



**PERSPECTIVAS DA INOVAÇÃO GERENCIAL NO CONTEXTO BRASILEIRO:
UMA REVISÃO DA LITERATURA**

**PERSPECTIVES OF MANAGEMENT INNOVATION IN THE BRAZILIAN
CONTEXT: A LITERATURE REVIEW**

Mara Rosalia Ribeiro Silva

Universidade Federal do Paraná, PR, Brasil
mararosalia87@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9878-694X>

Júlia Mitsue Vieira Cruz Kumasaka

Universidade Federal do Paraná, PR, Brasil
juliamitsue@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2148-7140>

Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de uma revisão sistemática da literatura no contexto brasileiro sobre inovações gerenciais. A relevância da temática torna-se ainda mais evidente em crises como a pandemia do Covid-19, pois os gestores estão precisando implementar práticas e processos gerenciais inovadores adequados ao seu novo contexto. Inicialmente, tratou-se das principais concepções acerca das inovações de uma forma geral e das inovações organizacionais e gerenciais. Após a busca nas bases de dados Capes, Spell e Scielo, 24 artigos foram selecionados e analisados em relação ao período de publicação, campo empírico, abordagem de inovação gerencial, abordagem metodológica e teorias que os embasaram. Depois da análise detalhada dos artigos selecionados, a pesquisa contribuiu para o maior entendimento sobre o desenvolvimento empírico do constructo no país, além de propor um conceito de inovação gerencial. Possíveis pesquisas futuras foram sugeridas em três níveis de análise (individual, grupal e organizacional). Entre elas estão estudos relacionados com as competências que precisam ser desenvolvidas em gestores para a implementação de inovações gerenciais, como a organização pode promover uma cultura que permite o desenvolvimento de

inovações gerenciais e o papel da cultura brasileira para o desenvolvimento das inovações gerenciais.

Palavras-Chave: inovação gerencial; práticas gerenciais inovadoras; revisão da literatura.

Abstract

The purpose of this article is to present the results of a systematic review of the literature in the Brazilian context on managerial innovations. The relevance of the theme becomes even more evident in crises such as the Covid-19 pandemic, as managers are needing to implement innovative management practices and processes appropriate to their new context. Initially, it dealt with the main conceptions about innovations in general and organizational and managerial innovations. After searching the Capes, Spell and Scielo databases, 24 articles were selected and analyzed in relation to the period of publication, empirical field, management innovation approach, methodological approach and theories that supported them. After a detailed analysis of the selected articles, the results contributed to better understand the empirical development of the construct in the country, in addition to proposing a concept of managerial innovation. Possible future research has been suggested at three levels of analysis (individual, group and organizational). Among them are studies related to the competencies that need to be developed in managers for the implementation of managerial innovations, how the organization can promote a culture that allows the development of managerial innovations and the role of Brazilian culture for the development of managerial innovations.

Keywords: managerial innovation; innovative management practices; literature revision.

1. Introdução

A pandemia do *Corona Virus Disease-2019* (Covid-19) trouxe desdobramentos inimagináveis para o ano de 2020, uma vez que o vírus se espalhou pelo mundo, causando, em primeiro plano, um cenário de enfermidades e ceifando milhares de vidas (WHO, 2020). Em segundo plano, as dificuldades econômicas logo puderam ser sentidas, pois as medidas de contingenciamento puseram milhares de pessoas em quarentena ao redor do mundo, mantendo apenas em funcionamento os chamados serviços essenciais, como: hospitais, farmácias e supermercados (Garcia, 2020). Empresas grandes e pequenas, organizações públicas e privadas, e profissionais autônomos precisaram se adaptar às novas demandas e desafios sociais e econômicos durante a pandemia (Garcia, 2020).

É nesse contexto que as inovações organizacionais se inserem como instrumentos necessários para as organizações, tanto em termos de manutenção do seu desempenho eficaz, como para facilitar a adaptação das organizações às exigências ambientais (internas e externas). As organizações, por meio de inovações, buscam alterar a natureza da sua gestão no intuito de potencializar a sua produtividade, a qualidade do serviço aos seus clientes e, conseqüentemente, o seu desempenho (Damanpour Aravind, 2012).

Inovações organizacionais são aquelas que ocorrem no âmbito das organizações (Damanpour, 2017). Dentre as inovações organizacionais existem as inovações gerenciais, as quais representam as ações gerenciais voltadas para a criação e implementação de novas abordagens para realizar o trabalho da gestão (Damanpour, 2014), resultando em melhorias na eficiência operacional e desempenho organizacional (Lin & Su, 2014), além de produzir mudanças na estratégia, estrutura, procedimentos e sistemas administrativos da organização (Damanpour & Aravind, 2012).

Acredita-se que períodos de crises – como pandemia causada pelo Covid-19 – representam relevantes encorajadores para que gestores brasileiros investiguem, analisem, explorem e implementem práticas e processos gerenciais inovadores adequados ao seu contexto gerencial, e alinhados às demandas dos seus diferentes *stakeholders*. Nesse sentido, durante a pandemia, organizações brasileiras criaram e implementaram diferentes inovações no âmbito gerencial, adaptando suas práticas de gestão ao novo contexto ambiental. O distanciamento social, por exemplo, provocou duas relevantes mudanças: a forma de gerenciamento do trabalho e dos trabalhadores (que passou a ser remoto em muitas organizações) e o modo de relacionamento com os clientes (que também foi intensificado através dos múltiplos canais online) (Labriola, 2020). As universidades públicas são exemplos de organizações públicas que também adaptaram às suas atividades internas (burocráticas e de pesquisas em laboratórios) para atender às demandas geradas pelos laboratórios públicos brasileiros, auxiliando-os na produção de kits diagnósticos para a detecção do Covid-19 (Alves, 2020).

Além de ser um fenômeno imbricado na dinâmica organizacional, as inovações gerenciais estão tomando forma como um paradigma de pesquisa na literatura de inovação (Khosravi, Newton, & Rezvani, 2019). As inovações gerenciais, quando inseridas no escopo das inovações organizacionais, têm sido cada vez mais alvos de diferentes investigações de natureza qualitativa e quantitativa, dentre estudos empíricos, estudos bibliométricos e revisões de literatura (Černe, Kaše, & Škerlavaj, 2016; Damanpour & Aravind, 2012; Khosravi, Newton, & Rezvani, 2019).

Reconhece-se que as inovações gerenciais estão positivamente associadas à gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, desempenho geral das empresas e desempenho financeiro (Khosravi, Newton, & Rezvani, 2019). Além disso, as inovações gerenciais são fontes de vantagens competitivas para as organizações (Mol & Birkinshaw, 2009). No entanto, apesar dos seus efeitos positivos na adaptação ambiental e no desempenho organizacional, nota-se que ainda faltam estudos que integrem e sintetizem esse corpo de conhecimento (Khosravi, Newton, & Rezvani, 2019). Quanto ao campo no Brasil, os estudos encontram-se dispersos entre perspectivas conceituais (sendo investigados em estudos que tratam sobre inovações gerenciais, organizacionais e administrativas, além de práticas gerenciais inovadoras) e níveis de análise (os estudos não deixam claro sob qual o seu posicionamento de análise, se no nível individual, grupal ou organizacional). Essas informações serão melhor exploradas na seção de Análise dos Resultados.

Diante da relevância das inovações gerenciais na dinâmica organizacional, e da necessidade de se preencher uma lacuna na literatura acerca do estado da arte da produção científica sobre inovações gerenciais no Brasil, este artigo está delineado com o objetivo de **apresentar os resultados de uma revisão sistemática da literatura no contexto brasileiro sobre inovações gerenciais**. Para cumprir tal intento, foi realizada uma busca bibliográfica sistemática (Botelho, Cunha, & Macedo, 2011), por meio da qual foi possível identificar 24 artigos. Os artigos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), sob os seus aspectos descritivos, metodológicos e teóricos, explicados em maiores detalhes na seção de Metodologia e apresentados na seção de Análise do Resultados.

