Inovar para Reinventar:

Implantando Cultura de Inovação em uma Empresa Pública Tricentenária

Resumo

Contexto – A Empresa Pública Tricentenária (EPT) é uma organização pública federal de mais de três séculos de história cujos principais produtos, cédulas e moedas, estão sendo substituídos pelas evoluções tecnológicas dos meios de pagamentos. Para manter sua relevância na sociedade brasileira a organização precisa desenvolver um foco em inovação. A EPT já apresentou iniciativas voltadas para o incentivo de inovações, mas entende-se que para manter seu desempenho de excelência a organização precisará implantar e manter uma cultura de inovação.

Objetivo – Desenvolver uma proposta de intervenção para implantação de uma cultura de inovação em uma empresa pública a partir da identificação dos desafios e benefícios da mudança esperados pelos líderes da organização.

Método – Foi realizado um diagnóstico da cultura organizacional da EPT a partir de coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos, sendo compostos pela aplicação do Instrumento OCAI com 71 respondentes e complementada com nove entrevistas em profundidade com os líderes da empresa.

Resultado – A partir do interesse das lideranças por transformações na cultura organizacional, o estudo propôs a criação do comitê "Cultura Inovadora" e um plano de ação com cinco passos para implantação de uma nova cultura para inovação.

Conclusão – Este artigo pode ser uma referência para estudos futuros em empresas públicas que necessitem implantar uma mudança na cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura de Inovação. Cultura Organizacional. Empresa Pública. Métodos mistos.

Innovate to Reinvent:

Implementing a Culture of Innovation in a Three-Century-Old Public Company

Abstract

Context – The Three-Century-Old Public Company (EPT) is a federal public organization with over three centuries of history. Its main products, banknotes and coins, are being replaced by technological advancements in payment methods. To maintain its relevance in Brazilian society, the organization needs to develop a focus on innovation. EPT has already undertaken initiatives aimed at fostering innovation, but it is understood that to maintain its excellence, the organization will need to implement and sustain a culture of innovation.

Objective – To develop an intervention proposal for implementing a culture of innovation in a public company by identifying the challenges and benefits of change as anticipated by the organization's leaders.

Method – An organizational culture diagnosis of EPT was conducted using both quantitative and qualitative data collection and analysis, including the application of the OCAI Instrument with 71 respondents, complemented by nine in-depth interviews with the company's leaders.

Result – Based on the leadership's interest in transforming the organizational culture, the study proposed the creation of an "Innovative Culture" committee and an action plan consisting of five steps for implementing a new culture of innovation.

Conclusion – This article may serve as a reference for future studies in public companies needing to implement cultural changes.

Keywords: Culture of Innovation, Organizational Culture, Public Company, Mixed Methods.

Introdução

A Empresa Pública Tricentenária (EPT) é uma organização pública federal que possui em seu portfólio como principais produtos a fabricação de cédulas e moedas. A evolução tecnóloga dos meios de pagamento vem simplificando as transações financeiras de empresas e pessoas, colocando em dúvida a continuidade dos tradicionais meios, como as cédulas e moedas (Correia, 2023). Em 2023, a circulação de dinheiro em espécie caiu pela segunda vez na história em função do maior do sistema de pagamento instantâneo (Pix). As transações com Pix movimentaram R$29 bilhões no primeiro semestre de 2024, representando uma alta de 61% em relação ao mesmo período do ano anterior (FEBRABAN, 2024). Isso leva a EPT acompanhar o cenário de transformações e ressignificações da moeda.

Com a evolução dos meios de pagamento, a EPT começa a questionar sua função social enquanto empresa pública. Em seu "Relatório de Gestão", gestores da empresa afirmam que é preciso investir em inovação para que a EPT possa seguir com sua relevância para a sociedade brasileira. Dessa forma, para que a inovação ocorra, torna-se necessário uma cultura que propicie a criação de novas soluções, isto porque a cultura tem um papel importante na inovação ao moldar os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais, ações coletivas, entendimentos e comportamentos (Gonçalves et al, 2023).

A cultura organizacional exerce influência determinante na capacidade de inovar da organização (Silva et al., 2018). Considerada a personalidade básica de uma organização, a cultura define como as pessoas agem e trabalham dentro daquele contexto organizacional, indicando os comportamentos adequados e aceitos pelos respectivos membros. Dessa forma, a cultura pode ser encarada como um fator decisivo para a inovação (Emmendoerfer, 2019; Santos et al., 2019).

A ausência de uma cultura de inovação na EPT gera impactos negativos, como a dificuldade de adaptação às mudanças tecnológicas, a resistência interna a novas iniciativas e a demora na implementação de soluções inovadoras. Esses desafios podem comprometer a agilidade e a competitividade da organização no cenário atual, onde a evolução dos meios de pagamento digitais impõe uma necessidade urgente de modernização.

O objetivo desta pesquisa é desenvolver uma proposta de intervenção para implantação de uma cultura de inovação em uma empresa pública a partir da identificação dos desafios e benefícios da mudança esperados pelos líderes da organização. Foi realizada uma pesquisa com métodos mistos, começando com uma etapa quantitativa e seguida por uma etapa qualitativa. Primeiro, foi

usado o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI) para entender quatro dimensões da cultura organizacional: Clã, *Adhocracy*, Mercado e Hierarquia, comparando a cultura atual com a desejada pelos líderes. Depois, foram feitas entrevistas aprofundadas com líderes para entender a importância da cultura de inovação em relação às outras dimensões da cultura organizacional.

Este estudo oferece um plano de ação com cinco passos para implementar uma nova cultura para gestores que precisam incentivar a inovação em suas organizações públicas. Espera-se que, após ler este artigo, outros gestores públicos se sintam inspirados a iniciar mudanças culturais em seus próprios ambientes.

