



Romina dos Santos Bolota

# Inovação na sua vertente organizacional

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimentos dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Julho de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Romina dos Santos Bolota

# Inovação na sua vertente organizacional

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimentos dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Entidade de acolhimento: CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro

Orientador Académico: Prof. Doutor Pedro Manuel Cortesão Godinho  
Supervisora Profissional: Dr.ª Luísa Bernardes

Coimbra, Julho 2016

Fonte imagem de capa: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-10-empresas-mais-inovadoras-da-america-latina> – [26 de Julho de 2016]



*A mi abuelito*



## AGRADECIMENTOS

Após estes três intensos anos, chega o momento de agradecer a ajuda prestada, as pessoas sem as quais, este caminho teria sido mais árduo.

As primeiras, como não, as minhas “bolotinhas”, a minha mãe e minha irmã por serem dois dos meus pilares e o primeiro, sem dúvida o Murilo, que me ajudou desde a minha chegada a Coimbra, o qual agradeço imenso todo o carinho e compreensão. A minha prima Tânia, que pese a agora estar longe, me recebeu na sua casa com aquele sorriso lindo.

A todos os meninos da Casa Sambajah, por sua alegria e sempre boa disposição. A minha Guida, que sempre está ali quando mais preciso. As minhas meninas, do 1º direito, da RAJA que tanto me fizeram rir e foram sempre uma alegre companhia. A Angelina e a Jessica amigas e colegas de casa.

Um obrigado muito especial para a Dr.ª Margarida, pela ajuda que me prestou neste caminho, por ter-me ajudado a compreender-me e valorizar-me.

A todos os meus colegas da FEUC que ao longo destes anos me acompanharam e me ajudaram, boa sorte nesta nova etapa.

Claro, não me posso esquecer de agradecer aos professores desta reconhecida universidade, da qual tenho orgulho de formar parte, muito obrigada pelos ensinamentos. Em especial, a meu orientador Dr. Pedro Godinho pela sua compreensão, paciência e suas sugestões de melhoria na elaboração deste trabalho ao longo deste último ano.

E por último, mas não por isso menos importante, um obrigado a todos os colaboradores do CEC/CCIC. Em especial, as minhas companheiras de departamento, a Dr.ª Luísa Bernardes pela sua infinita compreensão e ajuda, a Rita e Joana pelas suas dicas sempre pertinentes.

Muito obrigado a todos e cada um. Inclusive aqueles, que por despiste, possa ter esquecido.



## RESUMO

O presente relatório pretende apresentar o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular, ocorrido entre Setembro de 2015 e Fevereiro de 2016 no Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC), mais especificamente no Departamento de Cooperação e Relações Internacionais. O estágio encontra-se integrado no Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O estudo desenvolvido, na parte teórica deste trabalho, tratará sobre a inovação, tema recorrente nos dias de hoje na gestão das empresas, o qual é essencial para a sobrevivência destas. Há quatro tipos de inovações, as técnicas, de produto e processo, e as não técnicas, de *marketing* e organizacional. Esta última, que se tem destacado nos últimos anos é, porém, a menos tratada, será alvo de estudo neste trabalho. O trabalho baseia-se assim numa abordagem qualitativa, com foco numa revisão da literatura, de alguns dos autores considerados como principais referenciais teóricos, e de alguns dos trabalhos mais recentes que abordam de uma forma ou de outra o tema a desenvolver.

Este estudo têm por objetivo dar a conhecer a inovação organizacional e as suas principais características, além de fortalecer a ideia de que é uma fonte de vantagem competitiva.

**Palavras-Chave:** inovação, inovação organizacional, vantagem competitiva.





## ABSTRACT

This report aims to present the findings and results of the academic internship, lasting from September 2015 to February 2016, at the Department of Cooperation and International Relations in the Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC). This academic internship is part of the Masters in Management curriculum at College of Economy at the University of Coimbra.

The theoretical aspect of this study will discuss innovation, a recurring theme in today's business management society, and its essential role in the survival of those businesses. There are four different types of innovation: technical which includes both innovations in product and process, and non-technical which includes innovations in marketing and organization. The latter, organizational innovation, is the least researched, despite increasing popularity, and will be the target of this research. This study is based on a qualitative approach, with a focused literature review including distinguished authors and references, as well as more recent publications regarding organizational innovation.

The objective of this study is to develop the concept of organizational innovation and its principal characteristics, all while reinforcing the idea that it can provide businesses with a competitive advantage.

**Key-words:** innovation, organizational innovation, competitive advantage.



## RESUMEN

La tesina elaborada pretende presentar el trabajo desarrollado durante las prácticas, transcurridas entre Septiembre de 2015 y Febrero de 2016 en el Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC), más específicamente en el Departamento de Cooperación y Relaciones Internacionales. Las prácticas están integradas en el Master de Administración de la Facultad de Economía de la Universidad de Coimbra.

El estudio desarrollado, en la parte teórica de este trabajo, tratará sobre la innovación, tema recurrente en los días de hoy en la administración de las empresas, el cual es esencial para la supervivencia de estas. Hay cuatro tipos de innovaciones, las técnicas, de producto y proceso, y las no técnicas, de *marketing* y organizacional. Esta última ha ganado relevancia en los últimos años, sin embargo, es la menos tratada, y, por tanto, será objeto de estudio en este trabajo. El trabajo se basa en un enfoque cualitativo, centrado en la revisión literaria de algunos de los autores considerados como principales referenciales teóricos, y de algunos de los trabajos más recientes que abordan de una forma u otra el tema a desarrollar.

Este estudio tiene como objetivo dar a conocer la innovación organizacional y sus principales características, además de fortalecer la idea de que es una de las fuentes de ventaja competitiva.

**Palabras-Clave:** innovación, innovación organizacional, ventaja competitiva.



# INDICE

AGRADECIMENTOS.....	v
RESUMO.....	vii
ABSTRACT .....	ix
RESUMEN.....	xi
INDICE .....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	xv
I. INTRODUÇÃO.....	1
II. REVISÃO TEÓRICA.....	3
1. Introdução .....	3
2. Definições relevantes .....	3
3. Tipos de inovações .....	5
A. Inovação de produto .....	6
B. Inovação de processo.....	6
C. Inovação de <i>marketing</i> .....	6
D. Inovação organizacional.....	7
E. Casos que não se consideram inovação .....	7
4. Inovação organizacional .....	8
A. Conceitos da inovação organizacional .....	8
B. Caracterização da inovação organizacional .....	11
C. Tipos de inovações organizacionais .....	12
D. O processo de inovação organizacional.....	12
E. Barreiras à inovação.....	14
F. A inovação organizacional: objetivos e consequências da sua implementação	

5. Reflexão sobre o estudo realizado .....	16
III. O ESTÁGIO .....	17
1. Apresentação da entidade de acolhimento .....	17
A. Breve história .....	17
B. Composição e competências.....	17
C. <i>Enterprise Europe Network</i> .....	19
2. Objetivos do estágio .....	19
3. Descrição de tarefas .....	20
A. Tarefas gerais de apoio ao funcionamento Câmara de Comércio e Indústria...	20
B. Atividades de apoio as projetos desenvolvidos no departamento .....	22
C. Apoio às atividades da <i>Enterprise Europe Network</i> .....	25
D. Divulgação e organização de eventos .....	28
E. Outras atividades .....	29
F. Conclusões .....	29
IV. ANÁLISE CRÍTICA E CONCLUSÕES .....	31
V. BIBLIOGRAFIA .....	33
VI. WEBGRAFIA .....	37

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEC/CCIC: Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro

CCDRC: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

DCRI. Departamento de Cooperação e Relações Internacionais

*EEN: Enterprise Europe Network*

EUROACE: Euroregião Alentejo Centro Extremadura

FEDER: Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

INE: Instituto Nacional de Estatística

PMEs: Pequenas e Médias Empresas

POCTEP: Projeto Operativo de Cooperação Transfronteiriça Espanha Portugal

VAB: Valor Acrescentado Bruto





## I. INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo de constantes mudanças, onde quase tudo fica obsoleto rapidamente. A tecnologia evolui muito depressa, por vezes mais rápido do que podemos acompanhar. Por essas razões, as empresas têm que seguir este ritmo para sobreviver no mercado, e para isso a inovação é necessária. Desta forma, a inovação torna-se imprescindível para as empresas sobreviverem, devido à vantagem competitiva e estratégica que ela pode proporcionar, se a inovação for implementada com sucesso.

O tema a tratar neste relatório será a inovação e mais concretamente sua vertente organizacional. A escolha deste tema deve-se ao fato de atualmente “inovação” ser uma das palavras-chave no mundo dos negócios, e também à sua importância no desenvolvimento não só das organizações, mas também da sociedade. Ao longo do estágio, percebeu-se a sua grande relevância por fazer parte dos objetivos de muitos dos projetos nos quais estive envolvida, e por ser um dos objetivos principais da *Entreprise Europe Network*.

Com este trabalho pretende-se dar a conhecer o conceito de inovação, mais concretamente a inovação organizacional, as suas implicações no mundo da gestão de empresas e as suas principais contribuições para as organizações. Através de uma análise qualitativa da literatura, essencialmente manuais didáticos e revistas especializadas.

Depois desta secção introdutória, será apresentada a revisão bibliográfica. Nesta, começar-se-á por explicar o que é inovação e quais são os tipos de inovação existentes, e depois focar-se-á o tema central: inovação organizacional. Serão apresentadas algumas definições encontradas na literatura, bem como as características que a diferenciam dos outros tipos de inovação. Serão expostos alguns dos exemplos mais notáveis de inovação organizacional e será apresentado o processo para obter este tipo de inovação, bem como algumas dificuldades que podem surgir neste processo.

