

Cultura Organizacional e Gestão da Inovação Tecnológica

Renata Horta e Paulo Renato

Colaboraram: Bianca Richartz e Bruno Knoedt

Cultura Organizacional e Gestão da Inovação Tecnológica	3
1. <i>CASES ILUSTRATIVO</i>	3
Inovação imposta	5
Cultura criativa, mas caótica	5
Cultura resistente à inovação aberta (<i>open innovation</i>)	5
2. <i>CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	6
Conceito	6
Artefatos, Valores e Pressupostos Básicos	7
3. <i>CULTURA E INOVAÇÃO</i>	9
Artefatos: o que mais aparece. Pressupostos e Valores: o que realmente importa.	9
Google X Apple – qual inova? A importância de ver além	9
4. <i>CONCLUSÃO</i>	10
Anexos	11
Bibliografia	11
Autores	12
Colaboradores	12

O que as empresas precisam para inovar?

A resposta para esta pergunta está no conjunto de decisões, ações, estrutura organizacional, processos e métricas utilizados para fomentar, capturar, selecionar, desenvolver e implementar iniciativas alinhadas à estratégia que visem à criação de valor de formas não usuais à empresa. Neste artigo exploramos um desses aspectos mais decisivos para a inovação: a Cultura Organizacional.

Inovação e cultura são temas que a princípio podem parecer divergentes, mas perceberemos neste texto exatamente o oposto - ambos estão unidos em sua essência.

Toda empresa possui sua própria cultura, que diferencia a forma dela fazer as coisas e o pensar das pessoas que nela trabalham. Para inovar é imprescindível que essas pessoas compartilhem valores e pressupostos relacionados à inovação. Valores e pressupostos são alguns dos elementos da cultura organizacional. Inovação e cultura são temas que a princípio podem parecer divergentes, mas perceberemos neste texto exatamente o oposto - ambos estão unidos em sua essência. É isso que vamos discutir nesse artigo. Vamos começar trabalhando com contra-exemplos: 3 cases que ilustram culturas organizacionais que de alguma maneira não favorecem a inovação.

1. CASES ILUSTRATIVO

Quando se trata de cultura para inovação, imediatamente lembramos de empresas como Google, 3M, que são reconhecidas por sua capacidade de inovar. Nesse artigo, porém, gostaríamos de expor três cases de “insucesso” que podem nos ensinar pontos importantes com seus erros.

Fios Brasil

A Fios Brasil é uma empresa nacional de grande porte, com participação considerável no mercado têxtil latino-americano. A empresa atribui seu sucesso ao presidente, Sr. Luiz Silva, que há 15 anos conduz a empresa em tempos de crise e de prosperidade. Agora, a ameaça está vindo do oriente: os produtos chineses têm aumentado sua qualidade e, como todos sabem, possuem preços muito atrativos. Diante disso, o Sr. Luiz percebeu a importância de buscar a inovação em seus produtos como forma de se diferenciar e conseguir melhores margens.

Até então, todas as inovações iniciavam em seu escritório, com sugestões suas que eram desenvolvidas pelo Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da empresa e implementadas por todos os setores. Porém, a necessidade de aumentar o grau de inovação da empresa fez com que o Sr. Luiz buscasse promover outras fontes de inovação. Com isso, os profissionais do P&D, especialmente, foram convidados a dar sugestões, embora qualquer pessoa da empresa também tivesse esse canal aberto.

Os primeiros resultados foram um pouco frustrantes. Sr. Luiz pensava que centenas de idéias com potencial surgiriam, mas o que aconteceu foi que uma dezena foi selecionada para implantação, e a maioria delas significava apenas pequenas mudanças em processos ou produtos, mas não representavam de fato ganho significativo de valor.

Sr. Luiz decidiu, então, que a empresa precisava de “gente nova” e contratou alguns engenheiros e pesquisadores que trabalhavam com nano materiais e tecnologias de ponta que poderiam ser aplicadas em sua indústria. Após 2 ou 3 projetos maiores - frustrados - a maioria desses profissionais pediu demissão.

Depois de 2 anos, a ameaça chinesa era ainda mais forte, e a perda de fatias do mercado vinha lembrando ao Sr. Luiz que ele não estava conseguindo resultados. E ele não entendia o porquê.

