

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE
NEGÓCIOS**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

ANFILOFIO RODRIGUES CHAVES FILHO

**GERAÇÃO DE IDEIAS PARA INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM
INSTITUIÇÃO DE REFERÊNCIA NA ÁREA DA SAÚDE**

SÃO PAULO

2018

ANFILOFIO RODRIGUES CHAVES FILHO

**GERAÇÃO DE IDEIAS PARA INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM
INSTITUIÇÃO DE REFERÊNCIA NA ÁREA DA SAÚDE**

Dissertação apresentada à Faculdade FIA de Administração e Negócios mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Mestrado Profissional em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Cesar Akira Yokomizo

SÃO PAULO

2018

**GERAÇÃO DE IDEIAS PARA INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM
INSTITUIÇÃO DE REFERÊNCIA NA ÁREA DA SAÚDE**

01.03.2018

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Cesar Akira Yokomizo (Orientador)

Prof. Dr. Marcos Alberto Castelhana Bruno

Profa. Dr.^a Patrícia Viveiros de Castro Krakauer

Julgamento _____

ASSINATURA _____

DEDICATÓRIA

**À Patricia Maria dos Santos Chaves, minha amada
esposa.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao professor Cesar Akira Yokomizo, a orientação dedicada, clara, sempre propiciando novos conhecimentos e desafios, fundamentais para o desenvolvimento e aprimoramento do estudo.

A todos os professores das disciplinas do MPGN – Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da FIA, com menção especial à professora Flavia Angeli Ghisi, as importantes contribuições para este trabalho de pesquisa.

À Professora Patricia Viveros de Castro Krakauer as suas grandes contribuições para o aprimoramento do trabalho.

Ao Professor Marcos Alberto Castelhana Bruno pelas suas contribuições.

Aos colegas da Turma 3 do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da FIA, que formaram um grupo de alto nível, verdadeiros companheiros nessa bela jornada.

À instituição de saúde estudada, que permitiu acesso e divulgação de informações importantes sobre o tema pesquisado; de maneira especial aos entrevistados que dedicaram seu precioso tempo voluntariamente.

**Não pergunte o que seu país pode fazer por você;
pergunte o que você pode fazer pelo seu país!**

John F. Kennedy

RESUMO

Este estudo tem como objetivo descrever o modelo de gestão de inovação, com foco na geração de ideias, adotado com sucesso numa instituição de referência na área da saúde. Busca-se identificar quais fatores contribuíram para o sucesso do programa que podem ser considerados como referência para outras organizações. Consideram-se aspectos relacionados com a estrutura e cultura organizacional. Apresenta-se a visão dos gestores e dos funcionários envolvidos no programa. Para o desenvolvimento do estudo foi estabelecido um modelo integrado e fundamentado em três modelos teóricos consagrados. No modelo integrado descrevem-se quatro fases inerentes ao processo de inovação e geração de ideias; abrange da estruturação do programa até a avaliação das ideias apresentadas. Por meio de uma abordagem qualitativa aprofundada foi possível identificar e descrever fatores impulsionadores que influenciam o sucesso da organização e podem ser decisivos em cada uma das fases de um programa de inovação e geração de ideias. Os achados podem ser aplicados no modelamento de programas ou para melhorar seu desempenho. Dessa forma este estudo pode contribuir para que organizações ganhem competitividade por meio da inovação.

Palavras-chave: Inovação; geração de ideias; modelo de gestão de inovação; fatores impulsionadores.

ABSTRACT

The aim of this study is to describe the innovation management model, focused on the idea generation, successfully adopted in a reference institution in the health care area. It seeks to identify which factors contributed to program success and can be considered as a reference for other organizations. It considers aspects related to organizational structure and culture. It presents the vision of the managers and employees that has been involved in the program. To develop the study, an integrated innovation model based on three theoretical models was established. The integrated model defines four phases inherent to the process of innovation and generation of ideas, from the structuring of the program to the evaluation of the presented ideas. Through an in-depth qualitative approach it was possible to identify and describe driving factors that influence the success of the organization and which can be decisive in each phase of innovation program. Findings can be applied in the modeling of innovation programs or to improve their performance. In this way, this study can contribute to competitiveness of organizations through innovation.

