

# GESTÃO DA INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: CASO DE AÇÕES INDUTIVAS EM UMA FUNDAÇÃO DE APOIO BRASILEIRA

## INNOVATION MANAGEMENT AND CULTURAL TRANSFORMATION: CASE OF INDUCTIVE INITIATIVES IN BRAZILIAN SUPPORT FOUNDATION

Leandro Pinheiro **Cintra\***, UFMG, Brasil  
Email: [Lpcintra@gmail.com](mailto:Lpcintra@gmail.com)

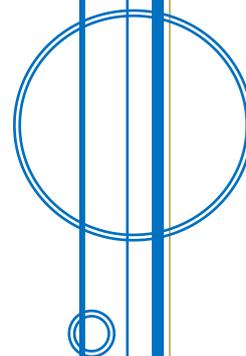
Renato Costa **Braga**, UFMG, Brasil  
Email: [rhbra2020@gmail.com](mailto:rhbra2020@gmail.com)

Allan Claudius Queiroz **Barbosa**, UFMG, Brasil  
Email: [allan@ufmg.br](mailto:allan@ufmg.br)

Submetido: Fevereiro 2021

Aceito: Junho 2021

\*Contato para Correspondência



## Resumo

As inovações nas organizações têm demanda crescente a cada ano, o que suscita gestão e estímulo ao processo para sua geração de forma sistemática e engajada. A inovação surge, neste contexto, como uma função organizacional nas empresas, o que exige gestão das práticas com ambidestralidade. Sob essa perspectiva, o objetivo desse artigo é discutir a percepção dos funcionários de uma Fundação de Apoio a Instituição de Ensino Superior (FIES), no que diz respeito às iniciativas de indução à inovação por meio de um programa institucional de transformação cultural. Optou-se por abordagem qualitativa descritiva e estratégia estudo de caso único, integrado. Buscou-se triangular e validar dados coletados de fontes variadas, relacionados à percepção dos funcionários (internos); dos agentes de aceleração da inovação (externos); de resultados dos funcionários na gamificação do programa institucional; e de documentos internos na intranet. Foi possível identificar aspectos ligados ao engajamento e desenvolvimento dos participantes; a dificuldade de compatibilização da rotina de trabalho com as iniciativas de inovação; variações relacionadas ao envolvimento dos colaboradores e ao apoio das lideranças; percepções da importância do programa para desenvolvimento pessoal e profissional; e evidências de transformação da cultura na direção de mais inovações. Os resultados trazem contribuições para se ampliar a discussão sobre a função inovação, Gestão 3.0, o papel das lideranças, práticas de transformação para uma cultura de inovação e seus desafios.

**Palavras-chave:** Gestão da Inovação, Gestão 3.0, Transformação Cultural, FIES.

## Abstract

Innovations in organizations have a growing demand every year, which raises the management and encourages the process for their generation in a systematic and engaged manner. In this context, innovation appears as an organizational function in companies, which requires management of practices with ambidexterity. From this perspective, the objective of this article is to discuss the perception of employees of a Foundation for Support to Higher Education Institutions (FSHEI), with regard to initiatives to induce innovation through an institutional program of cultural transformation. We opted for a descriptive qualitative approach, integrated case study strategy. We sought to triangulate and validate data collected from different sources, related to the perception of employees; innovation acceleration agents; results of employees in the gamification of the institutional program; and internal documents on the intranet. It was possible to identify aspects related to the engagement and development of the participants; the difficulty of making work routine compatible with innovation initiatives; variations related to employee involvement and leadership support; perceptions of the importance of the program for personal and professional development; and evidence of cultural transformation towards more innovations. The results bring contributions to broaden the discussion on the innovation function, Management 3.0, the role of leaders, practices of transformation for a culture of innovation and its challenges.

**Keywords:** Innovation Management, Management 3.0, Cultural Transformation, FSHEI.

## 1 INTRODUÇÃO

No âmbito teórico, a produção sobre inovação é ampla e tem múltiplos vieses. No entanto, muitos pesquisadores concordam sobre a inovação ser fonte de competitividade econômica. Entre esses, há publicações que demonstram que o sucesso competitivo tem relação com a gestão organizacional que contemple inovação em processos. Nesses trabalhos, encontram-se modelos referenciados no meio acadêmico e ações corporativas, referentes às boas práticas para o desenvolvimento de produtos e processos (D. O. Silva *et al.*, 2014; Visnjic, Wiengarten, & Neely, 2016).

Esses modelos estão voltados às organizações de maior porte com departamentos de P&D ativos, dedicação de tempo e recursos significativos, orientados aos produtos duráveis. Destacam-se propostas como as etapas de *stage-gates* e o funil de desenvolvimento, para descrição do processo de desenvolvimento de produtos, com foco inicial sobre novos produtos. Esse enfoque confere aplicabilidade aos projetos articulados em contexto de alta incerteza e complexidade, ou caracterizados como inovação radical, ligados às tecnologias novas e/ou mercados novos (D. O. Silva *et al.*, 2014; Visnjic, Wiengarten, & Neely, 2016).

Embora metodologias de apoio ao processo de Gestão da Inovação (GI) nas organizações sejam viáveis, Tidd e Bessant (2015), a fase de implementação se mantém como um desafio. Nesse esteio, Van de Ven (2017) alerta que controlar o êxito da inovação se mostra, na prática, uma impossibilidade. Dessa forma, o autor sugere o desenvolvimento das habilidades das pessoas, principalmente dos líderes, para melhorar a capacidade de se contornar as divergências e convergências típicas ao longo desse percurso.

Cintra *et al.* (2018) reforçam ao destacarem o empreendedor corporativo e o *Innovation Manager Office* (IMO) como catalisadores do processo de inovação e meio para superação dessas barreiras. Elementos conciliados com a Gestão 3.0 (Maximini, 2018; D'amato, 2015; Appelo, 2011) e os estudos de Phillipov and Mooi (2010) e Govindarajan and Trimble (2011), sobre gargalos na gestão da inovação em espaços nos quais os interesses de equipes dedicadas demandam negociações com as atividades de equipes compartilhadas.

Esse pano de fundo teórico orienta a definição do problema e o objetivo de pesquisa aqui apresentados. Além de suportar as descrições e análises comparativas sobre a implantação e desdobramentos de um programa de indução à gestão da inovação em uma Fundação de Apoio a Instituição de Ensino Superior (FIES). Fundação essa inserida em um contexto no qual teve sua receita impactada, o que exigiu a busca por inovação.

Sobre o programa, que neste estudo será denominado PITC, antecipa-se que buscou preparar os funcionários para uma mudança de cultura institucional. Assim como tornar o clima organizacional mais susceptível às ações de fomento à inovação, com efeitos potenciais sobre o atendimento ao cliente interno e/ou externo, criação de novos negócios e/ou otimização dos processos, geração de novas receitas, entre outros.

Sob essas perspectivas, as observações sobre o fenômeno demandam responder: **como os participantes percebem as ações de indução da inovação inseridas no seu dia a dia de trabalho?** Dessa forma, o objetivo é discutir a percepção dos funcionários de uma Fundação de Apoio a Instituição de Ensino Superior, no que diz respeito às iniciativas de indução à inovação por meio de um programa institucional de transformação cultural.

A relevância deste artigo decorre da importância das FIES como agentes do ecossistema de inovação brasileiro. Essas, relacionam-se ao modelo da tríplice hélice, com importantes contribuições no contexto local de Ciência, Tecnologia e Inovação. Mantém ações de fomento e investimentos em *startups*, *spin-offs* e prestam serviços de apoio fundamental aos pesquisadores. Além, propõe-se lições aprendidas, para uso por outras FIES.