Tintas Inovacolor

Tintas Inovacolor é uma empresa de médio porte com atuação regional. Muito dinâmica, a Inovacolor vem apresentando taxas de crescimento anuais excepcionais já há algum tempo, tem construído novas plantas e armazéns, adquiriu outra empresa do setor, e praticamente dobrou o número de seus funcionários no último ano. A Inovacolor é uma empresa que frequentemente coloca no mercado produtos com novas cores, embalagens e aplicações.

Tudo parece bem, certo? E realmente está. No momento, problemas para gerenciar um portfólio de produtos extenso começam a surgir, inclusive a decisão de quando tirar um produto do mercado. Porém, esses problemas não são considerados tão importantes assim.

Entretanto, se olharmos mais de perto e pensarmos no futuro, a Inovacolor não possui processos para gerir suas inovações, que são sempre incrementais. Os líderes sentem que muito mais poderia ser feito e os recursos seriam distribuídos entre inovações de maior potencial se alguns processos fossem estabelecidos. Além disso, com uma equipe criativa, a ausência de processos faz com que muitas idéias se percam, ou deixem de ser exploradas, sem uma justificativa criteriosa.

Pensando nisso, os diretores da Inovacolor decidiram contratar uma das mais renomadas consultorias do mundo para estruturar seus processos de gestão da inovação. Alguns meses depois, o projeto foi finalizado e os processos estavam desenhados conforme as melhores práticas mundiais. O status dado à consultoria desencorajava os colaboradores da empresa a questionar os processos desenhados. Houve uma percepção de que a inovação ficara um pouco “travada” na empresa (“antes as coisas aconteciam mais rápido”), as pessoas começaram a ficar impacientes, e com o tempo, o trabalho de desenho de processos foi considerado perdido.

Sapore

A Sapore é uma multinacional de alimentos presente há mais de 35 anos no Brasil, onde mantém algumas plantas produtivas e um bem equipado laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A Sapore é uma empresa que frequentemente lança novos produtos no mercado, e valoriza a inovação, buscando sempre obter resultados via idéias criativas.

A cultura de inovação parece forte na Sapore: uma consultoria foi contratada para identificar, em centros de pesquisas e universidades de ponta, oportunidades tecnológicas nas quais pudessem investir, ou que pudessem incorporar. Algumas oportunidades muito interessantes foram identificadas e 3 delas foram avaliadas e consideradas prioritárias pelo seu grau de inovação, aderência ao mercado e alinhamento com o portfólio de produtos Sapore. Mas tudo parou por aí.

Apesar das tecnologias representarem claras oportunidades, elas foram desperdiçadas. Os argumentos para não incorporá-las não eram técnicos ou mesmo mercadológicos - a justificativa dada foi que a matriz tinha outras prioridades. Juntou-se a isso, o fato de os pesquisadores da empresa terem ficado resistentes com o mapeamento e a transferência de tecnologias de centros de pesquisa externos. Como foram contratados para desenvolver inovações, se a empresa começasse a trazer tecnologias de fora, seus empregos poderiam estar em risco. Temendo pelos seus empregos, deixaram de perceber que as suas pesquisas internas que chegaram a resultados fora do *core business* da empresa, também poderiam tornar-se fontes de receitas, com os licenciamentos.

Ao trabalhar com gestão da inovação percebemos que a cultura pode impor barreiras ou fortalezas que são difíceis de serem identificadas e contornadas pelas empresas, uma vez que são, frequentemente, “inconscientes” para elas.

As empresas citadas nos casos são fictícias, porém o conteúdo dos casos é real e pode ser observado em várias empresas brasileiras. Através de cada uma das histórias contadas identificamos diferentes aspectos da cultura das organizações. Ao trabalhar com gestão da inovação percebemos que a cultura pode impor barreiras ou fortalezas que são difíceis de serem identificadas e contornadas pelas empresas, uma vez que são, frequentemente, “inconscientes” para elas.