Keywords: Innovation; idea generation; innovation management model; driving factors.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Problema da pesquisa	18
1.2	Objetivo geral e específico	20
1.3	Delimitação.....	21
1.4	Contribuições.....	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1	Inovação: pensamento e atitude criativa.....	23
2.1.1	Criatividade: ambiente favorável.....	24
2.1.2	Criatividade: engajamento dos funcionários	27
2.2	Modelos para gestão da criatividade	33
2.2.1	Modelo de transformação da criatividade	33
2.2.2	Modelo de gestão da criatividade organizacional de Amabile.....	36
2.2.3	Modelo <i>design thinking</i>	41
2.2.4	Modelo integrado.....	47
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	54
3.1	Referências teóricas e caracterização da pesquisa.....	54
3.1.1	Estudos de caso.....	57
3.1.2	Critérios para a escolha da instituição	58
3.2	Coleta de dados.....	59
3.2.1	Pesquisa com gestores e funcionários	60
3.3	Análise dos dados	66
3.3.1	Caracterização da instituição	67
3.3.2	Procedimento para a realização da coleta dos dados.....	68

4	RESULTADOS	72
4.1	Estrutura organizacional	72
4.2	Gestão da inovação na instituição	73
4.3	Resultados do programa de inovação	76
4.4	Resultados das entrevistas com gestores	77
4.4.1	Fase 1: Base (Organização/Estrutura)	78
4.4.2	Fase 2: Iniciativa (Organização/Estrutura)	80
4.4.3	Fase 3: Recursos (Organização/Estrutura)	82
4.4.4	Fase 4: Avaliação (Organização/Estrutura)	85
4.5	Resultados das entrevistas com funcionários	87
4.5.1	Fase 1: Base (Ambiente, indivíduo/Cultura)	87
4.5.2	Fase 2: Iniciativa (Ambiente, indivíduo /Cultura)	90
4.5.3	Fase 3: Recursos (Ambiente, indivíduo/Cultura)	93
4.5.4	Fase 4: Avaliação (Ambiente, indivíduo/Cultura)	97
4.6	Discussões e achados do estudo	100
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
5.1	Contribuições para academia	108
5.2	Contribuições para profissionais	108
5.3	Limitações	109
5.4	Estudos futuros	110
6	BIBLIOGRAFIA	111
	APÊNDICE	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Funil da inovação de Lazzarotti e Manzini.....	20
Figura 2: Divergência e convergência no processo de inovação.....	29
Figura 3: Modelo de transformação da criatividade.....	35
Figura 4: Modelo de Amabile, completo.....	38
Figura 5 Modelo de Amabile, estágio três.....	41
Figura 6: Modelo design thinking	46
Figura 7 Fatores Impulsionadores	48
Figura 8: Modelo Integrado.....	50
Figura 9: Modelo esquemático de Selltiz	54
Figura 10: Modelo esquemático de Forza	55
Figura 11: Organograma da instituição estudada	72
Figura 12: Estrutura da Diretoria de Inovação	74
Figura 13: Estrutura do CIT.....	75
Figura 14: Logo do evento de inovação	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Criatividade	30
Quadro 2: Tipologia da pesquisa	58
Quadro 3: Perfil dos gestores entrevistados	63
Quadro 4: Numero de funcionários entrevistados	64
Quadro 5: Perfil dos funcionários entrevistados	65
Quadro 6: Descrição e análise de conteúdo	66
Quadro 7: Número de ideias	76
Quadro 8: Fatores destacados pelos Gestores - Fase 1, Base	80
Quadro 9: Fatores destacados pelos Gestores - Fase 2, Iniciativa.....	82
Quadro 10: Fatores destacados pelos Gestores - Fase 3, Recursos	84
Quadro 11: Fatores destacados pelos Gestores - Fase 4, Avaliação.....	87
Quadro 12: Fatores destacados por funcionários – Fase 1, Base	90
Quadro 13: Fatores destacados por funcionários – Fase 2, Iniciativa	92
Quadro 14: Fatores destacados por funcionários – Fase 3, Recursos.....	96
Quadro 15: Fatores destacados por funcionários – Fase 4, Avaliação	100
Quadro 16: Expectativas dos funcionários	105
Quadro 17: Recomendações para gestores	106
Quadro 18: Proposta de roteiro de entrevista com gestores	117
Quadro 19: Proposta de roteiro de entrevista com gestores	120

1 INTRODUÇÃO

A fantástica capacidade humana de sonhar, de desejar coisas novas e diferentes e de acreditar que novas conquistas sempre são possíveis, faz de nós seres diferenciados. Ainda mais fantástico e fascinante é a nossa atitude organizada para buscar alternativas que possibilitem converter sonhos e desejos em realidade.