Assim, após esta introdução, apresenta-se a revisão da literatura, o detalhamento dos procedimentos metodológicos, a descrição e discussão dos resultados, conclusões e considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Como apontamentos críticos preliminares, ressalta-se que: a produção teórica sobre inovação mantém vieses diversos; ainda carece de consensos; há lacuna quanto a obras com articulações conjuntas dos construtos necessários a este artigo; e por vezes, mostra-se pretensiosa em relação às possibilidades de controle **irrestrito** do processo de inovação. No entanto, há mais convicções em relação ao seu impacto positivo como fonte de vantagem competitiva para as organizações, resultado que, uma vez obtido, decorre dos indivíduos.

Nessa linha, o processo de gestão da inovação obtém relevância (Frishammar *et al.*, 2019; Hekkert *et al.*, 2020; Tidd & Bessant, 2015), mesmo diante de um “mosaico” conceitual e metodológico que, (Van de Ven, 2017), na realidade inviabiliza o controle sobre a inovação.

Evidencia-se, assim, um paradoxo que certamente impacta as práticas organizacionais de modo potencialmente negativo para os indivíduos e a organização do trabalho, caso a gestão da inovação não seja conduzida de forma adequada.

## 2.1 Inovação e o processo de gestão da inovação

Frente ao exposto, inicia-se com a definição do termo inovação, no Manual de Oslo, que é uma referência preliminar útil em trilhas na busca por mudanças:

An innovation is a new or improved product our process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process). (OECD, 2018, p. 20).

Consonante com Walker *et al.*, (2015, p. 408), para os quais inovação é “a introdução de novos produtos, serviços ou processos para o mercado externo ou a introdução de novos dispositivos, sistemas, programas ou práticas em uma ou mais unidades internas”.

Percebe-se que através da inovação as empresas podem se adaptar e antecipar futuras demandas ambientais. Portanto, gestores precisam de atenção não só para a taxa de inovação, mas também para a velocidade de adoção, uma vez que isto permitirá ganho de competitividade da empresa (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001).

Entre as variações tipológicas, a inovação gerencial difere da tecnológica pela adoção de novas práticas de gestão, capazes de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Trata-se de um processo particular de mudança organizacional, tendo em vista que envolve a introdução de novidade em uma organização já existente, com exigências sobre as possibilidades de se mensurar a inovação (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Birkinshaw *et al.*, 2008). As investigações sinalizam a relevância da adoção de inovações tecnológicas para o aumento de competitividade das empresas. Contudo, a identificação dos efeitos no desempenho das empresas em virtude da adoção de inovações gerenciais ainda é uma questão em aberto (Walker *et al.*, 2015).

Em relação às inovações de produto e de processo, para alguns autores, são tipologias menos divergentes, se comparadas à inovação radical e à incremental. A primeira é definida como novos produtos ou serviços que buscam satisfazer as demandas do mercado ou de usuários externos, enquanto que a inovação em processo, voltada às demandas internas, é definida como novos elementos que são introduzidos em operações de serviço ou produção da organização (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Visnjic, Wiengarten, & Neely, 2016).

Nesse contexto diverso, no âmbito da multidisciplinaridade das investigações, Lopes *et al.* (2015, p. 2) apontam que a inovação historicamente é relacionada à inovação tecnológica. Também, que **novos conceitos** avançam e têm obtido destaque, como o de **inovação gerencial** e o de **inovação social**, abordados em (Bignetti, 2011; Lopes & Barbosa,

2014). Ainda, que são relevantes as contribuições de Franz *et al.* (2012), Macaulay *et al.* (2012) e Pitsis, Simpson and Dehlin (2012), Fagerberg (2013) e Dodgson *et al.* (2014).

Aspectos esses consonantes com I. M. Silva (2018), que concatena *Resource Based Vision* – RBV e as capacidades organizacionais relacionadas com **definições emergentes** como a **inovação frugal** e suas interações com a **inovação sustentável** e a **inovação em custo**. Vieses que se mostram relevantes e contemporâneos diante do quadro global pandêmico de 2020, da intensificação das mudanças climáticas e das desigualdades sociais, especialmente em regiões nas quais os recursos são restritos. Formas alinhadas com Hekkert *et al.* (2020) e com Frishammar *et al.* (2019) que apontam transições no panorama atual da inovação em função de três tendências: abertura; serviços; e digital.

Acrescenta-se a esse caleidoscópio outros conceitos, direta ou transversalmente relacionados, necessários a uma visão sistêmica no contexto de inserção de programas de gestão da **inovação** em organizações. Justifica-se, em função do PITC conduzindo na FIES em estudo, cujas características envolvem a busca por transformação para uma **cultura** de inovação, com influências sobre o **modelo de negócios** da instituição. Movimento pautado pela mobilização de suas capacidades, valorização da **ambidestria**, da **inovação aberta** e de abordagens de apoio como **design thinking**. Apresenta-se, então, cinco articulações sequenciais desses aspectos, mantendo-se a inovação como fio condutor.

## 2.2 Articulação com a cultura organizacional

A **cultura** organizacional se constitui como um dos fatores que podem favorecer o processo de inovação. Assim como o conceito de inovação, o de cultura também apresenta um leque amplo de abordagens que resulta em um escopo considerável de categorias. Destaca-se a abordagem clínica em Schein (2010) que confere à cultura organizacional um caráter abstrato, distante da lógica compreensível, relacionado a um conjunto de pressupostos que, uma vez compartilhados pelos indivíduos, determinam os comportamentos, as ações.

Para esse autor, acompanhado por Yan *et al.* (2012), o líder tem papel preponderante na validação e disseminação da cultura organizacional junto às pessoas do grupo, determinando padrões tidos como certos tanto em nível cognitivo quanto dos atos individuais e dos grupos, Schein (2010). Dessa forma, a apropriação do entendimento sobre uma determinada cultura organizacional passa pela observação, registro e análise quanto aos artefatos (estruturas e processos organizacionais visíveis); crenças e valores expostos (estratégias, metas e filosofias); e suposições básicas (crenças, percepções, pensamentos e

sentimentos), Schein (2010). A articulação desses, em função do papel e influência do líder visionário, apropriações e resistências dos indivíduos, e reações em relação ao ambiente, constituem a dinâmica de transformação e consolidação da cultura organizacional, inclusive na direção de uma cultura de inovação (Schein, 2010; Yan *et al.*, 2012; Van de Ven, 2017).

Porém, sob viés crítico, cabe apontar que na esfera das práticas organizacionais há dificuldades de localização de indivíduos detentores da competência liderança, especialmente quando associada à competência inovação, fato influenciado também por orientações culturais em níveis diversos das instituições sociais.

Em relação ao exercício de articulações com a inovação, os elementos da cultura organizacional estão associados às capacidades organizacionais e podem ser relacionados com tipologias emergentes, conforme o modelo em I. M. Silva (2018). A colaboração desse autor se mostra útil em um campo que carece de alinhamento e no qual o surgimento de novos termos não aguarda a consolidação dos anteriores.

Em direção semelhante, Bruno-Faria e Fonseca (2014) descrevem modelos teóricos que articulam cultura organizacional, inovação e consequentes correlações com os **modelos de negócios**, conceito que será abordado a seguir.