Inovação imposta

Nas Fios Brasil, empresa descrita no primeiro caso, percebemos que sua principal forma de gestão sempre foi “top down” (de cima para baixo, hierarquicamente falando). Como historicamente essa estratégia foi eficiente, os valores relacionados a práticas hierárquicas e top down foram, ao longo do tempo, enraizados. A empresa atuava com um pressuposto intrínseco de que “apenas as idéias que vêm de cima importam”. Obviamente, esse pressuposto não era consciente - ou, formalizado - para as pessoas que trabalhavam lá, mas era manifestado através de sinais que iam desde um certo descaso com as idéias recebidas dos funcionários, até a própria omissão das pessoas em manifestar suas idéias, esperando sempre uma iniciativa superior. Quando novas pessoas entraram na empresa, não encontraram ajuda dos colegas para desenvolver ou implantar suas idéias, e mesmo o Sr. Luiz não tinha muito tempo para discutir os novos projetos. Com tantas idéias e um ambiente tão resistente e “viciado”, a maioria desses profissionais desistiu. Nas organizações com esse perfil, ouvimos expressões como: “sei que no final quem define são os diretores”; ou “para que vou fazer isto se nada muda aqui mesmo...”; ou ainda “sua idéia pode até ser boa, mas já vi um monte de idéia boa passar por aqui e nada!”.

Cultura criativa, mas caótica

A Inovacolor, por sua vez, é uma empresa criativa. Não tem problemas em gerar novas idéias, mas gostaria de aproveitar melhor seu potencial e estruturar processos para ajudar a fazer isso. Mas aqueles processos importados através da consultoria não tinham muita ligação com o “jeito de trabalhar” criativo e interativo das pessoas. Uma idéia agora tinha que passar por dezenas de passos e filtros até ser implementada, e mais outras dezenas de indicadores. Os funcionários - antes livres de qualquer burocracia - não “compraram” essa idéia. É evidente que o processo de inovação proposto não foi aderente às pessoas da Inovacolor. Neste caso, o que percebemos são as pessoas “fingindo” aceitarem novas regras, mas trabalhando em processos paralelos, por que acreditam que “sabem como as coisas funcionam na realidade” e que “não vale a pena, perder mais tempo com processos, projetos e formulários burocráticos”.

Cultura resistente à inovação aberta (open innovation)

O Caso da Sapore nos traz um exemplo diferenciado: a empresa que já domina seus processos de inovação internamente e considera que já tenha uma cultura favorável ao novo, mas ainda tem dificuldades para dar o passo seguinte, de “open innovation” (ver box no final deste tópico). Podemos dizer que sua cultura não é “aberta” e muitos pressupostos estão criando barreiras para que se abra. Em trabalhos com estas empresas sempre escutamos argumentos como “estas universidades estão despreparadas para atender às empresas” ou “aqueles pesquisadores não sabem o que queremos”, “pesquisadores só publicam artigos”.

(...) empresas hierarquizadas, criativas e até mesmo empresas inovadoras podem encontrar barreiras culturais para avançar na geração de valor pela inovação

Nesses casos fictícios vemos como empresas hierarquizadas, criativas e até mesmo empresas inovadoras podem encontrar barreiras culturais para avançar na geração de valor pela inovação, independentemente de qual estratégia para inovação definem, e de em qual etapa de implantação ela se encontra. Sabendo da sua importância, vamos, então, falar sobre o que é cultura e como lidar com ela ao gerir a inovação.

Chesbrough define o conceito de *Open Innovation* como:

"o uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna e aumentar os mercados para uso externo das inovações, respectivamente. O Open Innovation é um paradigma que assume que as empresas podem e devem usar idéias externas assim como idéias internas, e caminhos internos e externos para alcançar o mercado, enquanto elas desenvolvem suas tecnologias". (Tradução livre de: Chesbrough, 2006, p.1)

Nesse modelo, as organizações podem comercializar tecnologias internas ou externas e utilizam recursos internos ou externos na execução de projetos. Como característica dos processos abertos de inovação, os projetos podem ser iniciados pela própria empresa ou por outros atores externos, bem como serem incorporados ou

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Conceito

Os *cases* apresentados anteriormente e a nossa experiência dentro das empresas nos permitem intuir ou vivenciar o que seja cultura organizacional, mas talvez não nos transmitam a extensão de sua complexidade, influência e riqueza.

A Cultura é o conjunto de práticas de comportamentos de um grupo de pessoas - como a maneira certa de pensar, agir e sentir - que foram dando certo ao longo da história do grupo e que por isso vão sendo transmitidas às gerações futuras. Principalmente em seu surgimento, a Cultura é fortemente influenciada pelo que chamamos de "líder fundador", aquele que, por causa de seu poder de decisão, orienta as ações que vão sendo estabelecidas como 'a forma certa de agir' à medida que vão dando certo naquele contexto¹.

