DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAIS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE EMPRESAS

TRABALHO DE FIM DE CURSO

MÉTODOS DE PRODUTIVIDADE E INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES - UM ESTUDO INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA - ISA, ICOLO E BENGO - 2025.

Autora: Dofilia Afonso de Sousa

Orientador: Lauriano dos Santos Salamanca, Lic.

Icolo e Bengo, 2025

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAIS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE EMPRESAS

TRABALHO DE FIM DE CURSO

MÉTODOS DE PRODUTIVIDADE E INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES - UM ESTUDO INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA - ISA, ICOLO E BENGO - 2025.

Trabalho de Fim do Curso apresentado ao Instituto Superior de Angola, como requisito para obtenção do grau de licenciatura, sob orientação do Professor Lic. Lauriano Salamanca.

Autora: Dofilia Afonso de Sousa

Orientador: Lauriano dos Santos Salamanca, Lic.

Icolo e Bengo, 2025

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAIS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE EMPRESAS

FOLHA DE APROVAÇÃO

DOFILIA AFONSO DE SOUSA

MEMBROS DO JÚRI

Presidente_____

1º Vogal_____

2º Vogal_____

Secretário(a)_____

Classificação_____/_____

Data_____/_____/_____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Afonso João de Sousa e Emilia Manuel Nvemba, os meus irmãos Verônica Bituvova e João Domingos de Sousa que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando ao longo de toda trajetória académica.

AGRADECIMENTOS

A Deus todo poderoso pela oportunidade que foi concedida ao realizar este grande sonho;

Aos meus pais pelos ensinamentos e coragem para a realização do mesmo. Pelo apoio incondicional que me foi dado, pela paciência e esforço que tiveram durante os quatro (4) anos da minha formação;

Aos meus queridos irmãos (Verónica Bituvova e João Domingos de Sousa), pelo apoio incondicional que me têm dado;

Ao professor Lauriano Salamanca, por partilhar dos seus conhecimentos comigo durante a elaboração da monografia;

A Direcção do Instituto Superior de Angola, pela admissão de candidatura e pela oportunidade dada para assim realizar a minha faculdade;

O Fundo de Apoio Social (FAS) de Cacuaco/Luanda e seus colaboradores pela disponibilidade dispensada no estágio;

A todos meus colegas pela garra e esforço, aos meus queridos colegas Pedro Eduardo Rosa e Alice Gonçalves e todos que me apoiaram direita ou indiretamente. Que Deus vos abençoe.

EPÍGRAFE

“Crescimento que aumenta o volume sem promover produtividade é gordura. Crescimento que diminui a produtividade é câncer. ”

Peter F. Drucker

RESUMO

A inovação é considerada de grande importância para o segmento industrial em Angola, organizações estas que estão inseridas em ambientes dinâmicos de competição. Assim, observa-se uma relação entre as práticas da inovação e as estratégias organizacionais. A capacidade de inovar tem um impacto directo e positivo sobre a competitividade das empresas e, assim, sobre o seu desenvolvimento. Contudo importa ressaltar a existência de poucos estudos sobre o efeito da inovação no desenvolvimento empresarial, sugerindo-se que tal se deve ao facto da inovação ser uma área de investigação ainda em expansão e, ao mesmo tempo, à dificuldade de medição da inovação no âmbito empresarial. A gestão estratégica, como campo de investigação e de acção, tem a sua base alicerçada numa interação permanente entre o desenvolvimento académico e a prática empresarial, sendo que esta última decorre, na maioria das vezes, da difusão do conhecimento criado no meio académico. Para tanto, o presente estudo teve por objectivo Compreender os métodos de produtividade e inovação para o desenvolvimento do Instituto Superior de Angola, também foram comparados os resultados divididas pela faixa etária da amostra coletada, apresentando suas diferenças e semelhanças. Para isso, foi aplicado um questionário estruturado e dirigido aos funcionários, numa pesquisa qualitativa e quantitativa. A observação dos dados levou a concluir que a gestão estratégica e produtividade é de grande importância para o desenvolvimentos das empresas, e que a adoção de práticas de inovação é uma tendência nas organizações. A pesquisa descritiva aplicada ao estudo facilitou o alcance dos objectivos traçados nesta pesquisa e a conclusão do nosso trabalho.

Palavras-Chave: Métodos; Produtividade; Inovação; Desenvolvimento.

ABSTRACT

Innovation is considered to be of great importance for the industrial segment in Angola, organizations that are inserted in dynamic competitive environments. Thus, a relationship between innovation practices and organizational strategies is observed. The capacity to innovate has a direct and positive impact on the competitiveness of companies and, therefore, on their development. However, it is important to highlight the existence of few studies on the effect of innovation on business development, suggesting that this is due to the fact that innovation is a research area that is still expanding and, at the same time, to the difficulty of measuring innovation in the business environment. Strategic management, as a field of research and action, is based on a permanent interaction between academic development and business practice, the latter resulting, in most cases, from the dissemination of knowledge created in the academic environment. To this end, the present study aimed to understand the productivity and innovation method for the development from the Higher Institute of Angola. The results divided by the age group of the sample collected were also compared, presenting their differences and similarities. To this end, a structured questionnaire was applied to employees, in a qualitative and quantitative survey. The observation of the data led to the conclusion that strategic management and productivity are of great importance for the development of companies, and that the adoption of innovation practices is a trend in organizations. The descriptive research applied to the study facilitated the achievement of the objectives set in this research and the conclusion of our work.

Keywords: Method; Productivity; Innovation; Organizations Development.

LISTA DE TABELAS

Tabela nº 1: Distribuição da população e amostra.....29
Tabela nº 2: O processo de produtividade e inovação constribui para o desenvolvimento da empresa.....31
Tabela nº 3: A empresa acha estratégico a aplicação da produtividade e inovação.....32
Tabela nº 4: O desenvolvimento da empresa depende muito da estratégia de produtividade e inovação.....33
Tabela nº 5: A empresa entende a tamanha importância da criação de um plano estratégico de produtividade e inovação.....34
Tabela nº 6: A produtividade e inovação cria de certo ponto mais competitividade para a empresa no mercado.....35
Tabela nº 7: A gestão da inovação e produtividade na empresa é eficaz.....36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico - nº 1: Distribuição da população e amostra.....29
Gráfico - nº 2: O processo de produtividade e inovação constribui para o desenvolvimento da empresa.....31
Gráfico - nº 3: A empresa acha estratégico a aplicação da produtividade e inovação..32
Gráfico - nº 4: O desenvolvimento da empresa depende muito da estratégia de produtividade e inovação.....33
Gráfico - nº 5: A empresa entende a tamanha importância da criação de um plano estratégico de produtividade e inovação.....34
Gráfico - nº 6: A produtividade e inovação cria de certo ponto mais competitividade para a empresa no mercado.....35
Gráfico - nº 7: A gestão da inovação e produtividade na empresa é eficaz.....36

ÍNDICE

INTRODUÇÃO……..……..1
CAPÍTULO I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA…….…..4
1.1. Definições dos termos e conceitos.....4
1.2. Estratégia.....4
1.3. Produtividade.....4
1.4. Inovação.....5
1.5. Desenvolvimento.....5
1.6. Estratégia competitiva.....6
1.7. Origem e definição da estratégia.....8
1.8. Inovação a estratégia de desenvolvimento.....13
1.9. Factores determinantes do sucesso da estratégia de inovação.....18
1.10. Inovação e o desenvolvimento organizacional.....25
CAPÍTULO II METODOLOGIA DE PESQUISA.....27
2.1. Métodos.....27
2.2.Tipos de pesquisa.....28
2.3.Modelo de abordagem.....28
2.4. Técnica e instrumento.....28
2.5. Procedimento para recolha de dados.....29
2.6. A população e Amostra.....29
CAPÍTULO III DISCUSSÃO E RESULTADOS.....30
3.1. **CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE EM ESTUDO.....30**
3.2. Apresentação e interpretação dos resultados.....31
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....37
SUGESTÕES.....39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....40
APÊNDICE
ANEXOS

INTRODUÇÃO

Na busca desta estrutura favorável, os processos de inovação foram sendo pesquisados e melhorados para adequação aos mais diversos contextos organizacionais, na pesquisa com o tema: métodos de produtividade e inovação para o desenvolvimento das organizações**,** que mostramos que as mudanças tecnológicas e transformações crescentes, o conhecimento sempre foi essencial para o desenvolvimento das sociedades acompanhado de uma boa estratégia. Isso não significa, no entanto, que seu lugar, características e dinâmica sejam exactamente os mesmos ao longo da história da humanidade.

Por outro lado, cabe considerar essa perspectiva a nível da inovação. De facto, a inovação passa a ter um papel cada vez mais importante para as organizações na busca pela vantagem competitiva geradora de resultados. Na verdade, a inovação introduz todo um conjunto de dinâmicas na vida da organização, fazendo com que dela geram estratégias e consequentemente o desenvolvimento, nas suas estruturas internas, nos seus vínculos institucionais, no seu próprio funcionamento, no seu ambiente interno (processos de negócios, estrutura, objectivos, cultura, poder, tecnologia, finanças e preços), no seu ambiente imediato, competitivo ou sectorial (fornecedores, consumidores, competidores, potenciais entradas e substitutos) e no seu entorno mediato ou geral (económico, político, sociocultural, ambiental, legal e tecnológico).

Num ambiente marcado pela elevada instabilidade no ambiente dos negócios, a estratégia de produtividade e inovação são variáveis ***sine qua non*** para a sobrevivência no mercado e a conquista de vantagens competitivas, sendo elas mesmas, em si, geradora de elementos instáveis/voláteis para a empresa/organização que a promove, suas congêneres e o mercado no seu todo. Assim, para gerir todos esses impactos torna-se necessário dispor de um bem articulado sistema de administração estratégica.

Formulação do problema

O presente trabalho formulará o seguinte problema:

- **Que métodos de produtividade e inovação devem ser aplicada para o desenvolvimento do Instituto Superior de Angola - ISA, Icolo e Bengo- 2025?**

Formulação da hipótese

O desempenho de uma empresa depende proporcionalmente do tipo de estratégia de produtividade e inovação que é exercida nela e o dispor de um bem articulado sistema de administração estratégica.

H_1: O processo de produtividade e inovação leva, através do aumento da competitividade das empresas ao desenvolvimento económico;

H_2: Desenvolvimento de inovações tecnológicas está fortemente condicionado pela existência de um ambiente interno no qual as ideias criativas possam emergir e ser aplicadas com eficácia e os conhecimentos, quer tecnológicos, quer de gestão, possam ser acumulados;

H_3: Quando a empresa não usa os métodos de produtividade e inovação não há desenvolvimento nem crescimento organizacional.

Objectivos

A pesquisa traçou os seguintes objectivos:

Geral

- Compreender os métodos de produtividade e inovação para o desenvolvimento do Instituto Superior de Angola – ISA – I semestre de 2025.

Específicos

Os seguintes objectivos específicos foram formulados para atingir o objectivo geral:

- Fundamentar teoricamente a importância da criação de métodos de produtividade e inovação para o desenvolvimento organizacional;
- Identificar os aspectos que concorrem na criação de métodos de produtividade e inovação no desenvolvimento organizacional;
- Descrever a importância da criação de métodos de produtividade e inovação para o desenvolvimento organizacional.

Delimitação e Limitação

Delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A mesma pode ser delimitada em relação ao assunto, a extensão "entre outros factores (Marconi & Lakatos, 2008).

a) Devido a abrangência do tema delimitamos a nossa pesquisa os métodos de produtividade e inovação para o desenvolvimento das organizações - um estudo no Instituto Superior de Angola - ISA, Icolo e Bengo – I semestre de 2025.

b) E limitamos o nosso estudo a Direcção Geral, Direcção comercial, Direcção de Recursos Humanos e os demais funcionários.

Justificativa do estudo

O presente trabalho se justifica na medida em que discutir sobre os métodos de produtividade e inovação para o desenvolvimento das organizações, enquanto sociedade empresarial constituída individualmente ou coletivamente. O cenário de globalização actual tem consubstanciado uma modificação importante nas relações comerciais entre os países e, principalmente, na relação existente entre as empresas e os clientes. Os avanços nas tecnologias de informação e de comunicação, nos transportes, nos processos de produção, nos mecanismos de gestão, têm influenciado muitas mudanças que estão a ocorrer no ambiente empresarial.