Aspectos Conceituais - Cultura de Inovação no Setor Público

A cultura organizacional pode ser entendida como os valores, as crenças e os hábitos que auxiliam os indivíduos a compreenderem o funcionamento da organização e direcionam as maneiras de pensar e viver a organização (Khan et al., 2020). Maesschalck e Paesen (2021) entendem que a cultura pode ser gerenciada, aprendida, transmitida e modificada, o que pode gerar resultados específicos como desempenho organizacional e comportamento do empregado. Dessa forma, os líderes podem afetar positivamente o desempenho da organização ao gerenciar sua cultura organizacional (Eskiler et al., 2016; Tian et al., 2018), incluindo sua capacidade de inovar (Khan et al., 2020).

A cultura organizacional inovadora consiste na criação de um ambiente favorável à inovação e, ao mesmo tempo, é um estilo de comportamento que estimula o surgimento de novas ideias e um gerenciamento que encoraje a realização de mudanças, assuma riscos e compartilhe esse pensamento por todos os níveis e departamentos da organização (Gomes et al., 2015; Gonçalves et al, 2023). No âmbito do setor público, as inovações podem ser concretizadas como criação e implementação de novos processos, produtos, métodos e técnicas de prestação de serviço público que tragam melhor desempenho em termos de eficiência, eficácia e efetividade de resultados para a sociedade (Emmendoerfer, 2019; Teixeira et al., 2019; Torfing et al., 2019).

As iniciativas de inovações no setor público geram tensões entre a cultura burocrática, dominante nas organizações do setor público, e comportamentos inovadores, pois sua realização demanda a conciliação de aspectos estruturais e processuais orientados ao controle com práticas flexíveis favoráveis à colaboração e à aprendizagem (Emmendoerfer, 2019; Sønderskov et al.,

2021). Entre os desafios encontrados por organizações públicas para inovar, encontram-se a falta de comunicação e de objetivos comuns com os demais departamentos (Amorim, 2022). Dessa forma, mudanças na cultura em organizações públicas na tentativa de gerar inovações podem ser um processo doloroso, provocando violenta resistência (Emmendoerfer, 2019).

Nesse contexto, a liderança tem o papel crucial na determinação da inovação organizacional. Liderança pode ser entendido como o gerenciamento da cultura (Schein & Schein, 2022). O líder desempenha um importante papel junto à cultura organizacional, pois é ele quem transmite a visão, os valores e os princípios organizacionais. Portanto, o líder pode interferir na cultura da organização, inspirando as pessoas no processo de mudança da cultura organizacional que propicie inovação.

Contexto e a Realidade Investigada – EPT

A EPT foi fundada em 8 de março de 1694, com a missão inicial de fundir e cunhar o ouro extraído do Brasil durante o período colonial. Ao longo de seus 330 anos de história, suas atividades se entrelaçaram com a própria trajetória do país. A organização iniciou suas operações em Salvador e, em 1698, transferiu-se para o Rio de Janeiro. Atualmente, o complexo industrial da EPT é um dos maiores do mundo e o maior da América Latina, abrangendo 538 mil m² de área total e 110 mil m² de área construída. Com um quadro de 1900 funcionários, a EPT conta com três departamentos fabris principais: Cédulas, Moedas e Medalhas, e Produtos Gráficos e Cartões. As fábricas de cédulas e moedas têm capacidade instalada para produzir aproximadamente 2,6 bilhões e 4 bilhões de unidades por ano, respectivamente, atendendo integralmente à demanda nacional de meio circulante (Oliveira, 2020).

A busca pela inovação na EPT é evidente em seus relatórios de gestão. Em 2010, foi criado o Departamento de Inovação Tecnológica, com o objetivo de estudar, conceber, desenvolver e inovar produtos e serviços. Esse departamento permaneceu na estrutura da empresa ao longo dos anos, embora tenha alterado seu nome diversas vezes, sempre com a missão de fomentar a inovação. Em 2013, a EPT destacou-se ao ganhar um prêmio pela implementação do sistema AQUASAVE, que economizou 90% do consumo de água no processo gráfico. Esta inovação colocou a EPT na 17ª posição entre 85 instituições inscritas no 11º Prêmio Benchmarking Brasil, um reconhecimento às melhores práticas socioambientais do país.

A EPT tem promovido uma cultura de inovação por meio de várias iniciativas, como a implementação de um método estruturado de estímulo à inovação fundamentado no conceito de inovação aberta. Em 2019, lançou o Prêmio Inova EPT, incentivando seus empregados a enviar ideias inovadoras, recebendo 95 sugestões no primeiro ano. Além disso, firmou convênios de colaboração científica com instituições como a Fundação Centro Universitário da Zona Oeste do Rio de Janeiro e a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Em maio de 2020, a EPT publicou uma política de estímulo à geração de inovações, que estabelece diretrizes para promover uma forte cultura de inovação e inclui a criação de um Comitê de Inovação. Em 2021, a EPT lançou um edital de pós-graduação focado em inovação e liderança, além de constituir o Comitê de Inovação para implementar o Marco de Transformação Digital. Nesse mesmo ano, inaugurou sua primeira usina fotovoltaica e lançou o projeto Tran$forma, uma solução pioneira para o descarte de papel-moeda. Ainda em 2021, a EPT lançou seu primeiro documento de identidade digital produzido internamente. As diversas iniciativas de promoção e projetos de inovação demonstram o empenho da EPT em transformar sua cultura organizacional, incorporando novos valores e práticas que assegurem sua evolução contínua e sua posição de destaque no mercado.

Procedimentos Metodológicos

Este estudo utilizou métodos mistos, tendo uma etapa quantitativa seguida de uma qualitativa. Na realização da primeira etapa foram utilizados o questionário do instrumento OCAI (Cameron & Quinn, 2011) onde os líderes responderam de acordo com sua interpretação pessoal. Posteriormente, na segunda etapa, foram realizadas entrevistas para compreender a percepção mais aprofundada sobre o tema, na qual foram coletados dados sobre o funcionamento organizacional, fenômenos culturais e experiência (Bardin, 2010). Portanto, esta pesquisa tem foco na extrapolação, onde metodologias conhecidas são aplicadas a novos problemas (Motta, 2017).