Como principal contribuição teórica, este artigo busca ampliar o conhecimento sobre o fenômeno das inovações gerenciais no Brasil, fornecendo as características descritivas, metodológicas e teóricas sobre o estado da arte atual nessa temática em publicações brasileiras. Acredita-se que a proposta de uma revisão da literatura pode colaborar para o desenvolvimento de mais estudos que exploram esse fenômeno em organizações públicas e privadas brasileiras (contribuindo para a literatura sobre inovações no Brasil) e para a prática organizacional – especialmente levando-se em conta que a inovação terá um papel importante a desempenhar na recuperação das organizações frente às consequências enfrentadas pela pandemia e outras futuras crises econômicas.

2. Referencial teórico

2.1 Inovação no contexto organizacional

O termo “inovação” tem origem na palavra latina *innovare*, que significa fazer algo novo (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008). Inovação tem uma conotação positiva, produzindo resultados benéficos para seus geradores e adotantes nas organizações (Damanpour, 2017). Aplicadas ao contexto organizacional, as inovações representam quaisquer mudanças que reforcem uma evolução que tenha o objetivo de aumentar a vida útil de uma organização (Freeman, 1995). Inovação também representa o desenvolvimento ou a adoção de novas ideias, objetos ou práticas (Rogers 1995).

Atualmente, o conceito de inovação para organizações públicas e privadas em nível mundial segue os parâmetros do Manual de Oslo, produzido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), segundo a qual inovação significa “um produto ou processo, novo ou aprimorado (ou combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos de negócios anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado ou colocado em uso pela empresa” (OCDE, 2018, p. 68). No escopo dos referidos processos estão incluídos os procedimentos dos campos produtivo e administrativo.

Para fins deste artigo, consideram-se inovações organizacionais todas aquelas que ocorrem no âmbito das organizações públicas ou privadas, sejam elas associadas ao campo tecnológico ou administrativo (Damanpour, 2017). Os estudos sobre inovações em organizações são multidimensionais, multiníveis e dependentes do contexto onde estão inseridas (Damanpour, 2017). As inovações organizacionais estão intimamente ligadas a forma como o trabalho gerencial é feito e fornecem novos conhecimentos para estruturar e planejar as estratégias organizacionais, orientando o trabalho gerencial (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Volberda, Van Den Bosch, and Heij, 2013).

As inovações organizacionais, enquanto um termo guarda-chuva que abriga as diferentes inovações criadas e adotadas no âmbito das organizações, foram desenvolvidas na literatura científica sob duas principais perspectivas (Damanpour, 2017). A primeira perspectiva é a de “produtos e processos”, sob a qual se entende que as organizações promovem inovações no intuito de melhorar a sua eficiência e produtividade, aumentar a participação no mercado e a lucratividade e gerar riqueza econômica para seus proprietários (Damanpour, 2017).

A segunda perspectiva é a de “organizações como sistemas abertos”, no sentido de que o foco das inovações promovidas pelas organizações é a sua adaptação às múltiplas mudanças

ambientais (internas e externas), com vistas a alcançar os seus objetivos estratégicos, manter e melhorar a sua performance, renovar os seus portfólios de negócios, atender as demandas dos seus clientes de forma eficaz e impulsionar o seu desempenho de longo prazo (Damanpour, 2017). Nesse caso, a eficiência e a produtividade – ênfase característica da perspectiva de “produtos e processos” – se insere como uma consequência do processo adaptativo das organizações (que envolve a criação e adoção de inovações) frente às alterações ambientais (Damanpour, 2017).

Neste artigo, adota-se a segunda perspectiva de inovações organizacionais (“organizações como sistemas abertos”). Assim, parte-se dessa perspectiva para situar as inovações gerenciais como uma das possibilidades de inovações organizacionais. As inovações gerenciais são aquelas que não são especificamente inovações do campo tecnológico (que propõem ferramentas ou dispositivos inovadores), mas estão diretamente ligadas à atividade primária da organização e afetam os sistemas gerenciais (Damanpour, 2017). A seguir, serão abordados o conceito e os aspectos contextuais das inovações gerenciais.

2.2 Inovações gerenciais

As inovações gerenciais estão situadas teoricamente no escopo das inovações organizacionais, ou seja, que ocorrem no âmbito das organizações públicas e privadas (Damanpour, 2014; Damanpour, 2017). As inovações gerenciais têm sido discutidas na literatura por meio de diversas nomenclaturas, como inovação administrativa, organizacional e empresarial (Araujo, Modolo, & Júnior, 2017; Damanpour, 2014), além de também ser tratada como sinônimo de práticas inovadoras de gestão (Janissek et al., 2017). Essa ausência de consenso conceitual tem refletido em ambiguidades, interpretações subjetivas e dificuldades metodológicas que orientam futuros estudos na área (Damanpour, 2014). O Quadro 1 apresenta diferentes conceitos encontrados na literatura acerca das inovações gerenciais.

Autor/Ano	Descrição
Hamel (2007)	IG representam a adoção de práticas gerenciais que fogem dos princípios, processos e práticas tradicionais.
Birkinshaw, Hamel e Mol (2008)	IG podem ser consideradas como a introdução de práticas, processos e estruturas gerenciais aplicadas em função dos objetivos da organização.
Vaccaro et al. (2012)	IG são quaisquer novos processos, práticas e estruturas capazes de modificar o trabalho dos gestores na organização.
Damanpour (2014)	IG significam o desenvolvimento de novas abordagens de execução da atividade gerencial, novas estratégias e estruturas organizacionais e novos caminhos para produzir mudanças nos procedimentos e no sistema administrativo.
Lin e Su (2014)	IG constituem a introdução e implementação de práticas, estruturas, técnicas e processos novos para certo contexto gerencial, visando a eficiência organizacional.

Quadro 1. Definições de Inovações Gerenciais (IG).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Para fins deste artigo, inovações gerenciais representam o desenvolvimento de novas abordagens de execução da atividade gerencial, novas estratégias e estruturas organizacionais e novos caminhos para produzir mudanças nos procedimentos e no sistema administrativo das organizações, as quais promovem essas inovações no âmbito gerencial a fim de adaptarem-se às múltiplas mudanças ambientais (internas e externas), bem como para garantir a sua eficiência e produtividade (Damanpour, 2014; Damanpour, 2017; Lin & Su, 2014).

Sob a perspectiva de que as inovações gerenciais ocorrem em organizações consideradas como “sistemas abertos” (Damanpour, 2017), este artigo propõe a necessidade de se levar em conta os aspectos contextuais dessas inovações. Nesse sentido, parte-se do pressuposto de que as inovações gerenciais são estabelecidas na prática das organizações como forma de adaptação às múltiplas mudanças ambientais (internas e externas) (Damanpour, 2017). Argumenta-se, então, que há elementos internos e externos às organizações que, ao mesmo tempo, motivam e resultam na criação e implementação de inovações gerenciais. Isto quer dizer que as inovações gerenciais não podem ser analisadas fora do contexto onde as organizações estão situadas, pois são exatamente os contextos interno e externo que fazem a diferença no seu desenvolvimento.

Quanto ao ambiente externo, a competitividade entre as diferentes organizações representa um dos relevantes *drivers* (motivadores) de inovações gerenciais. Isto porque, para manterem-se competitivas e obterem reais vantagens sobre outras organizações no mercado, as empresas privadas necessitam desenvolver inovações que sejam percebidas como diferenciais pelos clientes (Kelm, 2014). Segundo Coutinho e Ferraz (1994), essas inovações tanto podem estar ligadas à gestão eficiente dos produtos ou serviços que chegam aos consumidores, como podem ter relação com as características do ambiente interno da organização, principalmente aquelas relacionadas às competências gerenciais e aos processos decisórios, como é o caso das inovações que ocorrem no âmbito gerencial. Nesse caso, a forma como as organizações dirigem e sistematizam suas práticas e processos gerenciais pode ser uma fonte de vantagem competitiva, justificando a relevância das inovações gerenciais para os estudos organizacionais. Crises econômicas e políticas, escassez de matérias-primas, mudanças nos hábitos de consumo e avanços tecnológicos também podem representar forças externas que incentivam inovações gerenciais (Crossan & Apaydin, 2010, Damanpour, 2012; Damanpour, 2017).