Estrutura do trabalho

O presente trabalho com tema, Métodos de produtividade e inovação para o desenvolvimento das organizações. Estará organizado da seguinte forma:

Introdução aflora a Problemática, Hipóteses, Objectivos de Estudo, Delimitação e Justificativa do Estudo.

- **Capítulo I.** Fundamentação Teórica, onde apresentamos definição de termos e conceitos.
- **Capítulo II.** Metodologia de Pesquisa, debruçamos sobre a matérias e métodos usados na pesquisa.
- **Capítulo III.** Discussão e resultados, apresentamos os resultados obtidos ao longo da nossa pesquisa.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Definição dos termos e Conceitos:

1.2. Métodos:

Segundo Porter (2011, p.2), método é um processo sistemático e estruturado que envolve uma série de etapas, desde a definição do problema até a obtenção de resultados. Ele pode ser utilizado para investigar, analisar, interpretar e solucionar problemas, sempre seguindo uma lógica coerente e consistente.

Os métodos podem ser utilizados em diversas áreas do conhecimento, como ciência, tecnologia, educação, artes, entre outras. Cada área tem seus próprios métodos específicos, desenvolvidos ao longo do tempo para atender às suas necessidades e particularidades.

O método utilizado por Porter permite uma análise do comportamento estratégico do comércio proporcionando um maior conhecimento para alcançar os objetivos específicos, e aumentando a sua vantagem competitiva. A vantagem competitiva de uma empresa pode proporcionar maior destaque no mercado, garantindo maiores lucros.

1.3. Produtividade:

Mattos e Beltrand (2004, p.40), entendem a produtividade de forma escalonada, em três níveis diferentes:

a) o sistêmico;

b) o estrutural e;

c) o empresarial. O nível sistêmico refere-se ao ambiente nacional e internacional, ou seja, a tudo o que está acontecendo fora da empresa que tem relação com ela, como fatores econômicos, político-institucionais, internacionais, sociais, naturais, tecnológicos, infra-estruturais e outros. O nível estrutural aborda a relação competitiva dentro da cadeia produtiva em que a empresa está inserida. Cadeia produtiva pode ser entendida como o conjunto de transações, comerciais e não-comerciais entre empresas e instituições, com o fim de disponibilizar ao consumidor final um produto ou um serviço. Com relação ao nível empresarial, a competitividade pressupõe, entre outras coisas, produtividade, inovação e estratégia.

1.4. Inovação:

Segundo Tidd, Bessant & Pavitt (2003, p.38), conceituam inovação no âmbito da gestão não é novo, dado que o processo inovativo se caracteriza por ser uma atividade intrínseca à ação empresarial. A busca por novas soluções para os problemas quotidianos da sociedade induziu os homens e as empresas a procurarem continuamente respostas, seja sob a forma de

novos produtos e serviços, novos processos de produção ou novas formas de organização. De facto, são essas iniciativas inovadoras que sustentam o desenvolvimento a médio e longo prazo de empresas e nações, consubstanciando crescimento económico e induzindo transformação estrutural numa sociedade moderna.

Para Sarkar (2008, p. 117), etimologicamente, o termo inovação provém do latim "*innovare*", que significa "*fazer qualquer coisa de novo*". Significa criar coisas novas, fazer as coisas de forma diferente. Inovação é a "*exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, design e uma melhor prática*".

1.5. Desenvolvimento:

Andrade e Amboni (2007), o desenvolvimento organizacional é um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar as atitudes, os comportamentos e a estrutura da organização de tal maneira que que esta pode se adaptar melhor a novas conjuntura, mercados, tecnologias problemas e desafios que estão surgindo nas economias globais.

French e Bell apud Chiavenato (2004, p.303), definem o desenvolvimento organizacional como, "um esforço de longo prazo, apoiado pela alta direcção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional".

1.6. Método de estratégia competitiva

A Estratégia Competitiva, segundo Porter (2002), diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete. O autor identificou três estratégias genéricas, que podem ser usadas combinadas ou isoladas para competir na indústria:

- Liderança no Custo Total;
- Diferenciação e
- Enfoque.

A Liderança no Custo Total: envolve uma série de políticas adotadas pela empresa para garantir o menor custo pelo produto. Esta estratégia está normalmente associada a ganho em escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas e pode exigir alto

investimento em equipamentos atualizados, fixação agressiva de preços e prejuízo inicial para fixação do produto no mercado.

A estratégia de Diferenciação: trata-se da criação de um produto com características singulares, que o tornem dificilmente imitável pela concorrência. Neste tipo de estratégia, a incorporação de valor ao produto pode-se dar através da marca, da personalização, dos serviços agregados, entre outros. Este tipo de estratégia requer, segundo Porter (2002), a aplicação de *trade-off (comércio)* pela organização, ou seja, ela seleciona um ou mais atributos que são percebidos pelos compradores como importantes, posicionando-se singularmente para atender somente estas necessidades.

A estratégia de Enfoque: pressupõe a concentração em determinado segmento, ou seja, especifica um alvo estratégico para atendê-lo melhor que seus concorrentes. O enfoque possui duas variantes, o custo ou a diferenciação, significando que a empresa pode ter uma posição de baixo custo para com o seu alvo estratégico e alta diferenciação, ou ambas.

Cabe à empresa escolher qual estratégia se aplica melhor a sua realidade, podendo optar entre ser pequena e competir por diferenciação de produto, ou grande, competindo por liderança de custos, podendo ou não adotar um foco de mercado.

1.6.1. *Cluster* como Estratégia para a competitividade empresarial

Para Bianchi (1996), a competitividade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) agrupadas nos *clusters* está baseada em três aspectos: **Especialização, Cooperação e Flexibilidade**. Ainda, segundo o autor, quando as empresas estão localizadas em *clusters (agrupar)* o fato de serem pequenas não é limitador de produtividade por causa do acesso a subcontratações para realizarem partes do processo e serviços complementares e assim a empresa mantém o foco na sua especialidade.

Segundo Porter (2003), as vantagens competitivas que as empresas desenvolvem por estarem inseridas em *cluster* saudáveis são muitas, já que reforça um círculo virtuoso de fornecedores especializados, de qualificação, de pesquisa, de infra-estrutura e regulamentações, que aumentam o prestígio e a visibilidade do *cluster*, o qual acaba por influenciar, não apenas empresas, mas também instituições e políticas.

1.6.2. Aumento da produtividade de empresas ou setores componentes

Na visão de Porter (1999, p. 127), afirma que “a produtividade é o principal determinante do padrão de vida de longo prazo do país”, sendo que para proporcionar um melhor padrão de vida para seus cidadãos, se faz necessário que as empresas elevem seus índices de produtividade, gerando um círculo virtuoso de crescimento e progresso.

Ainda para Porter (2003, p. 221), “produtividade é o valor gerado por dia de trabalho por unidade de capital ou por recursos físicos utilizados” e depende tanto da qualidade ou das características dos produtos como da eficiência com que são produzidos e aprimorados para gerar prosperidade para determinada localidade.

A produtividade, dentro do *cluster*, segundo Porter (2003), é impulsionada por alguns fatores que proporcionam vantagem competitiva superior às empresas que atuam isoladamente, como o acesso a insumos, pessoas qualificadas, informações, instituições, bem como a complementaridade dos produtos e o incentivo a prática de mensurações do desempenho.

O acesso a pessoas especializadas se torna mais eficiente e de melhor qualidade, assim como os insumos podem ter um custo mais baixo, como componentes, máquinas e serviços. O alcance à informação também se torna mais efetivo, já que são disponibilizadas informações técnicas de mercado e outras de melhor qualidade e com custos inferiores. O acesso a instituições e a bens públicos possibilita a interação com o governo e instituições públicas, instituições especializadas, programas educacionais, informação, feiras e outros. A complementaridade entre as atividades dos diferentes participantes favorece a especialização produtiva e os incentivos à mensuração do desempenho podem ser descritos como uma pressão competitiva para o monitoramento de índices dentro das empresas a fim de buscar melhores índices de produtividade.

1.7. Origem e definição de estratégia

Segundo Balestrin (2004), O conceito de *estratégia* e a sua prática são milenares e têm como principal raiz o domínio militar. Os primeiros escritos sobre estratégia remontam a 400 a.C., com *“A Arte da Guerra”* de Sun Tzu e, mais tarde, por volta de 1800, com as manobras do general Von Clausewitz, (*apud* Freitas, 2005, p. 44).

Após um desenvolvimento muito tímido, a estratégia empresarial acaba por se afirmar, a partir de finais da década seguinte, no seio das ciências da gestão. Nos últimos 40 anos, o seu desenvolvimento tem sido pujante, tanto em termos conceptuais como práticos, nomeadamente com a multiplicação de conceitos e modelos de abordagem.

Para os autores Teixeira (2011), Rumelt, Schendel & Teece, (1998a), A gestão estratégica, como campo de investigação e de ação, tem a sua base alicerçada numa interação permanente entre o desenvolvimento académico e a prática empresarial, sendo que esta última decorre, na maioria das vezes, da difusão do conhecimento criado no meio académico.

Segundo Teixeira, (2011), etimologicamente, a palavra estratégia derivou do termo grego *strategos*, que significa o chefe ou líder do exército. A palavra nasce da combinação de dois termos: *stratos* e *ag*, significando, respetivamente, "exército" e "liderar", palavras recorrentes na atividade militar. Assim, no contexto militar, a palavra estratégia é compreendida como a *arte do general* articular respostas às perguntas do *onde* e *quando* atacar e *quais os recursos* a mobilizar.

O conceito de estratégia aplicado aos negócios, logo no início foi assimilado como planeamento, dito de longo prazo, que projetava o futuro como simples réplica do passado, e em que o lapso de tempo a ser considerado dependia do setor analisado (Teixeira, 2011). O conceito de planeamento estratégico e a formulação de estratégias empresariais começam a ganhar destaque com a publicação nos Estados Unidos, em 1957, de "*Leadership in Administration*", de Selznick, seguida de "*Strategy and Structure*", de Chandler, em 1962. "*Top Management Planning*", de Steiner, editado em 1969, inclui-se, também, entre os referenciais então utilizados pelas empresas e pelos seus gestores (Rumelt, Schendel e Teece, 1998a). Também a obra "*Corporate Strategy*", de Ansoff, em 1965, é considerada uma referência, ao destacar o reconhecimento de que a empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento planeada.

1.7.1. A gestão estratégica e a sustentabilidade das empresas

De acordo com Barney (1986), a competitividade é definida como a capacidade de uma organização para formular e executar estratégias que controlem os níveis de competição entre os concorrentes (*apud* Ceribeli, Prado & Merlo, 2010, p. 81).

Para Porter (1990), a competitividade é a habilidade ou o talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e de sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

Haguenauer, Ferraz & Kupfer (1996), por sua vez, consideram a competitividade como:

> "*(...) a capacidade de uma empresa em formular e implementar estratégias que lhe permitam aumentar ou manter uma posição sustentável no mercado ... o conjunto de aspetos possíveis de competição, envolvendo preço, qualidade, habilidade de servir o*

> *mercado, esforços de venda, diferenciação de produto, entre outros, ... fatores críticos de sucesso competitivo, que devem ser identificados pelas empresas e priorizados como competências a serem desenvolvidas e aprimoradas"*.

Em suma, a competitividade é considerada como a disputa entre organizações por recursos escassos essenciais (tangíveis ou intangíveis), estando o sucesso ou o fracasso de uma organização dependente da sua capacidade e da sua habilidade para reter e explorar esses recursos, durante o horizonte temporal mais alargado possível.

Ou seja, na visão de Hitt *et. al.* (2002), as empresas concorrem entre si para terem acesso aos recursos necessários e auferirem retornos acima da média. Para tanto utilizam, frequentemente, uma abordagem que mistura doses variáveis de racionalidade e de intuição: a gestão estratégica. É por isso que, para muitos, a busca da competitividade é considerada a alma da gestão estratégica.

Face ao exposto, pode-se concluir que os *outputs* gerados pela gestão estratégica fornecem as bases de decisão para as ações empresariais de conquista de competitividade e obtenção de retornos acima da média. É neste pressuposto que a gestão estratégica tem seguido o seu curso evolutivo, renovando capacidades de resposta para fazer face, em cada contexto e época, aos principais problemas emergentes.