É importante considerar que a cultura das organizações refletem muitos aspectos das culturas regional e nacional: são delas que surgem os primeiros valores e experiências que poderão ou não ser mantidos na cultura da empresa. Isso explica também por que a cultura pode ser tão difícil de se transformar, suas raízes podem ser muito mais profundas do que imaginamos em um primeiro contato.

Existem, claro, pessoas ou pequenos grupos na organização que se diferenciam e até resistem à cultura "dominante". A depender do tamanho e da influência desses grupos, podemos chamar sub-culturas. **O termo Cultura trata do que é compartilhado pelas pessoas.**

De forma geral, podemos destacar as seguintes características do conceito de cultura:

¹ SKINNER, B.F. (1953/2000); SCHEIN, E. H. (1992); HORTA, R. G. (2006).

A Cultura é constituída por padrões de comportamento funcionais (função é algo que vai além da forma aparente das coisas – ela nos diz o papel do comportamento no ambiente em que ele se manifesta).

A cultura é formada por práticas estabelecidas a partir de uma história de sucessos vivenciada pela empresa.

Ela sofre enorme influência do líder fundador.

É a “personalidade” da organização.

É perene no tempo.

As práticas culturais são mantidas “ativas” pelas conseqüências (mesmo aquelas aparentemente negativas trazem benefícios para o grupo ou para um pequeno grupo de poder).

A Cultura guia o pensamento e comportamento das pessoas nela inseridas.

A Cultura Organizacional reflete práticas e valores da cultura regional e nacional.

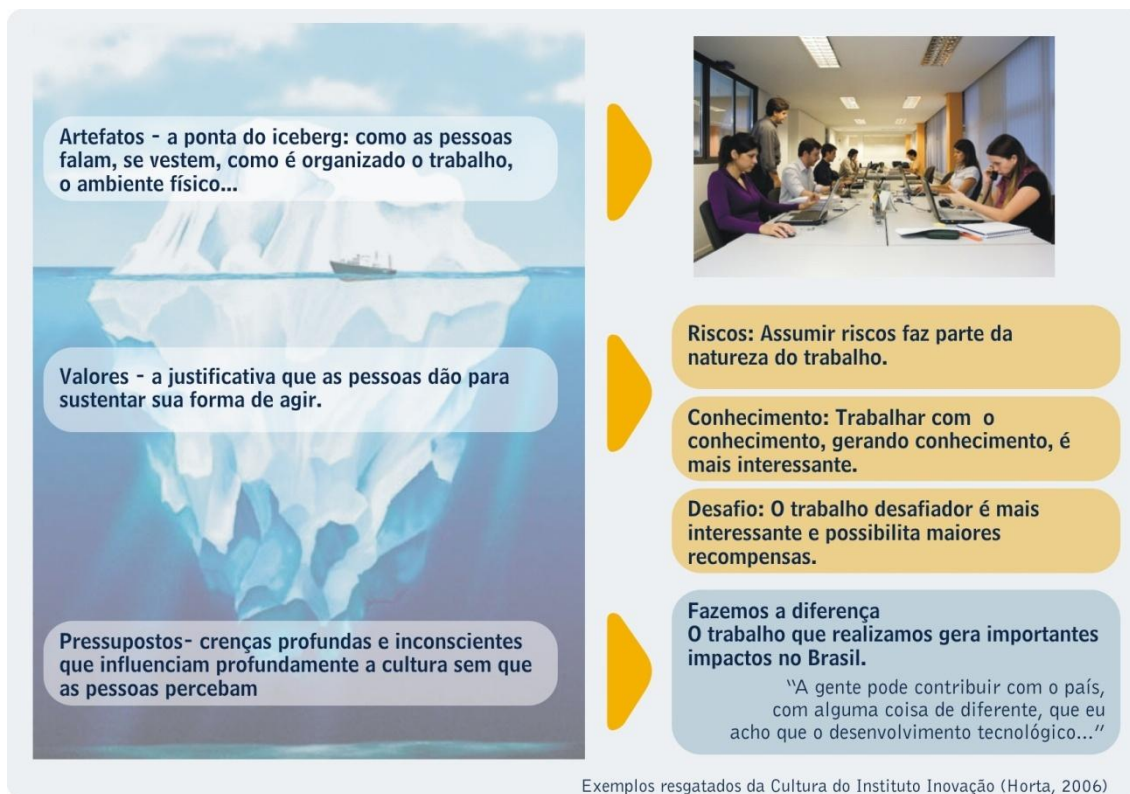
Artefatos, Valores e Pressupostos Básicos

A Cultura se manifesta e pode ser estudada em 3 níveis: artefatos, valores e pressupostos.