### 2.3 Articulação com o modelo de negócios

A inovação nos **modelos de negócios** (MN), relacionada a produtos ou a serviços e em contextos de incerteza, é um tema que tem suscitado interesse de gestores e pesquisadores (Gassmann *et al.*, 2014; Visnjic, Wiengarten, & Neely, 2016; Zott, 2020). Chesbrough and Rosenbloom (2002) apresentam uma definição operacional de MN com base em seis funções consideradas essenciais: articular a proposta de valor; identificar segmento de mercado; definir a estrutura da cadeia de valor; estimar estrutura de custo e lucro potencial de produção e oferta; descrever a posição da empresa dentro da rede de valor conectando fornecedores e clientes; formular estratégia competitiva.

O MN também pode ser apontado como um sistema de atividades interdependentes, que são realizadas pela empresa, seus parceiros de negócios e mecanismos que vinculam essas atividades entre si (Zott *et al.*, 2011; Amit & Zott, 2020). Em Teece (2010, p. 173) fica nítido que o MN “articula a lógica e provê informações e outras evidências que demonstram como as empresas criam e entregam valor para os consumidores, a forma como geram receita, a estrutura de custos e os lucros relacionados.

O MN enfatiza o nível sistêmico, holístico, sobre como as empresas fazem negócios. Gassmann *et al.* (2014) sugerem quatro dimensões: cliente, proposição de valor, cadeia de valor e modelo de receita. Os autores definem quatro pilares que ajudam a responder estas questões: quem (*who*) é o consumidor que se deseja atender, o que (*what*) é oferecido para o consumidor? O que é considerado valor para o cliente que se deseja atender? Como (*how*) os valores serão entregues? Quais os processos e atividades deverão ser realizados, e por que (*why*) há viabilidade financeira. Os autores revelam que 90% de todos os MN de sucesso, ou pioneiros, são construídos com base em padrões recorrentes. Também trazem contribuições para a metodologia de identificação de modelos, resultante da aplicação da teoria da solução inventiva do problema, que permite a reformulação do MN adotado pelas organizações.

Há diferentes formas de os pesquisadores analisarem o conceito, porém se reconhece que o MN não pode ser analisado como empresa, produto ou rede, trata-se de uma nova unidade de análise (Zott *et al.*, 2011; Amit & Zott, 2020). Mesmo assim, o fato de sua condução ocorrer em ambientes incertos exige, cada vez mais, o desenvolvimento e uso adequado da **ambidestria** organizacional, o que pode ser observado no próximo tópico.

#### 2.4 Articulação com a ambidestria

A relevância da ambidestria consiste no fato de que as demandas organizacionais decorrentes de seus ambientes de atuação geram algum tipo de conflito (Macleane *et al.*, 2020). O que ocorre como quando é necessário optar entre investimento de curto ou longo prazo, estratégia de diferenciação ou de baixo custo. As empresas que conseguem a conciliação desse *trade-off* podem ser mais competitivas no longo prazo (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Um clássico artigo de March (1991) define os conceitos de exploração e exploração e serve como base para compreensão do termo ambidestria, citado pela primeira vez em Ducan (1976), (O’Reilly & Tushman, 2013). Para March (1991, p.102) a exploração está associada com atividades como “refinamento, eficiência, seleção e implementação”, por outro lado, a exploração está relacionada à “busca, variação, experimentação e descoberta”. As organizações devem buscar engajamento suficiente no processo de exploração, para garantir a viabilidade atual e, dessa forma, criar condições para garantir condições futuras, (March, 1991). Tushman and O’Reilly (1996, p. 24) demonstram outra definição interessante: é a “habilidade de buscar tanto a inovação incremental, quanto a descontínua...”. Um recorte conceitual que desafia abrigar estruturas, processos e cultura contraditória, dentro da empresa.

Embora em algumas situações a ambidestria possa representar duplicação de esforços e ineficiência, sob condições de incertezas tecnológicas e de mercado normalmente ela tem um efeito positivo sobre o desempenho das empresas. Esses pontos são corroborados em Blindenbach-Driessen and Gemmel (2010). Consonante com O'Reilly and Tushman (2013, p. 326) quanto ao aumento financeiro, da informação e das taxas de sobrevivência.

Autores que ainda dissertam sobre a ativação da ambidestria, que pode ocorrer sob três formas: sequencial, estrutural e contingencial. A primeira se apoia em estudos que demonstram que as estruturas das organizações devem ser modificadas de acordo com questões ambientais e a própria estratégia da organização. Quanto à ambidestria estrutural, o balanceamento entre o *trade-off* exploração/exploração é alcançado por meio da criação de subunidades separadas. Individualmente, as unidades devem possuir uma estrutura específica para exploração ou exploração, bem como diferentes competências, sistemas, incentivos, processos e culturas. Tanto a ambidestria sequencial quanto a estrutural buscam solução para a tensão entre *exploration* e *exploitation* (Benner & Tushman, 2003).

No que tange à ambidestria contingencial, essa tem uma perspectiva voltada para o nível individual e é definida como “a capacidade comportamental de demonstrar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade em toda uma unidade de negócio” (Gibson & Birkinshaw, 2004, p. 209). Gibson and Birkinshaw (2004) apontam que a ambidestria contingencial requer que a organização forneça suporte para que os funcionários sejam encorajados a decidir qual a melhor forma de dividir o seu tempo entre as demandas atuais e os esforços de adaptação que permitam a organização promover mudanças de acordo com as necessidades do ambiente. O ambiente criado demanda, assim, permitir que as pessoas atuem com flexibilidade, disciplina, apoio e confiança.

Cabe reafirmar, como supracitado, crítica sobre o caráter paradoxal imposto às práticas organizacionais e seu potencial efeito negativo sobre os indivíduos responsabilizados por atividades múltiplas e/ou contraditórias, sem apoio adequado para tal.

Em Maclean *et al.* (2020) há nítido apontamento que a produção sobre o tema não demonstra como os altos executivos atuam para iniciativas de redução da tensão e aumento da ambidestria organizacional, lacuna para a qual os autores oferecem resultados decorrentes de quinze anos de observações em campo. De fato, essa articulação entre ambidestria organizacional e a função inovação, que passa pela capacidade organizacional de realizações simultâneas, oferece desafios constantes. Um dos caminhos para superação pode ser a adoção da **inovação aberta**, abordagem que será detalhada na sequência.

## 2.5 Articulação com a inovação aberta

Chesbrough (2020) delimita inovação aberta como “um processo de inovação distribuída envolvendo fluxos de conhecimento intencionais através de fronteiras organizacionais por razões monetárias ou não monetárias”. A inovação aberta parte do pressuposto que as empresas podem e devem utilizar o conhecimento externo e o interno para avançar no desenvolvimento de novas tecnologias. Consiste, assim, em combinar ideias internas e externas em processos que ocorrem dentro de arquiteturas e sistemas. A natureza fundamental da inovação aberta está pautada em reconhecer que o conhecimento é esparso e que os departamentos de P&D devem ser capazes de conectar fontes de conhecimento externo, como um dos processos centrais de inovação (Chesbrough *et al.*, 2006, pp. 2-3).

Os projetos podem utilizar fontes internas e externas de tecnologia e conhecimento, em seus lançamentos. Existem, ainda, diversas formas para se levar uma tecnologia ao mercado, entre elas: o licenciamento e a criação de *spin-off* corporativo.

