

Um ensaio sobre inovação gerencial e TICs em organizações competitivas

An essay on management innovation and ICTs in competitive organizations

Un ensayo sobre la innovación en la gestión y las TIC en organizaciones competitivas

DOI: 10.55905/ijsmtv10n3-041

Originals received: 04/29/2024

Acceptance for publication: 05/27/2024

Marcello Vinicius Doria Calvosa

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)

Instituição: Departamento de Ciências Administrativas (DCA) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Endereço: BR-465, Km 7, Seropédica-RJ, CEP: 23890-000

E-mail: mvcalvosa@yahoo.com.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2724-9431>

Marcos Ferreira

Mestre em Gestão de Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Instituição: Departamento de Administração Pública (DAP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Endereço: BR-465, Km 7, Seropédica-RJ, CEP: 23890-000

E-mail: marcosppgen@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0465-5357>

Wellington dos Santos Fortunato

Especialista em Gestão de Pessoas pela Gran Centro Universitário (GRAN)

Instituição: Grupo de Pesquisas GeCaPEP

Endereço: BR-465, Km 7, Seropédica-RJ, CEP: 23890-000

E-mail: wfortunato@outlook.com.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5058-4989>

Julio Cesar Silva Macedo

Doutor em Educação pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

Instituição: Departamento de Administração Pública (DAP) da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

Endereço: Av Pasteur, 458, Urca/RJ, CEP: 22290-240

E-mail: julio.macedo@unirio.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6284-0262>

João Luís Alves Pinheiro

Doutor em Política Social pela Universidade Federal Fluminense (UFF)
Instituição: Departamento de Ciências Administrativas (DCA) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)
Endereço: BR-465, Km 7, Seropédica-RJ, CEP: 23890-000
E-mail: jla.pinheiro@yahoo.com.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3174-0071>

RESUMO

Novos modelos organizacionais, o incremento de TICs e os desafios à liderança estratégica são questões contemporâneas e potencialmente abstratas presentes nas organizações que buscam competitividade. Com base nisso, uma pesquisa bibliográfica foi realizada nas bases de dados do Scielo, Scopus, CAPES e Google Scholar, após uma reunião de *Focus Group* com nove especialistas em gerenciamento virtual e estratégia organizacional, moldando a pesquisa bibliográfica. Diante disso, essa pesquisa buscou descrever as implicações do uso das TICs como um instrumento para apoiar ações de inovação gerencial e adicionar valor para a organização. As principais considerações apontam que (i) as TICs podem potencializar ações de inovação gerencial e incorporar uma nova gama de produtos e serviços, podendo gerar um diferencial competitivo e (ii) as TIIs quando aplicadas no suporte à tomada de decisão podem transformar, manipular dados e convertê-los em conhecimentos valiosos para a tomada de decisões estratégica.

Palavras-chave: inovação gerencial, gerenciamento organizacional, liderança, processos de inovação, Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

ABSTRACT

New organizational models, the increase in ICTs and challenges to strategic leadership are contemporary and potentially abstract issues present in organizations seeking competitiveness. Based on this, a bibliographical search was carried out in the Scielo, Scopus, CAPES and Google Scholar databases, after a Focus Group meeting with nine experts in virtual management and organizational strategy, shaping the bibliographical research. Given this, this research sought to describe the implications of using ICTs as an instrument to support managerial innovation actions and add value to the organization. The main considerations point out that (i) ICTs can enhance managerial innovation actions and incorporate a new range of products and services, which can generate a competitive advantage and (ii) ITs, when applied to support decision-making, can transform and manipulate data and convert them into valuable knowledge for decisions.

Keywords: managerial innovation, organizational management, leadership, innovation processes, Information and Communication Technologies (ICTs).

RESUMEN

Los nuevos modelos organizacionales, el aumento de las TIC y los desafíos al liderazgo estratégico son temas contemporáneos y potencialmente abstractos presentes en las organizaciones que buscan competitividad. A partir de esto, se realizó una búsqueda bibliográfica en las bases de datos Scielo, Scopus, CAPES y Google Scholar, luego de una

reunión de Focus Group con nueve expertos en gestión virtual y estrategia organizacional, configurando la investigación bibliográfica. Ante esto, esta investigación buscó describir las implicaciones del uso de las TIC como instrumento para apoyar acciones de innovación gerencial y agregar valor a la organización. Las principales consideraciones señalan que (i) las TIC pueden potenciar acciones de innovación gerencial e incorporar una nueva gama de productos y servicios, que pueden generar una ventaja competitiva y (ii) las TI, cuando se aplican para apoyar la toma de decisiones, pueden transformar y manipular datos y convertirlos en conocimientos valiosos para la toma de decisiones.

Palabras clave: innovación gerencial, gestión organizacional, liderazgo, procesos de innovación, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

1 INTRODUÇÃO

A busca pela eficiência organizacional é um alvo estratégico que as empresas buscam para redefinir suas visões de gestão e de competitividade; para atingir seus objetivos de desempenho e desenvolver vantagem competitiva (Calvosa; Ferreira, 2023). Nos últimos anos, o tema inovação gerencial permitiu que as organizações, principalmente as competitivas de segundo setor, atingissem novos limites de desempenho, atrelando à gestão formas incrementais e, até então, pouco conhecidas de caminhar para a alta performance. O tema inovação gerencial e sua influência na liderança empresarial tem instigado pesquisadores a desenvolver estudos sobre a necessidade e o valor da empresa em criar e implantar inovações (Lizarelli *et al.*, 2018); difundir o gerenciamento de forma ampla e oportuna para diferentes classes de pessoas na organização (Klein; Soutes, 2020); em diversos setores ou nichos de atuação organizacional (Martins; Lima, 2017) e produzir algo dinâmico, abrangendo uma variedade de processos e métodos (Robert *et al.*, 2019).