A terceira secção incidirá na descrição do estágio desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão. A mesma está subdividida em três partes. Na primeira delas será apresentada a entidade de acolhimento o Conselho Empresarial do Centro / Câmara de

Comércio e Indústria do Centro - CEC/CCIC; a segunda focar-se-á nos objetivos do estágio e a última conterá uma descrição sintetizada das tarefas realizadas.

A última parte contará com a reflexão sobre a minha instância na Universidade de Coimbra. No que diz respeito a parte teórica, serão tratadas as conclusões alcançadas no estudo, que se focarão nas apertações das inovações organizacionais à organização. Por último, uma análise crítica do estágio realizado e algumas sugestões para a organização de acolhimento.

## II. REVISÃO TEÓRICA

“Assim como ocorreu com a Qualidade nos anos 1980, os Processos nos anos 1990 e a Estratégia na década seguinte, Inovação é a palavra-chave no mundo da gestão nos tempos atuais” (Osterwalder & Pigneur, 2011: 1).

### 1. Introdução

Até chegar ao atual Homo Sapiens Sapiens, o ser humano sofreu contínuas evoluções, ao mesmo tempo que desenvolveu novas competências e habilidades. Estas constantes evoluções conheceram um impulso exponencial com as primeiras invenções que marcaram o nosso desenvolvimento e as distintas etapas da nossa história.

Mas foi há 250 anos com a Revolução Industrial, que o ritmo da riqueza produzida e usufruída pelo homem (Godinho, 2013), passou do *piano piano*, característico durante milénios, para o *prestíssimo*, graças as invenções e inovações desenvolvidas. Segundo alguns historiadores, a Revolução Industrial foi propulsionada pela máquina a vapor que desenvolveu as máquinas-ferramentas primeiro e os transportes mais tarde. Depois viriam outras invenções, como a lâmpada que deu a luz ao mundo, o rádio e a televisão que revolucionaram o setor das telecomunicações, culminando com a Internet que transformou toda a nossa sociedade a 360º.

As empresas também conheceram estas drásticas evoluções. A sociedade que inicialmente se movia com recurso a trabalhadores que exerciam atividades artesanais, com pequenas e rústicas oficinas, sofreu uma drástica e constante mutação. Atualmente, o mercado está impregnado de multinacionais de grande envergadura, que movem a economia mundial e a sociedade.

Neste contexto, com base nas revoluções supramencionadas, importa ressaltar dois conceitos primordiais - a invenção e a inovação. Muitas pessoas não distinguem estes dois conceitos mas, como a sua diferenciação é indispensável no contexto deste estudo, iremos focar a nossa atenção nestas diferenças.

### 2. Definições relevantes

Após alguma pesquisa bibliográfica, verificou-se que existem inúmeras definições para inovação, que variam de autor para autor. Porém constatou-se que a maioria dos estudiosos consideram o Schumpeter o “pai” dos estudos em inovação,

sendo uma exceção Godin (2008), este considera que o primeiro autor, totalmente esquecido nos dias de hoje, a estudar a inovação foi o historiador económico Rupert Maclaurin.

Para entender o conceito de inovação, cuja origem da palavra provém do latim *innovo are* (que significa renovar, criar, introduzir novidades), é necessário em primeiro lugar, definir invenção.

Freeman & Soete (1997) escreveram “devemos a Schumpeter a importante distinção entre invenções e inovações, que desde então tem sido na generalidade incorporada à teoria económica”<sup>1</sup>. Schumpeter define invenção como “uma ideia, um esboço ou modelo para um novo ou melhorado dispositivo, produto, processo ou sistema”,<sup>2</sup> e adiciona que as invenções podem ser patenteadas, mas que estas não têm que conduzir necessariamente a uma inovação técnica (Freeman & Soete , 1997).

Seguindo a mesma linha, Fagerberg (2005) indica que a utilização, pela primeira vez, de uma ideia, para um novo produto ou processo, é invenção, enquanto a inovação é a primeira aplicação dessa ideia. Assim, a invenção tem lugar quando as ideias ou invenções se implementam. Pelo que podemos dizer, que a invenção é o passo anterior à inovação.

De acordo com Schumpeter (1934, *apud* Sarkar, 2014) existe inovação quando se introduz um novo produto ou método de produção, com a abertura de um novo mercado, com o descobrimento de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados, ou com uma nova forma de organização industrial.

Outros autores utilizam a mesma ideia de Fagerberg para definir inovação. Neste sentido Cumming (1998 *apud* Sarkar, 2014: 170) escreveu “a inovação é a primeira aplicação com sucesso de um produto ou processo” por outro lado, Tidd *et al.* (1997 *apud* Sarkar, 2014: 170) dizem que a inovação é “o processo de transformar uma oportunidade em novas ideias, colocando-as em prática”.

Godinho (2013) considera que quando a invenção chega ao mercado é que acontece a inovação. Quando isto se verifica, a invenção passa do plano das ideias para

---

<sup>1</sup> Tradução livre da autora: No original “we owe to Schumpeter the extremely important distinction between inventions and innovations, which has since been generally incorporated into the economic theory” (Freeman & Soete , 1997: 6)

<sup>2</sup> Tradução livre da autora: No original “a idea, a sketch or model for a new or improved device, product, process or system” (Freeman & Soete , 1997: 6)

a sua aplicação, podendo ser usada pelas empresas e/ou consumidores finais. Similar a esta é a definição proposta por Oliveira, que afirma que “a inovação é a transformação de ideias e/ou utilização de invenções, de que resultam aplicações úteis conducentes e melhoramentos” (Oliveira, 1999).

Por sua vez, Gupta (2009) considera que a inovação é a resposta à procura através de uma solução inovadora, ou também “a transformação de um conjunto de ideias num outro conjunto de ideias produtivas”.

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE), define a inovação como a introdução de um novo ou exponencialmente melhorado produto, – bem ou serviço-, processo ou método de *marketing* ou organizacional (OCDE, 2005). A organização elenca vários tipos de inovações, que serão explicadas na próxima secção.

Existem algumas definições mais abstratas, como a de Sarkar: “a inovação é aquilo que fazemos de novo todos os dias na nossa vida quotidiana e cujo resultado é geralmente o desejado. De certa forma, todos nós somos inovadores!” (Sarkar, 2014: 161).

### 3. Tipos de inovações

No interior de uma empresa podem-se realizar inúmeras mudanças ou alterações nos métodos de trabalho, no uso de fatores de produção e seus tipos de produto, de forma a melhorar a sua produtividade e rendimento. O *Manual de Oslo* (OCDE, 2005) explica que as inovações podem ser de quatro tipos: de processo, de produto, de *marketing* e organizacional. Na versão anterior, eram apenas considerados os dois primeiros tipos. Estas podem ser divididas em inovações técnicas ou tecnológicas, que são as de produto e processo e as não técnicas ou tecnológicas, de *marketing* e organizacional.

De uma forma diferente, podemos caracterizar as inovações dependendo de onde foram implementadas. Assim podemos ter inovação para a empresa, para o mercado ou para o mundo. Na inovação para a empresa, uma inovação pode ser desenvolvida pela própria empresa ou adaptada de outra. Na inovação para o mercado, considera-se mercado, a empresa e seus concorrentes e pode incluir uma região

geográfica ou uma linha de produto. Por último, na inovação para o mundo, a inovação é nova para todos os mercados e indústrias, tanto nacionais como internacionais (OCDE, 2005).

Vamos agora focar-nos na primeira tipologia de inovação, cujos elementos passamos a explicar.

#### A. Inovação de produto

Quando nos referimos a produto, podemos falar tanto de bens como de serviços.

De acordo com a OCDE (2005), para que exista este tipo de inovação numa empresa, o produto tem de ser completamente novo, ou então as modificações e/ou melhoramentos realizados nas características ou no uso do produto existente têm que ser significativos. Entende-se como melhoramentos significativos as especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais

#### B. Inovação de processo

A inovação de processo é aquela que se produz quando o processo de produção ou distribuição de uma empresa é renovado ou significativamente modificado. Isto implica mudanças técnicas ou alterações nos tipos de materiais utilizados ou nos sistemas informáticos.

Este tipo de inovação tem, normalmente, por objetivo principal a redução dos custos unitários de produção, de distribuição ou a melhoria da qualidade.

#### C. Inovação de *marketing*

Esta inovação surge com a introdução de uma nova técnica de *marketing*, através de mudanças na conceção do produto ou na sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preços (OCDE, 2005).

Os objetivos principais da inovação de *marketing* são melhorar a resposta às necessidades dos consumidores, introduzindo novos produtos no mercado e aumentar as vendas mudando o posicionamento dos produtos já existentes.

Deve ter-se em conta que, para que o método de *marketing* seja considerado como inovação, não tem que ser necessariamente desenvolvido pela empresa, senão, que o método de *marketing* nunca tenha sido usado pela empresa anteriormente.

#### D. Inovação organizacional

A inovação organizacional é, em inglês, denominada *Organizational Innovation* ou *Managerial Innovation*.

Este tipo de inovação será alvo de estudo pormenorizado nas seções seguintes. Deixa-se aqui já a definição dada pela OCDE:

“Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, na organização do seu trabalho ou em suas relações externas.

Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos.”. (OCDE, 2005).