1.7.2. O processo de evolução da gestão estratégica

No ponto de vista de Sousa (2006, p. 234), diz que a gestão estratégica passou por um processo evolutivo gradual, com cada nova abordagem a considerar a precedente para lançar uma nova perspectiva sobre a empresa. Podemos dizer que este processo se desenvolveu de forma, simultaneamente, dialética e aditiva.

> ***"Dialética porque, por um lado, resulta a maioria das vezes do confronto de pontos de vista contrários e, por outro, de uma interação permanente entre a prática interveniente e o referencial teórico que a enquadra. Aditiva porque cada nova abordagem se constrói frequentemente sobre as anteriores não as rejeitar totalmente"***.

Segundo os autores Rumelt, Schendel & Teece (1998, p. 31), O trajeto evolutivo tem, no entanto, um padrão visível: um movimento gradual do tangível, quantitativo e analítico, para o intangível, e qualitativo sintético. Neste movimento, os princípios universalistas e as máximas de administração foram substituídos pelos conceitos provenientes da concepção contingencial.

Conforme afirma Mintzberg (1993), esta evolução, ao mesmo tempo que traduz uma crítica aos procedimentos e modelos prescritivos, revela-se a favor dos processos e abordagens descritivas e, repugnando o universalismo e determinismo geral na linha do *one best way*, defende o individualismo contingencial. Entende-se este último como o conjunto específico de competências únicas (identidade, história, recursos…) capaz de modelar a envolvente e sustentar vantagens competitivas.

Ainda para Sousa, (2006, p. 231), importa, contudo, ter presente que está dinâmica não deve ser encarada como um movimento do erro para a verdade. Convém evitar cair na tentação, bastante comum em gestão, de privilegiar os últimos desenvolvimentos, a última moda, em detrimento de construções mais antigas, mas também, por vezes, mais sólidas e mais adaptadas à situação em causa.

1.7.3. Inovação estratégica e organizacional

Esta fase, tendo o seu início no final da década de 90 do século passado, vai até aos dias atuais. O *Boom* tecnológico, que ocorreu neste período, encorajou o florescimento de um novo pensar sobre estratégia empresarial, com âncoras conceptuais nas designadas ciências da complexidade aplicadas ao pensamento estratégico.

Na visão Stacey (2010), e âncoras empíricas oriundas dos trabalhos de Mintzberg (1994). Neste período, a inovação e a criatividade ganham maior destaque como variáveis estratégicas, argumentando-se que a estratégia emerge de um processo não estruturado, descentralizado e com ampla participação dos diversos níveis hierárquicos, sem que exista qualquer intenção prévia. É, assim, uma perspetiva alternativa sobre a natureza da abordagem estratégica e que a afasta diametralmente da perspetiva convencional.

Segundo Sousa (2000, p. 146), Os planos de longo prazo e as visões pré-determinadas são substituídos pela interação política e aprendizagem organizacional, enquanto mecanismos de formação da estratégia. Neste contexto, a intuição, a síntese e a criatividade, substituem o racional, o analítico e o tecnocrático, para projetar inovação para além dos limites do simples incrementalismo vigente: a abordagem estratégica passa a assumir também uma vertente radical, seja de nível sistémico.

Finalmente importa salientar que, apesar deste novo paradigma estratégico registar características que indiciam forte adequação às condições do atual mundo dos negócios (dinâmico e incerto), o seu contributo não terá o mesmo valor e interesse para todas as empresas. Naturalmente, existirão empresas que, pela estabilidade do contexto específico em que se inserem, não se reveem no novo paradigma estratégico.

Para além disso, as novas concepções, tendo pouco mais de uma década, carecem ainda do amadurecimento necessário que só a experiência prática lhes poderá proporcionar. Por isso, a abordagem estratégica continua em permanente construção. Aliás, só essa dinâmica é que permite assegurar o progressivo enriquecimento da gestão estratégica das organizações (e garantir a sua utilidade em permanência), sempre confrontada com um meio envolvente em mutação e desafiador, porque cada vez mais complexo e imprevisível.

1.7.4. A nova dinâmica estratégica nas organizações

A dinâmica estratégica dos agentes globalizados e inovadores produziu uma verdadeira revolução na sociedade atual, com o desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias, novas matérias-primas e novas estruturas organizacionais. Disso resultou a promoção de uma rápida escalada empresarial na busca de melhores relações preço-qualidade e na criação de *know-how* para novos mercados, além de ter estimulado a criação de alianças estratégicas focadas em investimentos. Este contexto estimulou um ambiente de inovação contínua, sendo esta a chave para o primeiro objetivo da estratégia empresarial: conseguir vantagens competitivas sustentadas.

Segundo Baden, Fulter & Stopford's (1996), num estudo sobre negócios maduros, concluíram que uma estratégia de inovação se deve focar em cinco princípios básicos:

1. Qualquer empresa tem potencial para inovar;
2. Uma empresa criativa, para ter sucesso, pode simplesmente adaptar-se ou então transformar o ambiente da sua indústria;
3. A inovação estratégica é a base de qualquer vantagem competitiva, estando, normalmente, a sua essência na reconciliação de alternativas difíceis, tais como: qualidade a baixo custo (Toyota), variedade a baixo custo (Courtaurs), velocidade a baixo custo (Benetton) e eficiência a baixo custo (McDonald's);
4. Os recursos, capacidades e competências empresariais condicionam a seleção do território estratégico (mercado e sua amplitude);
5. A inovação estratégica requer uma organização com liberdade para experimentar e com capacidade para aprender.

No entendimento de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, (2000, p. 222), sabe-se que a empresa que aprende é a antítese da organização burocrática: ela é descentralizada, privilegia a comunicação e encoraja o trabalho em equipa; nela a colaboração substitui a hierarquia e há alguma liberdade de experimentação; nela os valores dominantes são o risco, a honestidade e

a confiança. Sabe-se também que *"as capacidades destas empresas engendram não só melhores resultados, como também melhor aptidão para tirar partido de mudanças da envolvente".* No entanto, convém não esquecer que o que é verdadeiramente importante é que a aprendizagem coletiva tenha algum enquadramento. *"Isso pressupõe que os gestores trabalhem o contexto em que ocorre a aprendizagem, apoiando grupos de trabalho, criando oportunidades de comunicação, onde seja possível a interação espontânea, promovendo a confiança e a diferença, mas tudo enquadrado por dirigentes e por uma distribuição desigual de poder"*.

1.8. Inovação a estratégia de desenvolvimento

Conforme relata Silva et al. (2013), efetivamente, podemos afirmar que as inovações se constituem na utilização de recursos produtivos/comerciais que colocam em cheque a estabilidade da ordem e as condições sociais nas quais se baseia. As inovações podem se resumir à utilização de recursos produtivos de uma forma até então inexistente, conduzindo a uma descontinuidade do sistema. Na verdade, ao se abordar o caso das inovações tecnológicas, estas implicam em diferentes graus de conhecimento e em certas condições de uniformidade tecnológica e (re) definindo-se trajetórias de avanços tecnológicos. Na verdade, a inovação emerge do campo do conhecimento, o qual se encontra envolto no projecto inovador.

De acordo com o que é apontado por Sanches et al. (2013), Freeman et al. (2008), Schumpeter (1997), Piscopo (2010) e Lavarda (2009), a necessidade de sobrevivência/crescimento faz com que as empresas/organizações desenvolvam capacidades com o intuito de se adaptarem constantemente às mudanças advindas do entorno (mercadológico, econômico, social, institucional, tecnológico, etc.). Na verdade, a inovação é vista como um processo que transforma novidades (ideias, produtos, serviços, formas de trabalho, etc.) em oportunidades, uma vez que sejam aceitas/aproveitadas, de forma a tornarem-se formas comumente adotadas/utilizadas, impactando a estrutura dos mercados e afetando o desempenho das empresas e organizações. É neste ponto que se insere o conceito de inovação tecnológica, relevante para qualquer ramo/setor de actividade, sendo necessário ressaltar a sua relevância/pertinência no caso das empresas de base tecnológica, ou seja, os que possuem a inovação tecnológica como fundamento da sua estratégia competitiva. De fato, a partir de um diferencial competitivo, as empresas desenvolvem suas estratégias de inovação. Estas, por seu lado, podem ser tidas como orientações direcionadas ao comportamento inovador. Assim, o processo de inovação surge de novas práticas em diversas rubricas (produtos, processos ou serviços), pois toda a inovação é parte de uma estratégia que tem por propósito a própria inovação.

1.8.1. Inovação e organização

A inovação liga-se ao desenvolvimento das empresas/organizações, notadamente a partir do advento do capitalismo industrial. Com a Primeira Revolução Industrial inglesa dos séculos XVIII e XIX, a inovação fazia-se presente nas invenções dos empreendedores. Com a Segunda Revolução Industrial, de finais do século XIX aos anos 70 e 80 do século XX, institui-se a interação 'Laboratório/Fábrica', dando-se conteúdo claramente científico à produção industrial e à sua gestão (a administração científica de raiz taylorista), com a inovação assumindo papel cada vez mais relevante a nível do processo de produção e na conquista e consolidação de posições de mercado. Na Terceira Revolução Industrial (também dita Terceira Revolução Industrial e Tecnológica), as inovações de cunho tecnológico (robótica, informática, telemática, dentre outras) sedimentam um novo paradigma produtivo (e de gestão), consolidam a interação 'Indústria/Tecnologia' e preparam o cenário para o advir da Quarta Revolução Industrial (a Indústria 4.0), cada vez mais próxima e já sendo praticamente uma realidade em diversas áreas (manufatura aditiva, inteligência artificial, internet das coisas, biologia sintética, sistemas ciberfísicos, dentre outras), com elevadas perspectivas quanto aos possíveis níveis de produtividade. Desse modo, a inovação, em especial a de carácter tecnológico, assume a posição de variável estratégica básica da empresa.

Por outro lado, de acordo com Guerrero et al. (2007), a introdução das TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) no âmbito da esfera produtivo-industrial configura um conceito contemporâneo de produtividade. Este, por sua vez, constrói-se através da expansão dos investimentos em conhecimento científico e tecnológico, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e capital humano, promovendo a expansão dos investimentos em conhecimento/informação, que passam a se constituir em vetores de geração de riqueza (empresas, regiões e países), em elementos nucleares da mudança social, do progresso tecnológico e do desenvolvimento das economias avançadas e em fatores de alavancagem/sustentabilidade do ciclo de desenvolvimento econômico. A inovação/difusão, no que se refere aos conhecimentos científicos, tecnológicos e produtivos (mormente a nível da esfera produtivo-industrial), atuam como suporte à capacitação/aprendizado, notadamente em termos de produtos e processos (tecnológico-produtivos e inovador-tecnológicos).

De acordo com Zancul et al. (2006), as empresas com destaque para as organizações de cunho industrial, em razão da intensa dinâmica produtivo-concorrencial, calcada no processo de desenvolvimento tecnológico, mostram-se cada vez mais confrontadas com a necessidade de promover uma rápida intervenção a nível do lançamento de novos produtos no mercado, implicando em ritmo/tempo, áreas funcionais e pessoas e indo do início ao fim dos respetivos projectos (da concepção ao lançamento, passando pela elaboração). Toda esta dinâmica

implica em novas formas de organização do trabalho, que ultrapassem, de forma significativa, o approach taylorista-fordista. A envolvente competitivo-mercadológica exige a concepção de novas formas de trabalho, que se mostrem cada vez mais flexíveis e capazes de atender as demandas do mercado de forma rápida e a baixo custo.

De acordo com Tidd et al. (2003), a introdução de inovações encontra-se relacionada à obtenção de vantagens comparativas, desempenhando o processo de inovação um papel efetivamente estratégico no que diz respeito à capacidade para desenvolver novos produtos, no contexto de um entorno extremamente cambiante, uma vez que possibilita às empresas/organizações a possibilidade de promover a atempada inovação do produto ou do respectivo processo de elaboração do mesmo, de modo a alcançar níveis superiores em termos de produtividade e competitividade, patamares mais elevados quanto à capacidade de produção, nítidas vantagens a nível do desempenho, indiscutíveis benefícios relativamente a métodos de produção e distribuição, óbvia preeminência com relação a novos conceitos que condenem os demais à obsolescência, etc. Neste contexto, um dos principais critérios de triagem quanto à introdução de uma inovação, principalmente tratando-se de uma inovação de cunho tecnológico (tecnologia de processo, por exemplo) tem a ver com o impacto sobre a redução dos custos de produção, o que deverá conferir maior competitividade às empresas/organizações.