As necessidades individuais, somadas ao desejo permanente de obtenção de uma vida cada vez melhor, agrupadas e apresentadas em manifestações com escala de sociedade, resultam em demandas sem precedentes por novos produtos e serviços.

Demandas são percebidas como oportunidades para que sejam desenvolvidos, produzidos e fornecidos produtos, serviços e soluções integradas para as pessoas. Dessa forma, significam a possibilidade de capturar mercados e conseqüentemente acumular capital financeiro.

Diante desse cenário, muitas organizações estabelecem estratégias e investem em inovação. O movimento realizado pelas organizações cria um ambiente progressivamente competitivo e veloz na produção de novas ofertas e alternativas para os consumidores.

Nesse ambiente em que as mudanças ocorrem em velocidade cada vez maior, em que soluções inovadoras em termos de produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades dos consumidores são um desafio diário, muitas empresas perceberam a importância de ampliar o envolvimento e a participação de seu quadro de funcionários nos seus esforços para idealizar, conceber e gerar inovação. Tal percepção tem levado muitas empresas a criarem programas específicos para engajar seus funcionários e potencializar sua capacidade de criação e proposição de ideias para inovação em produtos, serviços ou processos. Nesse sentido, o sucesso da empresa na implantação do seu programa pode ser fator diferencial para aumentar sua competitividade (AMABILE, 1988).

As empresas precisam efetivamente acessar o conhecimento de seus funcionários para convertê-lo em valor tangível. Nos últimos anos, muitas empresas criaram estruturas com foco em sistematizar e gerenciar melhor o processo, com o intuito de torná-lo mais efetivo. A estrutura que cada empresa prepara depende das diretrizes estabelecidas pelos seus gestores. Muitas, porém, buscam converter conhecimento em vantagem competitiva sustentável. Nessa fase, surge um desafio importante: de as empresas serem efetivas na execução da tarefa de gerenciar os fatores que influenciam o processo (AMABILE *et al.*, 1996). Também é fundamental criar mecanismos de incentivo, conforme recomendado por Sundar e Menon (2000), adequados às características da empresa, para que seus funcionários tenham participação ativa na inovação por meio de ideias criativas.

Com foco no ambiente de trabalho dentro das instituições, estudos realizados por Amabile (1988) e Amabile *et al.* (1996) identificaram aspectos que apresentam forte relação com a criatividade e gerações de ideias:

- a) domínio de conhecimentos relevantes na área;
- b) perfil criativo e conhecimento em processos de criatividade e;
- c) motivação e engajamento resultante de gostar do que se faz e sentimento de desafio.

Brown e Duguid (2001) destacaram a necessidade de cada instituição estabelecer processos organizacionais a fim de auxiliar as diferentes áreas produtivas da instituição para desenvolver a capacidade de conduzir o potencial criativo de seus funcionários. Nesse sentido, seus gestores receberiam orientações fundamentais para conduzir localmente o processo criativo e extrair o melhor dos indivíduos diante de cada desafio. Segundo Terra (2005), a capacidade de as empresas fazerem gestão do conhecimento para inovação tem forte influência em sua competitividade; o autor sugere trazer o desafio da criatividade e inovação

para o ambiente operacional do dia a dia da instituição e considera ser essa uma das chaves para o sucesso.

Conforme estudo realizado por Yokomizo (2014), entre os fatores direcionadores da inovação numa empresa está sua capacidade de geração de ideias. O estudo considera que esse é um fator que demanda pessoas engajadas e liderança com atitudes alinhadas aos objetivos da instituição. No estudo, o autor ainda enfatiza que o capital intelectual disponível na instituição é o que caracteriza o perfil qualitativo das proposições, ou seja, a relevância e o potencial para agregar valor a partir das ideias apresentadas.

O que torna uma empresa mais competitiva e, em consequência, confere-lhe maior oportunidade de entregar melhores resultados aos seus investidores e à sociedade não é a capacidade técnica de seus funcionários e parceiros, nem o parque de equipamentos disponível, nem as plantas ocupadas por ambos, mas a capacidade de seus gestores de criarem um ambiente no qual as pessoas produzam mais e melhor. O ambiente deve permitir que os funcionários possam produzir em sua capacidade plena, individualmente e em conjunto, utilizando os recursos disponibilizados pela instituição. Nesse sentido, o que realmente define quanto vale uma empresa é sua capacidade de gerar valor econômico e social (FLEURY; FLEURY, 2001). Trata-se, portanto, de sua competência em produzir bens para a sociedade.

