



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**COMPETÊNCIAS E INOVAÇÕES GERENCIAIS PARA
UMA CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA:
FRAMEWORK TEÓRICO E ESTUDO DE CASO**

TIAGO CID TIMBÓ / ANA PAULA MORENO PINHO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

TIAGO CID TIMBÓ

Produto Técnico resultado da pesquisa

COMPETÊNCIAS E INOVAÇÕES GERENCIAIS PARA UMA CULTURA
ORGANIZACIONAL INOVADORA: *FRAMEWORK* TEÓRICO E ESTUDO DE
CASO

FORTALEZA
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- T476c Timbó, Tiago Cid.
Competências e inovações gerenciais para uma cultura organizacional inovadora: framework teórico e estudo de caso / Tiago Cid Timbó. – 2023.
14 f.
- Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.
Orientação: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.
- ISBN: 978-85-7485-472-4
1. Relatório Técnico. 2. Sustentabilidade. I. Título.

CDD 658.1

TIAGO CID TIMBÓ

**COMPETÊNCIAS E INOVAÇÕES GERENCIAIS PARA UMA CULTURA
ORGANIZACIONAL INOVADORA: *FRAMEWORK* TEÓRICO E ESTUDO DE
CASO**

.

Produto Técnico resultante do Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estratégia e sustentabilidade
Orientador: Profa. Dra. Ana Paula M. Pinho

FORTALEZA
2023

Título: Competências e inovações gerenciais para uma cultura organizacional inovadora: framework teórico e estudo de caso [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Tiago Cid Timbó e Ana Paula Moreno Pinho

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2023

ISBN: 978-85-7485-472-4

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da Pesquisa “Competências e inovações gerenciais para uma cultura organizacional inovadora: *framework* teórico e estudo de caso”

Turma: MPAC / FECOMÉRCIO

Instituição contratante: Sistema Fecomércio Ceará.

Prezado Sr. Presidente,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Tiago Cid Timbó**, sob a orientação do Prof^a. Dr^a. Ana Paula Moreno Pinho, no período de 2020 a 2023, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Sistema Fecomércio Ceará junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Tiago Cid Timbó, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Ana Paula Moreno Pinho, Dr^a. em Administração (UFBA)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

Apresentar um *framework* teórico que relacione as competências gerenciais e as inovações gerenciais para a construção de uma cultura organizacional inovadora

Impacto – Nível:

- Médio

Impacto – Demanda:

- Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

Impacto – Tipo:

- Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

Replicabilidade:

- Sim

Abrangência Territorial:

- Nacional

Complexidade

- Média

Inovação:

- Baixo teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

Houve fomento?

- Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-472-4

1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Produto Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, e tem como objetivo geral apresentar um *framework* teórico que relacione as competências gerenciais e as inovações gerenciais para a construção de uma cultura organizacional inovadora. Para isto, foram estabelecidos três objetivos específicos:

- (1) Caracterizar uma cultura organizacional inovadora;
- (2) Levantar as competências gerenciais que favorecem a implementação inovações, e
- (3) Compreender o fenômeno das inovações gerenciais nas organizações.

A partir do estudo de diferentes autores, será apresentado um *framework* teórico que demonstre a estrutura-base de uma cultura organizacional inovadora, pautada na atuação dos gestores por meio de suas competências e inovações.

Há vários estudos relacionando competências e inovação, com enfoques diversos, investigando, por exemplo, a interação entre competências gerenciais e rotinas para o desempenho em inovação. Nesta linha, a literatura aponta que a capacidade de inovar requer uma combinação entre rotinas/processos favoráveis à inovação e competências gerenciais que alocam recursos de forma adequada, desenvolvem e aplicam processos e lideram equipes com foco na mudança. Outros estudos buscam identificar competências gerenciais relevantes para a inovação em micro e pequenas empresas inovadoras ou ainda analisar o desenvolvimento das competências necessárias para sustentar programas de melhoria contínua em ambientes distintos.

Quanto a esta pesquisa em particular, sua relevância assenta-se, primeiramente, em sua originalidade, uma vez que estudos relacionando os três constructos mencionados mediante a apresentação de um *framework* teórico são escassos. Um *framework* é um conjunto de componentes e estruturas independentes que possuem uma relação predefinida. Ele transforma questões complexas em estruturas que podem ser estudadas e analisadas.