Tais pesquisas contribuem para que empresas de bases tecnológicas possam voltar as suas atenções para demandas internas, tão necessárias para gerar êxito e capacidade de comunicar valor; produzir novos e competitivos produtos/serviços; atualizar processos; analisar obsolescência e sazonalidades; verificar tendências de mercado; promover mudanças culturais e sociais de consumo; gerir novas formas de trabalho; buscar a interação entre o mercado e o ambiente acadêmico; verificar mudanças no perfil dos

colaboradores e facilitar o empreendedorismo em ambientes turbulentos (Welter *et al.*, 2019; Ferreira *et al.*, 2021; Fortunato *et al.*, 2024, Alvarenga *et al.*, 2024; Calvosa; Fanco, 2022). Empresas com bases tecnológicas costumam oferecer espaço, ideia e apoio à liderança empresarial, promovendo o dinamismo e o desenvolvimento de produtos e serviços no mercado (Welter *et al.*, 2019). E buscam compreender como as inovações se transformam em produtos e serviços melhores e sustentáveis (Guzman; Espejo, 2018).

O desenvolvimento de uma cultura inovadora, fomentado por uma liderança estratégica, pode gerar o comprometimento da gestão, novas abordagens e métodos de gerenciamento de informação e de pessoas (Lizarelli *et al.*, 2018; Schiavi *et al.*, 2020). Dessa forma, parece existir uma relação direta entre sucesso organizacional, envolvendo a adoção conjunta de inovação gerencial e a liderança empresarial, em uma relação que pode representar reflexos nas instâncias superiores estratégicas, nas quais estão localizadas as posições de liderança (Mayende; Joseph, 2020; Calvosa, 2020). A criação de um ambiente dinâmico e influenciador permitirá uma participação mais efetiva dos empregados e aumentará o desempenho da organização. E, também, poderá projetar processos que superem a concorrência e gerem diferenciação (Mayende; Joseph, 2020),

Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são aquelas que interferem e medeiam os processos informacionais e comunicativos. As TICs atuam como elementos norteadores da aprendizagem e são capazes de potencializar a integração entre os sujeitos envolvidos e o conhecimento desejado, por meio da manipulação do conteúdo de conhecimento, sua digitalização e disseminação. Enquanto que as TI (Tecnologias da Informação) englobam o conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos computacionais que tem como objetivo a produção, o armazenamento, a transmissão, o acesso, a segurança e o uso das informações, além de soluções em rede (Calvosa; Ferreira, 2020; Dolor dos Santos *et al.* 2020; Lima *et al.*, 2008).

A partir do contexto citado, a presente pesquisa partiu da seguinte questão norteadora de pesquisa: quais as implicações do uso das TICs como potencializadoras das ações de inovação gerencial e sua capacidade de incrementar valor para as organizações competitivas? E o seu objetivo foi debater e descrever as implicações do uso das TICs por meio de um ensaio, envolvendo os temas: Inovação Gerencial, Gerenciamento Organizacional, Liderança, Processos de Inovação e TICs.

Para gerar base para o debate sobre o tema, um *Focus Group* foi realizado entre os pesquisadores do Grupo de Pesquisas GeCaPEP (CNPq/UFRRJ), envolvendo duas rodadas distintas, o apontamento de descritores nas línguas portuguesa e inglesa, doravante importantes para futuras pesquisas envolvendo os temas Inovação Gerencial, TICs, Governança Digital e Processos Gerenciais (e seus equivalentes em língua inglesa), oportunamente publicado por Calvosa e Ferreira (2020). Após o *Focus Group* seguiu-se uma pesquisa bibliométrica nas bases de dados do Scielo, Scopus, CAPES e Google Scholar, que abasteceu e apontou trabalhos adequados e relevantes para a elaboração da pesquisa bibliográfica presente nesse ensaio (Ferreira *et al.*, 2021). Como justificativa, a pesquisa poderá servir como referência inicial para jovens pesquisadores, fornecendo uma visão geral e um primeiro debate sobre a reunião dos temas supracitados.

2 A GESTÃO COMO COLABORADORA DE PROCESSOS DE INOVAÇÃO

Para Erazo, Castro e Achicanoy (2016), as TICs referem-se a dispositivos de computação e comunicação, essencialmente, gerenciando informações. São consideradas tecnologias digitais transversais, pois são aplicáveis a inúmeros processos. Podem ser traduzidas em três componentes fundamentais para que o gerenciamento das informações funcione adequadamente: hardware, *software* e telecomunicações. Ainda, segundo os autores, o uso das TICs possui relação direta com os resultados da organização, em especial, na eficiência das operações e no aumento das vendas, uma vez que as TICs complementam e potencializam outros recursos competitivos da organização. O uso de TICs na forma de ferramentas para potencializar os resultados seja na presença on-line via website ou rede social torna-se um imperativo para a melhoria do desempenho das organizações no atual contexto de transformação digital (Dolor dos Santos *et al.*, 2020).

Assim como as pessoas competem naturalmente entre si, também as empresas, ao se comportarem como indivíduos vivos (Calvosa *et al.*, 2022). Mburo (2020) relata que no passado quem possuía alguma diferenciação, como uma competência/conhecimento individual especial guardava para si e não compartilhava com outros, principalmente, dentro do ambiente empresarial, com medo de perder o seu emprego ou uma posição organizacional. E esse temor invadia e moldava a cultura da organização, afetando nos

mecanismos de gestão (Calvosa *et al.*, 2022). A vantagem competitiva alcançada em um ambiente de alta velocidade de assimilação de tecnologias, de rapidez nos processos, de abstração organizacional ambiental, de capacidade de interpretar cenários e de comparação de processos de inovação é “alimentada” e “fortalecida” pela competência individual de colaboradores e pelo somatório delas, inseridas em um contexto de liberdade de expressão e de participação em políticas integradas (Guzman; Espejo, 2018).

Sahoo (2019) esclarece que a gestão consegue influenciar os incapacitados na proximidade, enquanto o trabalho conjunto, com os capacitados. Assim, somando a habilidade/conhecimento de um e do outro. Com isso, espera-se da gestão que crie um ambiente de permissividade de manifestações de opiniões por parte dos colaboradores de forma imparcial. Não se sabe até que ponto uma iniciativa despreenciosa, que poderia ser encarada em um primeiro momento como não contributiva, pode ser o ponto de partida para a implementação de algo inovador e capacitador de diferenciação organizacional, após essa ideia, participação ou opinião ser desenvolvida, incrementada ou absorvida pela gestão (Calvosa, 2020). Por isso, inovação não é apenas a adesão de novas tecnologias. Sobretudo, antes, a promoção de novas ideias e assimilação de novos pensamentos.