As pessoas estão no centro do processo: são elas que detêm o conhecimento e ficam expostas em situações diversas, as quais podem ser grandes fontes de incentivo à criatividade, especialmente quando se trata de problemas enfrentados na execução de suas tarefas da rotina do dia a dia. Elas também são portadoras da capacidade de converter seu conhecimento em expressões sistematizadas e objetivas, principalmente quando são envolvidas num processo desafiador e inclusivo (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002).

Portanto ajudar as pessoas a apresentarem suas ideias de maneira passível de mensuração e avaliação objetiva por parte da instituição é um desafio relevante. Dessa forma, as propostas que apresentam características promissoras podem ser rapidamente selecionadas e conduzidas da maneira adequada (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2002).

Segundo Tsai (2001), mesmo em instituições consolidadas no mercado e de grande porte, o fomento à inovação pode sofrer impactos em número de pessoas e investimentos. Esse fenômeno pode ser agravado quando não está claro quanta efetividade as ferramentas aplicadas apresentam.

Executar processos capazes de extrair o conhecimento tácito das pessoas e torná-los tangíveis sob a forma de ideias, por meio de um movimento inteligente e estruturado, pode trazer resultado muito positivo para a instituição, especialmente se se considerar o tratamento adequado aos projetos propostos (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2002). É necessário aplicar-se adequadamente a ferramenta certa (BUCHELE *et al.*, 2015). Há que se estabelecer um processo eficaz de movimentação desse importante ativo da empresa (BARROSO; GOMES, 1999).

Os estudos citados retratam a importância da criação de um ambiente propício para o máximo de participação dos funcionários no esforço pela busca de vantagens competitivas para a instituição. Entretanto, para captar o conhecimento dos funcionários e transformar o conhecimento em algo tangível, portanto passível de valoração, instituições passaram a adotar processos estruturados envolvendo um conjunto de ações coordenadas. Nessa fase, utilizar as ferramentas adequadas para fomentar a criatividade e direcionar a participação dos funcionários no processo de desenvolvimento de soluções inovadoras pode fazer diferença.

Uma instituição do setor da saúde tem-se destacado no mercado por não só ter implantado com sucesso seu processo de inovação, mas também agregar valor por meio dele.

A criação de um departamento especializado na promoção da criatividade e geração de ideias pelos funcionários é uma das características centrais do modelo adotado. Além disso, trata-se de uma instituição considerada líder no segmento em que atua.

Uma prova do sucesso do modelo de inovação foi o reconhecimento da instituição como a mais inovadora em serviços no setor da saúde e uma das 20 mais inovadoras do Brasil, em 2016, pelo jornal Valor Econômico.

Para Martins e Theóphilo (2007), a investigação no ambiente real no qual o fenômeno acontece permite ao pesquisador observar de maneira profunda suas características com menor interferência.

Nesse sentido, neste estudo de caso busca-se descrever o modelo de conversão de conhecimento em ideias adotado pela organização, bem como se pretende identificar fatores que contribuíram para seu sucesso e que poderão servir de referência para outras organizações.

1.1 Problema da pesquisa

Existem etapas importantes no longo caminho da inovação, segundo Brown e Duguid (2001). Tais etapas podem ser pensadas como um processo cujos passos estão numa determinada ordem sequencial. Para se obter sucesso nessa atividade, é necessário que a instituição desenvolva a capacidade de conduzir o potencial criativo de seus funcionários de forma sistematizada.

A habilidade de a instituição proceder de maneira competente a essa importante tarefa é fundamental para a obtenção de bons resultados. Captar o conhecimento das pessoas é a primeira e mais importante etapa do processo. Essa é uma fase-chave para o sucesso de iniciativas que buscam fomentar a geração de ideias. É durante essa etapa que a empresa tem