No ambiente interno, por sua vez, faz-se necessário identificar os diferentes níveis de análise organizacional: organizacional, grupal e individual. No nível organizacional, por exemplo, as inovações gerenciais estão diretamente relacionadas a diferentes questões

estratégicas, como o delineamento de novos modelos de negócios e o desenvolvimento de vantagens competitivas. A implementação de novos modelos de negócios é constituída de diversas inovações gerenciais que permeiam as decisões dos gestores na montagem de um desenho adequado e eficiente para a geração de valor da empresa. Desenhar modelos de negócios orientados para inovações significa que a organização desenvolve a capacidade de transformar novas ideias em receitas a um custo razoável para a empresa (Gambardella & Mcgahan, 2010), reconfigurando atividades e alocando recursos de forma a garantir a sustentabilidade e o crescimento da organização (Demil & Lecocq, 2010). A cultura, a estrutura (Crossan & Apaydin, 2010), e a mudança organizacional (Janissek et al., 2017) também são elementos do ambiente interno do nível organizacional que impactam na criação e implementação de inovações gerenciais.

No nível grupal, há de se destacar a relevância da liderança nos processos de criação e implementação de inovações gerenciais (Damanpour, 2017). Isto porque, pela sua própria natureza, as inovações gerenciais ocorrem na interação entre o gestor e a sua equipe de trabalho. Gestores com alto potencial de liderança desenvolvem o sentimento de confiança entre eles e suas equipes, facilitando a geração de novas ideias e a substituição de práticas existentes por outras mais inovadoras (Damanpour & Schneider, 2006). Nesse contexto, líderes transformacionais possuem impacto positivo na criatividade desenvolvida pelos grupos de trabalho, gerando resultados inovadores para a organização (Mokhber, Khairuzzaman & Vakilbashi, 2018).

No que tange ao nível individual, o capital humano se mostra como uma característica relevante do gestor para o desenvolvimento de inovações gerenciais (Damanpour, 2017). O capital humano é, em suma, o conjunto de habilidades do indivíduo, as quais são construídas ao longo das suas experiências de vida e de trabalho (Schultz, 1961). Na dinâmica organizacional, é o gestor que toma as decisões e conduz o processo de execução das inovações gerenciais. A forma como o gestor administra o processo decisório, aloca recursos e constrói relacionamentos nos contextos interno e externo à organização depende do seu capital humano e, por conseguinte, na sua sensibilidade e habilidade em implementar inovações gerenciais em resposta às mudanças do ambiente (Damanpour, 2017; Rauch & Hatak, 2016).

Consoante à ideia de capital humano, as competências gerenciais também são consideradas questões do nível individual que contribuem para a criação e implementação de inovações gerenciais. As competências gerenciais representam o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores na execução do processo administrativo nas organizações (Carbone, Brandão & Leite, 2008), que inclui as ações de planejar, organizar, dirigir e controlar

os recursos que lhes são delegados de modo eficiente e eficaz. Nesse sentido, o papel dos gestores está em idealizar, executar e acompanhar as práticas inovadoras de gestão que orientam a organização na obtenção dos seus objetivos.

A Figura 1, a seguir, apresenta uma síntese conceitual sobre a compreensão de inovações, inovações organizacionais e inovações gerenciais tomada como base para este artigo.

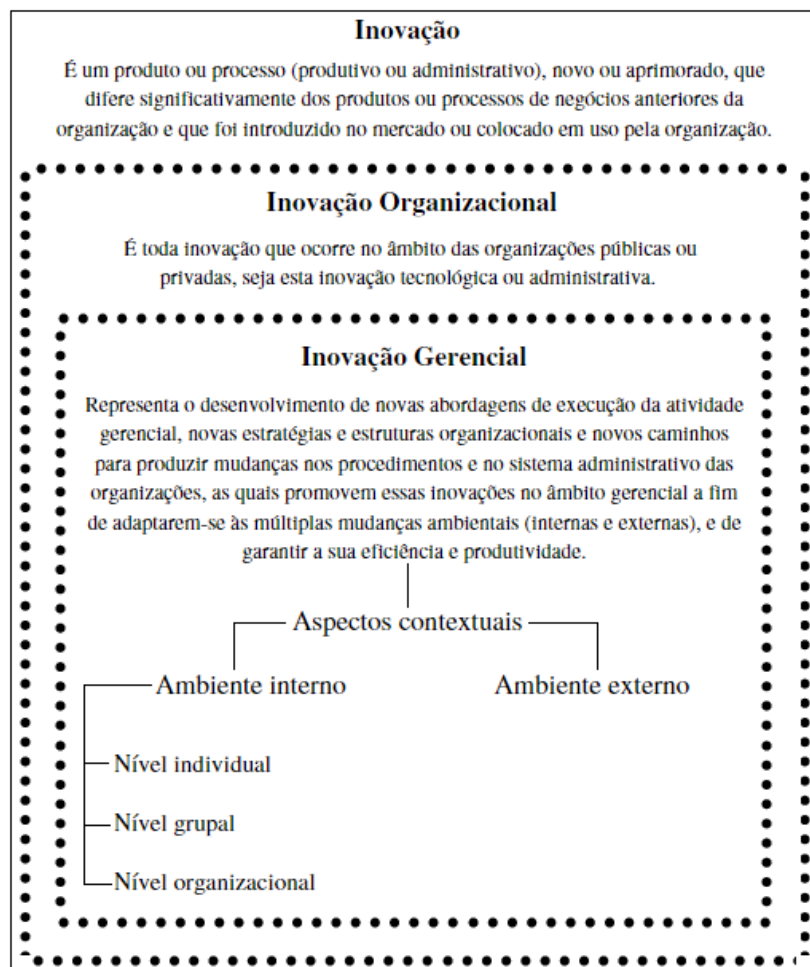


Figura 1. Síntese conceitual sobre inovações, inovações organizacionais e inovações gerenciais.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

A seção de Metodologia, a seguir, será dedicada à apresentação das etapas da revisão sistemática conduzida neste artigo.

3. Metodologia

Para cumprir o objetivo deste artigo, que é apresentar os resultados de uma revisão sistemática da literatura no contexto brasileiro sobre inovações gerenciais, foi necessário o cumprimento de etapas específicas nas fases de coleta e de análise dos dados (Botelho, Cunha, & Macedo, 2011).

A coleta de dados foi realizada por meio de uma busca bibliográfica nas bases de dados Spell, Periódicos Capes e Scielo, conforme explicado na Tabela 1. Foram escolhidas cinco palavras-chaves para conduzir a referida busca: “inovação gerencial”, “inovação administrativa”, “inovação organizacional”, “práticas inovadoras de gestão” e “práticas gerenciais inovadoras”. A partir da literatura (Araujo, Modolo, & Júnior, 2017; Damanpour, 2012; Damanpour, 2014; Damanpour, 2017, Janissek et al., 2017), julgou-se que esses termos englobam o constructo “inovações gerenciais” e seriam, portanto, os mais adequados para localizar os artigos sobre essa temática.

Ressalta-se que a diferença entre a quantidade de artigos encontrados e selecionados justifica-se, pois 348 artigos foram descartados, ora porque não tratavam especificamente da temática de inovações gerenciais, ora porque apresentaram duplicidades à medida que a busca sistemática foi ocorrendo. A síntese conceitual (apresentada na Figura 1) foi utilizada como parâmetro para estabelecer os critérios de exclusão dos artigos retirados da amostra final. No total foram selecionados 24 artigos para análise.

Local	Descritores utilizados	Quantidade de artigos encontrados	Quantidade de artigos selecionados
Spell	*Título do documento/ OU/ palavra-chave / OU / Resumo / inovação gerencial, inovação administrativa, inovação organizacional práticas inovadoras de gestão, práticas gerenciais inovadoras / Tipos de documento: Artigo/ 2020 – 2020 / Pesquisar	156	17
Capes	*Qualquer / é (exato) / inovação gerencial, práticas inovadoras de gestão, práticas gerenciais inovadoras/ Últimos 10 anos / Artigos / Buscar	52	5
Scielo	*Inovação gerencial, inovação administrativa, inovação organizacional práticas inovadoras de gestão, práticas gerenciais inovadoras / Todos os índices/ Brasil / 2010 – 2020 / Artigo / Buscar	164	2
TOTAL		372	24

Tabela 1. Busca bibliográfica nas bases de dados.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Em seguida, a análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011). As três fases da análise de conteúdo serão descritas a seguir:

1. Pré-análise: foi feita a sistematização das ideias iniciais mediante a leitura e releitura do total de artigos encontrados na pesquisa bibliográfica. Em consenso entre as autoras, 24 artigos foram confirmados para compor a amostra final.