#### E. Casos que não se consideram inovação

Por vezes, existem casos que podem confundir-se com algum tipo de inovação, no entanto não podem ser considerados como inovação os seguintes casos:

- A interrupção de uma atividade, do uso de um processo, de um método de marketing ou de organização, ou da comercialização de um produto.
- A compra de equipamentos de reposição ou pequenas extensões dos mesmos.
- Mudança de preço de um produto, só porque a sua procura se viu reduzida ou porque o preço de algum de seus componentes foi diminuído.
- A personalização de um produto; no caso de empresas que trabalham sob encomenda, o produto pode ser único, no sentido que não haverá outro igual, mas isso não significa que seja inovador.
- Mudanças sazonais regulares ou cíclicas.



#### 4. Inovação organizacional

Ao longo do estudo realizado, pode-se observar que, no decorrer dos anos, a investigação se tem centrado nas inovações técnicas, nomeadamente de produto e de processo, tendo as inovações de *marketing* e organizacionais sido introduzidas mais recentemente na literatura. Observa-se na literatura dos últimos anos, que os estudos sobre inovação organizacional têm vindo a aumentar, mas apesar disto, de acordo com Crossan & Apaydin (2010 *apud* Volberda *et al.*, 2013: 1) apenas 3% dos estudos realizados se focam na inovação organizacional.

Autores como Mol & Birkinshaw (2009) e Damanpour & Aravind (2011) destacam nos seus estudos, a importância deste tipo de inovação para as organizações, como se verá mais a frente.

##### A. Conceitos da inovação organizacional

Centrando-nos agora na Inovação Organizacional, esta surge nos anos 60, com uma série de autores que se focam na componente não tecnológica da inovação (Le Roy, Robert, & Giuliani, 2013). A distinção entre inovação tecnológica e administrativa ou organizacional é inicialmente proposta por Evan (1966 *apud* Le Roy *et al.*, 2013: 78).

Surgem, assim, os termos “inovação administrativa” e “inovação organizacional”. Evan (1966 *apud* Damanpour & Aravind, 2011 e Le Roy *et al.*, 2013) define estes conceitos como “uma ideia inovadora relacionada com o recrutamento de pessoal, alocação de recursos, definição de tarefas, modo de gerir ou a valorização do pessoal”.

Mais recentemente, Damanpour & Aravind (2011) falam em inovação administrativa, referindo-se com este termo a inovações organizacionais, administrativas ou de gestão da organização.

O conceito de **inovações organizacionais**, segundo Lam (2005), foi utilizado em primeira instância pelos economistas, para diferenciar as inovações tecnológicas das administrativas. Estas referem-se, segundo Edquist *et al.* (2001 *apud* Damanpour & Aravind, 2011: 428) às inovações relacionadas com os recursos humanos e novas formas de organizar as atividades do negócio, tais como a produção ou a investigação e desenvolvimento.

As **inovações administrativas**, assim denominadas, anteriormente, por Evan (1966 *apud* Damanpour & Aravind, 2011), visam que os processos de gestão e os sistemas administrativos das organizações sejam mais efetivos e eficientes. Outros autores referem que as inovações administrativas são atividades de gestão e de tomada de decisão. Estas diferentemente das inovações técnicas, que afetam a esfera tecnológica, influenciam a esfera social da organização (Le Roy *et al.*, 2013). Em concreto, Kimberly (1981 *apud* Damanpour & Aravind, 2011: 429) define-as como as primeiras mudanças na natureza, localização, qualidade ou quantidade de informação disponível no processo de tomada de decisões de qualquer programa, produto ou técnica da gestão existente na organização. Kimberly introduz assim o conceito de novidade, o qual também é refletido por Rogers (1995 *apud* Le Roy *et al.*, 2013:80) na sua definição de inovação administrativa: “uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelos indivíduos ou organizações”<sup>3</sup>.

Por sua vez, as **inovações na gestão** são definidas por Hamel (2006 *apud* Damanpour & Aravind, 2011) como a partida dos processos, práticas e princípios da gestão tradicional da organização, alterando assim, a forma de trabalho até esse momento desenvolvida. Damanpour & Aravind (2011) definem-nas como uma nova abordagem na modificação dos processos de gestão da organização, elaboração da estrutura, estratégia da organização e forma como os funcionários são motivados e recompensados.

Como se pode observar, os termos inovação administrativa, inovação na gestão e inovação organizacional, no fundo são usados de forma quase indistinta, sendo as suas diferenças subtis. A utilização de cada um destes termos depende assim, fundamentalmente, da escolha dos diferentes autores. Tem-se observado nos últimos tempos, uma tendência geral ao uso do termo inovação organizacional (*management innovation*) na literatura, em detrimento dos outros dois (Damanpour & Aravind, 2011).

No entanto, segundo Volberda *et al.* (2013) estes três conceitos não são idênticos, argumentando que as inovações administrativas têm um foco mais estreito do que a inovação organizacional. Além disto, quando comparadas as inovações de gestão com a inovação administrativa, esta última está mais relacionada com a alocação

---

<sup>3</sup> Tradução livre da autora: No original “une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau pas les individus ou les organisations” (Rogers, 1995 *apud* Le Roy *et al.*, 2013).

de recursos, a estrutura organizacional e as políticas de recursos humanos (Evan, 1966 *apud* Volberda *et al.*, 2013), excluindo a gestão de marketing e operacional (Birkinshaw *et al.*, 2008 *apud* Volberda *et al.*, 2013). O conceito de inovação de gestão é mais abrangente, uma vez que se refere a alterações na forma como o trabalho de gestão é realizado (Hamel, 2006 *apud* Damanpour & Aravind, 2011). Além disso, a inovação organizacional é muitas vezes usada em termos gerais para falar de qualquer tipo de inovação que se produza na organização (Volberda *et al.*, 2013). Isto pode levar a uma certa confusão na altura de usar um conceito ou outro.

Apesar disto, para este estudo será usada para inovação organizacional uma definição mais ampla proposta por Damanpour & Aravind (2011), que a consideram como uma nova abordagem na forma como o trabalho da gestão é desenvolvido, e a introdução de novos processos que dão lugar a mudanças na estratégia, na estrutura, nos procedimentos administrativos e nos sistemas da organização.

Neste mesmo sentido temos a definição dada pela OCDE (2005), a descrever a inovação organizacional como o resultado das decisões estratégicas da gestão que dão lugar à implementação de um novo método organizacional, que portanto nunca tenha sido usado nessa organização. Este novo método pode referir-se a novas práticas de negócio, a uma nova organização no lugar de trabalho, ou mudanças nas relações externas, que passam a explicar-se de seguida.

As novas **práticas de negócios da empresa** referem-se a elaboração de novas técnicas, para coordenar os procedimentos e as rotinas, para a gestão do trabalho. Pela sua parte, a **organização no local de trabalho**, abrange novas formas de distribuição de responsabilidades e poder, entre os funcionários de um mesmo departamento, e entre os diversos departamentos ou outras unidades orgânicas em que possa estar distribuída a organização. Incluem-se nesta, possíveis reestruturações de atividades, como a introdução de atividades de negócio distintas das existentes. Por outro lado, temos a implementação de novos meios para organizar as relações com outras organizações, isto é, as mudanças nas **relações externas**, como a subcontratação de atividades no aprovisionamento, na distribuição, no recrutamento e em serviços auxiliares, novas formas de colaboração com organizações.

## B. Caracterização da inovação organizacional

Para caracterizar as inovações organizacionais, podemos diferenciar estas das inovações técnicas. Estas últimas ocorrem no sistema técnico da organização e estão estreitamente relacionadas com mudanças tecnológicas. As inovações organizacionais, por outro lado, decorrem no sistema social da organização e focam-se no recrutamento, autoridade dos níveis de gestão, recompensas e estrutura de tarefas. Por outra parte, as inovações técnicas, geralmente, constam de uma modificação física ou pelo menos visível, o que torna mais fácil o seu reconhecimento. No caso das inovações organizacionais, estas são menos visíveis e mais tácitas, e por isso mais difíceis de proteger. No entanto, são também mais difíceis de implementar, uma vez que as modificações a que conduzem afetam o sistema social da organização, e atendendo ao número de indivíduos que afetam e à dificuldade de imitação. Um dos pontos positivos é que, geralmente, terão menos custos financeiros. Ao mesmo tempo, devido à dificuldade em protegê-las e em contabilizar os retornos do investimento neste tipo de inovações, as organizações são mais reticentes a realizá-las. (Dubouloz, 2013)

No caso específico das organizações de serviços, as inovações organizacionais podem permitir a obtenção de maiores vantagens competitivas do que as melhorias tecnológicas (Mol & Birkinshaw, 2009).

Uma característica importante da inovação, que é comum aos quatro tipos de inovação, é a novidade. Foi *supra* mencionado que as inovações podem ser ao nível da empresa, do mercado ou do mundo. No entanto, na inovação organizacional a novidade entende-se ao nível da organização. Desta forma, o requisito para que a mudança seja considerada inovação, é que seja nova para a organização, apesar de não ter sido necessariamente desenvolvida na empresa.

Considerando assim como inovação organizacional as práticas, processos ou estruturas que sejam considerados novos para a organização e para os seus membros, esta pode ser uma imitação das já existentes noutras empresas.

Segundo Mol & Birkinshaw (2009), existem quatro critérios para identificar uma inovação organizacional, e que por tanto a caracterizam: modificam a forma de trabalho dos gestores, representam um avanço significativo do conhecimento num dado momento, estão implementadas e implantadas de forma operacional na organização e permitem alcançar os objetivos da organização.