Etapa Quantitativa - O Instrumento OCAI

O instrumento OCAI foi criado por Cameron e Quinn (2011) para diagnosticar a cultura organizacional, viabilizando a compreensão entre a cultura atual e a cultura que os membros da organização acreditam que deve ser desenvolvida. Ele classifica a cultura das organizações a partir de duas dimensões: foco organizacional (interno *versus* externo) e adaptabilidade ao ambiente

(estabilidade e controle *versus* flexibilidade e dinamismo). A partir destas duas dimensões chega-se a quatro quadrantes que representam formas distintas de cultura: Clã, *Adhocracy*, Mercado e Hierarquia (Cameron & Quinn, 2011).

A *Cultura Hierárquica* é formal e estruturada, regida por regras e procedimentos, com líderes organizadores e coordenadores. Regras e políticas são a base da coesão. A *Cultura de Mercado* foca na competitividade e nos resultados, com líderes exigentes e orientados para a vitória, que mantém a organização unida. A *Cultura do Clã* é voltada para o trabalho em equipe e o ambiente familiar, com líderes como mentores e a lealdade como elemento central da coesão. A *Cultura Adhocracy* valoriza a inovação e a experimentação, com líderes visionários e orientados para o risco. O compromisso com a inovação é o fator de união.

Os questionários do Instrumento OCAI foram enviados por e-mail a todos os empregados que se encontravam em posições de liderança na EPT (ver Arquivo Suplementar A). Estes líderes estavam em diversas posições, 19 como superintendentes que atuam no nível de departamento e 73 gerentes divididos em seções que são subordinadas a departamentos. O instrumento, traduzido para português, é composto por 24 perguntas divididas em seis dimensões-chave: características dominantes, liderança organizacional, gestão de funcionários, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Cada pergunta contida nestas dimensões possui quatro alternativas que devem ser pontuadas pelo respondente, atribuindo mais pontos aquela alternativa que mais se assemelha a organização dele atualmente (Cameron & Quinn, 2011). Para esta pesquisa, na coleta de dados quantitativos, optou-se por utilizar a escala Likert que faz com que os entrevistados expressem seus sentimentos sobre produtos e organizações.

Uma vez que o questionário foi respondido, os dados foram analisados e gráficos foram gerados para exemplificarem e demonstrarem de forma clara a visão que os líderes possuíam da cultura atual e desejada da organização EPT. Por meios das entrevistas em profundidade foi possível entender qual a importância da inovação e os fatores que os líderes entendiam serem importantes para resolver os problemas ou necessidades que a organização precisaria adquirir para chegar à cultura desejada.

Uma das limitações metodológicas a ser destacada é que não era objetivo da pesquisa aplicar o questionário OCAI, nesta etapa, para os demais níveis hierárquicos da organização. Por isso, foi estabelecido, a priori, a seleção apenas de gestores para resposta e tratamento descritivo dos dados.

Etapa Qualitativa – Entrevistas com lideranças

Após a coleta de dados quantitativos foi empreendida a coleta de dados qualitativa, onde 9 entrevistas em profundidade foram realizadas com líderes da EPT (Tabela 1). Os líderes entrevistados foram os superintendentes e gerentes das áreas administrativa e fabril. Os líderes foram escolhidos porque possuíam maior poder de influência sobre temas como inovação e gestão da cultura e estratégia. Nas entrevistas utilizou-se um roteiro semiestruturado para compreender o significado de valores importantes da atual cultura organizacional da EPT e a importância da cultura de inovação na visão destes líderes para a organização (ver Arquivo Suplementar B). Cada entrevistado recebeu um termo de consentimento concordando em disponibilizar os dados da entrevista e informando a garantia de sigilo da identidade deles.

Tabela 1 – Características dos entrevistados

Entrevistados	Gênero	Tempo de Empresa	Área Funcional	Cargo
Entrevistado 01	Masculino	> 10 anos	Fabril	Gerente
Entrevistado 02	Masculino	> 10 anos	Administrativo	Gerente
Entrevistado 03	Masculino	> 10 anos	Fabril	Superintendente
Entrevistado 04	Feminino	> 10 anos	Administrativo	Gerente
Entrevistado 05	Masculino	> 20 anos	Fabril	Superintendente
Entrevistado 06	Feminino	> 10 anos	Administrativo	Superintendente
Entrevistado 07	Masculino	> 20 anos	Fabril	Gerente
Entrevistado 08	Masculino	>10 anos	Administrativo	Gerente
Entrevistado 09	Masculino	> 10 anos	Administrativo	Superintendente

O tratamento dos dados qualitativos foi baseado na análise de conteúdo descrita por Bardin (2010), utilizada como um instrumento de diagnóstico e possibilitou a realização de inferências específicas e interpretações causais sobre aspectos comportamentais dos entrevistados. Todos os dados foram gravados, transcritos e analisados relacionando-os com os dados quantitativos, quando foi possível encontrar aspectos que se repetiram nas falas dos entrevistados, bem como fatos que se mostraram relevantes para a pesquisa, e para criar categorias que iam ao encontro do objeto da presente pesquisa.

O Diagnóstico da Situação-Problema

As Limitações da Cultura Atual

Por meio das respostas ao instrumento OCAI foi possível obter a visão atual da cultura da organização na percepção dos líderes. A Tabela 2 apresenta um panorama da percepção dos líderes sobre a cultura organizacional atual e desejada. Na cultura atual, a cultura de *Hierarquia* se destaca, o que é coerente com a cultura nas organizações públicas: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações e apego ao poder, estabilidade, formalização entre outras.

Tabela 2 – Cultura organizacional atual e desejada

	% Distribuição da Cultura				
Culturas	**Atual**	**Desejada**	**% Atual**	**% Desejada**	**Diferença entre Atual e Desejada**
Hierarquia	1505,00	1874,00	30,94%	25,13%	-5,81%
Clã	1387,00	1914,00	28,52%	25,67%	-2,85%
Mercado	1035,00	1812,00	21,28%	24,30%	3,02%
Adhocracy	937,00	1857,00	19,26%	24,90%	5,64%

Destaca-se na Tabela 2 a cultura atual que recebeu maior pontuação na pesquisa e a cultura atual que recebeu a menor pontuação. Este resultado está ligado ao quanto os respondentes entendem que a EPT tem de características de cultura hierárquica e *adhocracy*, demonstrando que a cultura hierárquica é forte na EPT e a Cultura *Adhocracy* (inovação) se faz pouco presente. Ademais a cultua de inovação é a que apresenta uma maior diferença quando se analisa entre a cultura atual e desejada, uma lacuna de 937 pontos para 1857 de um desejo por uma cultura de inovação.