2 DISCUSSÃO: FRAMEWORK TEÓRICO PARA UMA CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA

A construção de uma cultura organizacional inovadora tem sido almejada por muitas

organizações no cenário competitivo da atualidade, especialmente em função dos ganhos de produtividade e rentabilidade advindos das inovações implementadas. Neste contexto, o papel dos gestores ganha maior relevância por serem protagonistas no processo de viabilização da inovação junto às equipes de profissionais. A seguir, propõe-se um *framework* que ilustra a relação dos elementos que compõem uma cultura organizacional inovadora (Figura 1).

Figura 1 - Framework geral teórico de uma cultura organizacional inovadora



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A Orientação Estratégica à Inovação é o ponto de partida para uma atuação inovadora nas organizações. Essa intenção declarada de ser inovadora deve ser desdobrada em outras iniciativas, como uma diretriz para a implementação de programas que fomentem a inovação, com envolvimento e patrocínio da alta gestão. Na prática, significa declarar em sua missão, visão e valores o objetivo de ser inovadora, que deve ser reforçado constantemente de diferentes formas, especialmente por meio da comunicação feita pela alta gestão. A organização deve possuir programas estabelecidos e consolidados que estimulem a prática inovadora nas diferentes áreas. Também é necessário adotar uma gestão da inovação adequada aos objetivos

e contexto da organização, modelando seus procedimentos, processos e políticas para favorecer a inovação.

A Estrutura e Governança devem favorecer a integração entre diferentes áreas e níveis hierárquicos, propiciando o acúmulo do conhecimento funcional. Essa inter-relação pode ser alcançada por meio da formação de comitês dedicados à governança da inovação, que acompanham as iniciativas e garantem uma tomada de decisão compartilhada, considerando diferentes perspectivas. A organização deve criar equipes multifuncionais para conduzir projetos e programas de inovação, preferencialmente com profissionais dedicados total ou parcialmente à gestão da inovação. Essas equipes devem ter diversidade de perfis e experiências, bem como conhecimentos técnicos relevantes. É importante proporcionar certa flexibilidade na atuação dos seus profissionais, podendo vivenciar novas experiências dentro e fora da organização. Quanto à estrutura física, é válido reforçar aspectos que favorecem a interação, o diálogo e a troca de conhecimentos entre os profissionais.

A Gestão de Metas e Indicadores deve refletir a orientação à inovação da organização na forma como mede seu desempenho. É fundamental adotar indicadores e metas específicos de curto, médio e longo prazos para mensurar o desempenho em inovação, impactando tanto as atuações individuais quanto as coletivas. O acompanhamento constante desses indicadores e metas demonstra a importância dada ao tema, buscando sempre otimizar seus resultados. Como prática, as organizações devem realizar investimentos regulares com foco em inovação, direcionando recursos em novas tecnologias, pesquisas de mercado, profissionais, modernização de equipamentos, entre outras áreas relevantes.

A Comunicação é um elemento-chave para cumprir o papel de fortalecer a inovação como um valor para a organização. É preciso institucionalizar um sistema de comunicação que favoreça a troca de informações e conhecimentos entre áreas e níveis, em todas as direções, para geração e compartilhamento de ideias. Os veículos de comunicação interna (que têm como público-alvo os profissionais) e externa (que têm como público-alvo os seus clientes, consumidores e demais *stakeholders*) devem conter mensagens que corroboram com seus objetivos de ser inovadora, de modo que todos reconheçam a importância estratégica da inovação. Devem ser mantidos fóruns de discussão direcionados para a inovação, envolvendo desde o nível mais alto da hierarquia até cargos operacionais, com a participação da alta gestão. A temática de inovação deve ser constantemente abordada pelos gestores junto à suas equipes nas atividades setoriais, sendo os líderes os principais porta-vozes e incentivadores.

Os Relacionamentos Externos garantem às organizações a capacidade de formar uma rede de contatos que forneça aos seus profissionais fontes de conhecimentos capazes de acelerar a implementação de inovações. A interação com entidades externas à organização, como pesquisadores, universidades (comunidade científica), outras empresas e fornecedores, tem como objetivo absorver conhecimento externo característico dos modelos de inovação aberta. Além disso, a organização deve estar atenta às necessidades dos clientes - atuais e potenciais - , mantendo uma interação regular para identificar as oportunidades e realizar aprimoramentos.