2. Exploração do material: foi realizada a codificação, classificação e categorização dos conteúdos presentes nos artigos, de acordo com as especificações do Quadro 2, a seguir.

Dimensões de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro
Aspectos Descritivos	Ano de publicação	-
	Autoria	-
	Periódico	-
	Objetivo	-
Aspectos Metodológicos	Campo empírico	Organizações públicas
		Organizações privadas
	Tipologia da pesquisa (Creswell & Creswell, 2018)	Natureza da pesquisa
		Coleta de dados
Aspectos Teóricos	Abordagens teóricas	-
	Aspectos contextuais	Ambiente externo
		Ambiente interno

Quadro 2. Codificação, classificação e categorização dos conteúdos.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

3. Tratamento, inferência e interpretação: foi concretizada na forma de uma análise crítica e reflexiva sobre as informações coletadas e sistematizadas.

Ressalta-se que se julgou pertinente o uso da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011) pois esta facilitou a sistematização do volume de dados apresentados nos artigos. A análise das 24 publicações será apresentada na próxima seção.

4. Análise dos resultados

4.1 Aspectos descritivos

Quanto aos aspectos descritivos dos artigos analisados, apresenta-se o Quadro 3, contendo as seguintes informações: ano de publicação, autoria, periódico e objetivo geral. Dos 24 artigos selecionados para análise, 19 artigos são empíricos e 5 são teóricos.

Destaca-se que os artigos analisados estão concentrados entre os anos 2011 e 2020, sendo que mais da metade dessas publicações ocorreram a partir de 2016 (15 artigos). Salienta-se que os anos de 2017 e 2018 foram localizados o maior número de artigos (4 e 5 artigos, respectivamente).

Dentre os periódicos onde os artigos analisados foram publicados, a Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) e a Revista Gestão & Produção se destacam apresentando a maior quantidade, totalizando 3 e 2 artigos, respectivamente.

4.2 Aspectos metodológicos

Primeiramente, buscou-se identificar o campo empírico onde as pesquisas foram investigadas, buscando identificar a natureza das organizações (públicas ou privadas) e o tipo de atividade que elas executam. Dentre os 24 artigos empíricos localizados, identificou-se que os autores conduziram suas pesquisas tanto em organizações públicas (4 artigos) como em organizações privadas (14 artigos). Ressalta-se que há na amostra 5 artigos teóricos (ou seja, não há uma investigação empírica), e 1 artigo não identifica claramente qual foi o campo empírico da investigação.

Ano de publicação	Autoria	Periódico	Objetivo geral
2011	Bastos et al.	Revista de Ciências da Administração	Ampliar a compreensão dos motivos que levam as organizações a implementarem diferentes práticas de gestão.
2011	Marques e Siluk	Revista de Administração, Contabilidade e Economia	Identificar aspectos que contribuem para a gestão da inovação, definindo um cenário dessas empresas, esboçando um panorama atual da capacidade de inovação dos varejistas.
2012	Jorge, Carvalho e Medeiros	Revista Administração Pública	(1) Testar a hipótese de associação entre, de um lado, os esforços de inovação organizacional relativos ao estabelecimento de normas, rotinas e protocolos de procedimentos, e o treinamento de pessoal e, de outro lado, a qualidade do serviço prestado; os esforços de inovação serão identificados a priori nas chamadas “funções de organização” utilizadas para a representação da unidade hospitalar na Acreditação Hospitalar (AH); e (2) ressaltar a influência potencial daquelas características sobre o desempenho da unidade hospitalar.
2013	Araújo e Zilber	Gestão & Produção	Descrever o modelo de negócios utilizado pelas pequenas empresas dos setores de comércio e serviços para a adoção de e-business.
2013	Oyadomaria et al.	Revista de contabilidade e organizações	Avaliar as associações entre a forma como os profissionais de controladoria obtêm informações e os perfis de mudanças de práticas de controle gerencial.
2013	Silva	Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade	Identificar quais e como a inovação organizacional vem sendo inserida nas práticas do Walmart Brasil, a partir do desenvolvimento de práticas e tecnologias direcionadas para o padrão de consumo sustentável.
2015	Cruz, Cavalcante e Reis	Revista Ibero-Americana de Estratégia	Identificar quais inovações organizacionais foram implementadas, decorrentes de abordagens estratégicas adotadas ao longo do período de 2008 a 2012, em uma Instituição de Ensino Superior.
2015	Gomes e Farias	Amazônia, Organizações e Sustentabilidade	Este estudo considera a implantação do Programa de Descentralização Progressiva das Ações de Saúde da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito como instrumento para o surgimento de inovações e tem por objetivo identificá-las no processo gerencial de abastecimento a partir da adoção deste programa.
2015	Melo, Bastos e Bizarria	Revista Capital Científico	Verificar se o coaching pode ser considerado uma ferramenta de inovação organizacional para o desenvolvimento de pessoas em organizações.
2016	Farias Filho e Miranda	Revista Pretexto	Verificar de que forma o estilo de liderança do gestor influencia a adoção de práticas inovadoras.
2016	Oliveira et al.	Revista Capital Científico	Identificar as práticas inovadoras de micro e pequenos empreendedores e como estas práticas favorecem os seus negócios.
2017	Janissek et al.	Revista do Serviço Público	Apresentar a validação de um instrumento para identificar o grau de importância e de adoção de um conjunto de práticas de gestão considerado inovador e que seja aplicável no contexto das universidades públicas federais brasileiras.

2017	Martins e Lima	Revista de Economia e Sociologia Rural	Analisar o impacto do Programa de Aquisição da Produção da Agricultura do Distrito Federal (Papa/DF) sobre a adoção de práticas gerenciais e de tecnologias produtivas mais adequadas pelo grupo de agricultores familiares que participam desta política.
2017	Capitania, Severo e Guimarães	Revista Inovação, Projetos e Tecnologias	Analisar a percepção dos gestores em relação às inovações organizacionais em gestão de pessoas, focando no plano de benefícios e nas ações de qualidade de vida em uma cooperativa do norte do Rio Grande do Sul.
2017	Vargas et al.	Revista Gestão & Produção	Identificar práticas organizacionais requeridas para gerar inovação em empresas de tecnologia da informação.
2018	Araújo, Modolo e Carneiro Júnior	Revista Brasileira de Gestão e Inovação	Verificar o perfil da produção acadêmica sobre o tema inovação organizacional publicados em periódicos científicos indexados na base de dados Web of Science entre a década de 1960 e 2015.
2018	Barbosa et al.	Administração de Ciência e Tecnologia	Analisar a inovação nas empresas mineiras de Tecnologia da Informação (TI), indo além das variáveis avaliadas na PINTEC e abarcando elementos ligados à estrutura, processos, gestão e recursos humanos.
2018	Lopes et al.	Revista Eletrônica Gestão & Sociedade	Propor um modelo de análise dos principais determinantes da inovação gerencial.
2018	Valentim et al.	Revista Contemporânea de Contabilidade	Verificar as relações entre as práticas de controle gerencial e inovação adotadas pelas empresas vinculadas ao Porto Digital.
2018	Vasconcelos e Oliveira	Revista de Administração de Empresas	Avaliar o impacto de fatores gerenciais sobre a capacidade inovativa de micro e pequenas empresas.
2019	Baptista, Rodrigues e Costa	Revista Gestão & Tecnologia	Analisar a possibilidade de a inovação organizacional contribuir para melhoria dos serviços prestados pelo Poder Judiciário.
2019	Liotto e Angonese	Enfoque: reflexão contábil	Avaliar a relação entre as fontes de informação e a inovação em práticas de gestão em micro, pequenas e médias empresas atendidas pelo Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI).
2019	Oliveira, Pigatto e Pigatto	Revista Capital Científico	Verificar quais são os aspectos inovadores da estratégia multicanal e as aplicações práticas desta estratégia.
2020	Pimentel, Loiola e Diogo	Revista de Administração Mackenzie	Analisar a ocorrência de aprendizagem pela experiência e o desenvolvimento de habilidades coletivas como resultado de um programa voltado à construção de cultura de inovação.