As entrevistas corroboram o resultado da pesquisa quantitativa, demonstrando que a visão dos líderes da cultura atual se caracteriza no tipo *Hierarquia*. As organizações públicas mantêm as características básicas das demais organizações, contudo possuindo algumas especificidades como centralização das tomadas de decisão, rotinização, formalização e a resistência a mudanças: "*Uma cultura conservadora, engajada, enraizada, principalmente em silos, ou seja, eu faço isso aqui e pronto e acabou. eu acho que tem várias (cultura) de fato, por ser uma empresa totalmente 'silada'* (Entrevistado 2)." Na contramão da estrutura "*departamentalizada*" surge nos entrevistados, de forma geral, um desejo de processos mais horizontais, conforme foi citado pelo Entrevistado 3: "*A gente deveria foco no produto e de repente não tanto na função. Então, trabalhar de forma mais matricial*."

Internamente em uma organização, subunidades como departamentos funcionais, níveis hierárquicos ou mesmo equipes podem refletir suas próprias culturas, formando assim subculturas. Observa-se que tanto os líderes da área administrativa quanto da área fabril pontuam a existência de uma subcultura entre as duas áreas funcionais: "*Eu sou oriundo da área fabril, então tem sempre aquele, vamos dizer assim esse termo é esse que eu posso dizer, não sei se é preconceito, ou é um preconceito entre produção e administração e vice-versa, e administração e produção* (Entrevistado 5)." Essas subculturas impedem uma maior sinergia entre as áreas, limitando atuações em projetos em conjunto, o que inclui a inovação.

Os entrevistados apontaram ainda os desafios como a segurança do emprego, o que segundo os entrevistados deixam os empregados em uma zona de conforto e permanência no *status quo*, e acaba por ser uma força contrária a se assumir riscos. Outro desafio listado foi o receio quanto a responder aos órgãos de controle sobre investimentos realizados em pesquisas que não possuem obrigatoriedade de trazer resultados financeiros, mas tem como compromisso estudar e obter conhecimento de determinado assunto: "*Essa questão de falta de ousadia, de zona de conforto, o medo de responder por qualquer tipo de ato falho ou não para órgãos de controle, isso impede* (Entrevistado 2)."

O Desejo por uma Maior Cultura de Inovação

Os resultados revelam um desejo dos líderes da EPT por uma cultura do tipo *Adhocracy*, ou seja, por inovação. A Cultura de inovação pressupõe aceitação de riscos, pessoas decididas, liderança com atitudes empreendedoras e inovativas, equipes com liberdade, originalidade para tomar decisões e assumir riscos. E um desejo de ter grupos coesos, comprometidos com inovação e desenvolvimento com ênfase na tecnologia de ponta (Cameron & Quinn, 2011). Este desejo sobre inovação foi investigado e analisado na pesquisa qualitativa.

Percebe-se que se espera com a inovação muito mais do que novos negócios ou lucro, há uma expectativa de maior colaboração, motivação, agilidade nos processos e de um reconhecimento externo da importância estratégica da organização: "*O que eu fico imaginando é que a gente teria, sabe, uma retenção de talentos maior. Eu acho que se eu fosse colocar como um efeito colateral disso tudo seria a gente reter mão de obra de qualidade* (Entrevistado 1)." Para os entrevistados, mais do que a busca por mudanças nos processos, colaboração e aumento de receita,

é a expectativa de se ter uma ampliação no portfólio de produtos e serviços, ou seja, os entrevistados esperam que a inovação entregue novos produtos e serviços para a organização.

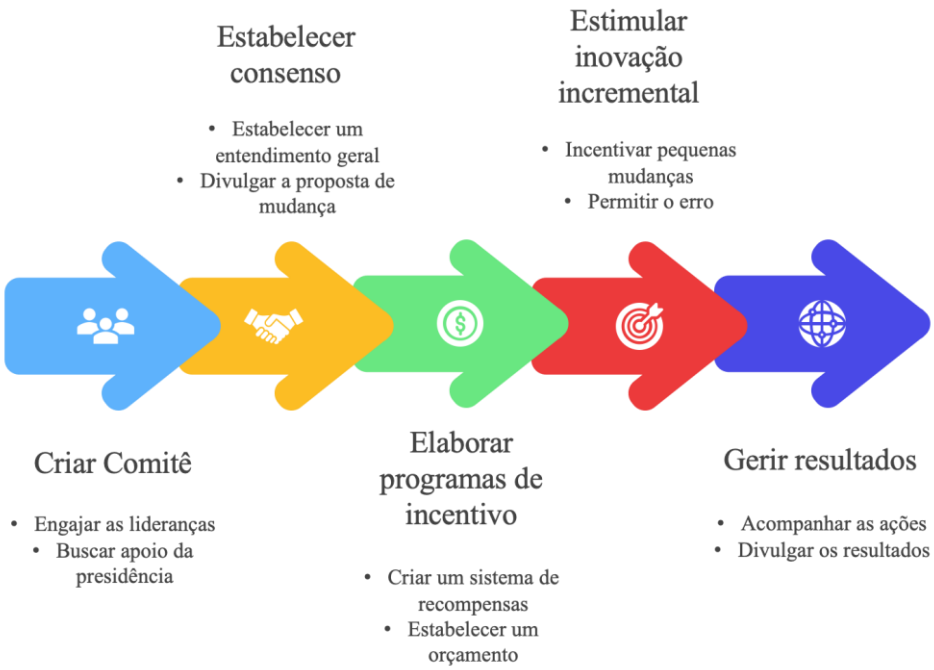
A EPT do futuro para os líderes é uma organização mais moderna e célere, inovadora, estratégica para o Estado e sociedade, mais colaborativa, menos burocrática e atendendo as necessidades dos seus clientes. Para alguns a implantação de uma cultura de inovação não é apenas importante, mas necessária e urgente para a sobrevivência e existência da organização no futuro: "*Eu acho que ela (cultura de inovação) é vital pra que você pense na sobrevivência da empresa* (Entrevistado 1)."