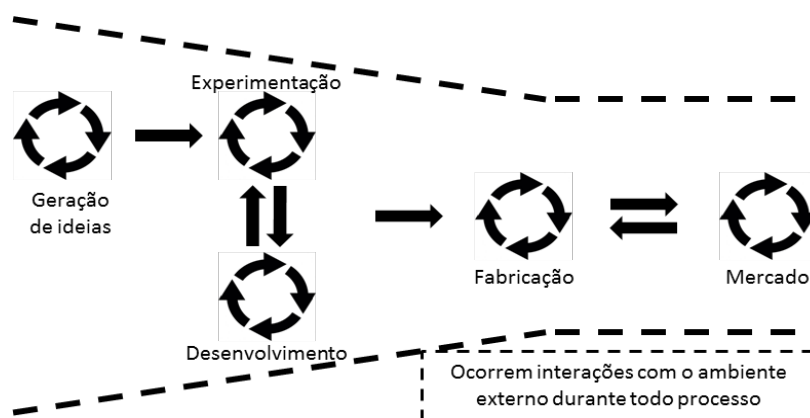
a oportunidade de acessar o conhecimento que está com seus funcionários, sistematizá-lo sob a forma de ideias e de propostas de projetos classificáveis (ULLER; SIVA, 2013). Atentos a esse desafio, gestores modernos têm buscado criar maneiras efetivas de sistematizar o conhecimento de seus funcionários por meio de fomento a ideias inovadoras (LEMOS, 2009). Ideias podem ser convertidas em projetos e novos negócios, com o intuito de melhor se aproveitarem os recursos disponíveis e convertê-los em vantagem competitiva para a empresa (TERRA, 2012).

Estabelecer um processo e executá-lo de maneira consistente é fator decisivo para que vantagens competitivas sejam identificadas. Uma das maneiras de se começar é por meio da coleta de sugestões e ideias para alimentar o chamado *front end* da inovação (BUCHELE *et al.*, 2015).

Outra maneira consiste em se fomentar a geração de ideias por funcionários promovendo treinamentos em ferramentas de incentivo à criatividade e desenvolvimento de ideias inovadoras. Depois da aplicação dos treinamentos nas ferramentas de fomento, é necessário se verificarem os resultados (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007).

O envolvimento dos funcionários deve ser incentivado logo no início do processo de inovação, o qual é representado por Lazzarotti e Manzini (2009), apresentado com tradução livre na Figura 1, na qual é possível observar-se a etapa de geração de ideias na entrada do funil da inovação.

Figura 1: Funil da inovação de Lazzarotti e Manzini



Fonte: Adaptado de Lazzarotti, Valentina e Raffaella Manzini (2009).

Na etapa de geração de ideias, é oportuno buscar formas eficazes de converter o conhecimento de cada funcionário em manifestações criativas que possam tornar-se inovação. Nesse sentido, o problema de pesquisa a que neste estudo busca-se responder pode ser assim descrito: Como estimular a conversão do capital intelectual dos funcionários em ideias para inovar?

1.2 Objetivo geral e específico

O objetivo geral deste estudo é descrever o modelo de geração de ideias para inovação de uma instituição de referência na área da saúde.

Acerca dos objetivos específicos, busca-se:

1. descrever fases e dimensões do modelo de geração de ideias para inovação do caso em estudo;
2. identificar e descrever a percepção dos gestores e funcionários da instituição, envolvidos no programa, quanto ao modelo adotado para a geração de ideias e

3. identificar e descrever fatores que estimulam a conversão do conhecimento dos funcionários em ideias para inovação.

1.3 Delimitação

Não foram abordados aspectos acerca da qualidade das ideias apresentadas por funcionários ou custo-benefício de sua implantação, ou seja, não se contemplou a etapa de conversão das ideias em produtos, processos ou serviços, nem se eles realmente apresentaram ganhos efetivos para a instituição. Também não se pretendeu analisar o impacto da eventual criação de vantagem competitiva para a instituição, a partir das ideias apresentadas pelos funcionários por meio do modelo. Essa consequência poderá ser avaliada em estudos futuros.

Com relação à fonte, foram escolhidos trabalhos com foco em inovação intrínseca, ou seja, de origem interna; não foram abordados estudos de inovação extrínseca, como fusão e aquisição.

1.4 Contribuições

Neste estudo pretende-se trazer, por pesquisa qualitativa, uma contribuição para ajudar no entendimento da eficácia de um modelo de gestão de criatividade para a geração de ideias focadas em inovação. Dessa forma, pretende-se identificar as ações que mais impulsionaram a geração de ideias.

Busca-se entender com profundidade um aspecto-chave para a inovação nas instituições: a geração de ideias por meio de ações de fomento, com foco na participação dos funcionários.