A alta administração das organizações deverá estimular gestores de nível tático para que ouçam, participem e criem formas e ferramentas de colaboração com suas equipes. O somatório dos esforços dessas visões individuais, entre ideias aceitas e descartadas, poderá lançar um novo olhar para a competitividade da organização em seu setor. A organização deverá ser percebida pela gestão algo dinâmico, pois recebe colaboradores que já estiveram em outras empresas concorrentes, com experiências profissionais e de vida variadas. E, justamente por isso, podem (i) serem agentes de destaque e de diferenciação na empresa em relação ao setor (Mayende; Joseph, 2020) e (ii) retroalimentar a gestão em nível tático e estratégico, permitindo a melhor oportunidade de se fazer circular e adotar inovações (Calvosa, 2020).

Para Silva (2016), liderança pode ser entendida como o desenvolvimento de uma influência dinâmica que tem como objetivo atingir indivíduos, com desejos e desafios comuns com seu líder. Os desafios que surgem no ambiente corporativo forçam a empresa a reinventar seus processos de gestão, não podendo assegurar como permanente, dado seu ambiente complexo e dinâmico (Xavier *et al.*, 2012). À alta direção é confiada a

responsabilidade de conduzir a empresa para níveis mais altos de desempenho, usando os recursos disponíveis e perfis de capacidade para explorar oportunidades no ambiente de negócios (Dost *et al.*, 2020). A formulação de estratégia e implementação são ações desenvolvidas e praticadas pela liderança, para atingir os objetivos de desempenho da organização (Muzzio, 2017; Tometich *et al.*, 2019).

De acordo com Alneadi e colaboradores (2020), gestão é conceituada como uma solução para atingir metas e processo é um conjunto de atividades que são contínuas e inter-relacionadas. A liderança embarca nesse pensamento comum formando a gestão, com conhecimento, caráter e carisma para gerar entusiasmo e inspirar esforços de toda a organização (Tometich *et al.*, 2019). Faz parte do processo de liderança construir comprometimento com uma visão comum, criar valores e cultura compartilhados e incentivar o alto desempenho (Hayes; Burkett, 2020), além de promover e divulgar mecanismos e instrumentos de aceitação e de implantação de novas tecnologias e de inovações, mesmo que para isso tenha-se que romper alguns entraves culturais.

Do ponto de vista da gestão dos processos, as pessoas que formam a organização podem ser consideradas como uma expressão matemática com múltiplas variáveis e soluções (Sahoo, 2019). Com isso a liderança em geral pode se referir à capacidade de obter extraordinário desempenho das pessoas comuns, mas também de influenciar e aperfeiçoar a própria liderança (Mburo, 2020). Nos negócios, a liderança tem a capacidade de posicionar a empresa a estabelecer e alcançar metas desafiadoras e tomar ações rápidas e decisivas quando necessário para superar a concorrência e inspirar os liderados (Calvosa *et al.*, 2020). Líderes e gestores táticos deverão trabalhar em conjunto para selecionar, treinar e desenvolver times de alta performance e que compartilhem informações, TICs e inovações dentre os setores da organização e parceiros estratégicos.

Líderes estratégicos deverão desenvolver alto grau de confiança sobre aqueles que estão ao seu redor, um relacionamento que apresenta-se útil tanto nos bons tempos, como nos tempos de turbulência (Guzman; Espejo, 2018), utilizando-se de ferramentas e processos que possam ser executadas por várias pessoas que precisam entender o que é esperado delas, em cada atividade em que estão envolvidas (Robert *et al.*, 2019; Shiose *et al.*, 2012), buscando realizar orientação profissional e mecanismos de transferência de informações e de experiências (Leite *et al.*, 2024).

3 A INOVAÇÃO GERENCIAL APLICADA À ORGANIZAÇÃO

A necessidade de inovar pressiona as gestões tática e a estratégica principalmente a repensarem e formarem estratégias de como gerar valor ao cliente para reconfigurar e aos produtos/serviços, de modo a agregar valor à empresa (Sausen *et al.*, 2018). A partir das pesquisas de Klein e Soutes (2020), Baptista e colaboradores (2020) e Zhang e colaboradores (2019) podem ser identificados três tipos de inovação com foco na área empresarial, para a alta performance, conforme descritas no quadro a seguir:

Quadro 1. Tipos de Inovação Empresarial

Autores	Tipo	Conceito
Klein e Soutes (2020)	Inovação Original	Está pautada em empresas que já estão no mercado e ou que estejam chegando, elas utilizam um novo método de gestão para seus produtos/serviços que continuam no mercado, buscando novas oportunidades de negócios, atendendo a tendência do mercado consumidor.
Baptista e cols. (2020)	Inovação Induzida	Está relacionada com a forma com que a empresa se comporta com as influências externas das tendências do mercado, mudanças, que estão pautadas na agregação de valor ao produto/serviço, inovando o fluxo de informação junto a novas tecnologias, pensamentos e, assim, caminhando em conjunto com a evolução da indústria.
Zhang e cols. (2019)	Inovação de Imitação	Está definida a partir de um produto/serviço que já é bem sucedido no mercado e não gera tantas mudanças, apenas algo sutil, mas novo.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A inovação não se limita apenas a criar novos produtos/serviços, mas ela vai muito além e engloba tudo que é novidade para a organização. As inovações no mercado de negócios são impulsionadas pelas tecnologias digitais (Heij *et al.*, 2020). A inovação pode ser dividida em tipos e setores de atuação, conforme registrada no quadro a seguir:

Quadro 2. Área de Atuação da Inovação

Autores	Tipo	Setores Encontrados	Descrição
Schiavi e cols. (2020)	Inovação tecnológica	Celulares; Automóveis; Eletrodomésticos; Eletroeletrônicos	Desenvolvimento de novos designs, modelos, produtos, incluindo a capacitação de empregados e o desenvolvimento maquinário para alcançar a inovação pretendida.
Rauta (2020)	Inovação operacional	Maneiras de trabalho; Formas de atividade; Novos modelos de negócios	Novos processos e ou melhoria nos processos existentes, permitindo a empresa produzir com qualidade, eficiência e eficácia, gerando produtos de qualidade com um baixo custo de produção.
Martins e Lima (2017)	Inovação em transação	Atualizações de processos; Aperfeiçoamento de produtos/serviços	Abrange o desenvolvimento de modos de minimizar os custos com os fornecedores e clientes, não gera mudanças significativas no produto/serviço já estabelecido no mercado.
Robert e cols. (2019)	Inovação gerencial	Práticas de gestão da alta direção; Práticas de RH; Cultura organizacional	Abrange o desenvolvimento de habilidades de gerenciamento que reduzem o atrito interno entre a liderança nos setores da empresa; visa criar novos métodos de gestão e novas estratégias de abordagem gerencial, melhorando a tomada de decisão..

Fonte: Elaborado pelos Autores

O Quadro 2 informa que os tipos de inovações apresentam uma capacidade de se complementar, indicando que para alcançar o novo é necessário construir esse conjunto, sintetizando os principais recursos organizacionais que gerarão mudanças e permitirem a liderança alcançar uma vantagem competitiva no mercado (Tometich *et al.*, 2019).

Schiavi e colaboradores (2020) revelam que os quatro tipos de inovação são divididos em dois grupos, correspondendo ao foco de cada um: i) Grupo 1: orientado à tecnologia, que representam as organizações com experiência acumulada, que necessitam de mudanças nas técnicas e nos processos de produção; ii) Grupo 2: orientado a negócios, que denota a gestão interna da organização e as rotinas de trabalho. Com o tempo é possível ver a necessidade da organização de inovar seus aspectos tecnológicos, gerenciais, operacionais e de conhecimento transacional (Robert *et al.*, 2019).

Os recursos da organização precisam ser especificados e integrados para o início da implementação de um tipo de inovação que fará a diferença para o sucesso da organização (Rauta, 2020). A gestão se refere à atividade do planejamento, organização, liderança, coordenação e fiscalização que está presente no dia a dia das empresas, independentemente das áreas de atuação (Klein; Soutes, 2020). Han e Gao (2019) ilustram que o motivo principal, segundo os autores, pelo maior desenvolvimento e pela

sobrevivência de empresas no mercado dos Estados Unidos da América foi o processo de inovação gerencial. O que gerou um crescimento do entusiasmo por parte dos empresários em torno da gestão, ou seja, as inovações gerenciais visaram otimizar a estrutura organizacional e gerar maior eficiência da operação da organização (Robert *et al.*, 2019), mas também tiveram uma relação com os agentes de gestão e como eles passaram a adotar e facilitar inovações dentro do ambiente organizacional. Adicionalmente, também foi notado uma relação com o aumento da atividade organizacional e mudança de processos implementados pela gestão com o aumento de pesquisas e publicações acadêmicas e científicas, mostrando uma relação direta entre os temas pesquisados (Lu *et al.*, 2019).

Segundo Lu e seus colaboradores (2019), o conceito de inovação atrai amplo debate em muitos cenários, pois é um dos pilares responsáveis por mudar a postura corporativa, culturalmente. No interior das organizações, os indivíduos assimilam elementos de informação e de conhecimento para a formação de uma geração de novos produtos, serviços e estratégias organizacionais (Mayende; Joseph, 2020). Dentre outras apreensões torna-se necessário que os colaboradores compreendam, conceitualmente, o que é inovação gerencial, algumas definições podem ser comparadas no quadro a seguir:

Quadro 3. Conceitos Contemporâneos sobre Inovação Gerencial

Autores	Ano	Conceitos de Inovação Gerencial...
Lopes e Barbosa	2013	“... criação ou adoção de novas estruturas organizacionais, novos processos de gestão e novas práticas gerenciais para melhorar a performance organizacional”.
Lizarelli e cols.	2018	“... está associada ao aumento do desempenho, a criação de novos mercados, diferenciação e vantagem competitiva ...”.
Sausen e cols.	2018	“... é a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza ...”.
Lu e cols.	2018	“... está relacionada ao que é novo, ao que foi melhorado e está conectado à ciência, tecnologia e invenção”.
Tometich e cols.	2019	“... desenvolvimento de habilidades gerenciais que reduzem os atritos internos de diferentes áreas...”.
Rauta	2020	“... pode ser delineada como desenvolvimento ou adaptação e implementação de uma ideia útil e nova para o ambiente laboral...”.
Schiavi e cols.	2020	“... é o separador entre eras organizacionais, criando novos métodos de gestão e novas estratégias de negócios”.
Klein e Soutes	2020	“... é o desenvolvimento de novas ideias ou comportamentos, que fornecem produtos, serviços e novas práticas à organização como um todo”.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A inovação pode ser gerenciada? Essa é uma questão que gera alguma controvérsia. Alguns autores acreditam que sim, a partir da construção de sistemas e processos com o objetivo de criar mais inovação (Klein; Soutes, 2020), outros a partir de avanço tecnológico em seus processos internos e modelos de negócios (Zhang *et al.*, 2019). Alguns autores defendem que não existe uma única definição e nem um único fluxo adequado para a inovação gerencial, por uma organização ser distinta de outra, o tema será abordado, tratado e desenvolvido de forma distinta para cada organização. Por isso, não permite um único modelo universal e adaptável para qualquer situação, sendo moldada pela gestão e pela liderança como uma ferramenta de mudança de um padrão anterior (Robert *et al.*, 2019; Tometich *et al.*, 2019; Sausen *et al.*, 2018). Caso adotemos que a inovação pode e deve ser gerenciada, qual seria um ponto de partida para isso?