A Cultura se manifesta e pode ser estudada em 3 níveis²:

1. **Artefatos:** nível mais superficial, relacionado à forma como as coisas são feitas. É tudo aquilo que percebemos em nossos primeiros contatos com a organização (a forma como as pessoas vestem e falam, o ambiente físico de trabalho, a estrutura hierárquica, etc.).
2. **Valores:** são as justificativas dadas pelas pessoas para os artefatos, ou para sua forma de se comportar. Funcionam como “regras” de comportamento;
3. **Pressupostos Básicos:** é o nível mais profundo e inconsciente da cultura. São crenças profundas e inquestionáveis, compartilhadas pelas pessoas da empresa, que tornam a cultura perene e difícil de ser transformada. Uma forma de identificar os pressupostos é analisando a discrepância entre discurso e prática.

Figura :: Exemplo de análise dos níveis da cultura organizacional



Todos esses níveis - artefatos, valores e pressupostos - representam práticas de comportamento. O que os diferencia é o quanto conscientes as pessoas estão deles e o quanto perceptíveis são para quem interage com a organização. Artefatos são facilmente perceptíveis; ao tempo que pressupostos são quase inconscientes, e demandam uma imersão prolongada de um observador externo para serem percebidos.

Muitas iniciativas de mudança não consideram os níveis mais profundos da cultura da empresa.

Muitas iniciativas de mudança não consideram os níveis mais profundos da empresa. Quando são conduzidos somente por pessoas internas, isso se torna ainda mais difícil. Novos membros e pessoas mais críticas com relação à organização são mais sensíveis a essas características da cultura, e podem ser uma boa fonte de informação.

É importante que os líderes conheçam o mais profundamente possível a cultura da empresa em que atuam, que sejam conscientes do seu poder de influência e éticos em relação a isso, e que direcionem o desenvolvimento desses valores para um aumento da probabilidade de sucesso da empresa (e não de pequenos grupos dentro da empresa) em longo prazo - algumas práticas podem funcionar em curto prazo, mas diminuem a probabilidade de sucesso da empresa no futuro. Os líderes, sejam os sócios fundadores ou diretores, devem ter consciência do quanto seus comportamentos e visões influenciam as percepções e ações das pessoas no dia-a-dia da empresa. Devem saber que podem precisar quebrar alguns paradigmas pessoais para então quebrar paradigmas culturais.

3. CULTURA E INOVAÇÃO

Artefatos: o que mais aparece. Pressupostos e Valores: o que realmente importa.

Tendo visão da complexidade da cultura fica mais fácil perceber por que não adianta conhecer apenas os cases de sucesso. Eles não deveriam ser fontes de respostas prontas. Ainda que a tentação seja utilizar esses cases para propor uma receita de como deve ser o modelo de inovação da empresa, aprofundando um pouco no que é cultura, percebemos que esses exemplos apresentados nos dizem mais dos artefatos, ou seja, do que fica aparente, e muito pouco do que realmente importa: os valores e os pressupostos.

Em *Innovator's Solution*, Christensen (2003) afirma como bons projetos de inovação de valor podem fracassar por não serem conduzidos como prioridade pelo fato dos **valores da organização não permitirem que sejam reconhecidos como tal**. No livro, ele diz que "é fácil sustentar o sucesso quando o foco da capacidade de inovar migra de recursos para processos e valores."

Assim, a cultura para inovação não está no nível do que é visível (os artefatos) e sim nos níveis mais profundos: valores e pressupostos.

Isso acontece porque são sim os valores e os pressupostos (conscientes ou não para o grupo) que determinam quais decisões são importantes no dia-a-dia, quais clientes devem ser priorizados, quais produtos, quando investir ou não em novos produtos, competências ou mercados. Assim, a cultura para a inovação não está no nível do que é visível (os artefatos) e sim nos níveis mais profundos: valores e pressupostos.