Quadro 3 – Descrição dos artigos selecionados para a análise.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Dentre as organizações públicas, os autores estudaram as inovações gerenciais em hospitais (Jorge, Carvalho e Medeiros, 2012; Gomes e Farias, 2015), uma instituição de ensino superior (Janissek et al., 2017) e diferentes repartições públicas da esfera municipal (Farias Filho e Miranda, 2016).

Com relação às organizações privadas, os autores se aproximaram dos seguintes campos empíricos: micro, pequenas e médias empresas (Araújo e Zilber, 2013; Oliveira et al., 2016; Vasconcelos e Oliveira, 2018; Liotto e Angonese, 2019), hospitais (Jorge, Carvalho e Medeiros, 2012), cooperativa (Bastos et al., 2011; Capitano, Severo e Guimarães, 2017), indústria do ramo petroquímico (Bastos et al., 2011), indústria automotiva (Bastos et al., 2011), empresas de TI (Vargas et al., 2017; Barbosa et al., 2018), supermercados (Marques e Siluk, 2011; Silva, 2013), e uma instituição de ensino superior (Pimentel, Loiola e Diogo, 2020).

O Quadro 4, a seguir, apresenta o campo empírico estudado nos artigos em análise.

Organizações públicas	Organizações privadas
*Hospitais; *Instituição de ensino superior; *Repartições públicas	*Micro, pequenas e médias empresas; *Hospitais; *Cooperativa; *Indústrias (petroquímica e automotiva); *Empresas de TI; *Supermercados; *Instituição de ensino superior.

Quadro 4 – Campo empírico estudado nos artigos em análise.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

No que se refere à tipologia da pesquisa, os artigos foram analisados de acordo com a natureza da pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados, segundo os parâmetros de Creswell & Creswell (2018). Notou-se, inicialmente, que a análise do fenômeno das inovações gerenciais tem sido pesquisada equilibradamente entre pesquisas de natureza qualitativa (12 artigos) e quantitativa (10 estudos), além de terem sido identificadas duas pesquisas de abordagem mista.

Quanto à coleta de dados, identificou-se o uso frequente de análise de documentos (9 artigos) e entrevistas (9 artigos) em trabalhos qualitativos e *surveys* (10 artigos) em trabalhos quantitativos. Quanto às entrevistas, notou-se que nem todos os autores identificaram o tipo de entrevista, como sendo estruturada, semiestruturada ou em profundidade – como versa na literatura (Creswell & Creswell, 2018).

Acerca da análise de dados, a análise de conteúdo foi adotada em maior quantidade pelos autores (7 artigos). Outra técnica que também foi identificada em um artigo qualitativo foi a semiótica fenomenológica (Pimentel, Loiola, & Diogo, 2020). Ademais, diferentes procedimentos foram conduzidos para analisar os dados dos trabalhos quantitativos: estatística

descritiva (4 artigos), correlação (2 artigos), regressão linear (2 artigos), análise de *clusters* (1 artigo), análise fatorial (2 artigos) e análise bibliométrica (1 artigo).

Uma síntese dos aspectos metodológicos está apresentada no Quadro 5, a seguir.

Natureza da pesquisa	Coleta de dados	Análise de dados
*Pesquisa qualitativa: 12 *Pesquisa quantitativas: 10 *Pesquisas mistas: 2	*Entrevistas: 9 *Análise de documentos: 9 *Observação direta: 2 *Observação participante: 1 * <i>Survey</i> : 10 *Pesquisa bibliográfica: 3	*Análise de conteúdo: 7 *Semiótica fenomenológica: 1 *Estatístico-descritivo: 4 *Correlação: 2 *Regressão linear: 2 *Análise de clusters: 1 *Análise fatorial: 2 *Bibliométrica: 1 *Não menciona: 5

Quadro 5 – Tipologia da pesquisa dos artigos em análise.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Os aspectos teóricos serão apresentados na subseção seguinte.

4.3 Aspectos teóricos

Quanto aos aspectos teóricos, identificou-se que os artigos pouco utilizaram bases teóricas consistentes e amplamente conhecidas na literatura de inovação e de Administração. A primeira exceção foi a pesquisa de Bastos et al. (2011), os quais se basearam na teoria de cognição organizacional (Schneider & Angelmar, 1993; Walsh, 1995). Entende-se que o gestor é quem tem o papel central nos processos organizacionais – e buscam identificar suas estruturas cognitivas acerca das características e processos organizacionais, principalmente descrevendo como gestores estruturam seu conhecimento sobre a realidade das organizações, como agem e como tomam decisões no contexto organizacional.

A segunda exceção foi a pesquisa de Vasconcelos e Oliveira (2018), que fundamentaram seu estudo na teoria da visão Baseada em Recursos (VBR), a qual lança seu foco principalmente sobre as condições internas das organizações: analisa como são obtidos, combinados e aplicados seus recursos, como são definidos como bens (ou *inputs*) tangíveis ou intangíveis, e como são controlados esses recursos (Barney, 1991). Vasconcelos e Oliveira (2018) buscaram avaliar a importância de fatores gerenciais no desenvolvimento da inovação em pequenas empresas, e identificaram que a liderança, os resultados financeiros e a orientação para o cliente representam um relevante papel no contexto daquelas pequenas organizações.

No entanto, notou-se que a maioria dos artigos analisados construiu os seus argumentos com base em conceitos (ou constructos) ligados à temática de inovação, e não aprofundaram a análise das inovações gerenciais à luz de alguma lente teórica. Assim, dentre os principais conceitos abordados pelos artigos analisados, destacam-se: inovação (OCDE, 2005;

Schumpeter, 1988; Rogers, 1995); inovação gerencial (Birkinshaw, Hamel e Mol, 2008); inovação organizacional (OCDE, 2005; Hamel, 2007; Mol e Birkinshaw, 2009; Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Tidd, Bessant & Pavitt, 2008; Damanpour & Aravind, 2012); cultura organizacional (Gomes, Machado, & Alegre, 2015), capacidade de inovar e liderança e seus estilos (Bryman, 2009). A síntese das abordagens teóricas e conceitos utilizados nos artigos analisados estão apresentados no Quadro 6, a seguir.

Abordagens teóricas	Conceitos ou constructos
*Visão Baseada em -Recursos (VBR) *Teoria das Cognições	*Inovação *Inovação gerencial *Inovação organizacional *Inovação administrativa *Capacidade de inovar * Cultura organizacional *Estilos de liderança

Quadro 6 – Abordagens teóricas e conceitos utilizados nos artigos em análise.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Ademais, por compreender que as inovações gerenciais ocorrem levando-se em consideração o ambiente (interno e externo), foram investigados ainda os aspectos contextuais relevantes para a criação e implementação de inovações gerenciais nas organizações nos artigos analisados. Ressalta-se, no entanto, que nem todos os artigos deixaram clara a relação entre os aspectos contextuais e as inovações gerenciais. Ainda assim, foi possível coletar informações suficientes, resultando em uma síntese dos elementos dos ambientes interno e externo no cenário brasileiro, apresentada na Figura 2, a seguir.