Dentre os trabalhos analisados na pesquisa bibliométrica, os autores presentes no Quadro 3 parecem sintetizar, de forma ampla, a visão sobre inovação gerencial para os autores desse ensaio. No somatório de suas percepções sobre o tema, aliado a autores clássicos e outros achados da pesquisa bibliométrica, após análise de conteúdo, logo, qualitativa, acreditamos que as seguintes premissas deverão estar presentes quando uma organização decide inserir, promover e estabelecer como meta de desempenho a inovação gerencial, permitindo uma visão restrita e sequencial, conforme observado no Quadro 4:

Quadro 4. Framework Teórico: 16 passos sugeridos à gestão para a adoção inovação gerencial em uma organização

1. Verificação cultural e na cúpula organizacional, mapeando barreiras e potencialidades para a proposição de inovações por parte da gestão;
2. Idealização de novas estruturas para facilitar a adoção da inovação pela organização;
3. Seleção, desenvolvimento e treinamento de novos agentes de mudanças;
4. Cálculo do custo financeiro, humano, motivacional, temporal e competitivo de um projeto a ser implantado;
5. Proposição de um projeto para verificar aptidões e empecilhos entre colaboradores;
6. Medição parcial de resultados para analisar o impacto das mudanças organizacionais e culturais;
7. Estabelecimento de novos processos e de novas práticas gerenciais;
8. Formulação de mecanismos de filtragens de ideais, sugestões e *insights*, levando em consideração o momento organizacional, o *core bussiness* e o setor no qual a organização está inserida;
9. Aquisição e disseminação de novas tecnologias, equipamentos, estruturas;
10. Criação de uma cultura de aceitação do erro, de livre pensamento e expressão, para facilitar a circulação de ideias, soluções organizacionais e invenções;
11. Verificação da possível vantagem competitiva a ser auferida por meio da entrada em novos mercados ou melhor estabelecimento em seu mercado atual;
12. Medição de resultados para verificar se há necessidade de melhor capacitação da própria gestão para lidar com uma organização mais dinâmica, participativa e competitiva;
13. Verificação do clima organizacional e inventário para a análise da necessidade de novas contratações, promoções ou demissões;
14. Proposição estruturada de novos projetos, de processos e práticas definitivas de acordo com a primeira curva de aprendizagem;
15. Descentralização, seleção e treinamento de colaboradores para a atuação gerencial tática e responsabilização por projetos em andamento;
16. Medição final de resultados e sistematização com a alta cúpula de cada iniciativa de inovação que será adotada de forma permanente: tecnologias, pessoas envolvidas, custo e despesas, provisões, setores a serem criados ou desfeitos, impacto para a organização em médio e longo prazos.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A relação entre a gestão e a inovação visa esclarecer, oferecer novos rumos e dar continuidade à sobrevivência organizacional, além de estabelecer as mudanças que os agentes terão que percorrer: decisões, execuções, motivação dos colaboradores adoção de novas práticas, redesenho de estruturas e processos (Hayes; Burkett, 2020; Zhang *et al.*, 2019; Welter *et al.*, 2019). Para obter vantagem competitiva, a organização deverá investir tempo e recursos na inovação gerencial, provendo maior eficiência e eficácia nos produtos, serviços e gestão de forma contínua (Nunes; Steinbruch, 2019).

4 NOVAS TICs COMO POTENCIALIZADORAS DAS AÇÕES DE INOVAÇÃO GERENCIAL E DE INCREMENTO DE VALOR

O contexto corporativo mudou de maneira relevante nos últimos anos. Com o advento das chamadas novas tecnologias, vislumbrou-se a possibilidade de potencializar

os resultados organizacionais a níveis nunca alcançados. Nas visões de Araújo e Zilber (2016) e Nesello e Fachinelli (2019), o uso de ferramentas baseadas nas novas tecnologias altera, significativamente, a relação entre as empresas e seus fornecedores, clientes, funcionários e *stakeholders*, bem como com o público em geral. Adicionalmente, inovações organizacionais como as ferramentas disponíveis na Internet, as redes sociais corporativas e as mídias sociais (Facebook, LinkedIn e Twitter) auxiliam as empresas a melhorar sua capacidade de resposta e atribuem mais transparência às informações e melhoram a eficiência operacional.

Nessa linha de pensamento, Madakam, Holmukhe e Jaiswal (2019) classificam a *Automação Robótica de Processos* como uma nova onda de tecnologias futuras, em função de sua combinação de hardware, *software*, redes e automação. O termo se refere à configuração de *software* para realizar o trabalho anterior realizado por pessoas, como transferir dados de várias fontes de entrada, como e-mail e planilhas, para sistemas de registro como *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Customer Relationship Management* (Sistemas de CRM). A Automação Robótica de Processos agrega valor aos processos de negócio que inclui folha de pagamento dos funcionários, alterações de status dos funcionários, recrutamento e contratação de novos contratados, contas a receber e a pagar, processamento de faturas, gerenciamento de inventário, criação de relatórios, instalações de *software*, migração de dados e fornecedor *etc.* A otimização dessas operações reduz custos e permite ganhos de produtividade.

As mídias oportunizam a possibilidade de acessar diretamente seu público-alvo, como as *Ferramentas e-WOW* para cadastro de experiências de clientes (Marcolin *et al.*, 2019). Com o *Big Data* as organizações podem analisar comportamentos de busca e padrões de navegação na internet, incluindo a forma como as pessoas se comunicam e compartilham informação e assim tomar decisões de maneira mais eficiente (Strauss; Hoppen, 2019). Yahaya e colaboradores (2019) adicionam à discussão as vantagens do *Business Intelligence*, pois, para eles, essas TIs, quando aplicadas para dar suporte à tomada de decisão, fornecem suporte para transformar e manipular dados e convertê-los em conhecimento ou *insights* valiosos, tanto operacionais quanto estratégicos. E a integração de *Business Intelligence and Analytics* tem o potencial de melhorar o desempenho da organização em seu ambiente de negócios mantendo-a competitiva.