Por se tratar de um estudo realizado numa instituição de grande porte com mais de treze mil funcionários, referência na área em que atua no Brasil e na América Latina, diversos benefícios podem ser identificados para aprendizagem e aplicação no mercado. Entre os

benefícios que os resultados do estudo trouxe, podem-se destacar os voltados às instituições e aos profissionais.

Para as instituições que buscam inovação:

- informações que permitem planejar melhor suas ações de investimento no programa de incentivo à criatividade e geração de ideias para inovação;
- dados que podem contribuir para aumentar o potencial de suas ações em termos de resultados objetivos.

Para profissionais de gestão de negócios, os achados podem proporcionar:

- informações relevantes quanto a resultados de investimentos realizados em gestão do conhecimento, focados em criatividade e geração de ideias para inovação;
- conhecimento de modelos adotados em outras instituições que buscam inovação;
- referências que podem ajudar a justificar melhor o plano dos investimentos que visam assegurar o futuro da empresa e
- base para serem mais assertivos nas ações que buscam aumentar a competitividade da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está estruturado em dois tópicos: primeiro, uma visita a conceitos referentes à criatividade; em seguida, estudam-se aspectos da gestão da criatividade em ambiente institucional com foco e aprofundamento em modelos de gestão da criatividade.

São analisados trabalhos cujo foco envolveu, de forma direta ou indireta, a importância da participação dos funcionários das empresas no processo de geração de novas ideias. Na análise, buscou-se entender estudos que trataram inovação e criatividade considerando a participação das pessoas que compõem o quadro funcional da instituição. A criatividade, manifesta na capacidade de propor ideias que podem trazer soluções inovadoras. São também analisados estudos que buscaram demonstrar a importância do emprego de um modelo sistematizado para a gestão do processo de inovação.

Nos modelos estudados, o maior foco esteve na etapa inicial, ou seja, naquela que busca potencializar a criatividade e atrair maior participação dos funcionários. Em outras palavras, inovação de origem interna, por meio de criatividade e geração de ideias.

2.1 Inovação: pensamento e atitude criativa

Para Akio Morita, fundador da Sony, “inovação é fazermos melhor o que fazemos hoje, de forma que se torne obsoleto”. Para ele ciência não pode ser percebida como tecnologia, nem tecnologia como inovação; são etapas diferentes que, juntas, formam um conjunto que possibilita a criação de produtos de interesse dos consumidores. Assim se constroem liderança e valor (MORITA, 1992).

Inovação, sobretudo, é o resultado proveniente da conversão do conhecimento acessível nas instituições e fora delas, e essa pode ser impulsionada intencionalmente na busca por

vantagem competitiva frente aos concorrentes do mercado (BRESCHI; STEFANO; MALERBA, 1997).

Pode-se dizer que inovar consiste em construir novas soluções para pequenos ou grandes problemas identificados na realidade em que vivemos. Não é preciso se realizarem grandes invenções ou ter-se uma ideia brilhante para ser inovador, mas é preciso quebrar algum padrão, fazer algo de maneira nova, fazer melhor, com custo-benefício mais adequado. Assim, agregar valor perceptível, para garantir que a instituição permaneça competitiva, ou ganhe vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes é, sobretudo, uma realização, uma atitude. Portanto inovação começa numa ideia criativa, mas, para se concretizar, demanda uma ação empreendedora (TIDD; BASSANT, 2015).

2.1.1 Criatividade: ambiente favorável

Segundo Fleury e Fleury (2001), o que confere importância a uma empresa é sua capacidade de gerar valor aos seus investidores e à sociedade. Dessa forma, o ambiente institucional deve permitir que os funcionários possam produzir em sua capacidade plena, individualmente e em conjunto, utilizando os recursos físicos e financeiros disponibilizados pela instituição.

A criatividade individual ou de pequenos grupos deve ser considerada crucial para a instituição gerar novos produtos, serviços ou processos. Esses poderão ser implantados por meio do funil da inovação (AMABILE, 1988).

Segundo Amabile *et al.* (1996), fatores que apresentam impacto destacado no desempenho criativo dos funcionários estão relacionados com o grau de liberdade e os estímulos positivos que ele encontra no ambiente de trabalho. O nível de pressão por

resultados de curto prazo, por sua vez, influenciam fortemente a criatividade individual e coletiva.

