. Benchmarking new product performance: results of the best practices study. **European Management Journal**, 16, 1, p. 1-17, 1998.
- COOPER, R. G. New Products: The Factors that Drive Success. **International Marketing Review**, 11, 1, p. 60-76, 1994.
- COOPER, R. G., & KLEINSCHMIDT, E. J. Winning businesses in product development: the critical success factors. **Research Technology Management**, 503, 52-66, 2007.
- COTTAM, A., ENSOR, J., & BAND, C. A benchmark study of strategic commitment to innovation. **European Journal of Innovation Management**, 4. 2, p 88-94, 2001.
- COVIN, J. G., & SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, 10. 1, p. 75-87,1989.
- CROSSAN, M. M., & APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, 47. 6, p, 1154-1191. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009. 00880.x, 2010.
- CROSSAN, M., LANE, H. AND WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution, **Academy of Management Review**, v. 24, v. 3, p. 522-37, 1999.
- CUMMINGS, A., & OLDHAM, G. R. Enhancing creativity: managing work contexts for the high potential employee. **California Management Review**, 40, 1, p. 22-38, 1997.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **The Journal of Marketing**, 58,4, p. 37 - 52,1994.
- DENYER, D., & NEELY, A. Introduction to special issue: innovation and productivity performance in the UK. **International Journal of Management Reviews**, 5(3/4), 131-135. doi: 10.1111/j.14608545.2004. 00100.x,2004.

- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U., & WEBSTER JR., F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **The Journal of Marketing**, 57, 1, p. 23–37,1993.
- DICKSON, P. R. (1992). Toward a General Theory of Competitive Rationality. **The Journal of Marketing**, 56,1, p. 69-83. American Marketing Association, 1992.
- DOSI, G., ORSENIGO, L. Coordination and transformation: an overview of structures, behaviours and change in evolutionary environments. In: DOSI, G. et al (Eds.). **Technical change and economic theory**. p. 13-37, 1988.
- EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they. **Strategic Management Journal**, 21,10/11, p. 1105–1121. doi: 10.1002/1097-66(200010/11)21:10/11<1105:AIDSMJ133>3.0.CO;2-E,2000.
- ELENKOV, D. S., JUDGE, W., & WRIGHT, P. Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. **Strategic Management Journal**, 26,7, p. 665-682, 2005.
- FUSFELD, H.I. Industrial research--where it's been, where it's going. **Research Technology Management**, 38,4, p. 1995.
- GALLOUJ, F., SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and the research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, 19,2, 149-172, 2009.
- GALLOUJ, F., WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, 26, 537-556, 1997.
- GARVIN. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.
- GASPARINI, LUIZ VANESSA LUPI. Capacidades dinâmicas a partir da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional **São Carlos: UFSCar**,2014.
- GREGORY, M. J. Technology management: a process approach. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: **Journal of Engineering Manufacture** 1989-1996, 209.5. 1995.
- GUPTA, A. K., & SINGHAL, A. Managing human resources for innovation and creativity. **Research Technology Management**, 36(May-June), 41–48, 1993.
- HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, may-june, 63-76, 1989.
- HARMANCIOGLU, N., DROGE, C., & CALANTONE, R. J. Theoretical lenses and domain definitions in innovation research. **European Journal of Marketing**, 43,1/2, p. 229–263. doi: 10.1108/03090560910923319, 2009.
- HATCH, M. J. The Dynamics of Organizational Culture. **The Academy of Management Review**, 18, 4, p. 657, 1993.