Gassmann *et al.* (2010), em análise de investigações publicadas, identificaram nove abordagens que se encaixam dentro do contexto de inovação aberta. Destaca-se, a perspectiva de envolvimento dos usuários no processo de inovação com o objetivo de compreender, desde as fases iniciais do projeto, as demandas latentes de potenciais clientes. Quanto ao viés dos fornecedores, esse tende a causar grande impacto nos processos de inovação, uma vez que as empresas buscam, em conjunto, prover melhorias no desenvolvimento de seus produtos (Gassmann *et al.*, 2010). O autor aponta também a existência de três principais processos que contribuem para a inovação aberta: de fora para dentro, de dentro para fora e a realização dos dois simultaneamente. Cabe ainda, evidenciar a perspectiva cultural, que sinaliza a necessidade de uma mudança na forma de se pensar o processo de inovação de tal forma que seja capaz de valorizar competências que tenham origem no contexto externo, bem como *know-how* essencial para a prática da inovação.

Finalmente, coloca-se que o paradigma da inovação aberta surge em um primeiro momento em indústrias de desenvolvimento de produtos tecnológicos, contudo, observa-se forte demanda por inovação no setor de serviços (Gassmann *et al.*, 2010).

Quanto às tendências, adequadas ao enfrentamento dos desafios no contexto global contemporâneo, há articulação possível entre inovação aberta e a inovação frugal (juntamente com outros conceitos emergentes como a inovação em custo, inovação sustentável e inovação produto). Conjunto esse relacionado com elementos da *Resource Based Vision* – RBV e as

capacidades organizacionais, conforme o modelo em I. M. Silva (2018). Ressalta-se que Chesbrough (2020) aponta o papel relevante da inovação aberta como estratégia para as organizações que buscam a superação da crise causada pela Covid-19.

Independente da orientação do fluxo de inovação (interno/externo), ferramentas de apoio aos processos de indução de ações inovativas são importantes para a geração e amadurecimento de ideias, pois oferecem estímulos e etapas tangíveis. Nesse sentido, há interesse crescente de profissionais e acadêmicos por *Design Thinking*, (Micheli *et al.*, 2019), com seu uso recorrente em programas de gestão da inovação. A seguir, busca-se uma síntese dessa abordagem.

## 2.6 Articulação com o *Design Thinking*

*Design Thinking* (DT) abrange diversas ferramentas que buscam contribuir para o processo de inovação dentro das organizações. É intuitiva, não linear e centrada no ser humano (Brown, 2008). A maior parte das construções conceituais nesse campo se localiza na década de 2000 e, conforme Sato (2009), casos publicados sobre o uso de DT têm sinalizado que a perspectiva dos *designers* é uma opção interessante para resolver problemas dos negócios. Em consonância com Martin (2010), que aponta DT como fator de contribuição para que as organizações possam atingir vantagem competitiva.

Brown (2008) posiciona a DT como uma disciplina que utiliza a sensibilidade do *design* e métodos que combinem a necessidade das pessoas com uma estratégia do negócio que consiga converter o que é valor para os clientes em oportunidades de mercado (inclusive o que seja tecnologicamente possível). Enquanto que para Sato (2009), a DT é uma abordagem sistemática, capaz de otimizar valor para clientes com os benefícios para a organização. Esse autor coloca, ainda, que as empresas que não adotam um caminho sistemático para garantir valor para os clientes acabam criando produtos marginais (*gadgets*) que focam em necessidades menos relevantes, ou produtos sobrecarregados de atributos.

Em síntese, esta é uma metodologia que busca uma estratégia de negócio que seja viável e capaz de ser transformada em oportunidades de mercado. Utiliza o raciocínio abduutivo, uma importante ferramenta dos *designers*, para resolver questões relacionadas aos negócios (Martin, 2010). No entanto, Micheli *et al.* (2019) demonstram através de revisão sistemática que há divergências sobre seus atributos, aplicabilidade e resultados, bem como que a polissemia se configura como uma ameaça ao construto.

A efetivação das ideias tratadas no DT pode incluir o uso do conceito de gamificação. Refere-se, basicamente, a projetar mecanismos para proporcionar experiências e motivações semelhantes às ocorrências em jogos e, conseqüentemente, tentar afetar o comportamento dos envolvidos (Koivisto & Hamari, 2019). A gamificação, sob crescente interesse acadêmico e organizacional, relaciona-se com a criação de estímulos para maior engajamento na fase de implementação de projetos, no desenvolvimento de equipes, na execução de ações estratégicas ou, até mesmo, em mudanças de comportamentos.

Essas abordagens, entre outras, podem apoiar os indivíduos que terão que lidar com situações paradoxais, tensão e resultados imprevisíveis típicos em processo de inovação. Elas oferecem uma visão mais nítida dos passos a seguir, o que pode minimizar efeitos negativos sobre as pessoas e a organização do trabalho, se conduzidas por lideranças qualificadas.

Neste passo, uma vez apresentados os principais conceitos que delimitam o arcabouço teórico que pauta a condução deste estudo, relevantes em relação às **características do PITC conduzindo na FIES**, detalha-se os procedimentos metodológicos utilizados, cuja ênfase selecionada é **qualitativa descritiva**.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desse artigo é discutir a percepção dos funcionários de uma Fundação de Apoio a Instituição de Ensino Superior, no que diz respeito às iniciativas de indução à inovação por meio de um Programa Institucional de Transformação Cultural (PITC). Optou-se por abordagem **qualitativa descritiva** (Minayo, 2009, 2017; Creswell, 2007), e estratégia estudo de caso único, integrado, Yin (2015, p. 53). Essa composição metodológica não privilegia a representatividade numérica ou a possibilidade de generalização dos resultados. Porém, tem relevância na possibilidade de entendimento sobre o objeto analisado, especialmente em investigação empírica, na vida real, diante de fenômeno contemporâneo, em processo de definição e pouco estudado, Yin (2015). Dessa forma, busca-se articulação empírico-teórica em função de descrições comparativas construídas a partir da realidade do dia a dia e das percepções dos atores sociais inseridos na FIES, participantes do PITC.

A FIES, sujeita às diretrizes da Lei n. 8.958, 1994 e regulamentações posteriores, tem mais que quarenta anos de existência, em torno de 240 funcionários, e atuação em nível nacional, a partir de sua sede em uma universidade pública brasileira. Presta contas aos órgãos de controle e aos financiadores, tendo como seu principal *stakeholder*, o pesquisador. Porém, nos anos recentes, sofre com aspectos da crescente burocratização dos processos, bem como a

redução em serviços, agilidade, qualidade e receita, em um contexto pautado pelo corte de investimentos públicos em pesquisa, ciência e tecnologia, com tensão político-econômica nacional e estadual, o que exigiu ações de reinvenção através da inovação.

O PITC envolveu em torno de 65 funcionários (doze grupos com objetivos de desenvolver inovações, ranqueados por gamificação) e 15 lideranças. Contou com o apoio de três agentes externos de aceleração da inovação. Estima-se em mais que um terço de engajamento, direto e indireto, entre os 240 funcionários desta FIES, nos anos 2015 a 2018.