Proposta de Intervenção – Implantação do Comitê "Cultura Inovadora"

Por meio das respostas coletadas dos entrevistados na pesquisa com os gestores pode-se notar objetivamente que na percepção deste grupo a inovação representa ampliação de portfólio de produtos e consequentemente de clientes, ou seja, entendem que o conceito de inovação fica somente relacionado a um círculo de produtos que podem ser ampliados ou modificados. A inovação vai além de produtos e serviços ou mesmo o aumento de receita, a inovação precisa se tornar uma cultura, ou seja, estar no dia a dia da organização como uma crença, um costume. Se uma cultura de inovação for estabelecida será uma consequência a inovação de seus produtos e serviços. O anseio dos líderes por inovação em produtos e serviços é legítimo, contudo, o problema não é o inverso deste cenário.

O problema é o ambiente hierarquizado, os silos na estrutura, a falta de comunicação, o medo em assumir riscos, fatores estes que impedem que a cultura de inovação seja estabelecida na organização e por consequência que o resultado de novos produtos e serviços seja enfim alcançado. Dessa maneira sugere-se um plano de ação para a implantação de uma cultura de inovação baseado em cinco etapas, que deverá iniciar com a criação de um comitê para implantação de uma Cultura Inovadora, apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Os cinco passos para uma mudança de cultura



Antes de iniciarmos o passo a passo da proposta de intervenção é extremamente importante o comitê defina um plano de comunicação que será executado em todas as etapas do processo. Portanto para que haja a participação dos empregados será imprescindível propor que as agendas sejam ofertadas nas modalidades online e presencial, nos três horários de turnos, que sejam sempre divulgadas nos e-mails e na intranet, além de cartazes nos locais de trabalho e restaurante. Que os integrantes do comitê estejam sempre acessíveis, portanto, um e-mail deve ser criado para que as pessoas possam entrar em contato e um local físico deve ser estabelecido. A boa comunicação será o início da implantação da cultura de inovação.

Passo 1 – Criação do comitê "Cultura Inovadora"

Objetivo: Instituir um grupo composto por líderes atuantes nas áreas para implantar a cultura de inovação na EPT visando incentivar os empregados a inovarem, serem criativos e facilitar as gerações de novas ideias. O Comitê será responsável por planejar executar o plano de ação, além de engajar os empregados da organização e disseminar a cultura de inovação sendo pessoas chaves para os demais empregados deste movimento em busca de implantar uma cultura de inovação.

Desenvolvimento: A proposta de criação de um comitê está presente na "Política de Estímulo à Inovação" (EPT, 2020a). Contudo a proposta após os resultados da pesquisa é que o

comitê seja composto por líderes atuantes tanto na área fabril quanto na área administrativa, somando entre 23 e 25 pessoas contemplando cada departamento dessas áreas, com a finalidade de que todas as áreas tenham ao menos um representante participando do comitê. Na pesquisa foi identificado a importância do apoio da diretoria executiva e das superintendências nas ações definidas pelo comitê. Sugere-se que este grupo se reúna de forma semanal em um primeiro momento, podendo reduzir a frequência de reuniões posteriormente conforme a necessidade e maturidade do projeto.

Após o comitê formado recomenda-se que se realize uma nova pesquisa quantitativa no modelo OCAI, a exemplo da pesquisa aplicada aos gestores por meio de questionário afim de coletar a percepção e entendimento geral de todos os empregados, incluindo também os de nível estratégico sobre a cultura atual da organização. Para uma completa e bem-sucedida implantação de uma cultura inovadora é necessário que todos ou a maioria dos empregados consigam ser alcançados e engajados nesta mudança. Para tal será necessário entender a visão da maioria, identificando possíveis silos e até mesmo subculturas. Por ser um questionário extenso, propõem-se que neste momento seja executado apenas na visão atual de cultura. Até porque a visão futura é a de implementar uma cultura de inovação.

Apenas a partir desta coleta de dados dos questionários preenchidos será possível realizar uma análise profunda sobre a visão da cultura por áreas, administrativas e fabris, por faixas etárias, visto que a EPT possui empregados de 10 a 49 anos de empresa, e poderá ser possível até mesmo realizar um comparativo sobre a visão do nível estratégico e do nível operacional. A visão que estes empregados e grupos possuem sobre a cultura atual será de suma importância para a tomada de decisão futura sobre como engajar e implantar a cultura de inovação nesta organização preservando, o que for possível e o que tem valor para os empregados.

Prazo estimado: 3 meses.

Desafios: Resistência quanto a participação no comitê, pouca adesão nas respostas ao questionário e pouco engajamento dos integrantes do comitê.

Sobre a resistência é importante o diálogo sobre a importância do trabalho do comitê, contudo pode-se também identificar as pessoas que possuam sejam menos resistentes e tenham vontade de participar do comitê. Acerca do preenchimento do questionário OCAI, é importante que a liderança informe a importância, além dos canais de comunicação reforçarem a importância do preenchimento.

Métricas: Para medir o engajamento dos integrantes do comitê sugere-se que inicialmente seja realizada uma lista de presença afim de identificar os faltantes e entender o porquê da ausência. Sugere-se também que seja avaliado a participação de cada um em sugestões e tomada de decisão. Para a resposta do questionário OCAI sugere-se avaliar o quantitativo de respondentes versus o número de empregados com o objetivo de obter o percentual de respondentes.

Resultados esperados: Comitê formado, engajado e consciente do seu papel, pesquisa quantitativa respondida com ao menos 80% do corpo de empregados e análise do comitê sobre a cultura atual identificada na pesquisa.

Passo 2 – Estabelecer consenso

Objetivo: Determinar a cultura atual da EPT por meio dos resultados de uma nova pesquisa quantitativa realizada com todos os empregados.