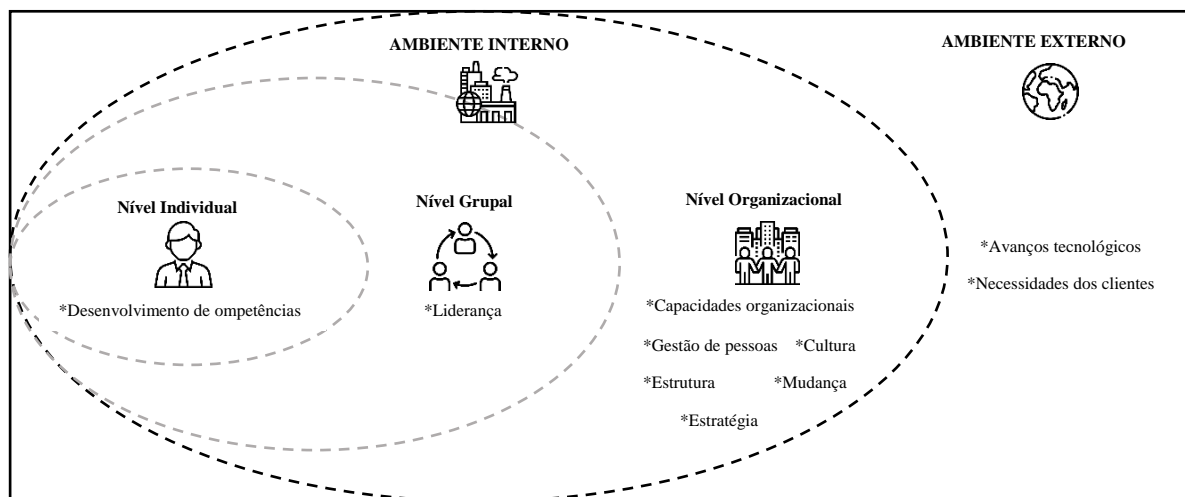


Figura 2 – Aspectos contextuais das inovações gerenciais nos artigos analisados.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quanto aos elementos do ambiente externo às organizações que contribuem para a criação e implementação de inovações gerenciais, destacam-se os avanços tecnológicos (Araújo & Zilber, 2013) e as necessidades dos clientes (Vasconcelos & Oliveira, 2018).

Os elementos do ambiente interno, por sua vez, foram divididos entre três níveis organizacionais. No nível individual, destacou-se o desenvolvimento de competências individuais (Melo, Basto e Bizarria, 2015). No nível grupal, identificou-se que a liderança possui um papel relevante na condução de inovações entre o gestor e a sua equipe (Farias Filho & Miranda, 2016; Vasconcelos & Oliveira, 2018), consoante com o que versa a literatura sobre o papel do líder nas organizações (Damanpour, 2017; Mokhber, Khairuzzaman & Vakilbashi, 2018).

O nível organizacional do ambiente interno às organizações foi o que apresentou mais elementos, com argumentos apresentados de maneira mais clara nos artigos analisados. No entanto, notou-se que a argumentação dos autores não teve um aprofundamento teórico tão grande. Ainda assim, foi possível destacar os seguintes elementos como catalisadores de inovações gerenciais nas organizações: (i) estrutura organizacional flexível e adaptável às múltiplas mudanças no ambiente (Araújo & Zilber, 2013; Martins e Lima, 2017); (ii) cultura organizacional orientada para inovações (Martins & Lima, 2017; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020); (iii) o trabalho da gestão de pessoas, buscando desenvolver ações inovadoras, como práticas voltadas à qualidade de vida no trabalho (Capitano, Severo e Guimarães, 2017); (iv) mudança organizacional como uma impulsionadora de inovações na gestão (Bastos et al., 2011; Janissek et al., 2017); (v) o desenvolvimento de capacidades organizacionais, especialmente aquelas voltadas para o desenvolvimento de pessoas que, por conseguinte, têm mais possibilidades de gerar novas ideias (Vargas et al., 2017); (vi) estratégia organizacional, segundo a qual as inovações gerenciais e organizacionais precisam estar alinhadas (Cruz, Cavalcante & Reis, 2015).

4.4 Perspectivas e questionamentos para futuras pesquisas sobre inovações gerenciais no Brasil

No que tange aos aspectos descritivos, o próprio número de artigos selecionados – que foi uma amostra de 24 publicações – indica que a pesquisa sobre inovações gerenciais se encontra em um estágio ainda embrionário na literatura brasileira. Isto pode ser reflexo da carência de um corpo organizado de conhecimentos acerca do constructo “inovações gerenciais” (Damanpour, 2014), lacuna esta que o presente artigo procura diminuir.

Por outro lado, a dispersão de publicações entre os periódicos publicados sobre a temática das inovações gerenciais oferece um leque maior de opções de revistas científicas para pesquisadores que decidam realizar pesquisas sobre esse tema. Esse cenário pode ocorrer devido ao próprio conceito de inovações ser estabelecido na literatura mundial, tendo como

parâmetro, por exemplo, a definição de inovação do Manual de Oslo (OCDE, 2018) e outros trabalhos seminais da área, amplamente citados (Freeman, 1995; Rogers 1995; Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008), solidificando a temática “inovação” (e sua variante “inovação organizacional”) como fenômeno de interesse de investigação na comunidade científica brasileira.

Quanto aos aspectos metodológicos, especificamente sobre o campo empírico, 14 artigos investigaram as inovações gerenciais em organizações privadas, enquanto apenas 4 em organizações públicas. Este fato pode demonstrar, por um lado, o interesse de pesquisadores acerca do fenômeno das inovações gerenciais em organizações privadas, abrindo caminhos para que novas pesquisas sejam conduzidas nessas organizações, a fim de que sejam contributivas para os *practitioners* (gestores que estão diretamente ligados à criação e execução de inovações nas organizações) (Damanpour, 2017). Por outro lado, a escassez de trabalhos em organizações públicas, pode indicar a dificuldade de acesso à essas organizações, levantando assim, um sinal de alerta para que futuros pesquisadores realizem um trabalho de sensibilização (demonstrando principalmente as contribuições práticas e sociais da sua pesquisa para aquele órgão público) e cautelosa aproximação de futuros pesquisadores a esse campo empírico.

Além disso, a produção de estudos que deixam mais claras as diferenças entre os processos de criação, implementação e medição das inovações gerenciais entre organizações públicas e privadas podem contribuir com a literatura de inovações gerenciais no Brasil – revelando as nuances desse fenômeno em organizações de naturezas diferentes – bem como para a prática gerencial, uma vez que ambos os tipos de organizações enfrentam pressões ambientais semelhantes (como questões políticas, econômicas e culturais) e, por conseguinte, podem aprender umas com as outras a buscar soluções para os seus problemas organizacionais, aplicadas cada uma ao seu contexto interno.

Acerca da tipologia das pesquisas, os resultados apontam para a possibilidade de futuros estudos empíricos que trabalham com variadas técnicas de coletas e análise de dados, buscando maior validade e confiabilidade para as pesquisas que se propõem a estudar o fenômeno das inovações gerenciais. A complexidade do fenômeno exige pesquisas onde os pesquisadores possam imergir na realidade das organizações e colher as particularidades que não são suficientemente captadas somente em entrevistas semiestruturadas ou observações. Desta forma, sugere-se que pesquisas futuras possam investir em estudos de caso em profundidade e estudos etnográficos, dedicando a devida atenção ao rigor metodológico no registro das informações na fase de coleta de dados, como uso e descrição de protocolo de pesquisa e preenchimento de diário de campo.

Quanto à análise de dados, sugere-se que sejam utilizadas técnicas alternativas à análise de conteúdo, como análise narrativa e análise do discurso, também resguardado o rigor metodológico quanto à codificação e separação dos conteúdos coletados. Além disso, destaca-se a necessidade de estudos que desenvolvam instrumentos de mensuração das inovações gerenciais, especialmente escalas que possam medir os níveis de inovações gerenciais públicas e privadas, seguindo o esforço científico de Janissek et al. (2017), os quais criaram e validaram uma escala para medir inovações gerenciais em universidades públicas.

No que concerne aos aspectos teóricos, apresenta-se a necessidade de que os cientistas brasileiros se engajem em estudos que possam expandir o foco teórico das inovações gerenciais, analisando essas inovações por diferentes lentes teóricas. Acredita-se que a utilização de teorias consolidadas no campo da Administração (ou ciências afins) possa dar o embasamento teórico necessário para que os estudos sobre inovações gerenciais ofereçam um salto analítico para o campo da inovação e da Administração em geral. O uso de conceitos e constructos que contextualizam as inovações gerenciais são válidos e têm a sua porção de contribuição para analisar esse fenômeno. No entanto, encoraja-se a buscar alternativas teóricas consolidadas para a produção de artigos futuros nessa área.

Ainda quanto aos aspectos teóricos, especificamente sobre os aspectos contextuais relacionados ao fenômeno das inovações gerenciais, este artigo apresentou um panorama dos elementos do ambiente interno (considerando os níveis individual, grupal e organizacional) e externo às organizações que estão relacionados à criação e implementação de inovações gerenciais. Para futuros estudos sobre esta temática, sugere-se que os pesquisadores confirmem esses elementos e explorem outros que possam estar relacionados com o fenômeno das inovações gerenciais no contexto brasileiro.