Plataformas online de aprendizado e desenvolvimento corporativos trazem como benefícios a redução de custos e possibilitam um número maior de participantes. Essas ferramentas baseadas no uso das TICs contribuem de maneira efetiva na redução da lacuna de aprendizado identificada. Entre suas principais vantagens destacam-se: maior disponibilidade do conteúdo de aprendizagem, maior adaptabilidade ao estilo e ao método de aprendizagem e flexibilidade quanto ao horário e o local de ensino. O uso das TICs para apoio aos processos de recrutamento e seleção de talentos é citada por Necula e Strîmbei (2019). O *People Analytics* possibilita a aplicação de técnicas de mineração de dados e de análise de negócios à dados de gestão de pessoas, fornecendo apoio por meio de análises descritivas, preditivas e prescritivas sobre as pessoas, em especial na fase de aquisição de talentos. Como benefícios pode-se destacar o baixo custo, a otimização do processo e a facilidade de comunicação entre a gestão e seus colaboradores.

Os parágrafos anteriores permitem-nos refletir sobre a atual complexidade do cenário organizacional e, conseqüentemente, para o trabalho do gestor. A atuação gerencial deve ser fonte de inspiração e condução efetiva do processo de inovação. O uso das TICs traz implicações na forma gerir as organizações. Com smartphones móveis, redes Wi-Fi sem fio de alta velocidade e tablets a liderança e a gestão tornam-se mais próximas dos colaboradores. Os gestores em movimento estão constantemente em contato com seus colaboradores. As TICs e os sistemas de informação oportunizaram acesso a uma infinidade de dados o que tira o gestor do nevoeiro de confusão de dados e lhe atribui acesso on-line instantâneo às informações que ele precisa para tomar decisões importantes e tempestivas. Além disso, o uso da web, wikis e blogs institucionais tornaram-se ferramentas corporativas de comunicação, colaboração e compartilhamento de informações (Laudon; Laudon, 2019).

De acordo com Sahoo (2019), as condições econômicas atuais, o aumento da concorrência e a necessidade dos clientes geram um desconforto nas empresas em requerer habilidades no desenvolvimento de decisões estratégicas, por meio da inovação gerencial. As mudanças nos processos podem resultar no aumento do desempenho da organização (Schiavi *et al.*, 2020). Exemplos bem-sucedidos de processos inovadores organizacionais mostram o comprometimento da interação vertical e horizontal, novas práticas de recursos humanos e adição da TICs nos processos com práticas inclusivas de

gerenciamento organizacional (Martins; Lima, 2017).

Os processos de inovação podem se apresentar como uma poderosa vantagem competitiva corporativa (Lizarelli *et al.*, 2018). A junção da oportunidade de mercado com a inovação de um produto/serviço oportunizada pelo uso das TICs faz com que seja difícil para os concorrentes desvendarem a causa da vantagem, podendo levar a empresa a um resultado superior de venda e fatias de mercado (Welter *et al.*, 2019). O quadro a seguir aponta as implicações das TICs como potencializadora de inovação gerencial:

Quadro 5. Implicações das TICs como potencializadora de inovação gerencial

- Mudança nos aspectos relacionados a salários, estrutura de emprego e habilidades profissionais;
- Recrutamento e seleção por meio do uso de plataformas digitais e mídias sociais;
- Digitalização, automação e conectividade da fabricação;
- Possibilidade de implementar um ambiente de aprendizado digital e personalizado;
- Surgimento de novas formas de realizar as tarefas e oportunidades para a reorganização do trabalho;
- Surgimento de novas oportunidades e desafios devido à digitalização dos processos organizacionais;
- Surgimento de formas de trabalho cada vez menos reguladas, mais flexíveis e autônomas;
- Trabalho sendo realizado em rede com formas organizacionais mais horizontalizadas;
- Gestão de pessoas otimizada por meio de tecnologias que cruzam as informações de diversas fontes.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A inovação gerencial pode apresentar-se como um recurso para a diferenciação e para a sobrevivência das organizações, portanto a empresa que não se adequar, tende a correr o risco de ser esquecida e ou substituída (Martins; Lima, 2017).

Essas implicações na forma de se gerenciar pessoas e processos organizacionais coadunam com a proposta de inovação referida como algo novo a ser adotado de forma incremental ou por ruptura. E passa a ideia de adaptação, de desenvolvimento, de melhor desempenho e de mudança de padrões. O uso das TICs pelas organizações geram, portanto, uma nova tendência: a necessidade de capacitar seus gestores para que estes tomem decisões com base em análises de dados. E as mudanças não se restringem somente à liderança e aos processos de gestão, mas também envolvem inovações na forma de se relacionar com os consumidores e na melhoria dos processos de negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notou-se uma unanimidade entre os autores consultados sobre o tema, gerando a seguinte premissa: as organizações deverão estabelecer, por meio da gestão e da liderança, mecanismos, oportunidades e cultura de aceitação do risco, das mudanças e de inovação, para que haja capacidade potencial de melhor competir em seus mercados.

Inovação não é apenas a adesão de novas tecnologias. Sobretudo, antes, a promoção de novas ideias e assimilação de novos pensamentos. Inovação gerencial não é uma inovação sugerida por um gestor. Mas, é um conjunto de pensamentos, iniciativas, proposições e ações geridas de forma tática, propostas pela cúpula estratégica ou a ela pela gerência (nível tático), para que os *stakeholders* percebam valor em sair de sua zona de conforto e colaborar com a adoção de um ambiente mais desafiador, participativo, instável, mas de importância estratégica para a organização estabelecer melhor relação em médio ou longo prazo com o seu setor, aumentar a sua competitividade e buscar novos patamares de atuação em seu mercado.

Inovações organizacionais como as ferramentas disponíveis na internet, as redes sociais corporativas e mídias sociais (Facebook, LinkedIn e Twitter) auxiliam as empresas a melhorar sua capacidade de resposta e atribuem mais transparência às informações e melhoram a eficiência operacional. As TICs quando aplicadas para dar suporte à tomada de decisão fornecem suporte para transformar e manipular dados e convertê-los em conhecimento ou insights valiosos o que fortalece atividades tanto operacionais quando estratégicas.

As inovações estão presentes no ambiente social, nas relações de trabalho dos indivíduos e nos setores da liderança da organização, possibilitando que as empresas enfrentem o desafio da inovação e transformação digital, que alterem, ameacem, substituam ou complementem regras existentes nas organizações.