**Quadro 1- Processo de inserção do PITC - Gestão 2014-2018**

FASES PRINCIPAIS	PERÍODOS
- Inserção da inovação como objetivo estratégico na política de gestão da qualidade, como necessidade de reinvenção da FIES.	2015 (nov./dez)
- Começo das iniciativas sobre inovação e oficinas de <i>design thinking</i> para colaboradores.	2016
- Lançamento da primeira fase do PITC.	2017
- Realização da segunda fase do PITC.	2018
- Troca de gestão e finalização do PITC.	2018

Fonte – Elaborado pelos autores

Assim, com base nas premissas de triangulação e validação presentes em (Minayo, 2017 p. 2; Yin, 2015, pp. 49-52), que corroboram o uso complementar de informações quantitativas em investigações qualitativas, buscou-se triangular e validar dados coletados de fontes variadas, relacionados à percepção dos funcionários (internos) e dos agentes de aceleração da inovação (externos), de resultados dos funcionários na gamificação do PITC e de documentos internos na intranet, conforme explícito no quadro 2, a seguir:

**Quadro 2 - Síntese das fontes de coleta**

FONTES	COLETAS	PERÍODO
1. Agentes de aceleração da inovação (externos).	Registros das observações de campo (arquivos .doc e .ppt).	Ao longo do 4º bimestre de 2018.
2. Funcionários da FIES (internos).	Aplicação de questionário semiestruturado junto às lideranças.	
	Aplicação de questionário estruturado junto aos participantes do PITC.	
	Registros e organização dos resultados das 12 equipes na gamificação do PITC	
3. Documentos (internos).	Localização de arquivos na intranet da instituição.	

Fonte: Elaborado pelos autores

Esses dados primários e secundários foram então organizados para descrições comparativas, em processo de discussão sobre os mais relevantes aspectos encontrados, à luz do referencial teórico recortado e do objetivo para este estudo, sob viés científico. A apresentação constará de cinco tópicos sequenciais com sínteses em função da percepção dos

líderes, dos agentes externos e dos funcionários. Posteriormente, aborda-se os dados da gamificação e, finalmente, os documentos da intranet comparados com dados das lideranças.

## 4 DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A coleta junto às lideranças permitiu identificar o contexto de surgimento do PITC e evidências que corroboram a relevância do papel dos líderes para viabilizar (ou dificultar) os desdobramentos de ações indutivas na direção dos benefícios de uma cultura voltada à inovação, processo que não ocorre sem angústias por parte dos envolvidos.

### 4.1 Caracterização institucional e do PITC a partir das percepções das lideranças

Ao final do ano 2015 o Conselho Diretor da Gestão 2014-2018 revisou a Política de Gestão da Qualidade. Após, decidiu formalizar inovação como um objetivo estratégico de reinvenção da FIES. Buscou-se sustentabilidade institucional, melhoria da qualidade de seu atendimento e identificação de alternativas de negócios inerentes à sua missão.

Em relação à cultura interna da FIES, a inovação foi identificada como novidade. Fato que exigiu o alinhamento das assessorias para definir formas de desenvolver essa competência nos funcionários e na instituição. O foco foi mudar a cultura marcada, até então, por normas e burocracias exigidas pelo contexto de controle por parte dos órgãos reguladores e dos financiadores dos projetos. Imbuídos desse propósito, as assessorias de Planejamento, Gestão de Pessoas, Comunicação Social e Controladoria, definiram ações de indução à inovação.

As estratégias estabelecidas foram: **a retomada da plataforma Moodle de ensino à distância** (nomeada como PRCRS), para o nivelamento dos colaboradores sobre o contexto que motiva a inovação nas organizações e conceitos relacionados, como inovação incremental, radical, disruptiva, de processos e tecnológica; **a condução de oficinas de Design Thinking**, para os colaboradores vivenciarem experiências de pensar diferente; **a elaboração de dinâmicas de planejamento estratégico**, mais voltadas à inovação, novos negócios, soluções, serviços e/ou produtos, e menos à melhoria da operação.

O PRCRS e as oficinas de *Design Thinking* (DT) foram realizados e geraram várias ideias consideradas interessantes para a FIES. No entanto, não houve sequência, sim frustrações. Também ocorreu o Planejamento Estratégico (PE), com posterior inserção de DT para explorar as ideias levantadas (em grupo com Diretores, Gestores, Assessores e alguns analistas selecionados). Após o DT do planejamento estratégico, também não houve continuidade para implementação das ideias, gerando novas frustrações.

Paralelamente a todo esse movimento, o presidente da FIES manteve a demanda em relação à criação de um programa para se conhecer melhor o principal cliente da instituição, o pesquisador. Assim, em 2017, após a conclusão das oficinas de DT, foi construída uma tentativa de se estimular o empreendedorismo corporativo para geração de inovação em um programa chamado (CC). Rapidamente seu nome mudou para (PITC), consolidando o início de sua primeira fase. As premissas para esse projeto foram adaptadas de um programa de pré-aceleração de *startups* de um Fundo de Investimento no qual essa FIES possui capital investido e participa da gestão. Esse fundo tem como objetivo desenvolver empreendedores e *startups*. O PITC foi direcionado inicialmente a uma área da FIES que se relaciona mais com o pesquisador, chamada Gerência de Atendimento a Projetos (GAP), onde estão posicionados os analistas de projetos. Os analistas foram motivados a identificar um projeto de sua carteira para desenvolver de forma diferenciada, no PITC. Contaram, para isso, com o apoio de mentores do fundo de investimento e do programa de pré-aceleração externo. Nesse projeto do fundo de investimento, participaram de palestras, bancas e mentorias ao longo dos meses, juntamente com *startups* externas para as quais as ações de aceleração estavam voltadas.

Inicialmente, a implantação do PITC gerou uma angústia em vários participantes, por ser uma proposta muito diferente de agir e pensar, comparado ao que estavam acostumados. Os gestores e gestoras tiveram uma atuação muito importante neste momento, para ajudar a administração entre as demandas cotidianas e as iniciativas que esse programa apresentou aos participantes. Concluída essa fase, houve uma banca composta por pesquisadores e mentores, que definiram sete participantes para apresentarem suas realizações em um *demoday*. Nesta fase, três foram premiados e ganharam uma viagem para Maceió, onde participaram de um fórum nacional de fundações de apoio e apresentaram a experiência.

Em 2018, três meses depois da conclusão da primeira fase do PITC, houve um *meetup* para a abertura da segunda fase, uma retomada com foco na continuidade a partir das ideias geradas anteriormente. Além da busca por mudança de cultura e desenvolvimento das pessoas, estabeleceu-se que metade dessas ideias tivesse o formato de projetos, orientados à execução. Esta fase do programa iniciou em um *Hackathon*, em local gerido pelo Governo do Estado de Minas Gerais, em parceria também com o Fundo de Investimento detentor da metodologia de aceleração de *startups*, citado anteriormente. Foram formados grupos de vários setores desta FIES, entre os quais uma banca inicialmente aprovou três de seus projetos. Os participantes, e um novo grupo convidado, foram chamados a participar efetivamente do programa externo de pré-aceleração do Fundo de Investimentos, voltado ao

desenvolvimento de *startups*. A dedicação dos quatro grupos foi noturna e no final de semana, contando com um abono de 10 horas semanais da FIES. Os grupos relataram que o programa os desenvolveu muito, mas que a não adaptação da metodologia ao contexto da FIES fez com que as ideias gerassem descolamentos entre as iniciativas e a realidade da fundação.

De forma concomitante a essas ações, os grupos que participaram do *Hackathon*, e da primeira fase do PITC, foram convidados para uma nova atividade nomeada (TIR). Essa, focada especificamente em gerar resultados tangíveis a partir do desenvolvimento e aplicação das ideias obtidas até então, que deveriam ser conduzidas ao nível de oportunidade, em grupos de vários setores. A TIR foi definida com a premissa de utilização de *gamification* e participação de agentes externos de aceleração. Somado a isso, aos gestores foi conferida a função de “padrinhos” dos grupos, a fim de apoiar a conexão das iniciativas ao contexto da FIES. Não houve um filtro de quais grupos entrariam, para serem selecionados a participar desta atividade do PITC, mas haveria uma seleção final para definir os participantes de um *demoday* programado para novembro de 2018, com o objetivo de os grupos compartilharem as experiências com os demais colaboradores da FIES.