Por sua vez, Gavira et al. (2007), reconhecem a importância da inovação para o crescimento/desenvolvimento das empresas/organizações, o que explicaria o porquê se busca promover/desenvolver novas formas/ferramentas no sentido de se otimizar a sua gestão. De fato, a seguir a abordagem schumpeteriana, a inovação se constitui numa fonte essencial a nível da competição efetiva, do desenvolvimento econômico e da transformação da sociedade. Na realidade, ainda de acordo com o approach schumpeteriano, a competição originada de um produto, processo ou organização (novos ou melhorados/aperfeiçoados) mostra-se como muito mais devastadora do que a competição não inovadora.

Logo, a quantidade / complexidade das inovações têm aumentado rapidamente, sobretudo nos últimos anos. A acirrada competição surge como um dos principais elementos na procura pela busca competitiva por velocidade, eficiência e qualidade.

De entre esses aspectos são de destacar a crescente internacionalização dos mercados, o aumento da diversidade e variedade de produtos, a redução do ciclo de vida dos produtos no mercado, a mudança nos padrões de concorrência entre as organizações e as expectativas dos consumidores com relação à qualidade e à tecnologia. Em um ambiente extremamente competitivo/concorrencial, as empresas/organizações querem conquistar cada vez mais

mercados, a partir da diferenciação dos produtos e alcançando vantagens competitivas sustentáveis.

1.8.2. Inovação e competitividade

A inovação torna-se, assim, um fator crucial para o desenvolvimento sustentável das empresas e um determinante da diferenciação dos produtos e serviços em relação aos concorrentes. A inovação apresenta-se, também, como uma atividade criadora de valor adicional para os clientes, possibilitando ganhos à empresa acima da média. Conforme afirmam Dantas & Moreira (2011, p. 11), é através da inovação que se consegue fugir à armadilha da concorrência baseada em preços baixos, sendo o processo inovador condição *sine qua non* para alcançar o sucesso competitivo.

Para Hamel (2000), na mesma linha, e baseando-se na questão central da sociedade pós-industrial: "*quem criará a nova riqueza e quem dilapidará a antiga?*", entende que o contínuo processo de evolução da sociedade e das suas necessidades exige das empresas e das nações um comportamento mais criativo, dinâmico e baseado na incorporação e no desenvolvimento de novos produtos/serviços, processos e/ou tecnologias de produção, de novas formas de negócios, onde a destruição/adaptação do velho e a criação do novo representam o principal componente da competitividade e da expansão dos negócios. Este ponto de vista acaba também por ser defendido por Leifer, O'Connor & Rice (2002) ao afirmarem que:

> *"(...) o cenário competitivo contemporâneo tem sido regido pela revolução tecnológica, globalização, hipercompetitividade e extrema ênfase sobre preço, qualidade e satisfação do consumidor, exigindo um foco na inovação como competência estratégica"*
>
> (LEIFER, O'CONNOR & RICE, 2002, p.18).

Tudo isto faz ressaltar que as fontes convencionais de vantagens competitivas perderam a sua eficiência e eficácia e que as empresas devem ser mais flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas do mercado. Devem medir de forma constante seu desempenho, mas, acima de tudo, devem desenvolver no seu próprio seio as competências e capacidades essenciais para potencializarem o processo de inovação e, assim, manterem-se à frente dos concorrentes.

Ou seja, as empresas necessitam de uma abordagem mais holística, focada não só na criação de novos produtos e serviços, mas também de novos processos, tecnologias e métodos

de gestão, indutores de mudança na estrutura empresarial, nas formas de comercialização, financiamento, controlo, etc., mudanças essas que contribuem para *performances* acrescidas e para a criação e manutenção de vantagens competitivas mais sustentáveis.

A compreensão por parte dos empresários e gestores deste novo paradigma, representa a tónica da "*Sociedade do Conhecimento*" (pós-industrial) e, ao mesmo tempo, a rutura com muitos dos pressupostos teóricos e práticas vinculados à "*Teoria Clássica*". Muitas empresas já compreenderam que é preciso "jogar o jogo" de forma diferente para ter sucesso no mundo empresarial atual. Gary Hamel, já em 1996, chamava a atenção para o facto de que o mundo nunca foi tão hostil com os simples operadores da indústria e, ao mesmo tempo, tão hospitaleiro com os que promovem a revolução (empresas criativas e inovadoras).

1.9. Factores determinantes no sucesso da estratégia e inovação

Como se sabe, o paradigma da gestão não tem parado de evoluir. Novos factores ganharam terreno, passando a determinar o processo de tomada de decisão, a estrutura organizacional, o desempenho da organização e, naturalmente, também a sua estratégia de inovação. Neste contexto, os recursos tangíveis têm perdido importância para os recursos intangíveis, contudo sem deixarem de continuar a ser muito importantes para o processo estratégico da empresa.

Drucker (1986), por sua vez, argumentando que as organizações inovadoras não apresentam uma característica única e universal, defende que a sua diferenciação está na consonância das suas acções em relação a quatro aspetos fundamentais:

- Criar mecanismos receptivos à inovação e predispostos a encarar a mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça, sendo necessárias políticas e práticas para criar e potencializar este clima empresarial;
- Proceder à medição sistemática, ou pelo menos à avaliação, da capacidade de desempenho da organização em inovar, criando possibilidades internas de aprender e de melhorar essa capacidade de desempenho;
- Apresentar práticas específicas relativas à estrutura organizacional, ao pessoal e à gestão, bem como em relação a remunerações, incentivos e recompensas;
- Adotar alguns critérios de negação, uma vez que existem sempre procedimentos ou projetos que não devem ser adotados pela gestão da empresa.

Em suma, as características internas de cada organização, bem como os fatores que norteiam cada arquétipo ou configuração organizacional, condicionam a sua capacidade para

responder, com sucesso, de forma mais ou menos inovadora, aos desafios impostos pelo meio envolvente.

Segundo Christensen (2001), por sua vez, chama a atenção para um aspeto importante: a busca pela inovação não pode basear-se na adoração de ídolos e/ou em ações seguidoras de modas. Normalmente, estas posturas acabam por transformar a ação estratégica num processo efémero de imitação/replicação, castrador a breve prazo de valor acrescentado.

Em suma, as empresas têm de inovar, têm de procurar fontes completamente novas de valor para os clientes ou, simplesmente, reinventar os seus negócios, projetando a gestão de ações estratégicas para a criação de mercados ainda inexplorados, em vez de lutar em espaços hiper competitivos (Anderson & Markides, 2007). Esta é, normalmente, a postura certa para criar valor de forma mais sustentada.

Tidd *et. al.* (1997), foi um pouco mais longe, sugerem que o processo de inovação, de gestores e empresas, para ter sucesso, deve englobar um conjunto mais alargado de componentes específicos, nomeadamente:

- Liderança, visão e vontade de inovar;
- Estrutura adequada;
- Pessoa chave;
- Trabalho em equipa;
- Possibilidade de desenvolvimento individual;
- Boa comunicação;
- Envolvimento alargado em inovação;
- Foco no exterior;
- Cultura criativa;
- Organização em aprendizagem.

1.9.1. Inovação *ou* simplesmente uma invenção?

A contextualização e a compreensão do processo de inovação, além de passar pela definição do termo "*inovação*", pressupõem também a sua distinção relativamente ao termo "invenção".

De acordo com Tidd, Bessant & Pavitt, (2003), é importante evidenciar que, muitas vezes, a inovação tem sido confundida com o ato inventivo ora, importa ter presente que a invenção representa apenas o primeiro estágio do processo inovação (geração de

boas ideias e projectos), não sendo necessariamente a própria inovação. Se toda inovação pode ser considerada uma invenção, nem toda invenção pode ser considerada uma inovação.

Segundo Hasenclever & Ferreira (2002), o ciclo de inovação pode ser dividido em três estágios distintos: **invenção, inovação e imitação ou difusão** (citado em Kupfer4 *et. al.*, 2002, p. 131), segundo esses autores, o processo de invenção está relacionado com a criação e disseminação de ideias e projetos, com a concepção de alguma coisa que ainda não existia anteriormente (*primeiro estágio*). No entanto, a diferença entre os dois estágios iniciais está na colocação no mercado e na aceitação dos produtos e/ou serviços que foram inventados (*segundo estágio*). A aceitação da inovação pelo mercado, por sua vez, permite a introdução de outras variações denominadas de imitação, que contribuem para o processo de difusão da inovação (*terceiro estágio*).

De acordo com Schumpeter (1934), a invenção representa a geração de uma nova peça de conhecimento, enquanto a inovação se caracteriza pela tradução disso num novo produto e/ou processo que chegará ao mercado com sucesso. A difusão representa o processo de imitação e de novas combinações que são adotadas pelos concorrentes.

A distinção entre inovação e invenção é importante, uma vez que reforça a ideia de que não basta às empresas gerarem e/ou investirem no desenvolvimento de ideias e de novos projetos, sem que os mesmos sejam colocados no mercado com sucesso. Reforça, também, que essa ação implica necessariamente uma série de outras atividades de gestão (marketing, publicidade, logística, finanças, estratégia…), reforçando a importância do papel da gestão da inovação como factor estratégico para a sustentabilidade dos negócios.

1.9.2. O processo de difusão da inovação

Na visão de Dantas (2001), define a difusão da inovação como sendo um processo social de divulgação de algo novo, em que a interação entre as pessoas assume um papel relevante. Sabendo que o mercado só pode reagir às inovações que conhece e, em geral, se mostra prudente à novidade dada a incerteza que lhe é associada, impõe-se difundir e divulgar a inovação.

De acordo com Neely & Hii (1998), quando as inovações são difundidas, contribuem para o aumento da produtividade e para melhores padrões de vida. Contribuem ainda para a melhoria da economia como um todo. Portanto a difusão das inovações tem um impacto direto e imediato sobre o bem-estar da sociedade. Cabe ao mercado o papel de validar a inovação, premiando o esforço da empresa inovadora através da adoção, ou penalizando-a pela indiferença.

1.9.3. Modelos de difusão da inovação

Na visão de Rogers (2003), dado o impacto do processo de difusão da inovação no desenvolvimento económico das empresas e, até mesmo, de países e/ou regiões, é compreensível que este tema tenha sido bastante explorado por pesquisadores da área de inovação. Por essa razão e estando conscientes da existência de outros modelos (modelo evolucionista, modelo de equilíbrio, entre outros), discute-se nesta seção, ainda que de forma resumida, os dois modelos de difusão da inovação mais divulgados:

a) O modelo epidémico ou logístico; e

b) O modelo Probit (Dantas, 2001). Detalhando:

- **O modelo epidémico ou logístico**: centra-se na difusão da informação sobre a inovação enquanto determinante do seu ritmo de adoção, ignorando as múltiplas diferenças que caracterizam os potenciais clientes. Por outras palavras, à medida que a inovação atender às reais expectativas do mercado, os utilizadores continuarão a fazer a difusão da inovação (fenómeno "passa-palavra" ou divulgação "boca-boca"), acelerando, assim, a taxa de difusão.

Segundo Dantas (2001), neste modelo, o ritmo diferenciado de adoção da inovação é justificado pelo nível de informações que os potenciais adotantes têm sobre a inovação, onde, numa primeira fase, o processo de comunicação pode ser garantido pela empresa inovadora e, numa segunda fase, pela ação indireta dos seus clientes, por meio do "passa-palavra", acelerando cada vez mais o processo de difusão.

- **O modelo Probit:** centra-se na heterogeneidade entre empresas, indivíduos, organizações, etc, como um fator fundamental para determinar e/ou explicar a taxa de adoção de uma dada inovação. A lógica subjacente ao modelo é que se verifique se determinada característica (X) ultrapassa determinado limiar (X*), pois caso contrário não ocorrerá a adoção da inovação. O que está em causa, em última análise, é o retorno esperado da decisão de adotar a inovação ou não.

A adoção de uma determinada inovação é determinada no momento se, e somente se, os resultados esperados (X) ultrapassarem um determinado limiar (X*). Os resultados e os limites são funções da dimensão da própria empresa, o que se justifica pela maior disponibilidade de capital e pela diversidade do seu mercado Dantas (2001, p. 147), permitindo, assim, utilizar a

inovação em maior escala e, eventualmente, em atividades distintas, contribuindo para incrementar as receitas da empresa.