Inovações aplicadas em organizações competitivas podem ser classificadas por tipos de inovação empresarial, por áreas e setores de atuação da inovação gerencial, o que facilita, como recorte didático, pesquisas acadêmicas e aplicações empresariais. Devendo os pesquisadores e gestores compreender e aplicar a classificação que melhor se adequa

ao seu alvo de estudo/execução, utilizando como ponto de partida seus respectivos autores e suas implicações organizacionais.

Um framework teórico foi proposto no Quadro 4 pelos autores, como 16 passos sugeridos à gestão para a adoção inovação gerencial em uma organização. Porém, apesar de alicerçado em pesquisa bibliométrica, o seu carácter é subjetivo, temporal e não pode ser generalizado. Contudo, ele pode ser um ponto de partida para novos pesquisadores estabelecerem uma aplicação e/ou verificação estatística de sua aplicabilidade em estudos de caso ou trabalhos quantitativos futuros, como sugestão de novas pesquisas.

Uma provocação sugerida pelos autores do ensaio é a futura pesquisa, análise, estudo e classificação dos três tipos de inovação presentes no Quadro 1 em relação ao porte, natureza de atuação e longevidade das organizações competitivas nacionais tanto no setor industrial, como no setor comercial e prestação de serviços. Será que algum tipo de inovação é mais presente em alguma fase de atuação da organização? Ou em tempos de crise? Ou de acordo com o avanço tecnológico? Ou de acordo com o maior nível instrucional e acadêmico dos gestores? São questões interessantes e, até o momento, sem nenhum apontamento acadêmico, uma vez que até a finalização deste paper, por meio de pesquisa bibliométrica, verificamos não terem artigos científicos nacionais ou internacionais que tratem essas densas e inéditas questões, que poderiam ser relevantes e úteis para acadêmicos e gestores.

AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP (<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>) e ao Programa de Extensão DEGECAR (<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248>) por todo o apoio na idealização, no desenvolvimento e na publicação desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALNEADI, K. M. *et al.* A. Linking Knowledge Oriented Leadership and Innovation towards Organizational. **Academic Leadership-Online Journal**, v. 21, n. 4, p.107-118, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>

ALVARENGA, C. *et al.* A Adoção da Pedagogia Empreendedora na Perspectiva de um Mundo VUCA. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 28, 2024. <http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v10i28r2>

ARAÚJO, J.; ZILBER, S. Que Fatores Levam as Empresas a Adotar Mídias Sociais em seus Processos: Proposta e Teste de um Modelo de Medição. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 6, 2016. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.6.5>

BAPTISTA, J. *et al.* Digital work and organisational transformation: Emergent digital/human work configurations in modern organisations, **The Journal of Strategic Information Systems**, 101618, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101618>

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **REAd - Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 29, n. 1, jan. 2023. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>

CALVOSA, M. *et al.* O Constructo Liderança Contemporânea a Partir das Mídias Sociais Virtuais. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n 10, p. 83-108, 2022.

CALVOSA, M.; FRANCO, I. **Descomplicando o VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Investigação e Considerações sobre as Publicações A1 da Área 27 do Qualis/Capes.** In: XLVI EnANPAD-Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022.

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica.** Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2020.

CALVOSA, M. *et al.* **Liderança e as Mídias Sociais Virtuais.** In: XXIII Semead - Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2020.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. **A Proposta de um Caminho a Seguir na Pesquisa sobre TICs, Competências Gerenciais e Empresas Digitais: o que sinalizam as mídias sociais sobre os verbetes/expressões relevantes para o tema?** In: 31 ENANGRAD - Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração, 2020.

DOLOR dos SANTOS, W *et al.* **As TICs como Potencializadoras das Ações de Inovação Gerenciais.** In: 31 ENANGRAD - Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração, São Paulo, 2020.

DOST, M. *et al.* Open-and-closed process innovation generation and adoption: Analyzing the effects of sources of knowledge. **Technology in Society**, v. 62, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101309>

ERAZO, R. *et al.* O investimento em Tecnologias da Informação e Comunicação e sua relação com a direção estratégica das PMEs em Santiago de Cali - Colômbia. **RISTI [online]**, v. 18, p.01-17. 2006. <http://dx.doi.org/10.17013/risti.18.1-17>

FERREIRA, M; RURATO, P.; CALVOSA, M. **Competências Digitais do Século 21 e Habilidades em TICs: uma análise bibliométrica.** In: XLV EnANPAD - Encontro da ANPAD, Curitiba, 2021.

FERREIRA, M.; BARROS, J; CALVOSA, M. **Efeitos do Uso das TICs e sua Relação com o Trabalho e a Gestão de Pessoas.** In: Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, Rio de Janeiro, 2021.

FERREIRA, M. *et al.* **Habilidades Digitais e Habilidades Digitais do Século 21—Uma Análise Bibliométrica.** In: XXIV SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, São Paulo, 2021.

FORTUNATO, W. *et al.* Escreva o Futuro Acadêmico: Relato de Experiência de Estudantes de Administração da UFRRJ/CEDERJ em um Projeto de Extensão. **EaD em Foco**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. e2255, 2024. <http://dx.doi.org/10.18264/eadf.v14i2.2255>

FREITAS, J. *et al.* Angel Investor: empreendedorismo fomentado através de uma nova modalidade de investidor. **Revista Cadernos de Administração**, v. 1, n. 2, 2008.

GUZMAN; F.; ESPEJO, A. Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. **Journal of Organizational Behavior**, Special Issue. 2019. <https://doi.org/10.1002/job.2319>

HAN, C.; GAO, S. Um modelo de mediação múltipla em cadeia que vincula as inovações estratégica, de gestão e tecnológica à competitividade de empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 879-905, Oct. 2019. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4030>

HAYES, S.; BURKETT, J. Almost a Principal: coaching and training assistant principals for the next level of leadership. **Journal of School Leadership**. March.2020. <https://doi.org/10.1177/1052684620912673>

HEIJ, C. *et al.* How to leverage the impact of R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation. **R&D Management**, v. 50, n. 2, p. 277-294, 2020. <https://doi.org/10.1111/radm.12396>

JANISSEK, J. *et al.* Avaliação da importância e adoção de inovações gerenciais na percepção de gestores de universidades públicas. **Revista de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 49-66. jul./dez. 2016.