Formaram-se, então, 12 (doze) grupos para o TIR, com em torno de 65 (sessenta e cinco) funcionários envolvidos diretamente. Além da inclusão de 15 (quinze) lideranças apoiadoras ao processo. Em uma instituição com 240 colaboradores, a estimativa é mais que um terço dos colaboradores engajados, se considerados os envolvimento indiretos.

Houve realização de aproximadamente 100 (cem) horas de atendimentos por parte de 3 (três) agentes de aceleração da inovação, externos. O trabalho dos mesmos incluiu reuniões presenciais e foi conduzido com foco principal em desenvolvimento de competências individuais relacionadas à inovação e empreendedorismo, análise e decisão sobre estratégias e ações, com potencial de acelerar resultados, inclusive através de incentivo a testes práticos de aplicação, pilotos e “prototipagem”, adaptados aos serviços e processos. Foram utilizados diagnósticos sistêmicos, escuta ativa e análise de conteúdo, com intervenções, customizadas, em múltiplos níveis (individual, grupo, organização, ambiente, estrutura, processos, atividades e operações, tática, estratégia, entre outros).

Isso, a partir das apresentações dos históricos dos grupos, das escolhas dos nomes dos projetos, da identificação das “dores” dos clientes, das soluções propostas, das definições de propósito e visão, dos resultados obtidos, entre outros elementos. Foram utilizados, ainda, métodos relacionados aos modelos de aceleração e tutoria.

Nessas descrições, observa-se relevância das lideranças, das metodologias e dos agentes ao longo do processo. Os agentes são ativos no apoio às angústias e conversão das tensões em energia produtiva. São atores externos não expostos ao dia a dia da organização, por tanto, usufruem de percepções mais isentas sobre a dinâmica da FIES e do PITC, bem como sobre os **pontos positivos e negativos do processo indutivo como um todo**.

#### 4.2 Percepções dos agentes de aceleração

Os agentes de aceleração realizaram registros em função de suas observações sobre a FIES e sobre as interações presenciais que tiveram com os doze grupos participantes do PITC. Nesses relatórios, identificou-se principalmente que:

Quadro 3 - Síntese das percepções dos agentes de aceleração

(continua)

- Houve engajamento das lideranças institucionais no apoio ao programa;
- Elementos da cultura acadêmica permeiam a organização;
- A participação do programa de pré-aceleração do Fundo de Investimento favoreceu os objetivos do **PITC**, mas há conflitos culturais;
- Doze grupos se envolveram, embora com oscilação na frequência de participação;
- Rotinas de trabalho nos departamentos barram a plena participação no programa;
- Líderes, nos grupos, são os mais engajados e compensam não participações;
- Foram apresentadas e desenvolvidas ideias de 12 grupos, com 65 funcionários, que geram comportamentos, mudanças e resultados diferentes, especialmente os financeiros com potencial de seis dígitos;
- Os participantes do programa influenciam o total da força de trabalho, em alguma medida;
- As ideias e/ou inovações envolvem melhora da qualidade de processos/atendimento e/ou receita;
- Alguns projetos tem potencial de “*spin-offs* corporativos”, periféricas à FIES;
- Houve inovação implantada na estrutura organizacional e em seus processos, que se mantiveram após início como teste piloto;
- Participação de alguns grupos em programa empreendedor externo, otimizou seu desempenho no **PITC** da FIES;
- Típicos gargalos e demandas reprimidas da FIES começam a ser percebidos como fonte de oportunidades e ideias inovadoras;
- Feedback negativo formalizado, por vezes, dificulta o processo de busca de inovação;
- Semelhante às descrições de Phillipov and Mooi (2010), há grupos compartilhados de inovação;
- Semelhante às descrições de Govindarajan and Trimble (2011), houve obstáculos entre pessoal dedicado e compartilhado;
- Mais comunicação e conhecimento entre departamentos, foram observados. Também o aumento de soluções em tempo hábil, sob perspectivas descritas no Método Ágil;
- Projetos que estavam engavetados foram retomados/priorizados, como uma forma de viabilizar suas ~~realizações~~ em meio às tarefas e pressão do dia a dia;
- Houve mais reconhecimento, pelos participantes, das dores e importância do pesquisador, e da missão da FIES;
- Houve percepção que a organização está mudando e que os grupos do programa são parte disso;
- No contexto da FIES, o programa se mostra uma ação culturalmente disruptiva e inovadora, mas há risco de ser uma forma “velada” para suprir ingerência.
- Houve maior percepção da importância de “real valor para o cliente”, uma forte necessidade desta FIES.

Fonte: Elaborado pelos autores

Sobre esses levantamentos, de forma paradoxal, é possível tecer inferências positivas e negativas em relação à uma mesma característica. Chama atenção como o dia a dia do trabalho na FIES pode ser um elemento negativo (ou positivo) para a evolução das atividades

do PITC. Da mesma forma, ressalta-se que a dinâmica empírica está coerente com trabalhos como (Govindarajan & Trimble, 2011), o que nos leva às percepções dos funcionários.

### 4.3 Percepção dos funcionários que participaram do PITC

Houve aplicação de um questionário estruturado aos colaboradores participantes nessas iniciativas, com foco sobre a percepção dos mesmos em relação aos aspectos do PITC, conforme síntese dos resultados, no Quadro 4:

Quadro 4 – Percepções dos funcionários participantes, sobre o PITC, em (%).

ASPECTOS DO PITC	Concordo Totalmente
O programa está apoiando meu desenvolvimento pessoal e profissional.	91,6 %
O programa está transformando a cultura da fundação, visando mais inovações.	87,9 %
O cronograma elaborado pelo grupo apoiou na definição dos próximos passos e considero necessário.	84,7 %
Todos os membros do grupo estão se dedicando.	79,5 %
A equipe está utilizando princípios do método ágil na elaboração do projeto.	73,2 %
Estou conseguindo lidar com minha rotina, mesmo participando do programa.	70,5 %

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos resultados dos questionários.

Os dados demonstram de forma geral percepções positivas, uma vez que a escala percentual da Total Concordância em relação às seis afirmativas apresentadas ficou entre (70,5 %) e (91,6 %), média (81,23%). O maior resultado, (91,6 %), refere-se à *relevância do programa para o desenvolvimento profissional e pessoal dos participantes*, seguido de *se o programa está transformando a cultura da FIES visando mais inovações*, com (87,9%). Sobre o *uso de técnicas de planejamento de projeto* (cronograma) e o *uso de princípios do método ágil na elaboração do projeto*, os resultados foram, respectivamente, (84,7%) e (73,2%). A percepção sobre a *dedicação dos membros dos grupos* apresentou resultado de (79,5%), no entanto, a análise comparativa com outras respostas qualitativas aponta que vários grupos sofreram por baixa adesão de colaboradores, justamente pela concorrência do tempo de suas responsabilidades de rotina com as atividades do programa. Esse ponto pode ser complementado com dados dos relatórios dos agentes de aceleração da inovação, que o corroboram e apontam os esforços de compensação por parte dos próprios líderes de alguns grupos. Quanto à *capacidade percebida de os participantes lidarem com sua rotina, mesmo participando do programa*, atingiu resultado de (70,5%), comparativamente o menor, constituindo-se como principal ponto a melhorar ao mesmo tempo em que torna tangível a angústia por parte dos participantes.