Desenvolvimento: A pesquisa identificou que a EPT tem características fortes de cultura hierárquica e poucas de uma cultura inovadora, contudo a pesquisa foi limitada ao nível de gestão de gerentes e superintendentes. Sugere-se que os integrantes do comitê devem chegar a um consenso sobre cultura atual por meio de uma nova pesquisa realizada com todos os empregados incluindo o nível executivo. O consenso sobre a cultura atual ajudará a determinar o que deve ou não deve ser preservado da cultura e a transmitir para a organização os novos valores e processos rumo a uma cultura de inovação, criar meios para reduzir o medo e resistência à mudança e criar uma cultura de aceitação de riscos para a criação de novos produtos, serviços e processos.

Após este consenso interno do comitê, sugere-se agendas com pequenos grupos, os integrantes do comitê podem se dividir para realizar mais agendas e sugere-se que o integrante que tenha mais familiaridade com o grupo agendado seja o facilitador da agenda, assim os empregados ficarão mais à vontade para exporem sua opinião. Nestas agendas sugere-se que haja discussões sobre a importância da cultura de inovação na organização e quais inovações cada empregado identifica nas atividades que hoje ele já realiza ou em outras. O propósito deste encontro é deixar que os empregados falem abertamente ou por meio de técnicas sobre o que eles entendem por inovação e a importância dela para a EPT atualmente. O importante é sair destas agendas com uma visão clara do que o empregado entende por inovação e ao que ele associa a inovação quando pensa na EPT, além de possibilitar que ele traga suas ideias de inovação, tenha a oportunidade de debater e ser ouvido, propiciando assim um ambiente colaborativo.

Em paralelo as agendas o comitê poderá buscar, por meio de *benchmarking* em empresas públicas, *startups* e meio acadêmico, os melhores meios de realizar esta mudança de cultura. A proposta é que sejam registradas lições aprendidas destas organizações sobre o processo de mudança para implantação de uma cultura inovadora. Com este aprendizado será possível divulgar para toda a organização uma proposta de mudança para uma nova cultura, conscientizando e engajando os empregados da necessidade da mudança. O comitê deve ser capaz de gerar novos multiplicadores, multiplicadores este que poderão já serem identificados nas agendas em grupos que estão ocorrendo. Os integrantes do comitê poderão fazer uma avaliação das pessoas que estão participando e possuem interesse pelo assunto e poderiam vir a integrar o grupo de multiplicadores nas áreas com o objetivo de transmitir informações sobre a mudança e de engajar os demais empregados e até mesmo levar dúvidas e anseios para o comitê destes empregados.

Prazo estimado: 2 meses.

Desafios: Engajamento dos empregados na presença e participação das agendas com o comitê. Possíveis dificuldade de acesso as empresas escolhidas para o *benchmarking*.

Em relação a participação dos empregados nas agendas propostas pelo comitê é importante a presença e o diálogo da liderança com seus empregados sobre a importância da participação de cada um. Os canais de comunicação também devem reforçar a participação de todos. Pode-se num primeiro momento oferecer algum incentivo ao empregado que participar das agendas, como pontuação no processo de promoção e progressão. O comitê deve atentar e sugerir horários e formas de agendas com o objetivo de captar a maior participação dos empregados.

Acerca da pesquisa de *benchmarking* pode-se usar de pessoas que tenham contatos ou mesmo contatos iniciais por redes sociais, sugere-se que a pesquisa não se limite apenas a empresas públicas, pois a troca com empresas privadas trará também a troca de experiências e conhecimento.

Métricas: Para medir o engajamento dos empregados nas agendas realizadas pelo comitê sugere-se que inicialmente seja realizada uma lista de presença afim de identificar o número de pessoas presentes e suas áreas de atuação. Importante confrontar este número com a capacidade do espaço disponibilizado para agenda. Sugere-se que seja disponibilizado um canal de sugestões e críticas para que os empregados possam se manifestar. Para a pesquisa de *benchmarking* sugere-se que inicialmente seja realizada uma lista das empresas que passaram por uma implantação de cultura de inovação e depois confronte com o número de empresas em que o comitê obteve sucesso no contato e na troca de experiências.

Resultados esperados: Consciência da cultura atual, visão dos empregados sobre inovação e resultado da pesquisa de benchmarking.

Passo 3 – Elaborar programas de incentivos a inovação.

Objetivo: Planejar e iniciar a execução de programas de incentivo à inovação.

Desenvolvimento: A partir do conhecimento obtido sobre a visão dos empregados e da pesquisa de benchmarking será necessário fomentar um novo ambiente onde os empregados tenham voz, sejam ouvidos, reconhecidos, valorizados e a aprendizagem seja uma motivação para que estes busquem novos conhecimentos que serão aplicados na empresa. Elaborar e obter a aprovação de um orçamento para a criação destes programas, capacitação dos empregados e implementação das novas ideias.

O orçamento de investimento em capacitação deverá estar voltado para capacitações em áreas correlatas à implantação da cultura de inovação. Treinamentos sobre metodologias ágeis, comunicação, tecnologias associadas aos produtos e serviços da EPT entre outros que forem identificados .Mais do que realizar a capacitação é extremamente importante que os empregados que forem capacitados tenham a oportunidade de utilizarem seus conhecimentos e aqui o comitê terá mais um papel importante que será o de facilitar junto as gerências a liberação de um tempo parcial deste empregado para o desenvolvimento de suas ideias junto ao conhecimento adquirido. Propõem-se que sejam criados grupos, *squads*, para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços e que estes empregados capacitados participem destes grupos. Conflitos podem surgir devido a disponibilização dos empregados, por isso os integrantes do comitê e o apoio do nível estratégico neste assunto será de extrema importância para resolver os conflitos e não permitir que o trabalho perca força e engajamento.

Pode-se também criar programas para desenvolvimento de ideias em conjuntos com entidades parceiras e universidades unindo assim o interesse em pesquisas, desenvolvimento e inovação além de futuros negócios. Neste modelo o conhecimento é compartilhado e o produto ou serviço terá ambas as instituições como criadores.