Isto tudo reflete-se na definição por eles desenvolvida. De acordo com esta definição, a inovação organizacional é a introdução de novas práticas de gestão na organização, com o intuito de melhorar seu desempenho. Esta definição baseia-se em quatro pontos. Primeiro, estas inovações foca-se em mudanças que afetam o trabalho diário dos gestores a nível operacional, quer dizer, nas práticas, processos e estruturas da gestão (Guillen, 1994 *apud* Mol & Birkinshaw, 2009: 1270). Segundo, estas inovações podem ser novas para o mundo ou para a empresa. Terceiro, esta definição inclui a concetualização da ideia ou inovação, e a sua operacionalização ou implementação. Por último, a inovação tem por objetivo final promover a melhoria no funcionamento da organização.

### C. Tipos de inovações organizacionais

De acordo com Armbruster *et al.* (2008) as inovações organizacionais podem ser diferenciadas de acordo com o tipo de mudança que provocam na organização, podendo ser assim inovações estruturais ou processuais.

As inovações organizacionais estruturais podem estabelecer mudanças no número de níveis hierárquicos e sua estrutura, nas linhas de comando e nos fluxos de informação, nas responsabilidades dos funcionários e nas prestações de contas de forma a melhorá-las. Contudo, as inovações organizacionais processuais, afetam as rotinas, processos e operações de uma empresa. Estas podem influenciar a velocidade e flexibilidade da produção ou a qualidade da produção.

Também podem ser distinguidas dependendo de onde a inovação é realizada. Inovação intra-organizacional, é aquela que ocorre dentro de uma organização. A inovação inter-organizacional inclui novas estruturas ou procedimentos de organização para além das fronteiras da empresa.

### D. O processo de inovação organizacional

O processo de inovação organizacional difere dos de produto e processo, os quais são muito similares. De acordo com Robert (1998 *apud* Damanpour & Aravind, 2011) o procedimento de desenvolvimento de inovação de processo conta com várias fases: reconhecimento da existência de uma oportunidade, a formulação de uma ideia, a solução de problemas (que possam existir nos produtos, que deram lugar a procura da

mudança) ou protótipos de soluções, desenvolvimento comercial e utilização tecnológica e/ou difusão. Por sua vez, o processo das inovações de produto é composto por diversas fases: identificação da oportunidade, desenvolvimento de um conceito, *design* do produto, *design* do processo de produção e comercialização (Schilling, 2008 *apud* Damanpour & Aravind, 2011).

No caso das inovações organizacionais, Birkinshaw & Mol (2006) foram os primeiros autores a identificar as fases para sua geração. A primeira fase inclui a insatisfação proveniente do interior da empresa com *status quo*, que dá lugar à necessidade ou desejo de mudança. A segunda, normalmente proveniente de fora da empresa, é a inspiração, por exemplo através da observação de outras empresas. A terceira surge com a fusão das duas primeiras, desencadeando a Invenção. A quarta é a validação da invenção, tanto no interior como no exterior da organização. No caso da validação externa, esta pode ser realizada por académicos, associações industriais, empresas de consultoria e meios de comunicação. A quinta, e última, é a difusão da invenção a outras organizações.

Birkinshaw *et al.* (2008) propuseram outro modelo, desta vez com apenas quatro fases: motivação proveniente dos fatores e circunstâncias que levaram a desenvolver uma mudança organizacional, invenção que começa com a experimentação da mudança, implementação da inovação ajustando-a ao contexto real, e teorização e denominação, processo pelo qual os indivíduos dentro e fora da organização devem validar a inovação para a sua legitimação.

Devido à dificuldade na implementação de uma inovação organizacional, pelo número de indivíduos que afeta, como indicado anteriormente, para que esta funcione, é necessário que seja aceite internamente. Já que é necessária a participação maioritária dos trabalhadores para obter sucesso. Mesmo assim, geralmente os resultados só serão significativos, vários anos após a sua aplicação.

A competitividade e eficácia da organização são diretamente influenciadas pelo desenvolvimento, adoção e implementação de inovações (Mol & Birkinshaw, 2009). Na mesma linha de raciocínio, Sharma & Kadar (2011 *apud* Tsuja & Mariño, 2013), indicam que, além disto, são necessárias constantes mudanças para poder fazer uso das oportunidades oferecidas no ambiente.

## E. Barreiras à inovação

As barreiras na inovação são os problemas que se produzem na hora de inovar fazendo com que o processo de inovação seja ralentado, inclusive, parado prematuramente. Segundo Dubouloz (2013) estas podem ser de três tipos:

- **Barreiras externas**, estas incluem, as dificuldades para encontrar recursos financeiros, humanos e de formação; dificuldades de procura, devido às limitações dos mercados; obstáculos de ambiente, provenientes de políticas e legislações nacionais e internacionais.
- **Barreiras internas**, estas podem ser problemas estruturais, como por exemplo: tamanho da organização ou a insuficiência de recursos financeiros; podem também estar relacionadas com os recursos humanos, por falta de tempo, experiência técnica e/ou qualificação suficiente, e devido à atitude dos próprios funcionários perante o risco.
- **Barreiras relacionadas com a própria inovação**, tais como, os custos financeiros que implica, a perceção da empresa que vai adoptá-la: incompatibilidade, complexidade, etc.

Apesar destas barreiras, organizações dependentes de outras podem receber pressões formais e informais que forcem a incorporação de mudanças organizacionais (Alves *et al.*, 2014).

## F. A inovação organizacional: objetivos e consequências da sua implementação

Segundo OCDE (2005) a finalidade principal da inovação organizacional é a melhoria dos resultados e o lugar de trabalho, por meio das práticas organizacionais, das relações exteriores com outras organizações, do estabelecimento de novas formas de colaboração com organismos de investigação ou clientes, da implementação de métodos de integração com os fornecedores e da externalização ou subcontratação pela primeira vez de atividades intrínsecas à organização, procura-se otimizar recursos e melhorar a satisfação no trabalho.

Nesta mesma linha, as inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a

produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis ou reduzindo os custos de suprimentos. (OCDE, 2005)

De acordo com Lam (2005), “a inovação organizacional pode ser uma condição prévia e necessária para a inovação tecnológica”<sup>4</sup> devido à influência que a inovação organizacional tem nos resultados, na melhoria contínua da qualidade e eficiência do trabalho, na redução do tempo de resposta aos utilizadores, no aumento da qualidade dos bens e serviços e no aumento do nível de satisfação dos funcionários.

Armbruster *et al.* (2008), dizem que a importância da inovação organizacional se deve ao facto de ser uma fonte de vantagem competitiva, o qual é pré-requisito para o desenvolvimento do conhecimento nas organizações. Por este motivo, da sua implementação derivam dois tipos de efeitos: efeitos diretos no desempenho organizacional, como a melhoria na qualidade dos serviços, diminuição do tempo de reação perante as necessidades dos clientes, e efeitos sobre o desempenho das inovações tecnológicas.

A inovação organizacional permite a criação de um conjunto único de competências para a organização (Le Roy *et al.*, 2013).

Mol & Birkinshaw (2009) fizeram um estudo que teve por objetivo, averiguar quais são os fatores que influenciam uma organização, para levar a cabo o desenvolvimento de novas práticas organizacionais ou a introdução de algumas já existentes. Estes, chegaram a conclusão que as inovações organizacionais estão possivelmente relacionadas com a melhoria dos resultados das organizações. Além disto, também concluíram que as organizações que costumam realizar este tipo de inovação são de grande porte, as quais têm funcionários bem capacitados e estão mais focadas internacionalmente. E ainda, consideram que as inovações nos recursos humanos são mais habituais no setor de serviços, frente as inovações de *marketing* mais usuais no setor de bens de consumo.

Por outro lado, seguindo esta linha, o trabalho realizado por Camisón & Villar-López (2014) teve como conclusão que as inovações organizacionais promovem uma vantagem competitiva sustentável, devido ao facto de a inovação organizacional favorecer o desenvolvimento de capacidades de inovação de produtos e processos.

---

<sup>4</sup> Tradução livre da autora: No original “organizational innovation may be a necessary precondition for technological innovation” (Lam, 2005)



Juntando todas estas capacidades e recursos que são únicos e difíceis de imitar, gera-se o ativo estratégico mais valioso da organização e que lhe permite obter um desempenho superior. De acordo com o estudo realizado obtém-se, também, um melhor entendimento da relação entre os diferentes tipos de inovação e o desenvolvimento da organização.

Neste sentido, o estudo realizado por Ballot *et al.* (2015) com empresas da França e Reino Unido, explica que existe uma relação entre as inovações de processo e organizacionais, e entre estas e as de produto, mas não se consegue verificar uma relação entre as três. Estas relações dependem do ambiente nacional onde a organização esta inserida que, como mencionado anteriormente, é uma das barreiras para a inovação organizacional, e do tamanho e capacidades da mesma.

## 5. Reflexão sobre o estudo realizado

Pelo estudo realizado pode-se concluir que a inovação é realmente um tema relevante, não só no mundo dos negócios como também em outras áreas, como por exemplo educação, medicina, etc., onde também é estudada, mesmo que a partir de outras perspetivas. Começa-se a falar de outros tipos de inovações, tais como: a inovação aberta e a inovação social.

O estudo mostra que apesar da inovação organizacional ser a menos explorada dos quatro tipos de inovações inicialmente propostas, a literatura sobre ela aumenta cada vez mais. Pese as dificuldades que se podem criar, no percurso da decisão e/ou implementação deste tipo de inovação, tudo aponta para que o resultado obtido será positivo, pois estas afetam normalmente a todos os funcionários, se não diretamente pelo menos de forma indireta, fazendo com que se produzam mudanças em todas as áreas da organização. Além disto, as inovações organizacionais parecem potenciar os resultados obtidos com os outros tipos de inovações, ao melhorar os métodos de trabalho e de gestão, dando lugar a melhorias no desempenho dos colaboradores e, ao mesmo tempo, da organização.