Sobre esses resultados, não se pode descartar o viés decorrente da exposição dos funcionários aos efeitos potenciais de forças coercivas típicas de estruturas organizacionais e da organização do trabalho, motivo que pode favorecer avaliações positivas. Serão apresentados os dados da gamificação que, igualmente, carregam riscos quanto ao viés.

#### 4.4 Resultados das equipes na gamificação do PITC

A gamificação utilizada no programa, relacionada às premissas do *Design Thinking*, teve seu regulamento divulgado para deixar nítidos os critérios utilizados para avaliação dos grupos, bem como as diretrizes para suas atuações. Considerou a existência de planejamento do projeto (mesmo que necessárias revisões, inclusive sendo esperado que isso acontecesse); o número de interações dentro FIES com colaboradores de outras áreas funcionais, para amadurecer a ideia; o número de interações espontâneas recebidas, para reconhecer a divulgação que o grupo promoveu durante o programa; o número de interações externas, para valorizar o relacionamento próximo com os *stakeholders*, a fim de entender melhor suas necessidades e para se entregar valor no projeto; a “prototipação” e/ou modelo “piloto” em andamento, para validar a ideia antes de se realizar algo maior, visando evitar retrabalhos, ter maior efetividade e menor custo de investimento.

Os grupos, ao final da gamificação, foram então ranqueados, conforme Quadro 5, no qual seus nomes estão codificados.

Quadro 5 – *Ranking* dos 12 grupos participantes da gamificação do PITC

Posição	Grupo	Pontuação
1º	TE	1100
2º	BT	890
3º	SC	860
4º	LL	820
5º	PFS	770
6º	HG	670
7º	TT	610
8º	SM	550
9º	C1	510
10º	DG	400
11º	C2	390
12º	IK	210

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos resultados da gamificação.

Em relação aos grupos com menor pontuação, houve verificação sobre os motivos. Foram citados: dificuldade em compatibilizar as atividades do programa com as responsabilidades cotidianas (por exemplo, pela cobrança da liderança por resultados, sem

considerar as horas dedicadas ao PITC); não priorização institucional para as iniciativas que dependiam de posicionamento político da alta administração; falta de priorização da Gerência de TI, em função de outras demandas institucionalmente prioritárias.

Pondera-se que a potência das situações dos jogos, causada pelo uso de gamificação, ao mesmo tempo em favorece o engajamento pode também interferir na avaliação dos funcionários em relação à realidade organizacional. Isso pode ocorrer de forma favorável, ou desfavorável se houver condução dos processos com ênfase na competitividade entre indivíduos e departamentos. Diante disso, reforça-se a importância da triangulação entre os dados da organização, presentes também nas análises críticas no próximo tópico.

#### **4.5 Percepção das lideranças e a análise dos documentos da intranet**

A partir da comparação entre os dados de fontes diferentes (questionário semiestruturado aplicado junto às lideranças, documentos da intranet e demais as fontes anteriormente descritas), foi possível identificar outros elementos ligados ao engajamento e ao desenvolvimento dos participantes. Permitiu observar, como principais resultados, a dificuldade de compatibilização entre a rotina de trabalho e as iniciativas de inovação, bem como um menor envolvimento de alguns colaboradores e lideranças. Concomitantemente, destaca-se a importância do programa para os desenvolvimentos pessoais e profissionais, além da transformação da cultura, visando mais inovações. Acrescenta-se que houve utilização de novas ferramentas de apoio ao planejamento e à organização, assim como o início da incorporação de métodos ágeis de gestão.

Houve, ainda, percepções contraditórias sobre a atuação das lideranças institucionais. Os dados primários coletados se contrapõem aos relatos de alguns participantes dos grupos que apontam a falta de condições de atuarem nas iniciativas de inovação, em função da pressão de suas lideranças para o cumprimento de suas atividades rotineiras. As informações comparadas, incluindo as coletas qualitativas, confirmaram que a maior parte dos participantes que não conseguiram atuar efetivamente durante o programa, tiveram dificuldades em função da ausência de apoio integral das lideranças.

Nesse ponto, são evidentes elementos relacionados ao empoderamento do colaborador e consequente perda de poder da liderança institucional imediata. Em espaços institucionais nos quais se busca estimular a inovação, o empoderamento é primordial e o papel da liderança deve ser revisto, conforme é apontado no contexto da Gestão 3.0, em (D'Amato, 2015; Appelo, 2011;). Appelo (2011) mostra que a satisfação de caráter econômico ou

organizacional, passa pelo reconhecimento e estímulo aos valores humanos, transportando o olhar para cada indivíduo, fazendo com que o poder seja compartilhado, por meio do empoderamento, levando a uma forma de liderança flexível, para lidar com a liberdade e diversidade. O modelo de Gestão 3.0 está baseado no pensamento complexo, focando na maneira como as pessoas se comportam e se relacionam, em vez de focar hierarquias e cargos. Assim, as organizações são percebidas como grandes redes de relacionamento entre indivíduos, ou seja, grandes sistemas de alta complexidade. É um movimento inovador de liderança, que busca novos modelos organizacionais, redefinindo o papel da própria liderança, e conferindo poder às equipes visando a auto-organização (Maximini, 2018).

Nesse sentido, o movimento de resistência é esperado, mesmo que de forma velada por parte das lideranças intermediárias, que ocorre em função da apropriação do protagonismo pelas equipes, no processo de transformação cultural. Esses aspectos foram observados neste estudo, porém podem ser contrapostos às influências de variáveis como a maturidade técnica e comportamental das equipes; estilos de lideranças (como o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*); e contingências (como prazos, complexidade e qualidade da entrega). São articuladas de forma dinâmica no processo de tomada de decisões e geração de resultados.

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa implementado pela FIES, analisado neste estudo de caso, constituiu-se como forma de viabilizar uma iniciativa de indução do processo de gestão da inovação. Com ações em busca de transformação cultural, houve demonstração de mudança, com resultados tangíveis, identificados através dos dados analisados.

**Em síntese conclusiva da discussão proposta neste artigo, que inclui pontos positivos e negativos do processo como um todo, destaca-se que os funcionários percebem barreiras decorrentes da necessidade de conciliar as ações de indução à gestão da inovação com as atividades do dia a dia de trabalho nos departamentos.** Além disso, o envolvimento dos funcionários não atingiu a sua totalidade. Da mesma forma, houve lideranças que não deram suporte aos funcionários, em relação ao programa. Houve a percepção sobre a importância do PITC para os respectivos desenvolvimentos pessoais e profissionais de parte dos trabalhadores. Houve evidências da transformação da cultura organizacional, que passou a ser mais orientada ao incentivo para geração de inovações (com exemplos tangíveis de implantação e mudanças), especialmente a partir de oportunidades encontradas em seus gargalos e demandas reprimidas, com expectativa por retorno financeiro.

Fica evidente que o movimento de indução à inovação, embora enfrente barreiras para a transformação cultural, em função das características históricas e ambientais da FIES, gerou efeitos positivos, expressos em relatos dos agentes de aceleração da inovação e também por parte dos funcionários. Um avanço da instituição em relação a seu patamar burocrático anterior. Ressalta-se que, no processo de transformação cultural, é mais relevante iniciar pelo incentivo às mudanças na cultura através dos *stakeholders* do que buscar resultados tangíveis de curto prazo. Nesse sentido, houve evidências de estímulo ao empreendedorismo corporativo, valorização de ideias, ações e atuações intra-empendedoras dos funcionários.