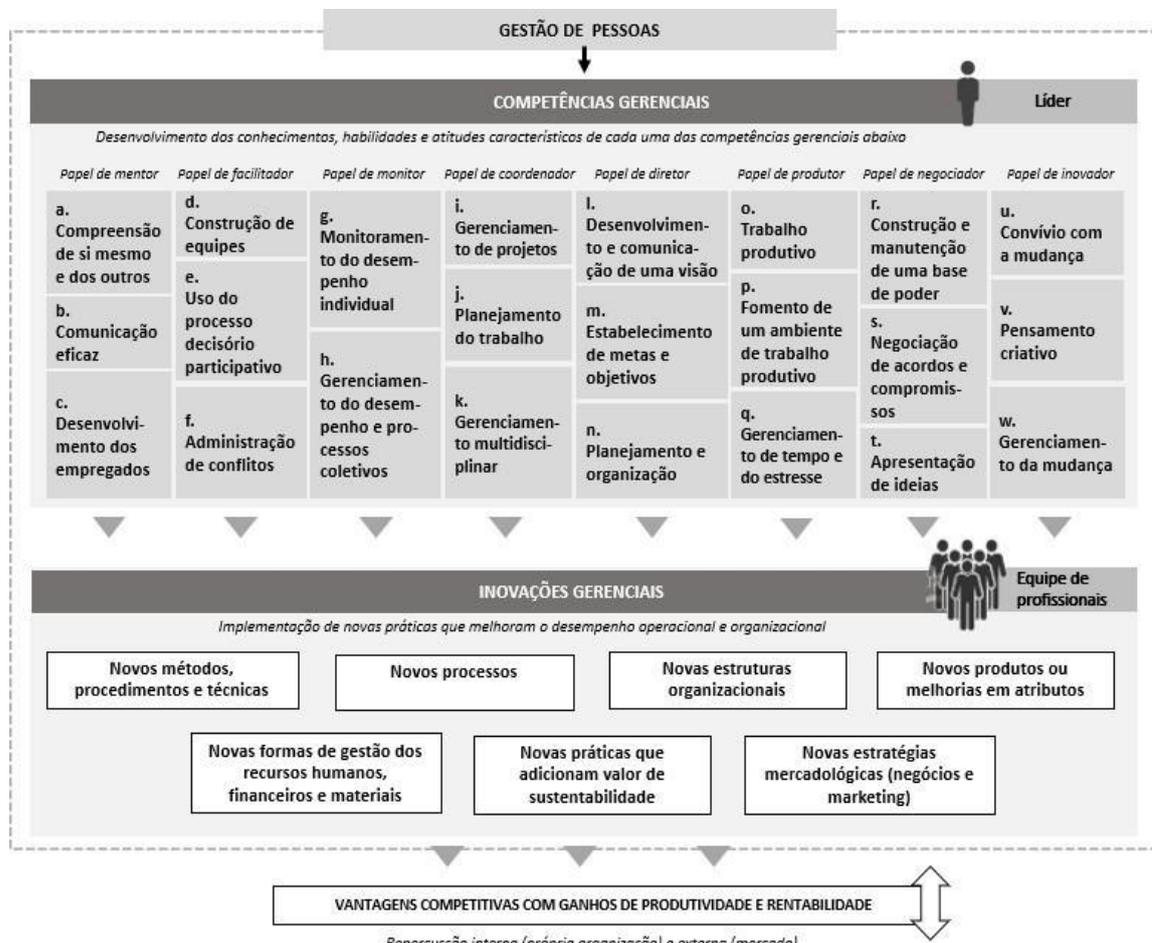
Por fim, e com maior destaque neste estudo, apresenta-se a Gestão de Pessoas como um elemento central na construção de uma cultura organizacional inovadora. Suas práticas devem apoiar, estimular e promover a inovação, uma vez que os profissionais são os responsáveis por uma atuação inovadora, com destaque para os gestores. Na prática, isso significa ter um processo de recrutamento e seleção de profissionais com perfil criativo e empreendedor, desenvolver ações de capacitação para promover a inovação e o compartilhamento de conhecimento, avaliar o desempenho dos profissionais valorizando competências que impulsionem a inovação, reconhecer os funcionários criativos e que atuam bem em equipe, ter uma política de crescimento na carreira alinhada aos desafios da inovação, estimular comportamentos que favorecem uma atuação voltada à inovação (diálogo aberto, abertura para exposição de ideias, tolerância ao risco, à incerteza e ao erro, protagonismo e atitude empreendedora, valorização de novas formas de solucionar os problemas, autonomia para a tomada de decisões, colaboração entre áreas e senso de equipe e enfrentamento dos obstáculos à inovação), cuidar do bem-estar físico e mental dos profissionais, cultivar um ambiente de trabalho positivo baseado em confiança mútua entre os profissionais e formar uma equipe com diversidade de perfis em termos de gênero, idade, raça, além de uma ampla variedade de experiências e conhecimentos técnicos.