Amabile (2008) apresenta uma lista de vinte ações que contribuem diretamente para melhorar a criatividade nas instituições:

1. construir e aplicar questionários inspiradores;
2. destruir o mito de que o inventor trabalha sozinho;
3. cultivar a ideia de que aquele que ajuda os outros a obter sucesso é o verdadeiro líder;
4. usar métodos avançados para facilitar os trabalhos em equipe;
5. valorizar a diversidade e ser receptiva ao diferente;
6. incentivar pessoas com diferentes formações e experiências a trabalharem em conjunto, promovendo a multidisciplinaridade;
7. incentivar as pessoas a obterem experiências diversas e a trocarem conhecimentos;
8. abrir a instituição para criadores externos, promovendo a inovação aberta;
9. gerenciar cada fase do processo criativo e atender suas necessidades;
10. oferecer tempo e recursos estruturais suficientes;
11. aceitar que algumas falhas são inevitáveis e podem ser úteis;
12. propiciar segurança psicológica para aprender com o fracasso;
13. aprender com as diferentes falhas que acontecem;
14. desenvolver mecanismos de filtragem das boas ideias;
15. desafiar o intelecto para aumentar a motivação;
16. proteger ao máximo as equipes de ponta quanto a pressões;
17. reduzir a burocracia para desenvolver as ideias criativas;

18. facilitar o trabalho das pessoas;
19. evidenciar que há um propósito maior para tudo o que é feito;
20. dar liberdade e independência ao máximo.

A análise apresentada por Fleury e Fleury (2001) alinha-se com a apresentada por Amabile, na medida em que considera que os gestores exercem um papel fundamental no resultado do processo.

Um estudo realizado por Diliello e Houghton (2006) indicou que indivíduos com grande autonomia se percebem com maior potencial para criar e inovar, porém indivíduos com pequena autonomia percebem-se com menor potencial. Também indica que indivíduos que têm potencial de inovação e criatividade serão mais propensos a praticar a inovação e criatividade quando recebem um forte apoio da instituição onde trabalham, do que quando tal apoio é fraco. Esses mesmos autores consideram que o ambiente de trabalho é um fator que influencia o desempenho criativo dos funcionários, portanto pode causar impacto positivo ou negativo nos resultados associados à inovação da empresa. Nesse sentido, o clima organizacional pode contribuir para a participação efetiva de funcionários em esforços empresariais para a inovação. Dewes *et al.* (2012) levam em consideração o trabalho de Amabile (2008) e sugerem um conjunto de ações que contribuem para criar inovações. Entre as ações sugeridas no conjunto estão: criar um clima de liberdade e abertura para o novo, usar ferramentas adequadas, além de adotar algum tipo de abordagem sistemática para facilitar o trabalho em equipe.

Para Lemos (2009), as boas ideias devem receber os recursos e suporte necessário para serem rapidamente desenvolvidas e convertidas em projetos e possivelmente em novos negócios. Na mesma linha, Terra (2012) reforça que, de maneira planejada, as instituições

devem fazer o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e convertê-los em vantagem competitiva para a empresa. Além de promover o aproveitamento mais efetivo das competências e recursos internos, também faz parte do desafio das instituições estabelecer canais efetivamente fluidos com o mundo externo, para tornar a empresa mais conectada com as mudanças constantes do mercado. Dessa forma, a empresa tem a oportunidade de efetivamente acessar o conhecimento que está com seus funcionários e sistematizá-lo sob a forma de ideias e, posteriormente, viabilizá-lo em propostas de projetos classificáveis (ULLER; SIVA, 2013).

Uma das maneiras de começar dá-se por meio da coleta de sugestões e ideias para alimentar o chamado *front end* da inovação. Realizar ações aplicando adequadamente a ferramenta certa como condição-base para evoluir no processo de geração e coleta de ideias também foi recomendado (BUCHELE *et al.*, 2015). Segundo Barroso e Gomes (1999), há que se estabelecer um processo estruturado para movimentação do conhecimento disponível, pois se trata de um importante ativo da instituição.

Os autores citados reforçam a importância da criação de um modelo de gestão da criatividade, capaz de sistematizar de maneira adequada cada etapa do processo criativo dentro da instituição.

2.1.2 Criatividade: engajamento dos funcionários

A criatividade dos funcionários das empresas, manifesta por meio de ideias para serem convertidas em inovações e, por consequência, causar impacto na competitividade e nos resultados, evoluiu nos últimos anos. Diversos estudiosos debruçaram-se sobre o assunto e publicaram seus achados.