Destaca-se, ainda, as competências individuais como principal fonte de vantagem competitiva sustentável (Martins *et al.*, 2013), especialmente no que tange à atuação de líderes, fundamentais para a continuidade (ou não) de programas voltados à indução do processo de inovação. Fatos demonstrados em relatos dos funcionários que apontam sua não participação nas iniciativas de inovação em decorrência da pressão de suas lideranças para o cumprimento das atividades do dia a dia nos departamentos. Viés que se configura como contrário ao comportamento dos líderes motivadores, mas que também expõe a pressão por metas e resultados como barreira potencial à inovação. O engajamento de outros funcionários, em contrapartida, mesmo que em formatos diversos, colabora para a multiplicação de um movimento voltado à continuidade da transformação cultural. Assim, em síntese, observam-se percepções que se caracterizam por um maior apoio e participação no PITS, como também a valorização de sua importância para a organização, para o avanço profissional e para desenvolvimento pessoal dos indivíduos. Houve, ainda, os funcionários mais focados em suas rotinas e demandas relativas aos processos da FIES.

Como contribuições, apontam-se “lições aprendidas” a partir das articulações empírico-teóricas sobre o PITS, úteis para outras FIES: há a possibilidade de ações de indução do processo de gestão da inovação, com resultados tangíveis, embora com ressalvas como em Van de Ven (2017); há importância nas competências individuais dos funcionários para geração de novas ideias e inovação; o papel das lideranças pode ser positivo no apoio das iniciativas, mas também pode ser negativo; é importante uma implantação gradual de iniciativas de inovação, no sentido de gerar multiplicadores e novos interesses em participar; as metodologias precisam ser pré testadas no contexto da organização, a fim de amadurecer o programa para uma expansão no devido momento; alinhar expectativas e manter a transparência constante evita gerar frustrações e ajuda direcionar melhor o processo; o lastro por parte da alta administração é estratégico, pois garante responsabilizações específicas no

processo de gestão da inovação, mantém a pauta na agenda institucional, incentiva a geração e a execução das ações de inovação com negociação de expectativas e atos. Conjunto consonante com (Cintra *et al.*, 2018), especialmente quanto ao benefícios de uso do IMO.

Este estudo contém limitações em função de lacunas bibliográficas e do seu contexto específico, com implicações sobre decisões relacionadas ao nível aplicado de descrições e profundidade das análises críticas. Bem como pela opção por **ênfase metodológica qualitativa descritiva**, não sujeita às generalizações. Dessa forma, são necessárias observações sobre as mudanças identificadas relacionadas ao PITS, posteriores à sua conclusão. Isso, visto que houve a troca regimentar de gestão, a saída de alguns gestores e dos agentes de aceleração, além da descontinuidade do programa. Sugere-se *survey* junto aos funcionários e análises de dados da instituição, a partir de 12 meses após essas ocorrências.

O conjunto apresentado sustenta a necessidade de investigações adicionais em outras FIES com necessidade de inovar e em contextos diferentes desses, para melhor comparação.

## REFERÊNCIAS

- Amit, R., & Zott, C. (2020). *Business model innovation strategy. Transformational concepts and tools for entrepreneurial leaders*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: leading agile developers, developing agile leaders*. New York: Addison-Wesley Professional.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2).
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into your Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86, 84-92.
- Bruno-Faria, M. F., & Fonseca, M. V. A. (2014). Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 372-396.
- Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective, *Industrial Marketing Management*, 88, 410-413.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.

Cintra, L. P., Silveira, L. A. G., & Braga, R. C. (2018). Innovation Management Office and Intrapreneurship: alternative constructs related to the management of organizational transformation. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 6(10), 7-26. Recuperado em 10 janeiro, 2021, de <https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/60738>

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed: Bookman.

D'amato, V. (2015). *Management innovation roadmap – what the new manager 3.0 has to do in order to enable employees to do their best and to be fully engaged*. Milano: Egea.

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1),45-65.

Filippov, S., & Mooi, H. (2010). Innovation project management: a research agenda. *RISUS. Journal on Innovation and Sustainability*, 1(1). Recuperado em 5 janeiro, 2021, de [revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/4261](http://revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/4261).

Frishammar, J., Richtnér, A., Brattstrom A., Magnusson, M., & Bjork, J. F. J. (2019). Opportunities and challenges in the new innovation landscape: Implications for innovation auditing and innovation management. *European Management Journal*, 37(2), 151-164.

Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-221.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. UK: Pearson.

Geerts, A., Blindenbach-Driessen, F., & Gemmel, P. (2010). Achieving balance between exploration and exploitation in service firms: a longitudinal study. *Academy of Management Review*, 2010(1), 1-8.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.

Govindarajan, V., & Trimble, C. O. (2011). *Outro lado da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Hekkert, M. P., Janssen, M. J., Wesseling, J. H., & Negro, S. O. (2020). Mission-oriented innovation systems. *Environmental innovation and Societal Transitions*, 34, 76-79.

Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45, 191-210.

*Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994.* (1994). Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Presidência da República.

Lopes, D. P. T., Vieira, N. S., Barbosa, A. C. Q., & Parente, C. (2015, outubro). *Inovação gerencial e inovação social: pensando para além da inovação tecnológica*. XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão de Tecnologia. Porto Alegre, RS, Brasil: Associação Latino-Iberoamericana de Gestão de Tecnologia. Brasil, 20.

Macleane, M., Harvey, C., Golant, B. D., & Sillince, J. A. A. (2020). The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 1-49.  
March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, 2(1), 71-87.

Martin, R. (2010). Design thinking: achieving insights via the “knowledgefunnel”. *Strategy & Leadership*, 38(2), 37-41.

Martins, G. S., Vieira, N. S., Lima, M. D., Lopes, D. P. T., & Barbosa, A. C. Q. (2013, outubro). *Desenvolvimento de competências e gestão de recursos humanos: estudo comparativo em organizações brasileiras e portuguesas*. XV Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão de Tecnologia. Associação Latino-Iberoamericana de Gestão de Tecnologia, Porto, Portugal.

Maximini, D. (2018). *Agile leadership in practice: Applying Management 3.0*. Norderstedt, Germany: Books on Demand.

Micheli, P., Wilner, S. J. S., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. (2019). Doing design thinking: conceptual review, synthesis, and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124-148.

Minayo, M. (Org.). (2009). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. (28a ed.). Petrópolis: Vozes.

Minayo, M. C. S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(7), 01-12.

OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4<sup>th</sup> edition - The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. Paris/Luxembourg: OECD Publishing/Eurostat. Recuperado em 3 de janeiro, 2021, em <https://doi.org/10.1787/24132764>

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Sato, S. (2009). Beyond good: great innovations through design. *Journal of Business Strategy*, 30(2/3), 40-49.

Silva, D. O., Bagno, R. B., & Salerno, M. S. (2014). Modelos para gestão da inovação: Revisão da Literatura. *Production*, 24(2), 477-490.

- Silva, I. M. (2018). *Capacidades organizacionais para a inovação frugal*. Tese. FEAC USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (3rd.). San Francisco: Jossey Bass.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and relolutionary change. *California management review*, 38(4), 1-30.
- Van de Ven, A. H. (2017). The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. *Innovation*, 19(1), 39-42.
- Visnjic, I., Wiengarten, F., & Neely, A. (2016). Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance. *The Journal Product Innovation Management*, 33(1), 36–52.
- Walker, R. M., Chen, J., & Arvind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33(5), 407-422.
- Yan, B., Maladzhi, W. R., & Makinde, O. D. (2012, December). Creating innovation culture through visionary leadership in small medium enterprises. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, Hong Kong, China, 5.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.