1.9.4. Características, modelos de enquadramento e concepção da inovação

Dantas & Moreira, (2011), destacam que nos últimos anos, a temática da inovação tem sido intensamente pesquisada. Destaca-se, nesse contexto, que na literatura sobre inovação, o enfoque do tema tem sido apresentado a partir das mais variadas perspectivas e associado a múltiplas abordagens. Isso tem colaborado para uma delimitação algo complexa do real horizonte do processo de inovação. No intuito de contextualizar e de procurar uma compreensão mais alargada desta temática, desagregou-se essa secção em três subsecções:

- As características do processo de inovação (natureza da inovação, grau de ruptura, grau de novidade);
- Os 44 modelos de enquadramento do processo de inovação (gerações do processo de inovação);
- O processo de concepção da inovação (sistema de inovação fechada e sistema de inovação aberta).

Assim, sem qualquer pretensão de exaustividade e tendo por base a literatura existente, procura-se compreender como a inovação se manifesta (tipos e classificações), a sistemática inerente ao próprio processo de inovação (mecanismos indutores e concepção do processo de inovação) e os enquadramentos dos modelos de inovação. Em suma, pretendeu-se melhor compreender a forma como a inovação pode ser determinada, induzida e sistematizada no âmbito das organizações.

1.9.4.1. Característica segundo a natureza:

Os primeiros estudos sobre o processo de inovação estão diretamente relacionados com duas tipologias: a inovação do produto e a inovação no processo. Trata-se de um conjunto de estudos fortemente relacionados com o desenvolvimento e o avanço das tecnologias no âmbito das empresas, bem como do seu impacto na *performance* e no desenvolvimento das organizações

(Freeman & Soete, 2008; Dosi, 2006).

O papel preponderante das tecnologias no desenvolvimento das empresas e dos países contribuiu para estabelecer um conceito bastante amadurecido em torno destas duas tipologias do processo inovativo. Contudo, coube a Schumpeter, em 1934, o

pioneiro papel de definir um conjunto mais alargado de tipologias do processo de inovação, nomeadamente cinco tipologias:

- A inovação no produto;
- A inovação no processo;
- A inovação organizacional;
- A inovação na gestão; e
- A inovação no marketing. Tratou- se de uma visão mais holística e sistémica do processo de inovação, pois, ao agrupar dessa forma as tipologias de inovação, Schumpeter vai mais além e relaciona o processo inovativo das empresas com outros fatores, que não somente os avanços tecnológicos.

Mais tarde, Bueno, Morcillo & Saraiva (1986), citados por Dantas, (2001, p. 29), no seu estudo sobre o papel da inovação como factor indutor de crescimento das empresas, procuraram agregar o processo de inovação em função da sua natureza inovativa, adotando para tanto quatro tipologias: a inovação do produto e de processo (que caracterizam a inovação tecnológica) e as inovações no método de gestão e social (de características mais administrativas).

1.9.4.2. Características segundo Ruptura:

De acordo com o grau de rutura, a inovação pode ser classificada como incremental ou contínua e como radical ou descontínua.

Dewar & Dutton, (1986), defendem que a distinção entre inovações radicais e incrementais é mais fácil de intuir do que de definir ou medir. Como a diferença entre radical e incremental é interpretada, muitas vezes, pelo grau percebido de novos conhecimentos incorporados ou desenvolvidos, os gestores tendem a divergir no seu julgamento, principalmente por causa do seu nível de familiaridade e/ou de experiência com a inovação. Sendo assim, a colocação de uma inovação num *continnum* depende das perceções de quem está familiarizado com o grau de partida da inovação e do estado de conhecimento prévio para a sua introdução.

Para além desta classificação dicotómica, Tidd, Bessant & Pavitt (2003) e Sarkar (2010), chamam a atenção para uma outra classificação, a designada inovação arquitetural, um tipo de inovação que defende a ideia de novos produtos ou processos autónomos, como parte integrante de um sistema maior já existente. Define-se como uma nova tecnologia e pela criação de novas relações com o mercado a partir de produtos já existentes.

1.9.4.3. Característica segundo o grau de novidade e difusão

As inovações podem ser também analisadas conforme o seu grau de novidade e difusão, seja ao nível da empresa, do mercado, da indústria ou do mundo. O grau de novidade e de difusão das inovações está relacionado com duas questões:

"Quem desenvolveu? " E "como? ". Por outras palavras, a inovação é analisada segundo a sua concepção e condição de desenvolvimento. De forma mais específica: as inovações foram concebidas no interior das empresas? Em cooperação com outras organizações ou instituições de pesquisa? Foram trabalhadas, maioritariamente, fora das empresas?

Ou seja, a forma como a inovação é concebida e desenvolvida tem importância para a classificação do grau de novidade e de difusão ao nível da empresa, do mercado e do mundo. Nesta perspectiva, foram avançados três conceitos que estão diretamente relacionados com o local e a forma como foram concebidas e desenvolvidas as inovações.

No sentido de diminuir as distorções inerentes a esta classificação, Sarkar (2010) e Dantas & Moreira (2011, p. 08), propõem uma análise mais simples, em que as inovações são analisadas a partir das perspectivas micro e macro. Na perspectiva micro, a inovação está relacionada com novidades para a empresa e para o consumidor. Na perspectiva macro, a inovação relaciona-se com novidades para o mundo, para a indústria e para o mercado. Neste nível, a:

> *"(...) inovação está ligada à descontinuidade tecnológica, ao aumento da produtividade e ao consequente aumento da competitividade das empresas, indo ao encontro de um paradigma de mudança no estado da ciência e da tecnologia, procurando novos recursos ... novos processos de produção"*
>
> (SARKAR, 2010, p.162).

Ao se examinar o grau de novidade e difusão, será possível identificar as empresas que se comportam como líderes e como seguidoras. Normalmente, as empresas pioneiras na implementação de inovações são consideradas condutoras do processo de inovação.

1.10. Inovação e o desenvolvimento organizacional

Segundo Read (2000), a capacidade de inovar tem um impacto directo e positivo sobre a competitividade das empresas e, assim, sobre o seu desenvolvimento. Contudo importa ressaltar a existência de poucos estudos sobre o efeito da inovação no desenvolvimento empresarial, sugerindo-se que tal se deve ao facto da inovação ser uma área de investigação

ainda em expansão e, ao mesmo tempo, à dificuldade de medição da inovação no âmbito empresarial.

Teoricamente, as organizações inovadoras tenderão a fazer mais que as outras, não apenas pela sua capacidade de adaptação às mudanças ambientais, mas também por utilizarem os seus recursos e habilidades na criação de novas condições ambientais, introduzindo novos produtos e serviços nunca oferecidos anteriormente. As inovações despontam, assim, como um dos principais meios de prover mudanças internas e externas e, portanto, de manter ou melhorar o desenvolvimento organizacional.

Os resultados de alguns estudos empíricos comprovam-no inequivocamente, fazendo ressaltar a evidência dos efeitos positivos da inovação sobre o desenvolvimento empresarial, como ilustra a tabela abaixo:

Tabela 1: Efeito de inovação no desenvolvimento organizacional.

Autor (es)	**Resultados**
Mansfield (1968)	Ressaltou que os inovadores das indústrias do aço e do petróleo cresceram mais rapidamente do que outras empresas nas indústrias, durante cinco ou dez anos, após a implementação de inovações.
Armour & Teece (1978)	Descobriram que a adoção de uma grande inovação administrativa (a estrutura multidivisional), pelas empresas de petróleo, aumentou a taxa de retorno sobre o capital próprio.
Geroski *et al.* (1992)	Demonstraram que as empresas inovadoras atingem maior quota de mercado, maiores taxas de crescimento e lucros.
Subramanian & Nilakanta (1996)	Identificaram que as organizações inovadoras apresentam um melhor desempenho, quando comparado com as empresas não inovadoras.
Yamin *et al.* (1999)	Destacaram que as empresas inovadoras são mais rentáveis, embora as empresas altamente inovadoras não apresentem necessariamente desempenhos superiores à média.
Markides & Anderson (2007)	A inovação, como estratégia de negócio, possibilitou a um grupo de empresas obter ganhos acima da média do sector.

Fonte: Elaboração própria, com base em Read (2000, p. 108) e Damanpour & Evan (1984, p. 395).

No que diz respeito à sustentabilidade da relação entre inovação e desenvolvimento superior, Geroski (1994) *apud* Neely & Hii (1998, p. 29), avança com duas visões alternativas:

- *"A primeira visão sustenta que a produção de novos produtos ou processos fortalece a posição competitiva de uma empresa em relação aos seus rivais. Porém o lucro e o crescimento gerados serão transitórios e duram apenas enquanto a firma inovadora pode defender a sua posição em relação aos rivais;*
- *A segunda visão argumenta que o processo de inovação transforma fundamentalmente uma empresa, melhorando com isso as suas capacidades internas, tornando-a mais flexível e adaptável às pressões do mercado e, portanto, dando mais sustentabilidade ao seu desenvolvimento superiores".*

De qualquer modo, deve-se reter a noção que a melhoria no desenvolvimento das empresas não é, normalmente, resultado exclusivo do processo de inovação. Este deve ser visto apenas como uma condição necessária, mas não suficiente, para melhorar o desempenho dos negócios e para a sua sobrevivência. O desempenho dos negócios depende de uma gama ampla de factores que vão muito para além da simples concepção da inovação.

CAPÍTULO II. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os materiais e metodologia de investigação aplicado no desenvolvimento desta investigação, com a revisão crítica e contribuições dos aspectos que fundamentam "métodos de produtividade e inovação para o desenvolvimento das organizações".

2.1. Métodos

Foram utilizados os seguintes métodos:

Métodos teóricos

- **Histórico:** consiste em investigar os acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar sua influência na sociedade de hoje. Este método permitirá estudar o desenvolvimento histórico dos conceitos inerentes os métodos de produtividade e inovação para o desenvolvimento das organizações.
- **Pesquisa bibliográfica:** Para Marconi e Lakatos (2002, p.47), "visa a busca de informações biográficas, permitindo navegar os pensamentos dos mais variados

autores". Com este método será possível obter informações relacionadas com o tema de forma lógica e criativa consultando diversas fontes (livros, sites, revistas etc.), Sobre os factores de crescimento da Empresa em referência.

- **Analítico-sintético:** Para Lakatos e Marconi (2002, p.54), é "à tentativa de evidenciar relações existentes entre o fenómeno estudado e outros factores. Essas relações podem ser estabelecidas em função das suas propriedades, relações de causas e efeitos".
- **Dedutivo:** Segundo Andrade (2006, p.131), "é o caminho das consequências, pois uma cadeia de raciocínio em conexão ascendente, isto é, do geral para o particular, leva a conclusão". Este método parte de teorias e leis gerais, e se pode chegar a uma determinação ou prevenção de fenómenos particulares em estudo com relação a satisfação.

Métodos empíricos

- **Inquérito por questionário:** segundo Rodrigues (2006, p.93), "o questionário também é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma lista de questões relacionadas com o problema de pesquisa, o mesmo deve ser aplicado a um número determinado de informantes".

Método matemático

- **Estatístico:** Segundo Rodrigues (2006, p.20), Fundamenta-se na utilização de teorias estatística das probabilidades. A manipulação estatístico permitiu comprovar as relações dos fenómenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado, sobre o desenvolvimento do tema.

2.2. Tipo De Pesquisa

Segundo Andrade (2002, p.78), Para elaboração deste trabalho optou-se por um tipo de investigação descritiva: estudo de caso.

2.3. Modelo De Abordagem

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa.

A pesquisa qualitativa está mais relacionada ao levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma população.

Diferentemente da pesquisa quantitativa, a pesquisa quantitativa é aquela em que os dados podem ser quantificados. Recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, etc. a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

2.4. Técnica e Instrumento

Para a consecução dos objectivos previstos recorremos recursos às seguintes técnicas e instrumentos:

Instrumento

- O inquérito é o instrumento que foi aplicado sob forma de escrita com perguntas fechadas, com objectivo de colher informações relativo os métodos de produtividade e inovação para o desenvolvimento das organizações. Um estudo que foi realizado no Instituto Superior de Angola - ISA, Icolo e Bengo – I semestre de 2025.