Realizar encontros com os empregados a fim de conscientizar, desmitificar algumas dúvidas e anseios. Os encontros precisam ser rotineiros, o comitê não pode deixar de se fazer presente em rodas de debates, brainstorm, palestras e encontros, sejam eles presenciais ou remotos. O importante é sempre estar presente e trazer transparência demonstrando que o processo de mudança

está ocorrendo e apresentando nesses encontros evoluções que estão acontecendo. Neste passo já é primordial ter controles de medição sobre o desenvolvimento de novas ideias e controle sobre as ideias desenvolvidas e sugeridas, processo este mais bem detalhado no passo 5.

Prazo estimado: 4 meses.

Desafios: Dificuldade em obter orçamento, engajamento dos empregados nas iniciativas e conflitos com gestores sobre a disponibilização dos empregados.

É de suma importância que o comitê trabalhe a conscientização da importância do trabalho junto a diretoria para o alcance do orçamento destinado a inovação. Caso não se consiga o valor total o comitê deve replanejar as ações que estavam destinadas ao orçamento inicial priorizando as atividades de capacitação voltadas para entregas e melhorias de curto prazo. Também podem ser estudadas parcerias com empresas, universidades e centros de pesquisa para a troca de conhecimento e capacitação dos empregados, bem como o desenvolvimento de produtos.

Métricas: Confrontar o valor despendido em capacitação e implantação de ideias versus o orçamento destinado. O ideal é que todo o orçamento disponibilizado ou a maior parte dele seja gasto. Recomenda-se que haja um acompanhamento das pessoas que participarem da capacitação e sua atuação e entregas após esta capacitação com o objetivo de conseguir correlacionar o conhecimento adquirido com as entregas realizadas e assim demonstrar os benefícios e resultados gerados a partir da capacitação.

Resultados esperados: Ambiente propício para inovação, empregados capacitados e engajados em grupos para o desenvolvimento de novas ideias.

Passo 4 – Estimular inovação incremental

Objetivo: Obter inovações em produtos, serviços e processos por meio dos grupos criados para o desenvolvimento das ideias sugeridas.

Desenvolvimento: Com os líderes e os empregados mais engajados e criação de *squad* visando pequenas mudanças significativas, será possível executar várias ações ao mesmo tempo, incluindo pessoas de diversas áreas. A execução e divulgação destas pequenas mudanças criarão uma sensação de impulso e redução da resistência. O erro em alguns projetos deve ser visto como uma possibilidade de aprendizado. O comitê precisa acompanhar as mudanças que estão sendo executadas e prestar apoio aos empregados, além de se reunir com todos de forma periódica. Recomenda-se que os integrantes das squads participem dos encontros agendados pelo comitê e

apresentem suas entregas incrementais para toda organização enfatizando o valor de cada entrega e demonstrando a importância e evolução do produto que está sendo gerado. Além de apresentar os resultados gerados o grupo se sentirá reconhecido e outros poderão se interessar e fazer parte, aumentando desta forma o engajamento.

Mais do que apresentar os resultados é primordial que estes sejam implantados na organização e que todos possam ver que estão sendo usados. Não somente os resultados gerados pela *squad*, mas também por outras áreas como otimização de processos ou sugestões de melhorias. Os integrantes do comitê precisam avaliar estas sugestões, entender o impacto de implantá-las e colocar elas em execução. O mapeamento e registro destas melhorias precisam ser documentadas para futuras avaliações e até mesmo para relatórios posteriores.

A inovação incremental não é importante somente por realizar entregas em curto prazo, mas principalmente porque erros podem ser identificados e corrigidos em curto prazo, gerando aprendizado rápido no grupo, experiência e um ambiente colaborativo.

Prazo estimado: 4 meses.

Desafios: Manter os integrantes da *squad* disponíveis e atuantes, conflitos sobre a disponibilização dos integrantes com os gerentes e possíveis dificuldades para o desenvolvimento e entregas incrementais.

Sobre a disponibilização das pessoas é importante que haja o diálogo junto aos gerentes funcionais, além de portarias que formalizem o empréstimo dos empregados para a *squad,* esse processo trará mais segurança ao empregado e ao comitê. Contudo deve-se avaliar com o tempo a necessidade de contratação de pessoas para o prosseguimento do trabalho.

Métricas: Registrar o número de pessoas envolvidas nas squads, o número de squads e o propósito de cada uma, bem como suas entregas.

Resultados esperados: Ter um grupo coeso atuante, entregas incrementais, ambiente inovador e divulgação e transparência sobre as mudanças na cultura.

Passo 5 – Gerir os resultados

Objetivo: Acompanhar, medir e divulgar a evolução das entregas e resultados.

Desenvolvimento: Gerar por meio de métricas, cronogramas, indicadores e marcos, uma visão do quanto já se evoluiu e do quanto ainda falta do processo de mudança para a implantação de uma cultura inovadora. O comitê deve elaborar um cronograma contendo as atividades e

principais marcos, iniciando com pequenas mudanças e evoluindo para mudanças maiores quando entenderem que a organização já está engajada, entendeu a mudança e encontra-se madura o suficiente para encarar mudanças maiores como lançamento de novos produtos, alterações nas estruturas, dentre outras. Essa maturidade precisa ser avaliada tanto dentro da empresa quanto fora, incluindo clientes, parceiros e fornecedores. Os grupos, squads, podem emitir relatório demonstrando suas entregas e produtividade no desenvolvimento dos produtos gerados.

Mesmo após a cultura de inovação ter sido implantada é importante que o comitê seja mantido e independentemente de a organização decidir criar uma área especifica ainda assim recomenda-se que o comitê não seja desmobilizado e permaneça ainda que seja com um número reduzido de pessoas. Nesta nova etapa o comitê terá como responsabilidade manter a melhoria contínua e não deixar que os novos valores e processos se percam e haja um retrocesso em todo trabalho já realizado. Pois é extremamente importante que haja uma gestão contínua da nova cultura organizacional, sempre com o objetivo trazer a memória os novos valores da organização, a importância do ambiente colaborativo, a escuta ativa para novas ideias, a avaliação sobre propostas de inovações, a transparência na comunicação sobre os programas e entregas de projetos. Além de manter de forma periódica os encontros com empregados para trazer o esclarecimento sobre determinado assunto, realizar palestras e debates, sempre com o apoio e presença do nível estratégico, que irá demonstrar a importância e ratificar a nova cultura.