Sugere-se também que sejam definidos em futuras pesquisas sob qual nível organizacional se está levando em consideração a análise das inovações gerenciais: individual, grupal, organizacional (ou outro, como institucional ou social). Isto porque identificar o nível de análise fornece mais *insights* em termos da interação entre os níveis, e explica como um nível de análise pode afetar os outros (Khosravi, Newton, & Rezvani, 2019). Para contribuir nesse sentido, o Quadro 7, a seguir, apresenta possíveis problemas de pesquisa divididos em três níveis de análise (individual, grupal e organizacional), que podem servir como guias para futuras investigações na temática das inovações gerenciais.

Níveis de análise	Problemas de pesquisa
Individual	*Quais competências precisam ser desenvolvidas em gestores para a criação de inovações gerenciais?

	<p>*Quais competências precisam ser desenvolvidas em gestores para a implementação de inovações gerenciais?</p> <p>*Como gestores podem desenvolver o seu capital humano para se tornarem vetores de inovações gerenciais nas organizações?</p>
Grupal	<p>*Há diferenças de gênero quanto à implementação de inovações gerenciais? Quais os desafios enfrentados por lideranças masculinas e femininas na implementação de inovações gerenciais?</p> <p>*Como se dá as inovações gerenciais em organizações onde gestores e equipes pertencem a diferentes grupos geracionais? (<i>Baby boomers</i>, Geração X, Y, Z e alpha)</p>
Organizacional	<p>*Como a organização pode promover uma cultura que permite o desenvolvimento de inovações gerenciais?</p> <p>*Como se desenvolve a aprendizagem organizacional a partir de erros e acertos no processo de criação e implementação das inovações gerenciais?</p> <p>*Qual o impacto das inovações tecnológicas nas inovações gerenciais? As novas tecnologias são mais significativas como geradoras ou como resultantes das inovações gerenciais?</p> <p>*Como a cultura brasileira e regional podem influenciar no processo de criação e adoção de inovações gerenciais?</p> <p>*Até que ponto a natureza da atividade organizacional pode facilitar a criação e a implementação de inovações gerenciais?</p>

Quadro 7 – Possibilidades de problemas de pesquisa sobre inovações gerenciais.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Outra sugestão é que futuros estudos se dediquem às questões processuais das inovações gerenciais (Damanpour, 2017), buscando identificar como as inovações são adotadas nas organizações, especialmente considerando as etapas de iniciação (reconhecimento das necessidades, busca de soluções, conhecimento das inovações existentes, identificação de inovações adequadas e proposição de inovações para adoção na organização) e implementação (preparação da organização para certa inovação, uso experimental da inovação, aceitação da inovação pelos usuários e uso contínuo até que seja parte da nova rotina da organização) (Duncan, 1976; Rogers, 1995).

Por fim, como contribuições teóricas, práticas e sociais, este artigo buscou colaborar com o conhecimento do panorama de estudos em inovações gerenciais no Brasil, gerando diretrizes conceituais, teóricas e metodológicas para a condução de possíveis novos estudos na área. Essas contribuições e as sugestões para futuras revisões da literatura sobre inovações gerenciais serão apresentadas na seção de Considerações Finais, a seguir.

5. Considerações finais

O objetivo deste artigo foi apresentar os resultados de uma revisão sistemática da literatura no contexto brasileiro sobre inovações gerenciais. A partir dos resultados obtidos e das características apresentadas nas 24 produções científicas localizadas, percebe-se que a análise das informações proporcionou a compreensão sobre como a literatura brasileira tem investigado o fenômeno da inovação gerencial, sob os aspectos descritivos, metodológicos e teóricos.

Como contribuições teóricas, esta pesquisa situou (e reafirmou) as inovações gerenciais enquanto inovações organizacionais, propondo uma síntese conceitual, demonstrada na Figura 1, onde também foi proposto um conceito de inovações gerenciais, integrado à ideia de que as organizações buscam inovar em seus produtos e processos (gerenciais e de produção) tanto para aumentar a produtividade e a lucratividade, como também para responder às múltiplas mudanças ambientais (internas e externas às organizações). Além disso, a ideia de que as inovações gerenciais estão relacionadas às alterações ambientais serviu como base para orientar a análise de conteúdo, onde foram analisadas as abordagens teóricas utilizadas pelos autores, e os aspectos contextuais que favorecem a origem e implementação de inovações gerenciais nas organizações.

Como resultante da análise de conteúdo sob os aspectos teóricos, foram gerados dois quadros-síntese de abordagens teóricas e de aspectos contextuais, os quais colaboram com a literatura sobre inovações gerenciais ao explicitar esses conhecimentos, além de dar subsídios para que futuros estudos empíricos sejam realizados com base nas abordagens teóricas e elementos contextuais apresentados respectivamente no Quadro 6 e na Figura 2. Foram apresentados, ainda, no Quadro 7, possibilidades de problemas de pesquisa sobre inovações gerenciais em três níveis de análise (individual, grupal e organizacional), que podem orientar futuras pesquisas sobre esse assunto no Brasil.

Ao elencar os elementos que compõem os aspectos contextuais das inovações gerenciais, este artigo também trouxe a sua contribuição prática, uma vez que esses elementos podem auxiliar gestores brasileiros (tanto de níveis estratégicos como operacionais) a compreender o que exatamente pode influenciar na criação e implementação de suas práticas e processos gerenciais inovadores. Isto é relevante para a prática gerencial especialmente porque os referidos elementos são provenientes de estudos realizados em organizações brasileiras e, por conseguinte, constituem um panorama que reflete o contexto cultural, político e econômico do Brasil, considerando as particularidades nacionais e regionais dos processos internos das organizações.

Como contribuições sociais, este artigo buscou apresentar as inovações gerenciais enquanto soluções propostas e implementadas por organizações públicas e privadas na tentativa de adaptarem-se às mudanças nos ambientes interno e externo a elas. Apesar dos resultados negativos para a sociedade brasileira (gerando um cenário de altos índices de desemprego e fechamento de empresas, e baixa nos índices de investimentos financeiros), crises como a pandemia do Covid-19 representam relevantes encorajadores para que gestores brasileiros investiguem, analisem, explorem e implementem práticas e processos gerenciais inovadores

adequados ao seu contexto gerencial, e alinhados às demandas dos seus diferentes *stakeholders*. Argumenta-se que, em nível social, essas ações inovadoras no âmbito gerencial podem contribuir tanto para a sobrevivência das organizações em si, como também podem amenizar os efeitos negativos das crises na sociedade brasileira (especialmente as questões ligadas à qualidade de vida no trabalho, remuneração justa e manutenção dos empregos). Assim, ao contribuir para o conhecimento que auxilia no bem-estar e na qualidade de vida das pessoas, a presente pesquisa apresenta um impacto social positivo (Godin & Doré, 2005).

Por fim, no que tange às sugestões para futuras revisões da literatura acerca das inovações gerenciais, recomenda-se fazer investigações utilizando diferentes métodos de revisão da literatura, como a metassíntese (com foco em estudos de caso, sob abordagem qualitativa) e meta-análise (adotando uma abordagem quantitativa), inclusive com a utilização de *softwares* que facilitem a tabulação dos dados coletados, como o *Review Manager*, o *R* e o *Stata*. Propõe-se, ainda, a realização de um estudo comparativo de revisão, podendo ser utilizado o critério de inovações gerenciais em países com economias emergentes, como os países do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Finalmente, seria útil também para a literatura a realização de revisão que busca uma comparação acerca da criação e implementação de inovações gerenciais em pequenas organizações e grandes organizações privadas, no intuito de serem reveladas as nuances desses dois processos em organizações com diferentes estruturas e capital intelectual.