Todas essas iniciativas devem fazer com que os profissionais, especialmente os gestores, se sintam apoiados na busca pela implementação de inovações. Isso também implica em disponibilizar equipamentos e recursos adequados, além de oferecer suporte na adaptação de regras e regulamentos.

A seguir, o *framework detalhado* da relação entre as competências gerenciais e as inovações gerenciais dentro do elemento Gestão de Pessoas. A proposta do *framework* da Figura 02 é demonstrar as competências gerenciais conforme o modelo de Quinn et al. (2003) que devem ser desenvolvidas nas organizações, culminando na implementação de inovações gerenciais. Os conhecimentos, habilidades e atitudes características das competências

gerenciais, quando direcionados pelos líderes para uma atuação inovadora, levam à implementação de novas práticas que melhoram o desempenho operacional e organizacional.

Figura 2 - A relação de competências gerenciais e inovações gerenciais



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O *framework detalhado* apresenta exemplos de vantagens competitivas que resultam ganhos de produtividade e rentabilidade, tais como novos processos, estruturas organizacionais, métodos, procedimentos, técnicas, entre outros. Essas vantagens podem ter repercussões internas, por meio de melhorias na forma como a organização realiza suas atividades, e externas, com a implementação de novas estratégias de mercado ou mesmo criação de novos negócios.

É importante ressaltar que o mérito do líder está em fazer com que as ideias surjam e sejam implementadas por meio de sua equipe de profissionais. O conceito de inovação gerencial, portanto, não deve se restringir à inovação criada de forma exclusiva pelo gestor. As

inovações que surgem do trabalho em equipe também necessitam da “interferência positiva” dos gestores, tornando-se uma forma de inovação gerencial.

A postura do gestor deve dar coerência e significado a cada uma das iniciativas institucionais voltadas à inovação. Caso contrário, se houver incoerência e falta de sentido, o resultado será uma cultura que inibe inovação. Por exemplo, se a organização promove a interação de seus profissionais com entidades externas, como a comunidade científica, mas o gestor impede sua equipe de obter novos conhecimentos por meio dessa interação, os profissionais terão dificuldade em acessar informações que podem gerar inovações. A postura restritiva do gestor nesse caso pode até inibir a busca de conhecimento por iniciativa própria da equipe, uma vez que o líder não demonstra valorizar essa interação.

Vale ressaltar que uma organização com cultura inovadora não precisa necessariamente adotar todas as iniciativas citadas em cada um dos elementos abordados. Dessa forma, adotar uma ou duas não seria suficiente. No entanto, um conjunto de ações articuladas e intencionalmente implementadas ao longo do tempo podem construir uma cultura inovadora.

3 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Na elaboração desta pesquisa, inicialmente, foi apresentado um *framework* teórico, relacionando as competências gerenciais e as inovações gerenciais em uma cultura organizacional inovadora. Em um segundo momento, foi realizado um teste da aplicabilidade do *framework* teórico, mediante uma investigação qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, com um estudo de caso em uma grande indústria brasileira do setor de alimentos que vem implantando diversas melhorias nas suas linhas de produção.

Na aplicação do *framework*, os sujeitos foram os profissionais diretamente envolvidos na efetivação de uma inovação incremental de base tecnológica, reconhecidamente estimulada pelo gerente industrial a quem atribuem o mérito dessa iniciativa. Com a triangulação dos dados coletados na pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação não participante, observou-se que a inovação é um traço cultural instituído com influência direta do gerente industrial para sua viabilização.

A identificação das competências gerenciais praticadas para a implantação de inovações gerenciais ocorreu com a aplicação da metodologia Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), por meio da técnica de fichas, estimulando os entrevistados a expressarem suas experiências na interação com o gerente industrial ao longo do processo inovativo. Com base nos estudos de

diferentes autores, o *framework* teórico evenciou a relação entre os constructos abordados em uma estrutura-base para uma organização voltada à inovação, elencando os seus elementos principais e destacando as competências gerenciais que fomentam a implementação de inovações gerenciais e geram vantagens competitivas para as organizações. Conclui-se que o *framework* proposto, analisado em um contexto empírico, mostrou-se aplicável e serve como guia para organizações que desejam ser mais inovadoras, desenvolvendo e estimulando competências em suas lideranças. A aplicabilidade do *framework* pode ser testada em diferentes situações e contextos organizacionais.