Técnica:

- A técnica de recolha foi a observação que permitiu verificar o processo de interação entre os funcionários e os seus superiores hierárquicos na vida laboral.

2.5. Procedimentos para a Recolha de Dados

Os dados serão recolhidos através das respostas dos questionários obtidos serão organizados em tabelas e gráficos configurados a partir do Excel.

2.6. População e Amostra

- **População:**

A população do presente estudo foi os trabalhadores do Instituto Superior de Angola – ISA, analisando sobre os métodos de produtividade e inovação para o desenvolvimento das organizações, Icolo e Bengo é estimada por 10 indivíduos.

- **Amostra:**

A amostra foi um número exacto de 6 inqueridos que garantiu maior precisão nos resultados, que foi projectada para a população representada.

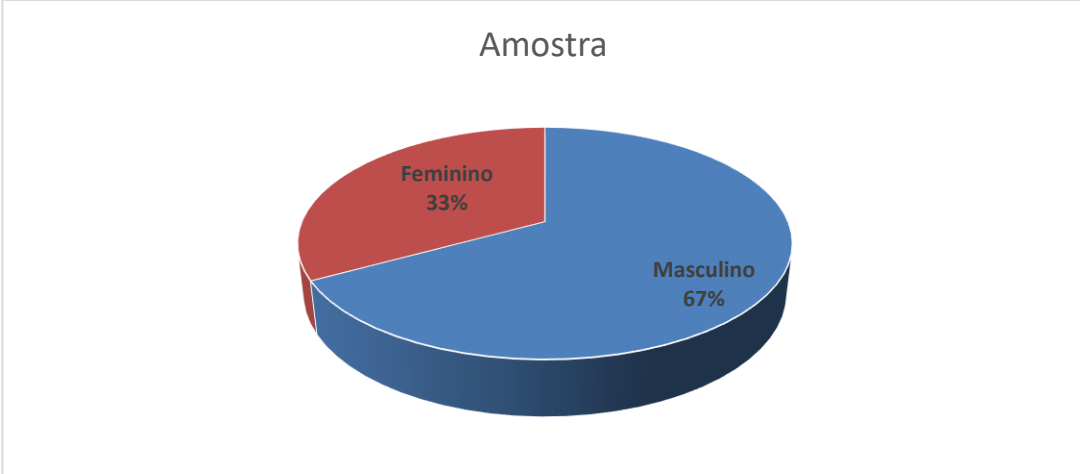
Tabela nº 1: Distribuição da população e amostra:

Variantes de respostas	População	Amostra	Percentagem (%)
Masculino	06	04	67%
Feminino	04	02	33%

Total	**10**	**06**	**100%**

Fonte: Elaboração própria / 2025

Gráfico nº 1: Distribuição da população e amostra:



Fonte: Elaboração própria / 2025

Os nossos dados graficamente nos indicam que a maior força de trabalho recai para o sexo masculino, mas de salientar que o sexo feminino com 33% também bem representadas.

CAPÍTULO III. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Caracterização da unidade em estudo

O **Instituto Superior de Angola (ISA),** é uma instituição de ensino superior privada angolana, sediada Icolo e Bengo, Angola. Fundada em 2012, a instituição oferece uma variedade de cursos de graduação em áreas como Ciências Económicas, Saúde, Ciências e Tecnologia, Ciências Sociais e Humanas e Engenharia.

Desde sua fundação, o ISA tem investido em inovação e excelência em todas as suas áreas de atuação. A instituição conta com um corpo docente altamente qualificado, formado por professores com experiência académica e profissional. Além disso, o ISA possui uma infraestrutura moderna e completa, com laboratórios, bibliotecas e espaços de convivência que proporcionam um ambiente propício para o aprendizado.

O ISA tem como objectivo continuar crescendo e se consolidando como uma instituição de ensino superior de referência em Angola e no mundo. A instituição pretende ampliar sua oferta de cursos, investir em pesquisa e inovação, e fortalecer sua atuação internacional.

História:

2012: Fundação do ISA, com a oferta inicial de cursos de licenciatura em áreas estratégicas para o desenvolvimento do país.

2014: Ampliação da oferta de cursos, incluindo novas licenciaturas e programas de pós-graduação.

2016: Reconhecimento do ISA como instituição de ensino superior de referência em Angola, com destaque para a qualidade do corpo docente e infraestrutura.

2018: Lançamento de programas de intercâmbio internacional, proporcionando aos estudantes a oportunidade de vivenciar experiências académicas em outros países.

2020: Adaptação rápida ao ensino remoto durante a pandemia de COVID-19, garantindo a continuidade da formação dos estudantes.

2022: Comemoração dos 10 anos do ISA, com a realização de eventos especiais e o lançamento de novos projetos.

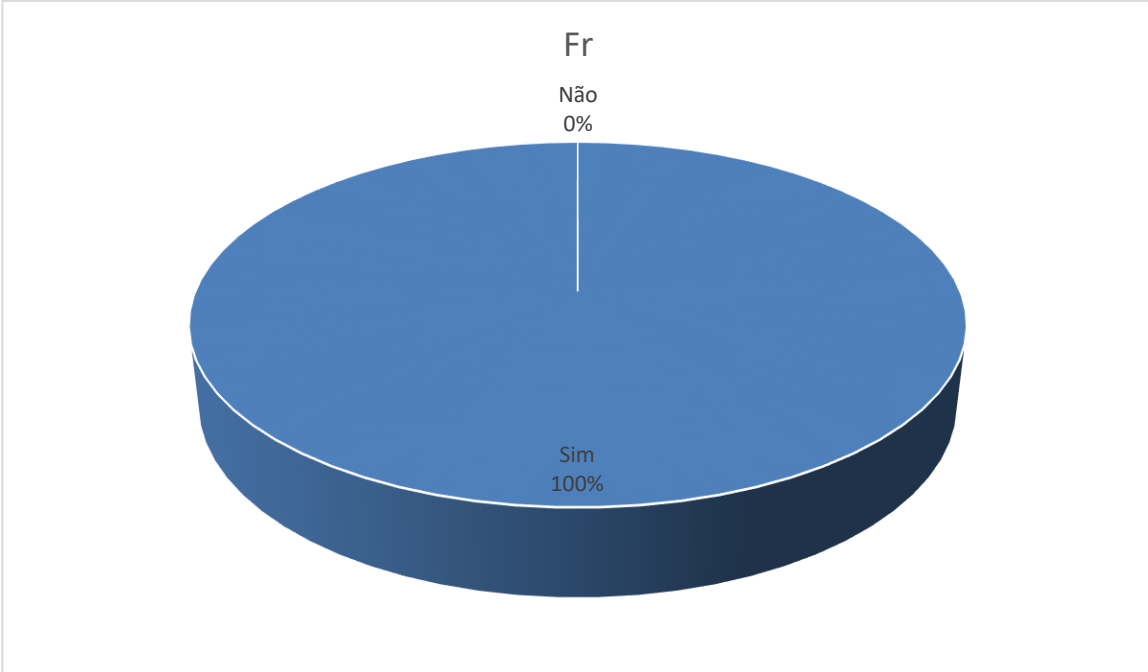
3.2. Apresentação e interpretação dos resultados

Tabela nº 2: O processo de produtividade e inovação constribui para o desenvolvimento da empresa:

Variantes de resposta	Frequência (Fr)	Percentagem (%)
Sim	06	100%
Não	00	00%
Total	**06**	**100%**

Fonte: Elaboração própria / 2025

Gráfico nº 2: O processo de produtividade e inovação constribui para o desenvolvimento da empresa:



Fonte: Elaboração própria / 2025

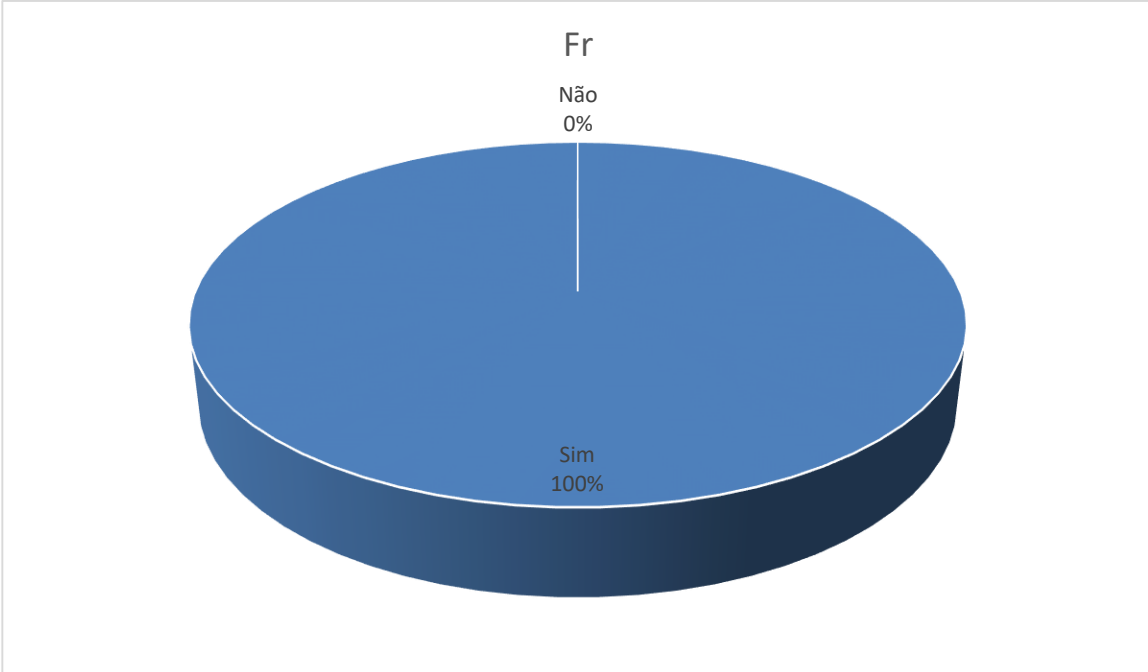
O nosso gráfico nos indica que os inqueridos estão 100% satisfeitos de que a produtividade é o principal determinante do padrão de vida de longo prazo do país", sendo que para proporcionar um melhor padrão de vida para seus cidadãos, se faz necessário que as empresas elevem seus índices de produtividade, gerando um círculo virtuoso de crescimento e progresso. "Produtividade é o valor gerado por dia de trabalho por unidade de capital ou por recursos físicos utilizados" e depende tanto da qualidade ou das características dos produtos como da eficiência com que são produzidos e aprimorados para gerar prosperidade para determinada localidade, consequentemente deve ser somado com a inovação.

Tabela nº 3: A empresa acha estratégico a aplicação da produtividade e inovação:

Variantes de resposta	Frequência (Fr)	Percentagem (%)
Sim	06	100%
Não	00	00%
Total	**06**	**100%**

Fonte: Elaboração própria / 2025

Gráfico nº 3: A empresa acha estratégico a aplicação da produtividade e inovação:



Fonte: Elaboração própria / 2025

Efetivamente, podemos afirmar que a produtividade e a inovação se constituem na utilização de recursos produtivos/comerciais que colocam em cheque a estabilidade da ordem e as condições sociais nas quais se baseia. As inovações podem se resumir à utilização de recursos produtivos de uma forma até então inexistente, conduzindo a uma descontinuidade do sistema. Na verdade, ao se abordar o caso das inovações tecnológicas, estas implicam em diferentes graus de conhecimento e em certas condições de uniformidade tecnológica e (re) definindo-se trajetórias de avanços tecnológicos. Na verdade, a inovação emerge do campo do conhecimento, o qual se encontra envolto no projecto inovador.