- HAYES, R. E S. WHEELWRIGHT. *Restaurar a nossa vantagem competitiva: Competindo Através Manufacturing*. Wiley, New York, 1984.
- HENTTONEN, K.; RITALA, P.; JAUHAINEN, T. Exploring open search strategies and their perceived impact on innovation performance – empirical evidence. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 3, p. 525–541, 2011.
- HERTOG, P., VAN DER AA, W., JONG, M. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. **Journal of Service Management**, 21.4, p. 490-514, 2010.
- INVERNO, SG. Compreensão capacidades dinâmicas", **Strategic Management Journal**, 24, p. 991-995, 2003.
- KHANDWALLA, P. N. Some Top Management Styles, Their Context and Performance. **Organization and Administrative Sciences**, 7,4, p. 21-51, 1976 a 1977.
- KIM, L. Crisis. Construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. **Organization Science**, v. 9, n. 4, p. 506-521, July/Aug. 1998.
- KIM, L. Organizational innovation and structure. **Journal of Business Research**, v. 8, p. 225–245, 1980.
- KIRZNER, I. M. Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. **The Review of Austrian Economics**, 11,1, p. 5–17, 1999.
- KOHLI, A. K., & JAWORSKI, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, 54,2, p. 1-18, 1990.
- KOLB, D. A. **Experimental learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984.
- KRAFT, K. Are product and process innovations independent of each other. **Applied Economics**, 22, 1029–1038, 1990.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment**, 1967.
- LAWSON, B., & SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, 5,3, p. 377-400. doi: 10.1142/S1363919601000427, 2001.
- LAWSON, B.; SAMSON, D. 'Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach, **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n.3, p. 377-400, 2001.
- LEMON, M., & SAHOTA, P. S. Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. **Technovation**, 24, 6, p. 483–498, 2004.
- LEONARD, D., & RAYPORT, J. F. Spark innovation through empathic design. **Harvard Business Review**, 75(November-December), 102-113, 1997.

- LEONARD-BARTON, D. Capacidades e Core rigidez: um paradoxo na gestão de desenvolvimento de novos produtos. **Strategic Management Journal**, 13, p. 111-125, 1992.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; CUNHA, V. C.; AMBONI, N. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In: xiv encontro anual da ANPAD **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 1990.
- MARTINS, E. C., & TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, 6,1, p. 64-74, 2003.
- MASON, E. O estado atual do problema de monopólio em os EUA. **Harvard Law Review**, 62, p. 1265-1285, 1994.
- MCGRATH, R. G., TSAI, M.-H., VENKATARAMAN, S., & MACMILLAN, I. C. Innovation, competitive advantage and rent: A model and test. **Management Science**, 42, 3, p. 389-403, 2003.
- METZ, I., TERZIOVSKY, M., & SAMSON, D. Development of an integrated innovation capability model. In M. Terziovsky, Building innovation capability in organizations: an international crosscase perspective. **Series on Technology Management**. London: Imperial College Press. 19-50, p. 2007.
- MEYER-KRAHMER, F. Recent results in measuring innovation output. **Research Policy**, 13,3, p. 175-182, 1984.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms, **Management Science**, 29, 770-791, 1983.
- MILLER, D., & FRIESEN, P. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, 3,1, p. 1-25, 1982.
- MUMFORD, M. D. Managing creative people: strategies and tactics for innovation. **Human Resource Management Review**, 10,3, p. 313-351. doi: 10.1016/S1053-4822,99, p. 00043-1, 2000.
- MUMFORD, M. D., SCOTT, G. M., GADDIS, B., & STRANGE, J. M. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. **The Leadership Quarterly**, 13,6, p. 705-750, 2002.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, 5,1, p. 14-37, 1994.
- OTTER, N., & WEBER, M. Determinants of Public **Sector Innovation**, 2015.
- PAVITT, K. The objectives of technology policy. **Science and Public Policy**, v. 14, n. 4, p. 182 - 188. 1987
- PAVITT, K.; STEINMUELLER, W.E. Technology in corporate strategy: change, continuity and the information revolution, in Pettigrew, A.; Thomas H.; Whittington, R. orgs. **Handbook of Strategy and Management**, Sage Publications, p.344-372, 2001.
- PETERAF, M. Os pilares da vantagem competitiva - uma visão baseada em recursos. **Strategic Management Journal**, 14, p. 179-191, 1993.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, 14,3, p. 179-191, 1993.