### III. O ESTÁGIO

#### 1. Apresentação da entidade de acolhimento

##### A. Breve história

De acordo com o *Manual da Qualidade* (CEC/CCIC, 2015), o Conselho Empresarial do Centro (CEC) / Câmara de Comércio e Indústria (CCIC) é uma associação sem fins lucrativos que surgiu em 1993 como resultado de uma ação conjunta de um conjunto de associações empresariais da Região Centro. Anos depois foi declarada, pelo Despacho 235/1996 no Diário da República, a sua utilidade pública, e após alguns meses foi reconhecida como Câmara de Comercio e Industria da NUT II Centro, desta forma abrangendo os distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu. Como Câmara de Comércio e Indústria rege-se pelo Decreto-Lei 244/92 publicado no Diário da República nº 250 de 29 de Outubro de 1992.

Desde 2004 conta com o Conselho Consultivo, que constitui um fórum com presença direta de empresários, autarcas e outros agentes regionais, no qual se debatem o desenvolvimento económico e regional, a competitividade, a inovação, a internacionalização, as qualificações e o investimento estrangeiro, de entre outros aspetos, e monitorando e refletindo sobre o desenvolvimento económico da Região.

O Conselho Consultivo conta com cerca de 80 membros, dos quais 55 são empresas de referência na região, pertencendo a ele também as três Universidades da Região Centro – Universidade de Coimbra, Aveiro e Beira Interior, os Institutos Politécnicos e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC). Este está sempre orientado para a elaboração de recomendações e propostas conducentes ao crescimento económico da Região Centro.

##### B. Composição e competências

Na atualidade, o CEC/CCIC é formado por uma rede de 46 associações e 13 incubadoras, contando assim com mais de 42.000 empresas.

O CEC/CCIC tem como objetivos:

“O desenvolvimento homogéneo e sustentado, estudo, defesa e promoção das empresas e dos interesses socioeconómicos da Região Centro, mediante a unidade, cooperação e representação das respetivas estruturas associativas empresariais e outras organizações que o integrem, bem como a articulação

em rede com os diferentes atores, públicos e privados, regionais, nacionais e internacionais, na prossecução dos seus fins.” (CEC/CCIC, 2015: 12)

Desde a sua fundação, o CEC/CCIC tem sempre seguido o caminho da concertação e a articulação do associativismo empresarial, da representação junto das diferentes entidades do Estado, do levantamento e diagnóstico das necessidades regionais diversas, da promoção da internacionalização das empresas da Região, do apoio e incentivo à iniciativa privada e do Estado.

O CEC/CCIC conta com as numerosas competências que são descritas no *Manual da Qualidade* (CEC/CCIC, 2015), entre as quais podem-se destacar: afirmar e salvaguardar os valores empresariais, económicos, sociais e culturais no seu espaço de atuação; desenvolver uma ação continuada destinada a incrementar o progresso técnico, tecnológico, económico, social, associativo e cultural da região, bem como a proteção do meio ambiente; representar e contribuir para o desenvolvimento das suas associadas e velar pelos seus interesses e intensificar a colaboração entre elas e outras organizações cuja atividade se afigure relevante para o seu desenvolvimento ou desenvolvimento da economia regional; promover a investigação, o desenvolvimento e a inovação; analisar as diferentes problemáticas referentes ao desenvolvimento empresarial e da economia regional e realizar as funções próprias de Câmara de Comércio e Indústria, designadamente as legalmente previstas no artigo 4º do Decreto-Lei 244/92 de 29 Outubro.

O CEC/CCIC divide-se em quatro departamentos:

- **Departamento de cooperação e relações internacionais** onde também se inclui a *Entreprise Europe Network (EEN)*, que será explicado mais afrente.
- **Departamento de Qualificações e Competências**, responsável por toda a atividade formativa do CEC/CCIC e estrutura de suporte do Centro de Dinamização de Conhecimento, Associativismo, que implementa os diversos projetos e atividades desenvolvidas para as Associações e tecido empresarial
- **Equipa de Projetos Especiais e Comunicação**, responsável pela comunicação da Organização, pelo apoio e desenvolvimento de projetos especiais.
- **Departamento administrativo e Financeiro, incluindo apoio jurídico e serviços da CCIC**, na atividade dos quais se destaca a emissão de certificados de origem, autorizada pela Portaria n.º 395/2007, de 19 de Abril,

delimitando-se esta autorização a todas empresas cuja sede se encontra na Região Centro.

### C. *Enterprise Europe Network*

De acordo com o próprio *site* (EEN, 2015), a *Enterprise Europe Network (EEN)* é uma rede de serviços criada pela Comissão Europeia para ajudar as empresas a inovar e a competir melhor no espaço europeu. Esta rede é composta pelos 28 estados membros da União Europeia e por mais 36 países fora desta, contando com mais de 680 pontos de contacto, e sendo o CEC/CCIC um deles, desde 2008.

A rede oferece um conjunto de serviços descentralizados e de proximidade, para apoiar as PMEs no processo de internacionalização e no encontro com parceiros estratégicos para a inovação e o desenvolvimento dos seus negócios. Entre estes serviços, encontram-se: informação e aconselhamentos, ajuda na internacionalização dos negócios, apoio à inovação e parcerias tecnológicas e incentivo à cooperação na Europa.

Por sua vez, a rede encontra-se dividida em 17 grupos sectoriais (agroalimentar, aeronáutica e espaço, energia inteligente, ...), contando o CEC com as representastes de dois dos mesmos, a representante da Região Centro no setor da saúde, Luísa Bernardes, e a representante portuguesa no setor do ambiente, Joana Afonso.

## 2. Objetivos do estágio

O estágio desenvolvido no CEC/CCIC decorreu entre 28 de Setembro de 2015 e 24 de Fevereiro de 2016.

Como todo o estágio, este teve por objetivo levar à prática os conhecimentos teóricos e técnicos adquiridos durante as aulas, de forma a desenvolver competências e conhecimentos no campo. Além dos conhecimentos técnicos e profissionais, também se obtêm conhecimentos para a vida. Considero que é no início da vida profissional que realmente começa a maturidade das pessoas. O trabalho, a rotina, os horários fixos, depois dos anos de estudos, mostram-nos uma nova realidade.

No que diz respeito ao meu estágio, o mesmo desenvolveu-se dentro do Departamento de Cooperação e Relações Internacionais. Os objetivos do estágio eram: apoiar à Câmara de Comércio e Indústria nas suas diversas atividades, colaborar na execução das candidaturas dos projetos e participar nos projetos em desenvolvimento no departamento, dar seguimento às solicitações de informação da *Enterprise Europe Network*, realizar a divulgação de eventos internacionais e apoiar a organização de eventos nacionais.

### 3. Descrição de tarefas

Ao longo do estágio no CEC/CCIC, realizei uma diversidade de tarefas, as quais passo a descrever de acordo com as diferentes áreas que estão envolvidas.

#### A. Tarefas gerais de apoio ao funcionamento Câmara de Comércio e Indústria

Uma das primeiras tarefas que me foi proposta logo no início do meu estágio foi a elaboração de uma base de dados de contactos, sendo estes obtidos a partir dos cartões-de-visita. Estes cartões-de-visita são obtidos pelos colaboradores do CEC/CCIC nas reuniões com empresas e nos eventos nacionais e internacionais, entre outros. Apesar de parecer uma tarefa irrelevante ou de pouco peso, tem sua importância devido à grande relevância desta informação para a gestão do conhecimento. Os contactos das pessoas/organizações com as que já tratamos pessoalmente devem de estar registados de forma simples e acessível, já que são dados que nem sempre os conseguimos decorar e que por vezes não nos lembramos, sequer, de que já estivemos com uma dada pessoa, o que pode dar uma má imagem.

Outra tarefa dentro do âmbito geral da Câmara de Comércio e Indústria foi a elaboração de um pequeno estudo sobre quais são os países para os quais o CEC/CCIC emite os certificados de origem. Um certificado de origem é “um documento que atesta que as mercadorias abrangidas pelo mesmo são originárias de um determinado país. Estes certificados destinam-se a facilitar o controlo de origem das mercadorias, acelerar as operações de desalfandegamento e assegurar que as medidas de comércio sejam aplicadas corretamente” (CEC/CCIC, s. d.). Em 2015, o CEC/CCIC emitiu certificados para 86 países, sendo Brasil, China, Emirados Árabes Unidos, Rússia e Argélia os países para os quais, foram emitidos mais certificados.

Outra tarefa que me foi atribuída foi a atualização da base de dados estatísticos da Região Centro, de acordo com as novas NUT II e os dados mais recentes. Entre estes, encontram-se dados referentes a:

- Território e superfície, número de cidades e vilas.
- População: população residente, nível de instrução e taxa de analfabetismo, rácios relativos à taxa bruta de natalidade, de mortalidade e ao saldo fisiológico.
- Empresas: número de empresas que se constituíram e que se dissolveram, o seu volume de negócios e o valor acrescentado bruto.
- Portos: valores totais movimentados.
- Valores no comércio internacional de bens: saídas e entradas.
- Turismo: número de hóspedes, proveitos totais nos estabelecimentos hoteleiros, e dormidas (que se referem à permanência de um indivíduo em alojamento).
- Taxa de inflação homóloga dos preços de consumo privado.