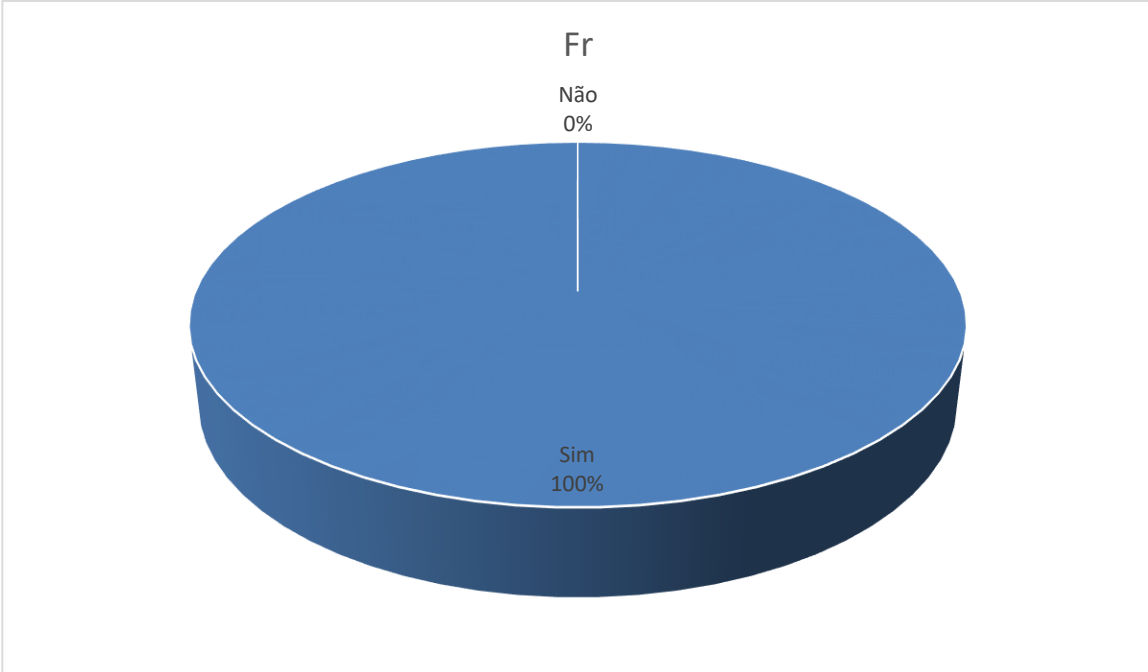
Sem margem de dúvidas, tal como foram as respostas, nós concordamos afirmativamente.

Tabela nº 4: O desenvolvimento da empresa depende muito da estratégia de produtividade e inovação:

Variantes de resposta	Frequência (Fr)	Percentagem (%)
Sim	06	100%
Não	00	00%
Total	**06**	**100%**

Fonte: Elaboração própria / 2025

Gráfico nº 4: O desenvolvimento da empresa depende muito da estratégia de produtividade e inovação:



Fonte: Elaboração própria / 2025

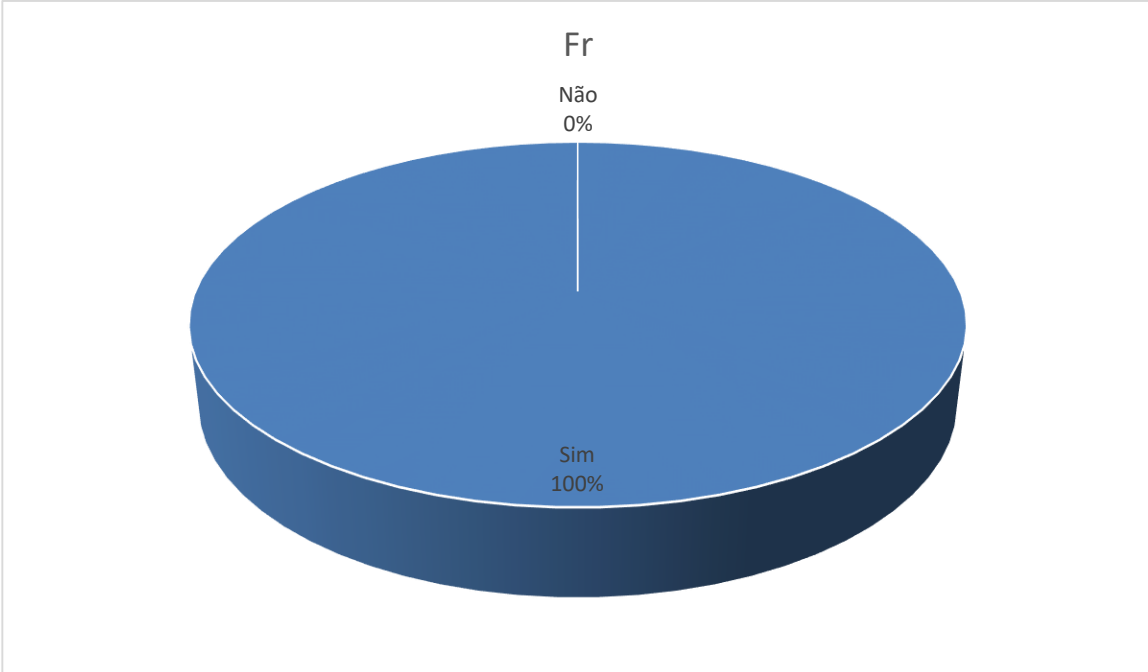
A necessidade de sobrevivência/crescimento faz com que as empresas/organizações desenvolvam capacidades estratégicas de produtividade e inovação com o intuito de se adaptarem constantemente às mudanças advindas do entorno (mercadológico, econômico, social, institucional, tecnológico, etc.). Na verdade, a inovação é vista como um processo que transforma novidades (ideias, produtos, serviços, formas de trabalho, etc.) em oportunidades, uma vez que sejam aceitas/aproveitadas, de forma a tornarem-se formas comumente adotadas/utilizadas, impactando a estrutura dos mercados e afetando o desempenho e desenvolvimento das empresas e organizações.

Tabela nº 5: A empresa entende a tamanha importância da criação de um plano estratégico de produtividade e inovação:

Variantes de resposta	Frequência (Fr)	Percentagem (%)
Sim	06	100%
Não	00	00%
Total	**06**	**100%**

Fonte: Elaboração própria / 2025

Gráfico nº 5: A empresa entende a tamanha importância da criação de um plano estratégico de produtividade e inovação:



Fonte: Elaboração própria / 2025

Os planos de longo prazo e as visões pré-determinadas são substituídos pela interação política e aprendizagem organizacional, enquanto mecanismos de formação da estratégia. Neste contexto, a intuição, a síntese e a criatividade, substituem o racional, o analítico e o tecnocrático, para projetar inovação para além dos limites do simples incrementalismo vigente: a abordagem estratégica passa a assumir também uma vertente radical, seja de nível sistémico.

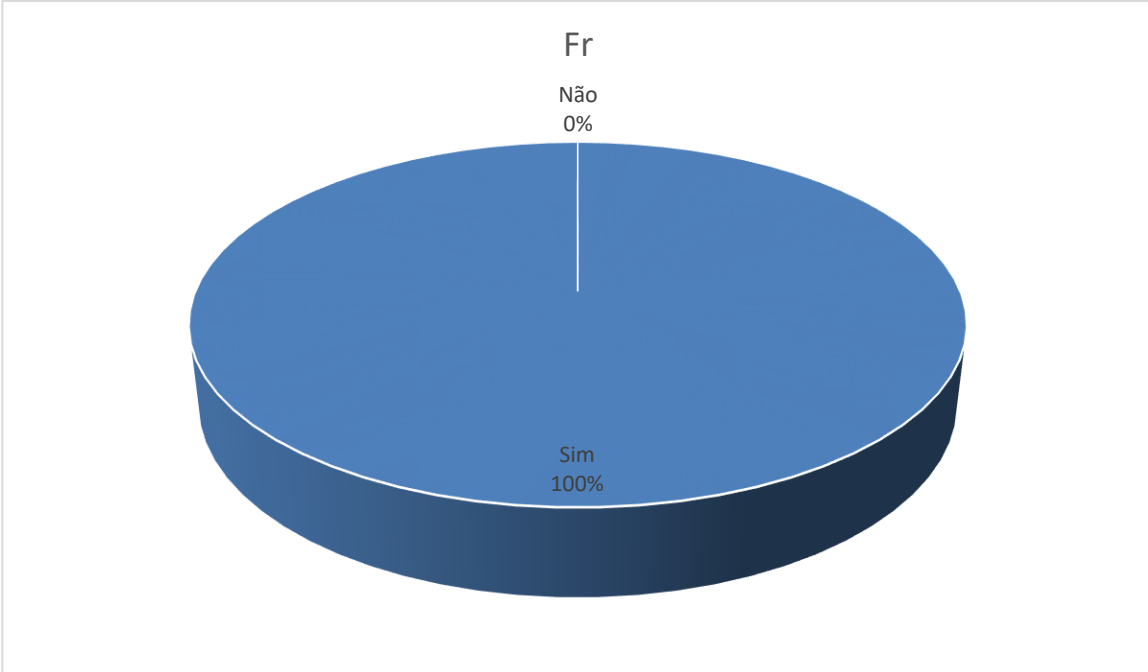
Finalmente importa salientar que, apesar deste novo paradigma estratégico registar características que indiciam forte adequação às condições do atual mundo dos negócios (dinâmico e incerto), o seu contributo não terá o mesmo valor e interesse para todas as empresas.

Tabela nº 6: A produtividade e inovação cria de certo ponto mais competitividade para a empresa no mercado:

Variantes de resposta	Frequência (Fr)	Percentagem (%)
Sim	06	100%
Não	00	00%
Total	**06**	**100%**

Fonte: Elaboração própria / 2025

Gráfico nº 6: A produtividade e inovação cria de certo ponto mais competitividade para a empresa no mercado:



Fonte: Elaboração própria / 2025

A inovação torna-se, assim, um fator crucial para o desenvolvimento sustentável das empresas e um determinante da diferenciação dos produtos e serviços em relação aos concorrentes. A inovação apresenta-se, também, como uma actividade criadora de valor adicional para os clientes, possibilitando ganhos à empresa acima da média.

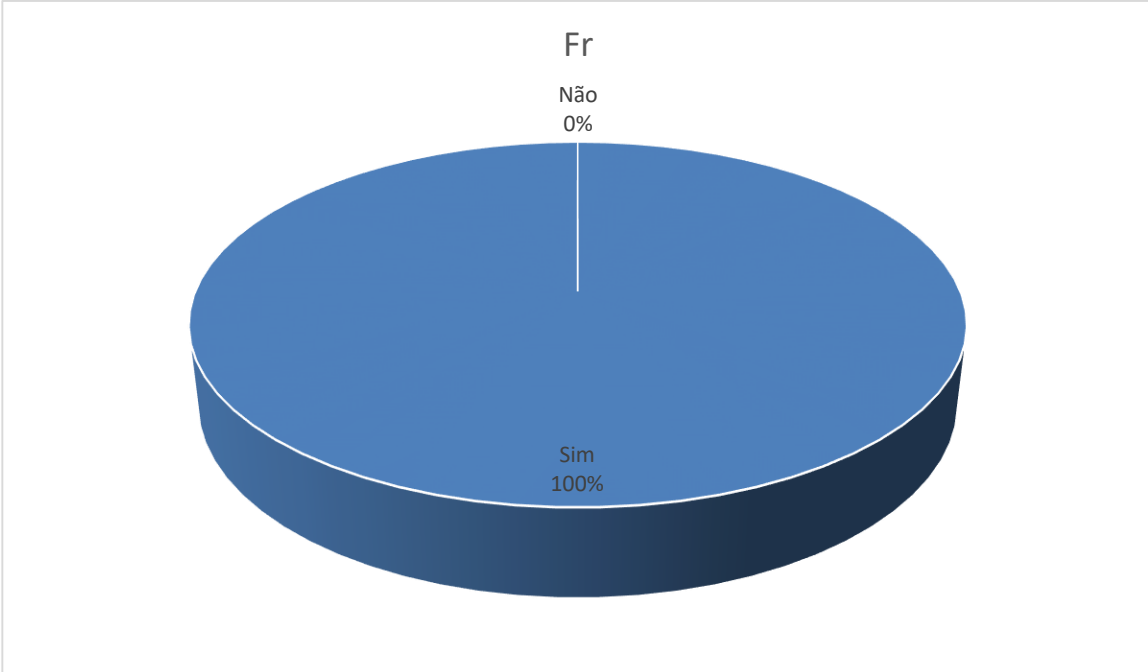
Em suma, a competitividade é considerada como a disputa entre organizações por recursos escassos essenciais (tangíveis ou intangíveis), estando o sucesso ou o fracasso de uma organização dependente da sua capacidade e da sua habilidade para reter e explorar esses recursos, durante o horizonte temporal mais alargado possível.