- PHAAL, R., FARRUKH, C. J. P., & PROBERT, D. R. Technology management process assessment: a case study. **International Journal of Operations & Production Management**, 21,8, p. 1116-1132, 2001.
- PHAAL, R., FARRUKH, C. J. P., & PROBERT, D. R. Technology management process assessment: a case study. **International Journal of Operations & Production Management**, 21,8, p. 1116-1132, 2001.
- PODSAKOFF, P., MACKENZIE, S., MOORMAN, S., & FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, 1, 107-142, 1990.
- PODSAKOFF, P., MACKENZIE, S., MOORMAN, S., & FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, 1, 107-142, 1990.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, 12, winter, 95-117, 1991.
- PRAJOGO, D. I., & AHMED, P. K. Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. **R&D Management**, 36, 5, p. 499-515, 2006.
- PRIEM RL, BUTLER JE. É o recurso com base em 'view' uma perspectiva útil para a gestão estratégica pesquisa. **Academy of Management Review no prelo**.2000.
- QUADROS, R., FURTADO, A., BERNARDES, R., & FRANCO, E. Technological innovation in brazilian industry: an assessment based on the São Paulo innovation survey. **Technological Forecasting and Social Change**, 67,2/3p. 203–219. doi: 10.1016/S0040-16250000123-2, 2001.
- READ, A. Determinants of successful organisational innovation. A review of current research. **Journal of Management Practice**, 3,1, p. 95-119, 2000.
- RITTER, T., & GEMÜNDEN, H. G. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of Business Research**, 57,5, p. 548-556, 2004.
- ROTHWELL, R. Towards the Fifth-generation Innovation Process. **International Marketing Review**, 11,1, p. 7-31, 1994.
- RUMELT, R. P. Para uma teoria estratégica da empresa. Em R. B. Lamb (ed.), *Gestão Estratégica Competitiva*. **Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ**, pp 556-570, 1984.
- SHALLEY, C. E., & GILSON, L. L. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. **The Leadership Quarterly**, 15,1, p. 33-53, 2004.
- SILVA, SIMÕES, SOUSE, MOREIRA E MAINARDES. Copyright © eContent Management Pty Ltd. Innovation: **Management, policy & practice**. 16,3, p. 404–416, 2014.
- SIMONETTI, R., ARCHIBUGI, D., & EVANGELISTA, R. Product and process innovations: How are they defined. **How are they quantified**. *Scientometrics*, 32,1, p. 77–89,1995.

SMITH, M. K., BUSI, M., BALL, P. D., & MEER, R. VAN DER Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. **International Journal of Innovation Management**, 12,4, p. 655-676. doi: 10.1142/S1363919608002138, 2008.

SODERQUIST, K., CHANARON, J. J., & MOTWANI, J. Managing innovation in French small and medium- sized enterprises: an empirical study. Benchmarking: **An International Journal**, 4,4, p. 259-272, 1997.

SPIVEY, W. A., MUNSON, J. M., & WOLCOTT, J. H. Improving the new product development process: a fractal paradigm for high-technology products. **Journal of Product Innovation Management**, 14,3, p. 203-218 1997.

STIGLER, G. J. The Economics of Information. **Journal of Political Economy**, 69, 213, 1961.

SUBRAMANIAN, A., & NILAKANTA, S. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational. **Omega, International Journal of Management Science**, 24,6, p. 631-647, 1996.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presents e futuros da aprendizagem organizacional: um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 53 – 76. 2009.

TANG, H. K. . An integrative model of innovation in organizations. **Technovation**, 18, 5, p. 297-309. doi: 10.1016/S0166-4972(98)00009-1, 1998.

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

TEECE, D. J. ; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 1, n. 3, 1994.

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

TEECE, DJ. Explicar capacidades dinâmicas: a natureza e microfundamentos de desempenho empresarial sustentável. **Strategic Management Journal**, 28, p. 1319-. 1350,2007.

THORPE, R., HOLT, R., MACPHERSON, A., & PITTAWAY, L. Using knowledge within small and medium-sized firms: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, 7,4, p. 257-281. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00116, 2005.

TRANFIELD, D., DENYER, D., & SMART, P. Towards a methodology for developing evidenceinformed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, 14, 3, p. 207-222. doi: 10.1111/1467-8551.00375, 2003.

UTMAN, C. H. Performance effects of motivational state: A meta-analysis. **Personality and Social Psychology Review**, 1,20, p. 170-182, 1997.

VALADARES, P.S.de.A.; **Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projetos.**2012. 140 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

VALADARES. Capacidade de Inovação **RAC, Rio de Janeiro**, v. 18, n. 5, art. 3, p. 598-626, Set./Out. 2014 <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141210>, 2014.

VASCONCELOS, M. A. Modelo de inovação. Fórum de Inovação, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, **São Paulo, SP, Brasil**. 2008.

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. **Management Science**, 35,8, p. 942-962, 1989.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5,2, p. 171-180, 1984. YIN, R.K. Qualitative Research from Start to Finish. New York: The Guilford Press, 2011.

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

WERNERFELT, B. A visão baseada em recursos da empresa. **Strategic Management Journal**, 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON OE. Estratégia da investigação: **perspectivas de governança e competência**.1999.

WOLFE, R. A. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, 3,3, p. 405-431. doi: 10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x, 1994.

YUKL, G. Managerial leadership: A review of theory and research. **Journal of Management**, 15, 2, p. 251-289, 1989.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda, **Journal of Management Studies**, 43, p. 917-955, 2006.