O *framework geral e detalhado* foi desenvolvido com o objetivo de apresentar de forma objetiva e simplificada a relação das competências gerenciais e as inovações gerenciais, com base nos autores abordados no referencial teórico. Para as organizações que almejam uma cultura voltada à inovação, o *framework* pode ser utilizado como um guia para orientar o desenvolvimento de ações nos diferentes elementos. A integração de todas essas frentes ao longo do tempo tende a construir uma cultura organizacional em que a inovação se faz presente no dia a dia das empresas.

As áreas responsáveis pelo treinamento podem utilizar o *framework* como um indicativo de atuação direcionada, servindo como base para um programa de capacitação de gestores, para o desenvolvimento de iniciativas e programas com o objetivo de promover a inovação como traço cultural, utilizando os elementos de uma cultura organizacional inovadora. Esta é a principal contribuição deste estudo: um aprofundamento teórico para a administração sobre inovação nas culturas organizacionais, um tema de extrema importância para a competitividade dos negócios, fornecendo um *framework* como legado. O mesmo princípio se aplica às áreas responsáveis pelas iniciativas de Recrutamento & Seleção, Carreira, Clima Organizacional, entre outras.

Especificamente em relação ao desenvolvimento das competências gerenciais, é possível presumir-se que outras competências de liderança possam ser incluídas no *framework*. Como mencionado, o modelo de Quinn et al. (2003) é amplamente explorado em diversos estudos, porém não é exaustivo. Portanto, o *framework* pode ser utilizado como um modelo base, e as competências gerenciais de outros teóricos podem ser acrescentadas ou substituir aquelas propostas pela literatura.

É importante ressaltar que o *framework* em si não é capaz de indicar quais competências gerenciais devem ser priorizadas para uma construção mais efetiva de uma cultura organizacional inovadora. Para isso, seria necessário realizar um estudo prático a fim de

determinar quais dessas competências gerenciais podem gerar resultados mais rápidos, tornando os investimentos das organizações mais assertivos.

Como resultado da formulação desse *framework*, surge uma possível agenda de estudos, uma vez que há vários caminhos que podem ser explorados, desde a identificação de competências gerenciais que devem ser priorizadas até os diferentes benefícios que as organizações podem obter a partir das inovações gerenciais aplicadas. No próprio *framework detalhado*, algumas possibilidades de benefícios são apresentadas, como novas formas de gerenciar os recursos humanos, financeiros e materiais, novas práticas que agregam valor sustentável e novas estratégias de mercado. Todas essas inovações proporcionam vantagens competitivas, resultando em ganhos de produtividade e rentabilidade para as organizações.

Seria interessante aprofundar outros elementos da cultura organizacional inovadora, propondo *frameworks detalhados* para áreas como 'Orientação Estratégica à Inovação', 'Estrutura e Governança', 'Gestão de Metas e Indicadores', 'Relacionamentos Externos' e 'Comunicação', amplificando o estudo. Há ainda a possibilidade de testagem estatística do *framework*, fornecendo dados objetivos para sua validação. Por meio de uma pesquisa quantitativa abrangente em empresas de diversos setores e em diferentes estágios de maturidade em relação à inovação, seria possível buscar relações entre as competências gerenciais mais aplicadas e a efetivação de inovações gerenciais.

Nesta nova agenda de estudos futuros, também se sugere a aplicação do *framework* em diferentes contextos organizacionais, tais como indústrias, prestadores de serviços, comércios, serviços públicos, empresas mistas ou organizações do terceiro setor. As inovações gerenciais trazem melhorias no desempenho operacional e organizacional, resultando em vantagens competitivas, aumento da produtividade e rentabilidade.

Compreender as nuances desse fenômeno, especialmente por meio da atuação dos gestores, é fundamental para direcionar os programas e iniciativas das organizações. Ao obter uma compreensão mais aprofundada das inovações gerenciais e dos fatores que as torna possível, também se pode efetivar novos processos, métodos, procedimentos e técnicas; desenvolver novas estruturas organizacionais, produtos inovadores, novas formas de gestão de recursos de diversas naturezas e novas estratégias mercadológicas.

REFERÊNCIAS

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.