Estes dados foram em parte recolhidos do Instituto Nacional de Estatística (INE) e nalguns casos mais especificamente do Anuário Estatístico da Região Centro 2014 (INE,2015) e noutra parte recolhidos da plataforma Datacentro, pertencente à CCDRC, parceiro do CEC/CCIC.

A plataforma Datacentro é:

“A plataforma informática do sistema de monitorização e avaliação da situação da região Centro. Trata-se de uma aposta da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro num serviço público de informação, único ao nível da região, de fácil utilização e direcionado para um público-alvo diversificado.” (CCDRC).<sup>5</sup>

Além disto, realizei um estudo pormenorizado referente às maiores empresas da Região Centro, para o qual foi utilizada a revista “1000 maiores empresas do centro” do Diário “As Beiras”. Foram objeto deste estudo as maiores empresas do Centro, o valor monetário (em euros) dos bens exportados, também o valor agregado de exportação total das duas maiores empresas de cada NUT III da região, de forma a verificar a

---

<sup>5</sup> Fonte: datacentro.ccdrc.pt

percentagem que as duas empresas representam sobre o total, em valores monetários, de bens exportados na região NUT que lhe corresponde.

Com todos estes dados obtive uma visão integrada sobre a situação atual de Portugal em geral e da Região Centro em particular, sendo as tendências geralmente similares. A nível de população é triste ver como o nosso país está a morrer ano após ano, com taxas de mortalidade maiores as de natalidade. O crescente envelhecimento da população, devido ao aumento da esperança de vida e também à emigração dos jovens, dá lugar a que Portugal seja um dos países com a idade média mais alta da União Europeia, já que quase um terço da população tem mais de 65 anos.

No que diz respeito ao número de empresas no nosso país, este tem vindo a descer desde o início da crise em 2008, ano em que se registou o mais elevado número total de empresas desde o início do milénio.

Outra das tarefas que me foi atribuída dentro deste âmbito, foi a atualização do CAE das empresas pertencentes à base de dados da Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI), outro dos parceiros nacionais do CEC/CCIC, de onde é obtida a informação de empresas para realizar a divulgação da informação. O CAE é a classificação Portuguesa de Atividades Económicas, que “estabelece o conjunto das atividades económicas que podem ser prosseguidas por agentes económicos, ajustado às necessidades nacionais e que permite prosseguir diferentes objetivos a nível da análise estatística e da regulamentação de atividades económicas” (SICAE, 2009)<sup>6</sup>. Com esta atividade pretendia-se ter um acesso mais rápido aos contactos das empresas dos diferentes setores de atividades, de forma a direcionar as informações correspondentes.

#### B. Atividades de apoio as projetos desenvolvidos no departamento

No âmbito dos projetos desenvolvidos dentro do Departamento de Cooperação e Relações Internacionais (DCRI) participei na elaboração e preparação dos *dossiers* dos projetos, seguindo as diretrizes expostas no *Manual da Qualidade* (CEC/CCIC, 2015), e na realização de algumas candidaturas.

A maior parte dos projetos nos que participei encontram-se no âmbito do ***Interreg Espanha e Portugal 2014-2020***, este é um programa europeu que prevê o

---

<sup>6</sup> Fonte: <http://www.sicae.pt/faqs.aspx>

financiamento de cooperações inter-regionais em toda Europa, através do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER). No caso dos programas desenvolvidos no CEC/CCIC fazem referência ao *Interreg* Espanha-Portugal.

O programa em vigor é o INTERREG V-A Espanha Portugal 2014-2020, denominado como Projeto Operativo de Cooperação Transfronteiriça Espanha Portugal (POCTEP) fazendo parte deste 37 NUT III, quinze delas pertencentes as Espanha (Ourense, Pontevedra, Zamora, Salamanca, Cáceres, Badajoz, Huelva, A Coruña, Lugo, Ávila, León, Valladolid, Cádiz, Córdoba e Sevilla) e o resto a Portugal ( Alto Minho, Cávado, Terras Trás-os-Montes, Douro, Beiras e Serra de Estela, Beira Baixa, Alto Alentejo, Alentejo Central, Baixo Alentejo, Algarve, Ave, Alto Tâmega, Tâmega e Sousa, Área Metropolitana do Porto, Viseu Dão-Lafões, Região de Coimbra, Médio Tejo, Região de Aveiro, Região de Leiria, Oeste e Alentejo Litoral). O POCTEP conta com cinco objetivos: potenciar a investigação o desenvolvimento tecnológico e a inovação; melhorar a competitividade das pequenas e médias empresas; promover a adaptação às alterações climáticas em todos os sectores; proteger o meio ambiente e promover a eficiência dos recursos e melhorar a capacidade institucional e a eficiência da administração pública (POCTEP).<sup>7</sup>

As candidaturas costumam ser compostas por uma série de documentos em comum: o projeto que se pretende realizar, o orçamento para o mesmo de acordo com as atividades e o tempo em que serão desenvolvidas, e onde se devem imputar os recursos humanos, de acordo com as atividades a realizar e o tempo expandido no projeto. A ficha de candidatura deve ser preenchida por todos os parceiros que farão parte do projeto, devendo aí figurar informações como: o papel do beneficiário (se é o parceiro principal que desenvolve inicialmente o projeto, ou colaborador), o nome da organização, o estatuto legal (no caso do CEC/CCIC: organização privada sem fins lucrativos), as competências e experiência relevantes para o projeto, o interesse da organização em participar no projeto e experiência na gestão de projetos similares, entre outras.

---

<sup>7</sup> Fonte: <http://www.poctep.eu/pt-pt/2014-2020/apresentacao-2014-2020>



Neste âmbito participei nas candidaturas dos seguintes projetos nos quais o CEC/CCIC se encontra envolvido:

- CETEIS: este projeto tem por objetivo desenvolver um modelo distribuído de prestações de serviços avançados para o empreendedorismo e a inovação das PME's do Alentejo, Extremadura e Centro de Portugal, (o agrupamento das três regiões denomina-se EUROACE, desde a assinatura do protocolo em 2009), de forma a contribuir para o empreendedorismo de elevado impacto e para a competitividade do território.
- Projeto “Estratégia de desenvolvimento turístico da fronteira ibérica”, cujo acrónimo é DESTINO\_FRONTERA. Este tem por objetivo principal proteger e valorizar o património cultural e natural, por ser esta uma das bases económicas da região transfronteiriça. Pretende alcançar-se este objetivo através da implementação de uma estratégia de desenvolvimento turístico, da fronteira hispano-lusa, como destino único, integrado e estruturado. Permite-se desta forma reduzir os custos do contexto, diminuindo as desigualdades territoriais e promovendo o desenvolvimento sustentável das regiões da fronteira.
- FINANZIA tem por objetivo principal facilitar a gestão financeira e o acesso a financiamento das PME's no espaço transfronteiriço, através do uso intensivo das novas tecnologias para simplificar e melhorar a eficácia, e a criação de uma única janela de oferta na qual estejam todos os oferentes de financiamento.
- INTERN ACE: este projeto está direcionado para as PME's industriais. De acordo com o documento da candidatura do próprio projeto, este tem por objetivo geral a internacionalização das empresas industriais da EUROACE através da melhora da sua competitividade, a colaboração empresarial e o acesso a licitações internacionais, que é um procedimento administrativo formal para contratação de serviços ou aquisição de produtos pelos elementos da Administração Pública. Para tal é necessária a profissionalização da indústria, de forma a conduzir à sua

internacionalização, promovendo o intercâmbio de conhecimento entre empresas industriais da Euroregião<sup>8</sup> e criando consórcios.

Além destes projetos, que estão apenas a iniciar-se, existem outros projetos que já se encontram em desenvolvimento, como é o caso do Cavatrans 4.0. Este projeto, visa promover a intensificação e diversificação das relações entre empresas e associações comerciais, e explorar as oportunidades conjuntas de negócio, em linha com os objetivos e prioridades do conjunto de políticas e estratégias de desenvolvimento regional e local da EUROACE. Neste sentido, entre 2013 e 2015 foram desenvolvidas uma serie de atividades, como *Workshops*, programas de formações, estudos setoriais, etc. realizados em diferentes cidades da região (Badajoz, Coimbra, Guarda, Miranda do Corvo, Mérida e Portalegre). Neste caso, foi-me pedido realizar um cronograma descritivo, das atividades desenvolvidas neste projeto, para o qual me foi fornecida a pasta do projeto, onde se encontravam documentos como: programas dos eventos e *workshops*, atas de reuniões, etc.

### C. Apoio às atividades da *Entreprise Europe Network*

Uma das principais atividades realizadas dentro desta área foi a elaboração dos *dossiers* financeiros das despesas elegíveis (viagens, eventos, recursos humanos...) de 2015 de dois projetos pertencentes à rede e cofinanciados por esta.

A elaboração dos *dossiers* financeiros tem por objetivo juntar todos os comprovativos das despesas associadas a cada projeto. Utilizei como base a documentação do Centro de Custos de cada projeto fornecida pelo departamento financeiro. Por cada custo, tinha-se de reunir os comprovativos, desde a solicitação ao pagamento do mesmo.

Para as despesas materiais, de transporte ou alimentação, procura-se no *dossier* de caixa o recibo correspondente ao custo, o qual deve ser carimbado e designado com o número da despesa correspondente. Junto ao recibo tem de ser anexado o diário de movimento, a folha de caixa e o termo de adjudicação, documento

---

<sup>8</sup> Eurogiões: são as regiões políticas criadas dentro da União Europeia. Estas podem ser dentro do mesmo país ou transfronteiriças, como é o caso da EUROACE.

que demonstra que a despesa foi autorizada pelo diretor geral ou pela direção, no caso de a despesa ser superior a 5.000€, e onde se incluem dados como o departamento/secção, neste caso DCRI/*EEN*, o nome do projeto a que corresponde, o valor da despesa, se estava ou não prevista no orçamento, etc. Posteriormente no *dossier* de bancos têm de ser recolhidos os comprovativos do pagamento da mesma.