Google X Apple - qual inova? A importância de ver além

Para quem ainda não está convencido, tomemos o case Google. Realmente tudo aquilo que imaginamos de como deve ser uma cultura para inovação está lá: tempo para projetos, ambiente aberto e estimulante, diversão. Mas qual foi a empresa mais inovadora do mundo no ano de 2008? Segundo a pesquisa do Boston Consulting Group³ foi a Apple, e veja no quadro abaixo como ela lida com as "5 regras do vale do silício", que transmitem muito do que se espera de uma cultura inovadora.

Figura :: Comparação da Google e da Apple frente às "5 regras do Vale do Silício"

	GOOGLE	APPLE
COOPERAÇÃO	Google Android (código aberto)	Aplicativos para iPhone (código fechado)
COMUNICAÇÃO	Google Labs (projetos em andamento)	Expectativa (segredo até o lançamento)
SEJA BONZINHO	Google Apps (suíte de aplicativos grátis)	Mac, iTunes, iPod (restrições de compatibilidade)
AME SEUS CLIENTES	Mantém um bom relacionamento	Não dá ouvidos
PAPARIQUE SEUS FUNCIONÁRIOS	Massagens e Cafés	Administração rígida
Fonte Wired		
AS MAIS INOVADORAS	2º LUGAR	1º LUGAR
Fonte BCG		

³ BCG 2008

(...) não existe uma fórmula certa para inovar

É essencial fazer uma análise mais aprofundada nas empresas, que vai além dos artefatos, para conhecer a cultura da organização, e pensar uma proposta de gestão da inovação que seja coerente com essa cultura da empresa

O que vemos na tabela acima são os artefatos: aquilo que é tão evidente que todos conseguem perceber facilmente. Comparados neste nível mais superficial, o dos artefatos, Google e Apple, são opostas. Mas será que - mais no fundo - elas não possuem pressupostos e valores que caminham no mesmo sentido: o de estimular a inovação dentro da empresa?

Essa comparação serve para mostrar que não existe uma fórmula certa para inovar. Claro que Google e Apple são ambas inovadoras, e devem possuir valores e pressupostos que refletem isso, mas o exemplo mostra que a forma de manifestar os artefatos pode ser muito diferente. Uma mesma proposta para a gestão da inovação não funcionaria nas duas empresas. É preciso perceber essas nuances. Seríamos conduzidos a uma análise errada, se resumíssemos suas culturas aos superficiais artefatos. Google seria inovador. Apple não seria. Por isso, é essencial fazer uma análise mais aprofundada nas empresas, que vai além dos artefatos, para conhecer a cultura da organização, e pensar uma proposta de gestão da inovação que seja coerente com essa cultura da empresa, de modo a sofrer menos resistência e ser incorporada com legitimidade pelas pessoas e pela cultura.

4. CONCLUSÃO

Se a idéia é que a cultura da sua empresa deve favorecer a inovação e que isso precisa melhorar, é necessário começar por uma viagem a essa cultura, e nos níveis mais profundos. Além disso, os líderes devem estar mais atentos para fortalecer valores e processos que tenham um impacto positivo no desenvolvimento de projetos de inovação.

Investigar quais são as práticas de sua empresa em cada um dos níveis descritos (artefatos, valores e pressupostos), relacionar os elementos da cultura organizacional com as propostas para a gestão da inovação e iniciar um trabalho com muita sensibilização, educação e participação de grande parte da empresa, são os primeiros passos para uma mudança cultural. Assim, os processos de inovação poderão emergir sem resistências, muito pelo contrário, sendo amplamente incorporado pelos funcionários.

A Economia mundial tem caminhado do valor do concreto e tangível do modelo industrial, para o valor do orgânico e intangível da “era do conhecimento”. Se assumirmos que o mundo hoje apresenta uma dinâmica nunca antes vivenciada, de economias entrelaçadas, da emersão de novos países no mercado global, da revolução das tecnologias de informação e telecomunicações e de um nível de competitividade entre as empresas que as obriga a buscar a inovação como resposta, é importante que os líderes se atentem para o poder que a cultura de sua organização tem. Alinhando valores e pressupostos dessa cultura com a idéia e contexto de inovação, esses líderes poderão transformar o poder da cultura em criatividade, processos e inovação; e inovação em desempenho e sucesso, realizando o potencial da empresa e das pessoas participantes deste processo.

Tabela :: Empresas mais Inovadoras de 2008 (Business Week - BCG)

Posição	Empresa
1	Apple
2	Google
3	Toyota Motor
4	General Electric
5	Microsoft
6	Tata Group
7	Nintendo
8	Procter & Gamble
9	Sony
10	Nokia

Bibliografia

HORTA, R. G. (2006). Análise Funcional do Comportamento como Estratégia de Análise da Cultura Organizacional. Dissertação de Mestrado, CEPEAD – UFMG.

