

## **Inovação e transformação cultural - Estudo em fundação brasileira de apoio à pesquisa.**

Leandro Pinheiro

Cintra Renato da Costa Braga

Allan Claudius Queiroz Barbosa

### **RESUMO**

As inovações nas organizações têm demanda crescente a cada ano, o que suscita necessidades de gerir e estimular o processo para que sua geração aconteça de forma sistemática, com engajamento dos colaboradores e das lideranças. Nesse contexto, a inovação surge como uma função organizacional nas empresas, exigindo lidar com conflitos e imitações para apoiar e gerir as práticas de inovação no ambiente organizacional com ambidestralidade. Quando a implantação ou o reforço da função inovação vem também com o objetivo estratégico de transformação cultural, buscando - se sair de um modelo tradicional para uma cultura mais fértil para a inovação, os desafios são maiores. Esses são alguns dos elementos contemporâneos de mudança que influenciam o papel, a forma e a relação com o trabalho, bem como desafiam novas práticas em gestão de recursos humanos. Nesta perspectiva, o objetivo desse artigo é discutir a percepção dos colaboradores de uma fundação de apoio à pesquisa no que diz respeito a iniciativas de inovação paralelamente às suas responsabilidades rotineiras, em um programa institucional de transformação cultural. A fundação, de atuação nacional, está baseada em uma Universidade pública brasileira . Com mais de quarenta anos e respondendo aos órgãos de controle e aos financiadores, foi se burocratizando, perdendo agilidade e a qualidade no atendimento de seu principal stakeholder, o pesquisador. Aliado à queda de investimento público em pesquisa nos últimos anos, com crise político- econômica nacional e estadual, o que gerou perdas em sua receita, a fundação tem buscado se reinventar com iniciativas de inovação. Uma análise a partir de documentos internos da empresa divulgados na Intranet e em entrevistas junto às lideranças, aplicação de questionário junto aos colaboradores e uso da gamificação ao longo de sua condução, foi possível identificar aspectos ligados ao engajamento e desenvolvimento dos participantes permitiu identificar como principais

resultados a dificuldade de compatibilização da rotina com as iniciativas de inovação, somado à falta de envolvimento de todos os colaboradores e de apoio das lideranças. Ao mesmo tempo, destacaram também a importância do programa para seus respectivos desenvolvimentos pessoais e profissionais, além da transformação da cultura, visando mais inovações. Foi observado também a utilização de novas ferramentas de apoio ao planejamento e organização e o início da incorporação de métodos ágeis de gestão. Questões qualitativas foram apresentadas para complementar as análises, trazendo elementos de reflexão sobre o desenvolvimento de inovações e transformação cultural. Os resultados trazem contribuições para se ampliar a discussão sobre a função inovação, a transformação para uma cultura de inovação e seus desafios em outras organizações. Esses aspectos se conectam com a proposta da Gestão 3.0, bem como com reflexões sobre o papel das lideranças e da estrutura organizacional. Também apresentam iniciativas práticas que podem ser replicadas, com os devidos ajustes, a outros contextos a fim de apoiar a transformação cultural que promova um ambiente mais propício para a geração e a implementação de inovação na organização.

**Palavras-chave:** gestão da inovação; função inovação; transformação cultural; gestão 3.0; ambidestralidade organizacional.

#### **Referências Bibliográficas:**

Aagaard, A. & Andersen, T. (2014). How can HR practices support front-end innovation and increase the innovativeness of companies? *European J. of International Management*, v. 8, n. 5, p. 488.

Andries, P. & Czarnitzki, D. (2014). Small firm innovation performance and employee involvement. *Small Business Economics*, 43, Issue 1, pp 21 – 38.

Bergendahl, M., Magnusson, M. & Björk, J. (2015). Ideation High Performers: A Study of Motivational Factors. *Creativity Research Journal*, v. 27, n. 4, p. 361 - 368.

Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into your Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45, n. 4, p. 47 - 55.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45, Issue 2, pp 245 – 253.

Lendel, V., Hittmár, Š. & Siantová, E. ( 2015 ) . Management of Innovation Processes in Company. *Procedia Economics and Finance*, 23 , Pages 861 - 866 .

O' reilly, C. A. & Tushman, M. L. ( 2013 ) . Organizational ambidexterity: past, present, and future. *The academy of management perspectives*, v. 27 , n. 4 , p. 324 - 338 .

Tidd, J. & Bessant, J. ( 2015 ) . *Gestão da Inovação*. 5<sup>a</sup> Ed. Porto Alegre: Bookman.

Van De Ven, A. ( 2017 ) . The innovation journey: you can' t control i t , but you can learn to maneuver i t . *Innovation*, v. 19 , n. 1 , p. 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 , issue 1 , pp. 36 – 52.