No que diz respeito às despesas com os recursos humanos, o comprovativo será o recibo de remunerações, assinado pelo colaborador em questão. O procedimento será praticamente o mesmo, mas neste caso, existe uma diferenciação, que tem a ver com o valor elegível para cada projeto. Este valor vai depender do tempo que cada colaborador dedica ao projeto, podendo um mesmo colaborador estar associado a vários projetos ao mesmo tempo e sendo, assim, a remuneração dividida proporcionalmente ao tempo dedicado a cada projeto, que pode variar de um mês para outro.

Os projetos aos que me refiro são:

- *COSME (Competitiveness of Enterprise and Small Medium sized Enterprises)*, programa para a competitividade das empresas e das PME, a decorrer desde 2014 e até 2020, com o intuito de apoiar as PME no acesso ao financiamento, na sua internacionalização e seu acesso aos mercados, criando um ambiente favorável à competitividade e incentivando uma cultura empresarial (CE)<sup>9</sup>.
- *EEN INNOVATION PT*: este projeto, o qual é o projeto mais relacionado com o tema desenvolvido na minha tese, tem como objetivo contribuir para o crescimento inteligente na União Europeia, aumentando a eficiência e eficácia dos investimentos em I&D e contribuindo para uma maior e mais eficiente relação entre os participantes da cadeia de inovação.

Em Portugal, os parceiros são: a Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI), a Agência de Inovação (ADI), a Câmara de Comércio e Indústria de Ponte Delgada (CCIPD), CEC/CCIC e o Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC).

São alvos deste projeto os beneficiários do Instrumento PME, isto é, os que são subvencionados pelo Horizonte 2020 SME Instrumento, bem como as pequenas e médias empresas. Estas últimas caracterizam-se por desenvolverem atividades

---

<sup>9</sup> [https://ec.europa.eu/growth/node/1842\\_pt](https://ec.europa.eu/growth/node/1842_pt)

de inovação significativas e/ou por deterem um elevado potencial de internacionalização.

Para os primeiros (beneficiários do Instrumento PME) os objetivos específicos consistem em identificar os obstáculos para a criação de impacto económico nestas empresas e solucioná-los com a ajuda dos técnicos que se disponibilizaram através do projeto. No que concerne às PMEs os objetivos seriam aumentar a eficiência e eficácia dos processos de inovação nas empresas. Este serviço seria fornecido para um projeto de inovação específico e focar-se-ia no sistema de gestão da inovação da empresa em questão (CE).<sup>10</sup>

Particpei, também numa reunião com uma pequena empresária, cujo produto de comercialização é um jogo didático. Uma vez que já tinha conseguido concretizar as vendas do seu produto em Portugal, procurava formas de exportar o mesmo a outros países de Europa. Assim, analisou-se na reunião a estratégia que se podia seguir. Da análise efetuada resultou que o mais vantajoso seria começar por exportar para Espanha, devido à proximidade cultural e geográfica. Tal deu lugar a uma nova tarefa que consistiu em procurar informação e contactos das escolas primárias de algumas comunidades autónomas da Espanha, os potenciais clientes do produto a exportar.

Uma vez que uma empresa ou pessoa que esteja registada no Portal da *Enterprise Europe Network* pode contactar o ponto de contacto do país ao qual pertence solicitando informação relativa a diversas áreas, por vezes é necessário reencaminhar estas questões para o país ao que se referem. Neste contexto, dei apoio ao ponto de contacto do CEC/CCIC na resposta a perguntas tão diversas como:

- Uma empresa exportadora da Bélgica queria informação sobre importadores de óleo de girassol em Portugal,
- Ou uma empresa transportadora portuguesa que queria saber como solicitar a devolução do IVA estrangeiro.

Outro aspeto a se ter em conta na *EEN* é o controlo dos indicadores. Os indicadores são anuais e referem-se a diferentes matérias como o número de eventos

---

<sup>10</sup> Fonte: [http://cordis.europa.eu/project/rcn/198096\\_en.html](http://cordis.europa.eu/project/rcn/198096_en.html)

realizados, as expressões de interesse recebidas, os acordos, etc. A informação sobre os mesmos era recolhida no *Tableau de bord*, ferramenta da gestão que facilita o controlo dos indicadores e a tomada de decisões necessárias de acordo com os mesmos.

Neste sentido, tive por tarefa contactar os participantes portugueses pertencentes à área de atuação do CEC/CCIC de diferentes eventos internacionais realizados, neste caso do setor ambiente, tais como: Green Cities, (Málaga, Espanha), Expo Africa (Milão, Itália), AAL Forum (Ghent, Bélgica), Fakuma (Friedrichshafen, Alemanha), Space Week (Bruxelas, Bélgica), Aquamatch (Amsterdão, Holanda).

Com o contacto pretendeu-se perceber se nas reuniões entre empresários, denominadas B2B ou *face-to-face meeting*, se criaram relações que possam dar lugar a novas parcerias (*partnership*), que é objetivo final das reuniões. Em alguns casos, os próprios *sites* dos eventos contavam com formulários *on-line* para responder a estas questões. Nestes casos a minha tarefa resumia-se à transcrição dos dados imprescindíveis para o *Tableau de bord*, expostos de forma clara e sucinta.

#### D. Divulgação e organização de eventos

A divulgação de eventos realiza-se principalmente de três formas através da *newsletter* do CEC/CCIC, da página web do *Know Now* (<http://www.knownow.com.pt/>) e da *EEN* (<http://een.ec.europa.eu/tools/services/EVE/Event>). As duas primeiras formas fizeram parte das minhas tarefas e, quanto à última, tinha de comunicar, à pessoa de contacto da rede, a informação dos eventos que depois passaria a ser publicada.

Eventos nos que estive envolvida:

- Evento Portugal Space Day, que ocorreu em Bruxelas no dia 11 de Novembro de 2015, no âmbito da aeronáutica. Elaborarei o *brochure event* com o editor (*Publisher*), introduzindo depois a correspondente informação nos mecanismos de divulgação anteriormente indicados. Realizei também o formulário de inscrição através do *Google Forms* e tratei da receção das candidaturas.
  - Eventos Sessão Informativa “Oportunidade para as empresas no Horizonte 2020” e Workshop SME Instrument, que decorreram no CEC no dia 6 de Novembro. O objetivo principal destes era apresentar aos empresários, especialmente das PME, as diferentes oportunidades

presentes nas várias tipologias de financiamento do Horizonte 2020.

Foi na organização destes dois eventos que estive mais profundamente envolvida. Nomeadamente, fui responsável pela sua divulgação, e pela elaboração do formulário de inscrição, do inquérito de satisfação e do comunicado de imprensa. Posteriormente, uma vez encerrado o período de inscrições, realizei a lista de presenças e preparei e organizei capas com a documentação para os participantes. Depois do evento realizei a análise estatística dos inquéritos de satisfação e preparei os relatórios com as conclusões dos mesmos, e elaborei e enviei os certificados de participação. Por último elaborei o *dossier* onde fica recolhida toda a informação, já que devem ficar provas físicas de tudo o que se realizou, incluindo as notícias dos diferentes jornais e páginas *web* onde os mesmos foram divulgados.

#### E. Outras atividades

No início do estágio foi-me proposto realizar um curso *online* sobre patentes, depois do qual realizei um *briefing* em *Power Point*, sobre o tema para ficar disponível para os colaboradores.

No dia 28 de Janeiro participei na conferência “O impacto do programa do XXI Governo Constitucional na legislação laboral”, com o orador Gregório Rocha Novo, da Confederação Empresarial de Portugal (CIP), onde se trataram temas como o salário mínimo, feriados e pontes, contratação a termo, bancos de horas... Nesta conferência pude observar as dificuldades que se apresentam aos empresários na hora de gerir as suas empresas, problemas que, por vezes, passam despercebidos aos trabalhadores.

#### F. Conclusões

Pode-se concluir que o do estágio realizado no CEC/CCIC obteve diversos conhecimentos *in loco* de diversas áreas, tais como: gestão, informática, finanças, contabilidade, e inclusive línguas. Nomeadamente, os meus conhecimentos da língua inglesa viram-se ampliados devido ao contínuo contacto com esta língua. Por outro lado, também pude ajudar na redação em espanhol de diversos documentos associados a programas conjuntos com a Espanha.

Devido à atualização das bases de dados estatísticos, pude observar o impacto em números que a crise económica, que teve início em 2008, provocou na Região Centro. Mas, também, os valores das importações e exportações no mercado português em geral, e na Região Centro em particular.

Pude observar, através do estudo realizado sobre os certificados de origem, até com alguma surpresa, que Portugal exporta produtos para países de todos os cantos do mundo. Exporta, por exemplo, bacalhau para o Brasil, normal devido à relação histórica existente entre os dois países, mas também exporta medicamentos para o Iraque.

A participação nos diversos projetos proporcionou-me uma maior compreensão dos procedimentos nas diversas fases de elaboração de projetos. Ampliou-se também o meu conhecimento dos diversos apoios existentes para as empresas no seio da União Europeia.