Tabela nº 7: A gestão da inovação e produtividade na empresa é eficaz:

Variantes de resposta	Frequência (Fr)	Percentagem (%)
Sim	06	100%
Não	00	00%
Total	**06**	**100%**

Fonte: Elaboração própria / 2025

Gráfico nº 7: A gestão da inovação e produtividade na empresa é eficaz:



Fonte: Elaboração própria / 2025

Como se sabe, o paradigma da gestão da inovação não tem parado de evoluir. Novos factores ganharam terreno, passando a determinar o processo de tomada de decisão, a estrutura organizacional, o desempenho da organização e, naturalmente, também a sua estratégia de inovação. Neste contexto, os recursos tangíveis têm perdido importância para os recursos intangíveis, contudo sem deixarem de continuar a ser muito importantes para o processo estratégico da empresa.

A busca pela inovação não pode basear-se na adoração de ídolos e/ou em ações seguidoras de modas, mas sim se refletir na produtividade com podemos afirmar os dados graficamente. Normalmente, estas posturas acabam por transformar a ação estratégica num processo efémero de imitação/replicação, castrador a breve prazo de valor acrescentado resultando na eficiência e eficácia da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade existe em empresas de grande concorrência, onde as mudanças acontecem diariamente e o uso das estratégias empresariais é fundamental para a fixação no mercado, e para se criar uma vantagem bem elabora frente aos concorrentes. Porter mostra que a vantagem competitiva de uma empresa não é apenas envolvida pela análise da empresa como um todo, e sim pelas muitas atividades diferenciadas pela qual ela exerce. A vantagem competitiva é alcançada pela empresa, quando esta executa suas atividades estratégicas de uma forma menos cara ou melhor que as de sua concorrência.

Quanto às estratégias competitivas genéricas, Porter destaca três: estratégias de baixo custo, estratégia de diferenciação do produto e estratégia de foco, que são essenciais para que as empresas possam se destacar e criar uma maior vantagem competitiva de uma forma mais abrangente, quando se tem uma estratégia de baixo custo a empresa concentra-se na eficiência de produzir com custos baixos, o que proporciona para a empresa maior lucro na venda deste produto, podendo ser vendido aos seus compradores por um menor preço que seus concorrentes.

As estratégias de diferenciação do produto foram desenvolvidas para que o cliente não troque de marca, tornando-o assim um comprador “fiel”. Estratégia de foco mostra que quanto à empresa está focada em seu alvo de produção em um mercado especializado em atender seus compradores conforme suas necessidades.

São estratégias que tornam a empresa diferenciada e mais atrativa aos seus compradores, criando uma maior vantagem competitiva, e deixando seus concorrentes para trás em relação à diferenciação e atração de seus clientes.

Com relação à capacidade de inovação dos empresários do *cluster*, pode-se observar a existência de infra-estrutura de suporte ao desenvolvimento de produtos e processos, dispondo de centros tecnológicos de reconhecida competência, incubadora, cursos de formação, especialização e técnicos, entre outros. Por outro lado, percebe-se que as micro e pequenas empresas, de maneira geral, ainda estão em processo inicial de busca da estratégia de diferenciação, tendo um grande potencial a ser descoberto e explorado, através do qual a inovação pode proporcionar às empresas um fator de vantagem competitiva.

Com relação à formação de novas empresas, dentro do *cluster* as barreiras de entrada estão minimizadas, já que existem pessoas especializadas na localidade, um ambiente favorável aos negócios, infra-estrutura adequada, contando com amplo suporte tecnológico, o que vem sendo demonstrado através da criação de novas empresas e empregos na cidade polo do *cluster*, onde os empregos gerados por um grupo de empresas monitoradas demonstram um crescimento muito acima da média para um setor que vem enfrentando uma crise.

A inovação como variável estratégica implica que a empresa passe a ser guiada pela componente schumpeteriana da análise econômica (o empresário inovador), com a inovação sendo criada e desenvolvida pelo próprio empresário ou gestor, e ao mesmo tempo introduzida pelo mesmo a partir de aquisição no mercado. Em ambas as situações se tem a inovação e em ambos os casos se depara com o inovador - empresário - gestor. Ter a empresa na senda da inovação, a seguir a trajetória do empresário e gestor inovador, implica em defini-la,

necessariamente, como variável estratégica, objetivo maior da empresa e recurso superior na conquista de maior competitividade.

A turbulência do entorno exige o recurso à ‘âncora’ estratégica, vale dizer a estratégia = análise estratégica mais planejamento estratégico mais administração estratégica, e é como variável estratégica que deverá ser tratada a inovação, mormente a de base tecnológica. A necessidade da abordagem estratégica ganha relevo quando existem externalidades de foro econômico, administrativo ou institucional a envolver a questão da inovação. Na verdade, só a postura estratégica poderá permitir o aproveitamento efetivo das sinergias possibilitadas por sistemas interagentes com a organização.

SUGESTÕES

De acordo aquilo foi a nossa pesquisa, olhando para os objectivos e problemas encontrados, somos a sugerir o seguinte:

Que a direcção da instituição mantém o ritmo de percepção, entendimento e aplicação dos métodos de produtividade e inovação para o desenvolvimento da mesma, de forma a proporcionar estabilidade, crescimento e produtividade;

Deve o instituto, continuar atribuir cada vez mais valor as estratégias de inovação;

Que o entendimento sobre a importância da criação de planos estratégicos de produtividade e inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, M.M. (2006). Introdução à metodologia do trabalho científico. 6ª Edição. Portugal: Editora Atlas.Books.

Bianchi, P. (1996). Nuevo Enfoque en el Diseño de Políticas para las PYMES. Aprendiendo de la Experiencia Europea.In Revista de la CEPAL.

Carneiro, R. (1997). Os Clássicos da Economia. São Paulo. Ática.

Christensen, C. M. (2001). The Past and Future of Competitive Advantage. MIT Sloan Management Review – winter

Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag”. Administrative Science Quarterly, Vol. 29.

Dantas, J. (2001). Gestão da Inovação. Ed. Vida Económica, Porto.

Freeman, C.; Sotee, L.. (2008). A Economia da Inovação Industrial. Campinas: UNICAMP.

Gavira, M. O.; Ferro, A. F. P.; Rohrich, S. S.; Quadros, R.. (2007). Gestão da inovação tecnológica: Uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo. Revista de Administração Mackenzie, v.8.

Guerrero, G. A. et al. (2007). Dinâmica inovativa e possibilidades de upgrade tecnológico em arranjo produtivo de calçados: um estudo de caso. In: ENCONTRO DE ECONOMIA DA REGIÃO SUL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CENTROS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA, 10. Anais. Porto Alegre: ANPEC.

Hasenclever e Ferreira (2002). Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil – Responsáveis pela produção do capítulo 7 do livro.

Ineely, A & Hii, J. (1998). Innovation and Business Performance: a Literature Review. The Judge Institute of Management Studies. University of Cambridge, Londres.

Kupfer, D. et. al. (2002). Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro.

Lakatos, E.M; Marconi, M. De A. (2002). Metodologia do trabalho científico: 4ª Edição São Paulo: Editora Atlas.

Lavarda, R. A. B. (2009). Qué comportamientos estratégicos favorecen la innovación en la organización? Revista de Administração e Inovação, v.6.

Mattos, J. F.; Beltrand, M. V. (2004). Cooperar para Competir: o novo desafio da competitividade. Movimento Brasil Competitivo (MBC) e SEBRAE.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. California Management Review, Vol.6.

Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basis Premises of Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. 11.

Mintzberg, H. (1993). Management stratégique. Eyrolles.

Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic Planning. Part II: New Roles for Planners, Long Range Planning, Vol. 27.

Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning Prentice-Hall. New York.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. e Lampel, J. (2000). Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Editora Bookman. Porto Alegre.

Piscopo, M. R. (2010). Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. Revista de Administração e Inovação, v.7.

Porter, M. (1989). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior, 19° ed., Rio de Janeiro: Editora Campos.

Porter, M. (1999). Vantagem Competitiva das Nações. Traduzido por Waltensir Dutra. 5ª edição. Editora Campus. Rio de Janeiro.

Porter, M. (2003). Competição = On Competition: estratégias competitivas internacionais. Traduzido por de Afonso Celso da Cunha Serra. 8ª edição. Rio de Janeiro, Campus.

Porter, Michael (1990). A vantagem Competitiva das Nações. Revista Exame – Dezembro, Tradução: Natália Calças.

Porter, Michael (1990). The Competitive Advantage of Nations. Macmillan, Londres.

Rodrigues, J.F. (2006). Como investigar em pedagogia. Cuba Editorial.

Rumelt, R. P., Schendel, D. E. & Teece, D. J. (1998a). Questões Fundamentais de Estratégia. Volume I. Editora: Bertrand, Vendas Nova.

Rumelt, R. P., Schendel, D. E. & Teece, D. J. (1998b). Questões Fundamentais de Estratégia. Volume II. Editora: Bertrand, Vendas Novas.

Sanches, P. L. B.; Machado, A. G. C.. (2013). Estratégias de inovação e RBV: Evidências em uma empresa de base tecnológica. Revista de Administração e Inovação.

Sarkar, S. (2008). O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro.

Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development. Harvard University Press, Cambridge.

Silva, T.; Pereira, M. F.; Cário, S. A. F.. (2013). Considerações sobre inovação e atividade empreendedora da trajetória sulcoreana. Revista de Administração e Inovação.

Sousa, A. (2006). Pensar e Agir Estrategicamente: Traços para uma Gestão mais Competente, In Economia com Compromisso. Ensaios em memória de José Dias Sena, Ed. CEFAG Universidade de Évora.

Sousa, A. J. C. (2000). Estratégias empresariais em contexto dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do Mercado Comum Europeu. Tese de Doutoramento. Évora.

Stacey, R. (2010). Strategic Management and Organisational Dynamics; the challenge of complexity. FT-Prentice-Hall.

Teece, D., G. Pisano & A. Shuen (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. 18.

Teixeira, Sebastião (2011). Gestão Estratégica. Editora Escolar, Lisboa.

Tidd, J., Bessant, J. e Pavitt, K. (2003). Gestão da Inovação – Integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais. Tradução Carlos Tavares. Ed. Monitor, Lisboa.

Zancul, E. S.; Marx, R.; Metzker, A. (2006). Organização do trabalho no processo de desenvolvimento de produtos: a aplicação da engenharia simultânea em duas montadoras de veículos. Gestão & Produção, São Carlos.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO DE RECOLHA DE DADOS

Saudações!

Caríssimos, venho com a devida vénia solicitar os bons préstimo no sentido de preencher o referido questionário, o mesmo servirá como Instrumento Metodológico e enquadra-se numa investigação para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Empresas, a fim de produzir a respetiva monografia no Instituto Superior de Angola, com o tema, **MÉTODO DE PRODUTIVIDADE E INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES - UM ESTUDO NO INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA - ISA, NO MUNICÍPIO DE CACUACO - 2024.**

Os dados de Identificação pessoal servem apenas para efeito de Interpretação das restantes questões. No entanto, todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais.

Iº Grupo

Função:

( ) Direcção e Chefia administrativo; ( ) Pessoal de apoio;

( ) Técnicos;

Idade: ( ) 18 a 28; ( ) 29 a 35 anos; ( ) 36 a 45 anos; ( ) 46 ou mais.

Género: ( ) Masculino; ( ) Feminino

Tempos de Serviço:

( ) 6 mês à 1 ano; ( ) 2 à 3 anos; ( ) 4 a 7 anos ou mais.

Grau académico:

( ) Curso Técnico - Profissional ( ) Bacharelato

( ) Licenciatura ( ) Pós-Graduação

( ) Doutoramento

IIº Grupo

Questões:

1. O processo de produtividade e inovação contribui para o desenvolvimento da empresa?

a) Sim ( ) b) Não ( )

2. A empresa acha estratégico a aplicação da produtividade e inovação?

a) Sim ( ); b) Não ( ).

3. O desenvolvimento da empresa depende muito da estratégia de produtividade e inovação?

a) Sim ( ); b) Não ( );

4. A empresa entende a tamanha importância da criação de um plano estratégico de produtividade e inovação?

a) Sim ( ) b) Não ( )

5. A produtividade e inovação cria de certo ponto mais competitividade para a empresa no mercado?

a) Sim ( ) b) Não ( )

6. A gestão da inovação e produtividade na empresa é eficaz?

a) Sim ( ) b) Não ( )

Grato pela atenção dispensada,

ANEXOS