Referências

- Alves, G. (2020). Universidades brasileiras remanejam estrutura para estudar Covid-19 e pedem doações. GaúchaZH: Porto Alegre. Recuperado de: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2020/04/universidades-brasileira-remanejam-estrutura-para-estudar-covid-19-e-pedem-doacoes-ck8lxosm200ql01lldvoktedi.html>
- Araujo, C., Modolo, D., & Júnior, E. C. (2017). Identificação e categorização das principais referências usadas em publicações em inovação organizacional. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 5(2), 132-158.
- Araujo, J. B. D., & Zilber, S. N. (2013). Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. *Gestão & Produção*, 20(1), 147-161.
- de Baptista, I., Rodrigues, L. C., & da Costa, P. R. (2019). Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(4), 271-293.

- Barbosa, A. C. Q., Lopes, D. P. T., Souza, É. P., & Martins, G. S. (2018). Inovação em empresas mineiras de tecnologia da informação. *Revista de Administração FACES Journal*, 17(2).
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bastos, A. V. B., de Souza, J. J., Costa, V. M. F., & Peixoto, A. D. L. A. (2011). A adoção de novas práticas de gestão: explorando o esquema cognitivo dos atores em empresas com diferentes padrões de inovação. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 243-268.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Bryman, A. (2009). Mixed methods in organizational research. *The Sage handbook of organizational research methods*, 516-531.
- Capitanio, R. P. R., Severo, E. A., & de Guimarães, J. C. F. (2017). Inovação Organizacional em Gestão de Pessoas: O Caso de Uma Cooperativa Tritícola do Norte do Rio Grande do Sul. *Revista IPTEC*, 5(2), 137-153.
- Carbone, P., Brandão, & Leite, J. (2008). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.
- Černe, M., Kaše, R., & Škerlavaj, M. (2016). Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. *Scandinavian Journal of Management*, 32(2), 69-85.
- Creswell, J. W.; Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods*. 5 ed. Sage.
- da Cruz, J. A., Cavalcante, M. B., & dos Reis, D. R. (2015). Abordagens estratégicas e inovações organizacionais em uma instituição de ensino superior. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(2), 92-105.
- Coutinho, I. G., & Ferraz, J. C. (1994). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- Damanpour, F. (2017) Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Recuperado de: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-19?rsk=c4EsKP&result=1>

- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers 1. *British journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Dantas, I. C., de Araújo, J. G., da Silva, L. V. B., & Lagioia, U. C. T. (2018). Práticas gerenciais e inovação: um estudo em empresas do porto digital do Recife (PE). *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(35), 48-68.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The management of organizational design: Strategy implementation*, 1, 167-188. New York: North-Holland.
- Farias Filho, M. C., & Miranda, S. M. (2016). Práticas inovadoras e estilo de liderança na gestão pública municipal paraense. *Revista Pretexto*, 17(4), 65-80.
- Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of economics*, 19(1), 5-24.
- Garcia, D. (2020). *Desemprego bate recorde e chega a 14,4% no trimestre encerrado em agosto*. Folha de São Paulo: São Paulo. Recuperado de: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/10/desemprego-bate-recorde-e-chega-a-144-em-agosto.shtml>
- Gambardella, A., & McGahan, A. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long range planning*, 43(2-3), 262-271.
- Godin, B., & Doré, C. (2005). Measuring the impacts of science: beyond the economic dimension., Paper presented at the HIST Lecture, Helsinki Institute for Science and Technology Studies, Helsinki. Recuperado de: www.csiic.ca/PDF/Godin_Dore_Impacts.pdf
- Gomes, N. L., & Farias, J. S. (2016). Descentralização do processo de abastecimento em um hospital: Um estudo sob a ótica da Inovação. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 4(2), 29-46.
- Gomes, G., Machado, D. D. P. N., & Alegre, J. (2015). Determinants of innovation culture: A study of textile industry in Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, 12(4), 99-122.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Janissek, J., Aguiar, C. V. N., Mello, T. A. B., Ferreira, R. S., & Campos, M. S. (2017). Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras:

- validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. *Revista do Serviço Público*, 68(2), p. 259-284.
- Jorge, M. J., Carvalho, F. A. D., & Medeiros, R. D. O. (2013). Esforços de inovação organizacional e qualidade do serviço: um estudo empírico sobre unidades hospitalares. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 327-356.
- Kelm, M. S., Baggio, D. K., Kelm, M. L., Griebeler, M. P. D., & Sausen, J. O. (2015). A inovação como estratégia competitiva das organizações: um ensaio teórico. *Revista de Administração IMED*, 4(3), 274-285.
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- Labriola, P. (2020). *Maior legado da Covid-19 para o setor empresarial será a coragem digital*. Folha de São Paulo: São Paulo. Recuperado de: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/05/5g-sera-essencial-para-manter-home-office-pos-pandemia.shtml>
- Lin, H., & Su, J. (2014). A case study on adoptive management innovation in China. *Journal of Organizational Change Management*.
- Liotto, A. M., & Angonese, R. (2019). A contribuição das fontes de informação para a inovação organizacional: um estudo em empresas atendidas pelo Projeto Extensão Produtiva e Inovação. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 38(3), 125-143.
- Lopes, D. P. T., dos Santos, S. R. M., da Silva, V. H. R., & Martins, G. S. (2018). Fatores determinantes da inovação gerencial—Uma proposta para análise e investigação. *Gestão e Sociedade*, 12(33).
- Marques, K. F. S., & Siluk, J. C. M. (2011). A gestão da inovação no varejo do RS: um estudo de caso com os empresários da EXPOAGAS 2011. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 10(2), 313-336.
- Martins, L. D. F. N., & Lima, S. M. V. (2017). Programa de Aquisição da Produção da Agricultura no Papa/DF: inovação gerencial e tecnológica em sistemas familiares, 2009-2016. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 55(3), 497-514.
- de Melo, L. H. A., Bastos, A. T., & de Almeida Bizarria, F. P. (2015). Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, 13(2), 141-153.
- McKibbin, W. J., & Fernando, R. (2020). The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios. *SSRN Electronic Journal*.
- Mokhber, M., Khairuzzaman, W., & Vakilbashi, A. (2018). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 108-128.

- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 62(12), 1269-1280.
- OECD. Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3a Edition. OECD Publishing – Organisation for economic co-operation and development statistical office of the European communities. 2005, European Commission.
- OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Oliveira, M. D. F. S., Ferreira, R. J., da Silva, G. J., & de Oliveira Lima, R. R. B. (2016). O impacto das práticas inovadoras de micro e pequenos empreendedores na prosperidade de seus negócios. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153,14(3),100-116.
- de Oliveira, T. C. M., Pigatto, G., & Pigatto, G. A. S. (2019). A relação entre estratégia multicanal e inovação The relationship between multichannel strategy and innovation. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, 17(4), 7-26.
- Oyadomari, J. C. T., de Aguiar, A. B., Chen, Y. T., & Dutra-de-Lima, R. G. (2013). Inovação de práticas de controle gerencial e fontes de informação. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 7(19), 16-26.
- Pimentel, R., Loiola, G. F., & Diogo, T. M. (2020). Cultura De Inovação E Aprendizagem: O Programa Clube Dos Apaixonados Por Desafios. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(4).
- Rauch, A., Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485-504.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Schneider, S. C., & Angelmar, R. (1993). Cognition in organizational analysis: who's minding the store?. *Organization Studies*, 14(3), 347-374.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Schumpeter, J. A. (1988). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo, SP: Nova Cultural.
- da Silva, M. E. (2013). Inovação Organizacional para o Consumo Sustentável: a inserção de novas práticas e tecnologias nos negócios do Walmart Brasil. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 3(2), 66-89.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. São Paulo: Artmed.

- Vaccaro, I. Jansen, J., Bosch, F., & Volberda, H. (2012). Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28–51.
- Vargas, S. M. L., Gonçalo, C. R., Ribeyrete, F., & Souza, Y. S. D. (2017). Práticas organizacionais requeridas para inovação: um estudo em empresa de tecnologia da informação. *Gestão & Produção*, 24(2), 221-235.
- Vasconcelos, R. B. B. D., & OLIVEIRA, M. R. G. D. (2018). Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: Uma abordagem gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 349-364.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Walsh, K. (1995). *Public services and market mechanisms: competition, contracting and the new public management*. Macmillan International Higher Education.
- WHO – World Health Organization. (2020). *World Health Organization Coronavirus disease (COVID–19) Situation Report – 144*. Recuperado de: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel–coronavirus–2019>