A participação em tarefas desenvolvidas dentro da *EEN*, deu-me a conhecer os diversos instrumentos da União Europeia, para ajudar as PME's a melhorar e inovar, por meio dos serviços de consultoria que proporciona, e da sua rede de contactos que favorece as parcerias e ajuda também na internacionalização das empresas. Esta ajuda pode ocorrer, por exemplo, através das expressões de interesse que as empresas podem colocar no *site*, sendo a *EEN* o intermediário facilitador dos contactos entre empresas.

Pode assim concluir-se que o estágio teve um balanço positivo. Foi produtivo e esclarecedor em diversas áreas. Mas tenho de destacar o amigável ambiente existente entre os colaboradores, nem sempre fácil de encontrar, que ajudou na adaptação e que incita ao trabalho.

#### IV. ANÁLISE CRÍTICA E CONCLUSÕES

Chegado este momento final, refletindo sobre a minha vida académica deparome com a realização deste trabalho, que foi o meu maior desafio como estudante. No meu caso, o próprio facto de ter realizado o mestrado na Universidade de Coimbra foi um desafio, devido às diferenças relativamente à minha universidade de procedência, a Universidade de Salamanca. A língua, os métodos de ensino e avaliação eram diferentes. Estava habituada, por exemplo, a que a classificação das cadeiras fosse unicamente de acordo com o exame final. Neste mestrado, é com satisfação que digo que o esforço contínuo foi valorado, ao longo dos semestres, demonstrando-o através dos diferentes trabalhos escritos e apresentações orais.

Em virtude do que foi mencionado no estudo relativo à inovação organizacional, entende-se como necessário a utilização das inovações para o bom funcionamento das organizações e para a sua permanência no mercado. Destaca-se também a importância dos recursos humanos como fonte de inovação porque, ao fim e ao cabo, são eles que as produzem e as levam a termo. Mas, ao mesmo tempo, as inovações organizacionais são mais difíceis de serem implementadas pelo próprio facto de implicarem os recursos humanos. É necessária uma mudança comportamental, nos hábitos e rotinas laborais dos funcionários, a qual é significativamente mais difícil de aplicar do que uma mudança unicamente técnica ou tecnológica, e que exige uma maior colaboração de todas as esferas da organização. Por outro lado, uma inovação organizacional só se levará a cabo se da aplicação da mesma se puder obter algum tipo de benefício, seja em termos de economia de tempo ou recursos humanos ou monetários, ou se a sua implementação produzir algum tipo de vantagem competitiva na organização.

No que diz respeito ao estágio, embora a não ser a minha primeira experiência profissional, todas elas permitem obter novos conhecimentos e competências. Este estágio desenvolvido no CEC/CCIC aproximou-me mais das empresas e dos problemas com que elas se deparam. Estes problemas foram, muitos deles, observados no seguimento das questões realizadas pelas empresas, através da *Enterprise Europe Network*. Obtive também conhecimentos sobre os procedimentos para a realização de projetos, neste caso desenvolvidos no seio de programas da União Europeia, que visam



o desenvolvimento de certas regiões e que se preocupam com o desempenho das pequenas e médias empresas, tipo de empresas dominante no nosso país, representando cerca de 99.9% das empresas existentes.

No que diz respeito à atualização de certas bases de dados, pude deparar-me com um problema de sobreposição de informação. Documentos com os mesmos tipos de informação estavam separados, dependendo de quem fosse seu utilizador. Na minha opinião seria mais fácil ter toda a informação junta.

Outra das dificuldades com que me deparei no estágio foi ao realizar os contactos para obter o *feedback* dos participantes nos *face-to-face-meeting*. Os meus contactos nem sempre bem recebidos, por falta de tempo ou disposição, por isso muitas vezes não deram frutos. Penso que seria bom que os participantes tivessem algum tipo de incentivo para responder aos questionários *online*, ou então, no momento de realizar a inscrição nos eventos, ser agendada uma data para o contacto telefónico de forma a não ser intrusivo e ser mais bem recebido.

Outra das coisas que me apercebi, dentro da organização, foi o uso excessivo de papel, que depois por vezes não eram nem sequer reciclado. A meu ver, devem-se conscientizar os colaboradores para diminuir o seu uso, quando possível, fazendo parte dos objetivos da qualidade de forma ajudar o meio ambiente. Além disto, também pude observar, por vezes, falhas na comunicação. Tive a sensação de que quanto mais meios estejam disponíveis para comunicar (*email, hangouts, etc.*), mais problemas existem na comunicação. Criam-se, por vezes, mal entendidos ou desinformação em alguns colaboradores. Contudo, na minha opinião, melhoraria a comunicação interna o uso de um único meio, igual para todos.

Uma outra observação a fazer é sobre o *website* do CEC/CCIC (<http://www.netcentro.pt/>), o qual no meu entender é pouco apelativo. Pelo que precisaria de uma melhora na forma de interação com o utilizador.

No geral, qualifico a minha passagem pelo CEC/CCIC como positiva. De ressaltar a boa maneira com que fui recebida por todos os colaboradores, o ambiente agradável e jovial que se respirava, mesmo nos dias mais frios e chuvosos, e que se refletia no bom trabalho em equipa.

## V. BIBLIOGRAFIA

- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge or measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Techonovation*, 28, 644-657.
- Ballot, G., Fakhfakh, F., Galia, F., & Salter, A. (2015). The fateful triangle: Complementarities in performance between product, process and organizational innovation in France and the UK. *Research Policy*, 44, 217-232.
- Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How management innovation happens. *Sloan Management Review*, 47, 81-88.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management*, 33, 825-845.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler or technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67, 2891-2902.
- Crossan, M. M., & Apayin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191.
- Cumming, B. S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1, 21-29.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 423-454.
- Dubouloz, S. (2013). Les barrières à l'innovation organisationnelle: Le cas du Lean Management. *Management international*, 17, 121-144.
- Edquist, C., Hommen, C. L., & McKelvey. (2001). *Innovation and employment: Process versus product innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Evan, W. (1966). Organizational lag. *Human Organization*, 25, 51-53.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: A guide to the literature. En J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson (Edits.), *The Oxford handbook of innovations* (págs. 1-26). Oxford: Oxford University Press.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. Third Edition.

- Godin, B. (2008). In the Shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the Study of Technological Innovation. *Minerva*, 46, 343-360.
- Godinho, M. M. (2013). *Inovação em Portugal*. Lisboa: Fundação Manuel dos Santos.
- Guillen, M. (1994). *Models of management: work, authority, and organization in a comparative perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gupta, P. (2009). *Inovação empresarial no século XXI*. Porto: Vida Económica .
- Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84, 72-84.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. En P. C. Starbuck (Ed.), *Handbook of organizational design* (págs. 84-104). New York: Oxford University Press.
- Lam, A. (2005). Organizational Innovation. En J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson (Edits.), *The Oxford Handbook of Innovation* (págs. 115-147). Oxford: Oxford University Press.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale: Généalogie, défis et perspectives. *Revue français de gestion*, 235, 77-90.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources os management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62, 1269-1280.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. Publicações OCDE. Obtenido de <http://www.oecd-ilibrary.org/>
- Oliveira, J. (1999). *Gestão da inovação* . Principia.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora.
- Roberts, E. B. (1988). Managing invention and innovation. *Research Management*, 31, 11-29.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação* (3.ª ed. ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Schilling, M. A. (2008). *Strategic management of technological innovation*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Tidd, J., Bessant, J., & K., P. (1997). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley & Sons.

Tsuja, P. Y., & Mariño, J. O. (2013). The influence of the environment on Organizational Innovation in service companies in Peru. *Review of Business Management, 15*, 582-600.

Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: management as fertile ground for innovation. *European Management Review, 10*, 1-15.



## VI. WEBGRAFIA

CCDRC: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro “Data Centro” <http://datacentro.ccdrc.pt/> [23 de Fevereiro de 2016].

CE: Comissão Europeia “CORDIS – *Community Research and Development Information Service*” [http://cordis.europa.eu/project/rcn/198096\\_en.html](http://cordis.europa.eu/project/rcn/198096_en.html) [23 de Fevereiro de 2016].

CE: Comissão Europeia “*Crescimento*” [https://ec.europa.eu/growth/node/1842\\_pt](https://ec.europa.eu/growth/node/1842_pt) [22 de Fevereiro de 2016].

CE: Comissão Europeia “*European Commission*” [http://cordis.europa.eu/project/rcn/198096\\_en.html](http://cordis.europa.eu/project/rcn/198096_en.html) [22 de Fevereiro de 2016].

CE: Comissão Europeia “Interreg” <http://www.interreg4c.eu/programme/> [22 de Fevereiro de 2016].

CEC/CCIC: Conselho Empresarial do Centro/ Câmara de Comércio e Indústria do Centro (2015) *Manual da Qualidade CEC/CCIC*, Versão 2.0 <http://www.netcentro.pt/> [19 de Fevereiro de 2016].

CEC/CCIC: Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Industria do Centro. “Serviços CEC/CCIC” <http://www.netcentro.pt/conteudos/canal/default.aspx?idc=15851&idl=1> [7 de Março de 2016].

Diário da República, <https://dre.pt/application/file/a/217655> [9 de Março de 2016].

EEN: *Entreprise Europe Network* “Quem somos” <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/Paginas/quemsomos.aspx> [20 Fevereiro 2016].

POCTEP: Programa de Cooperação Transfronteiriço Espanha Portugal “Interreg Espanha Portugal” <http://www.poctep.eu/pt-pt/2014-2020/apresentacao-2014-2020> [22 de Fevereiro de 2016].

SICAE: Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas  
<http://www.sicae.pt/faqs.aspx> [20 de Março de 2016].