NONAKA, I (1997). A Empresa Criadora de Conhecimento. IN STARKEY, K. (1997). Como as Organizações Aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas. Futura: São Paulo, 1997.

NONAKA, I.(1994) Dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science. Vol. 5, no 1, February 1994.

SCHEIN, E. H. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.

STOECKICHT, I. P. (2005). Gestão Estratégica do Capital Humano – avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense.

SKINNER, B.F (1953/2000). Ciência e Comportamento Humano. (J. C. Todorov e R. Azzi, Trad.). São Paulo: Martins Fontes. (Trabalho original publicado em 1953).

BCG (2007) Innovation 2007 A BCG Senior Management Survey <http://innovation.bcg.com/>

Wired - How Apple Got Everything Right By Doing Everything Wrong: http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-04/bz_apple

Wired - Breaking the Rules: Apple Succeeds by Defying 5 Core Valley Principles http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-04/bz_apple_rules

Autores

Paulo Renato Cabral é Engenheiro Metalurgista e de Materiais pela UFMG. Entre 1997 e 2002, gerenciou o Centro de Inovação Multidisciplinar (CIM), antiga Incubadora de Empresas de Tecnologia da UFMG, atual Inova-UFMG. Projetou o Centro de Inteligência ligado ao CIM da UFMG (serviço de transferência de tecnologia). Atuou como consultor e instrutor em programas de empreendedorismo e criação de empresas de diversas instituições como FIEMG, UFMG, Sebrae, CDL, além de programas de MBA de diversas Universidades particulares. Criou e implementou o Prêmio Empresas Nascentes de Belo Horizonte. Possui experiência em Gestão de Negócios, Qualidade e Desenvolvimento Pessoal, Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. Foi professor de Empreendedorismo na UEMG, UMA, IBMEC e UNI – BH. Presidente da Rede Mineira de Incubadoras e Parques Tecnológicos de Minas Gerais na gestão 2000 – 2002. Idealizador e um dos fundadores do Instituto Inovação.

Renata Horta é mestre em Administração com Ênfase em Organizações e Recursos Humanos pela UFMG, e Psicóloga pela mesma universidade. Atuou como consultora em organizações como a Comunip (do ramo de TI) e a Polícia Militar de Minas Gerais, oferecendo diagnóstico organizacional e comportamental, avaliação psicopedagógica, e auxiliando no planejamento de intervenções. Atua no desenvolvimento do perfil empreendedor em universidades e empresas Brasileiras e estrangeiras e auxilia na estruturação de Recursos Humanos para empresas nascentes de base tecnológica. Desenvolveu expertise em Cultura Organizacional, Educação e Inovação, e no Instituto Inovação atua no núcleo que desenvolve soluções que envolvem Cultura e Educação para Inovação.

Colaboradores

Bianca Richartz é graduada em Psicologia pela UFSC e pós-graduada em Orientação Profissional pela UDESC. Acumula amplo conhecimento e vivência em todos os subsistemas de Recursos Humanos. Atuou em cargos de liderança em empresas de grande porte na área de prestação de serviços. Destaca-se o trabalho realizado na Aiesec, Employer Recursos Humanos e Gerencial Brasil. Nesta última, atendeu grandes clientes como Brasil Telecom, Samsung, Amazonia Celular, Telemig Celular e Claro. Atualmente, é analista sênior do Instituto Inovação, e trabalha com projetos de Educação e Cultura para Inovação Tecnológica e consultoria em implantação de Recursos Humanos para Empresas de Base Tecnológica. No Instituto Inovação, atua no núcleo de Educação e Cultura para Inovação Tecnológica e em projetos de Recursos Humanos para Empresas de Base Tecnológica.

Bruno Knoedt é graduando em Engenharia da Computação pela UNICAMP. Possui experiência no acompanhamento de projetos da Agência de Inovação da Unicamp. Participou do Programa de Investigação Tecnológica (PIT-SP), tendo desenvolvido Estudos de Viabilidade Técnica, Econômica e

Comercial; consultoria em inovação e competitividade para empreendedores e pesquisadores; modelos de negócio; estudos de mercado; e análise de tecnologias.