KLEIN, B. S.; SOUTES, O. D. Sistemas de controle gerencial e inovação: uma categorização da produção científica de 2009 a 2018. **Revista Capital Científico**, v. 18, n. 2, abr./jun. 2020. <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20200010>

LAUDON, K.; LAUDON, P. **Management Information Systems - Managing the Digital Firm**. 15ª ed., Global Edition, Pearson, 2019.

LEITE, R. *et al.* Mentorias spot: vantagens, desvantagens e operacionalização. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 1, p. 118-140, 2024. <https://doi.org/10.23925/recap.v14i1.55681>

LIMA, R. *et al.* Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Revista Cadernos de Administração** (Macaé), v. 1, p. 76-95, 2008.

LIZARELLI, F. L. *et al.* Integration mechanisms for different types of innovation: case study in innovative companies. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 1, p. 5-32, dec. 2018. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3958>

LOPES, D.; BARBOSA, A. Management and organizational innovation in Brazil: evidence from technology innovation surveys. **Production**, v. 24, n. 4, p. 872-886, 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000076>

LU, Y.; MATUI, N.; GRACIOSO, L. Definição da Inovação no âmbito da pesquisa brasileira. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação - RDBCI**, v. 17, p. e019023, ago.2019. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v17i0.8654703>

MADAKAM, S.; HOLMUKHE, R.; JAISWAL, D. The Future Digital Work Force: Robotic Process Automation (RPA). **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 16, 2019. <https://doi.org/10.4301/s1807-1775201916001>

MARCOLIN, C. *et al.* Business analytics in tourism: Uncovering knowledge from crowds. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 2019. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2019180136>

MARTINS, L.; LIMA, S. 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**, Brasília, v. 55, n. 3, p. 497-514, jul./set. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1234-56781806-94790550305>

MAYENDE, W.; JOSEPH, O. Top Management Team Characteristics, Competitive Environment and Strategy Implementation. **International Journal of Business and Management Archives**, v. 15, n. 7, 2020. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v15n7p147>

MBURO, L. Significance of Authenticity in Developing a Successful Leadership Practice, **African Research Journal of Education and Social Sciences**, v. 7, n. 1, pp. 108-116, May.2020.

MUZZIO, H. Indivíduo, liderança e cultura: Evidências de uma gestão da criatividade. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, pp. 107-124, Jan/Fev. 2017. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>

NESELLO, P.; FACHINELLI, A. The effects of big data over the analytical activities of strategic intelligence professionals in Brazil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 2, p. 87–102, 2019. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3310>

NUNES, M. P.; STEINBRUCH, F. K. Internacionalização e a Necessidade de Inovação em Modelos de Negócios - Uma Abordagem Teórica. **BBR, Braz. Bus. Rev.**, Vitória, v. 16, n. 3, p. 207-221, May 2019. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.1>

QUEIROZ, A. *et al.* Market fit e decisões empreendedoras em uma cidade desigual. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 13, n. 2, Jul-Dez 2023.

RAUTA, J. Ciência, Evolução e Movimento da Inovação Organizacional: uma estrutura conceitual para diagnóstico. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**. v. 6, n. 2, p. 25-51, mai./ago. 2020. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.2.395>

ROBERT, M. *et al.* Management innovation: a dynamic analysis of the implementation phase over time. **Production Planning & Control**, v. 30, n. 8, 2019. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1605102>

SAHOO, S. Quality management, innovation capability and Örm performance: Empirical insights from Indian manufacturing SMEs. **The TQM Journal**, v. 31, n. 6, p. 103-1027, 2019. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2019-0092>

SAMPAIO MARTINS, A. *et al.* Autoeficácia vs. Estresse: como gerar alunos mais comprometidos, com maior qualidade de vida e com sentimento de sucesso escolar. **Revista UFG**, v. 22, n. 28, 2022.

SANTOS, R. *et al.* **Educação Corporativa**: as Vantagens da Implantação de um Projeto de Universidade Corporativa. In: III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006.

SAUSEN, F.; ROSSETTO, C.; BEHLING, H. Tipologias de inovação: um estudo exploratório em organizações empreendedoras. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 2, p. 183-202, dez. 2018. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2969>

SCHIAVI, G. S.; MOMO, F. S.; MAÇADA, A. No caminho da inovação: análise de empresas de contabilidade Capacidades de inovação em tecnologias digitais. **Rev. bras. Gest. Neg. São Paulo**, v. 22, n. 2, p. 381-405, jun. 2020.

SERRA, F.; ALMEIDA, M.; CALVOSA, M. **Quais são as Prioridades Axiológicas dos Líderes Empresariais? Análise dos seus Valores Pessoais a partir do Inventário de Valores SVS de Schwartz.** In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR- ANPAD, João Pessoa, 2011.

SHIOSE, S. *et al.* **Sistemas integrados de gestão:** alternativa contemporânea eficaz de gerenciamento e planejamento para instituições públicas de ensino. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

SILVA, A. What is Leadership. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 8, n.1, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2006.10.002>

STRAUSS, L.; HOPPEN, N. A framework to analyze affordances when using big data and analytics in organizations: A proposal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 4, 2019. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR190182>

TOMETICH, P. *et al.* A decisão de inovar e o movimento das capacidades dinâmicas. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 26, n. 2, 2019.

WELTER, N.; SAUSEN, J. O.; CAPPELLARI, G. Tipologias de inovação: um estudo em organizações graduadas de incubadoras de base tecnológica, **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 18, n. 4, p. 575-597, Out./Dez. 2019.

XAVIER, A. *et al.* **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores:** como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. In: Encontro da ANPAD - XXXVI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

YAHAYA, A.; DERAMAN, H.; JUSOH, M. The implementation of business intelligence and analytics integration for organizational performance management: A case study in public sector. **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, v. 10, n 11, 2019. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2019.0101140>

ZHANG, Y. *et al.* The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance. **A Mediating Role of Sustainability.** **Sustainability**, v. 11, n. 2, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11020495>