Almeja-se que com esse plano e a nova estrutura estabelecida, a EPT consiga ter agilidade quando novos desafios que impactem negativamente seus negócios surgirem. Com empregados inseridos em um ambiente colaborativo, de agilidade, além de capacitados a resposta para criar soluções se dará de forma mais rápida e assertiva e o surgimento do novo passará a ser visto como uma oportunidade e não ameaça.

Prazo estimado: Processo de acompanhamento a ser inserido na organização.

Desafios: Manter a motivação, o engajamento e o compromisso das pessoas diariamente, manter a nova cultura na mente das pessoas e realizar o acompanhamento de indicadores afim de demonstrar a evolução dos projetos.

Para se manter o engajamento será necessário que sempre haja o comitê para continuar com as agendas, divulgação dos relatórios e feedback às squads. O apoio da diretoria para continuidade do trabalho também é essencial, por isso sugere-se que o comitê ou área responsável esteja

diretamente ligada à presidência e tenha dentro do que for possível alçada para tomada de decisão e liberdade para manter o trabalho vivo.

Métricas: O comitê deve criar indicadores, a partir das métricas definidas em cada etapa, que sejam claros para os grupos e que demonstrem a evolução das entregas e o quanto a nova cultura está entendida e sendo vivida pelos empregados. É importante que sempre sejam estabelecidas metas de engajamento, entrega e capacitação para que as pessoas estejam sempre envolvidas e haja um acompanhamento sobre a cultura na percepção dos empregados.

Resultados: Ter grupos sólidos trabalhando no desenvolvimento das ideias e realizando entregas, ter a nova cultura estabelecida e o acompanhamento dos indicadores.

Considerações Finais e Contribuição Tecnológica

Este artigo propôs um plano de ação para uma organização pública implantar uma cultura de inovação. A EPT tem passado por um cenário de transformações e ressignificações dos meios de pagamento, o que impacta seus principais produtos. Para alcançar este objetivo foi aplicado uma pesquisa baseada em métodos mistos, com etapa qualitativa e quantitativa, que permitiu realizar um diagnóstico da cultura organizacional e identificar a cultura desejada pelos líderes da organização. A ação principal do plano é a criação de um comitê que atuará como o farol da inovação nessa organização, engajando os empregados, estimulando as iniciativas e avaliando seus resultados.

Como benefícios da implantação desta cultura de inovação, espera-se que esta gere maior colaboração, estabeleça estruturas mais horizontais, e resulte em aumento de receita com novos produtos e serviços. Dessa forma, a nova cultura para inovação oferecerá a sonhada continuidade da empresa, reafirmando sua importância estratégica para a sociedade. Caso não haja aumento da inovação, a organização ficará em uma posição mais fragilizada e comprometida em breve. O tema inovação na esfera pública se mostra um tema complexo para as organizações que têm por essência a burocracia em seus processos. Espera-se que esse trabalho tenha potencial de servir como referência para outras instituições na sua busca por implantar de uma cultura inovadora.

Referências

Amorim, C. G. (2022). Departamentalização e assimetria de poder nas organizações públicas. Tese de doutorado.

Bardin, L. (2010). Análise de conteúdo (4ª ed.). Lisboa: Edições 70.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Correia, F. W. S. (2023). A substituição do papel-moeda por moeda digital. Tese de doutorado.

Emmendoerfer, M. L. (2019). Gestão inovação e empreendedorismo no setor público. Brasília: ENAP.

Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F., & Sari, I. (2016). The relationship between organizational culture and innovative work behavior for sports services in tourism enterprises. *Physical culture and sport. Studies and research, 69*(1), 53-64.

Gomes, G., Machado, D. D. P. N., & Alegre, J. (2015). Determinantes da cultura de inovação: estudo na indústria têxtil de Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, *12*(4), 105-129.

Gonçalves, E., Francischeto, L. L., Neiva, E. R., & Damasceno, D. P. (2023). Orientação cultural à inovação, clima para inovação, qualidade de relação líder-membro e comportamento inovador: Um estudo multinível. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, *16*(7), 6011-6032.

Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *Sage Open*, *10*(1). https://doi.org/10.1177/2158244019898264

Maesschalck, J., & Paesen, H. (2021). Profiling organizational culture: Using grid-group cultural theory as a lens to take a snapshot of an organization's culture. *Sage Open*, *11*(4). https://doi.org/10.1177/21582440211061564

Motta, G. da S. (2017). Como Escrever um Bom Artigo Tecnológico? *Journal of Contemporary Administration*, *21*(5), 4-8. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017170258

Oliveira, A. W. S. (2020). O reflexo das investidas neoliberais na EPT (Dissertação de Mestrado em Estado, Governo e Políticas Públicas). Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais e Fundação Perseu Abramo, São Paulo.

Santa'Ana, J. (2023, julho 10). Dinheiro físico continua em alta no Brasil. Disponível em https://valor.globo.com/financas/noticia/2023/07/10/dinheiro-fisico-segue-em-expansao-apesar-da-popularizacao-dos-meios-digitais-diz-diretora-do-bc.ghtml

Santos, L. F., Sano, H., & Sousa, W. J. (2019). Antecedentes da inovação na gestão pública: Análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro. *Gestão e Sociedade*, *13*(35), 2870–2900.

Schein, E. H., & Schein, P. (2022). Cultura organizacional e liderança (5ª ed.). Barueri: Atlas.

Silva, L. P. D., Castro, M. A. R., & Dos-Santos, M. G. (2018). Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, *22*(2), 249-270.

Teixeira, T. S., Andrade, D. M., de Castro Alcântara, V., & de Oliveira, N. K. (2019). Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. *Revista Pretexto*, *20*(1), 57-71.

Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, *56*(5), 1088-1107.

Torfing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, *51*(5), 795-825.