ZHANG, X., & BARTOL, K. M. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. **The Academy of Management Journal**, 53,1, p. 107- 128, 2010.

## APENDICE 1

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a),

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso - da Faculdade SOCIESC Blumenau sobre Empresas do Vale do Itajaí. Por favor, responda as seguintes perguntas sobre sua organização. Os dados obtidos serão analisados de forma confidencial e os resultados somente serão apresentados de forma agregada, sem identificação dos respondentes e empresa a qual pertencem.

BLOCO 1- Este bloco de questões deve ser respondido variando entre 1 – “Discordo Totalmente” **a** 7 - “Concordo Totalmente”, por meio de um “X” na coluna que melhor representar a sua resposta. Leve em conta que não existem respostas certas ou erradas!

Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

**CAPACIDADES DINÂMICAS DE INOVAÇÃO (baseado em: VALADARES, P.S.de.A.;**  
**Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o efeito Moderador da Organicidade da Estrutura**

Organizacional e da Gestão de Projetos.2012. 140 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

N	Indicador	LIDERANÇA TRANSFORMADORA	1	2	3	4	5	6	7
1	Lt1	Os líderes inspiram as pessoas a construírem o futuro da empresa							
2	Lt2	Os líderes tratam as pessoas como “gente” e apoiam e incentivam o desenvolvimento das pessoas							
3	Lt3	Os líderes inspiram nos outros orgulho, respeito e competência.							
4	Lt4	Os líderes são claros a respeito dos seus valores e praticam o que pregam.							
5	Lt5	Os líderes encorajam e apoiam o esforço das pessoas							
6	Lt6	Os líderes estimulam o envolvimento, confiança e cooperação entre as pessoas.							
7	Lt7	Os líderes encorajam pensar diferente e com base em novos desafios							
N	Indicador	ORGANICIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5	6	7
8	Oe1	A estrutura organizacional é flexível e com poucos níveis hierárquicos							
9	Oe2	A estrutura organizacional permite a tomada rápida de decisões.							
10	Oe3	A troca de informações entre as várias áreas organizacionais (departamentos) é intensa e fluida.							
11	Oe4	A comunicação interna é aberta e transparente.							
12	Oe5	A nossa empresa é muito hierarquizada e burocrática.							
N	Indicador	GESTÃO DE PESSOAS PARA INOVAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
13	Gp1	Os critérios de avaliação de desempenho dos empregados valorizam a iniciativa e a inovação.							
14	Gp2	Os empregados são formalmente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho.							
15	Gp3	A promoção dos empregados é feita com base em critérios que valorizam a competência, a iniciativa e a inovação.							
16	Gp4	As práticas das pessoas e equipes estimulam a inovação e a criatividade.							
N	Indicador	INOVAÇÃO DE PROCESSOS	1	2	3	4	5	6	7
17	Ip1	A produtividade e competitividade dos processos são inovadores							
18	Ip2	Há velocidade na adoção de inovações tecnológicas para os processos da empresa							
19	Ip3	Há atualização ou grau de inovação da tecnologia utilizada nos processos							

### Caracterização da empresa

Segmento de atuação da empresa			
A - Qual sua função?  Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):	B - Qual seu tempo de atuação na empresa?  Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):	C - Qual Ramo principal de atuação da empresa?  Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):	D - Qual Porte da Empresa  Coloque "X" na alternativa escolhida (apenas uma alternativa):

A.1	<input type="checkbox"/> Proprietário	B.1	<input type="checkbox"/> 1-5 anos	C.1	<input type="checkbox"/> Comércio e Serviço	D.1	<input type="checkbox"/> Micro
A.2	<input type="checkbox"/> Gerente	B.2	<input type="checkbox"/> 6-10 anos	C.2	<input type="checkbox"/> Manufatura (Indústria)	D.2	<input type="checkbox"/> Pequena
A.3	<input type="checkbox"/> Líder	B.3	<input type="checkbox"/> Mais de 11 anos			D.3	<input type="checkbox"/> Média
						D.4	<input type="checkbox"/> Grande

LEGENDA:

PORTE	COMÉRCIO E SERVIÇO	INDÚSTRIA
MICRO	Até 09 funcionários	Até 19 funcionários
PEQUENA	10 a 49 funcionários	20 a 99 funcionários
MÉDIA	50 a 99 funcionários	100 a 499 funcionários
GRANDE	+ de 100 funcionários	+ de 500 funcionários