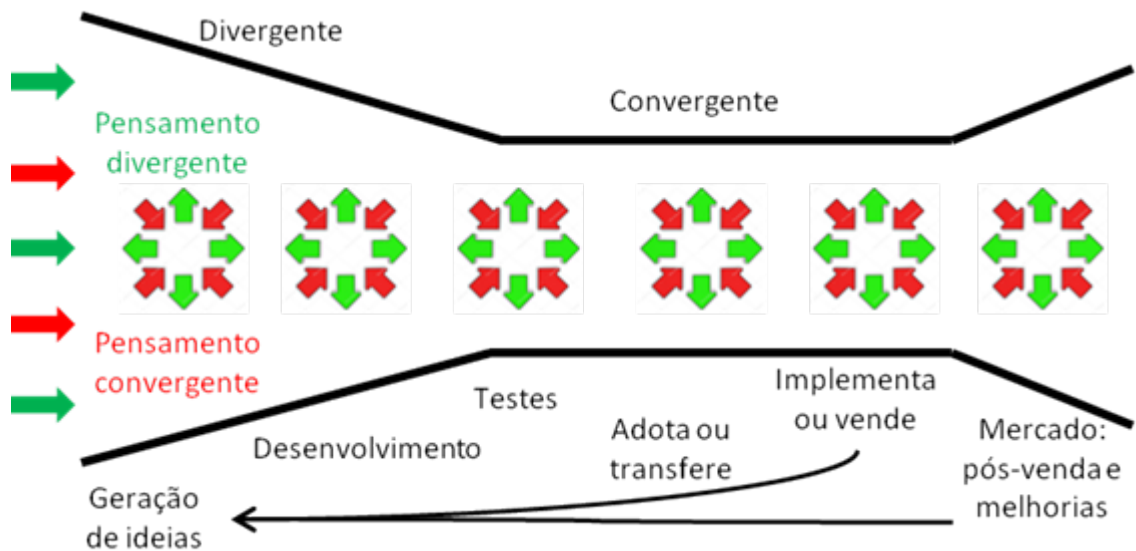
Para Leonard e Sensiper (1998), as ideias criativas não nascem de maneira totalmente espontânea, mas de modo semiconsciente, com um modelo mental que combina o consciente e o inconsciente, realizando agrupamento de conhecimentos e processando sugestões. Além disso, as autoras defendem que as interações interpessoais estimuladas no nível consciente podem estimular melhor produção de atividade criativa. Portanto a interação entre diversos indivíduos de uma determinada instituição é apresentada como essencial para o processo de geração de ideias inovadoras.

As autoras comentam que esse tipo de resultado é mais evidente em instituições que atuam com publicidade e entretenimento. Em muitos casos, indivíduos considerados com grande criatividade ou de grande talento são separados do resto da equipe pois considera-se que a criatividade e a inovação surgem mais frequentemente quando esses atuam isoladamente. No entanto, mesmo em empresas em que os mais criativos ocupam posições de destaque, percebeu-se que a contribuição criativa com ideias para inovação também poderia ser colhida de outros funcionários da instituição. Nesse sentido, as autoras consideram que interações interpessoais são fundamentais para estimular a criatividade e promover a geração de novas ideias.

O processo de inovação, ainda segundo essas autoras, pode ser visto para transformar pensamento divergente em ideias convergentes. Ainda que no início tudo possa estar em alto nível de abstração, o processo de inovação é, com frequência, desafiado a alinhar manifestações abstratas em ideias. Trata-se de ciclos que envolvem desenvolvimento e testes de hipóteses. Em todas as fases do processo, é fundamental que os gestores tenham capacidade de gerenciar tanto a expansão do pensamento, no campo abstrato, que pode dar origem a alternativas potencialmente criativas e valiosas, quanto o retorno a uma opção viável.

Com base em Wheelwright e Dark (1992), na Figura 2 apresentam-se as fases de divergência e convergência em cada etapa do desenvolvimento. O chamado funil da inovação, com ciclos incrementais, considera que as instituições devem aplicar o método de geração de ideias em cada etapa de desenvolvimento e após o lançamento do produto ou serviço, a fim de assegurar sua melhoria contínua.

Figura 2: Divergência e convergência no processo de inovação



Fonte: Adaptada de Wheelwright e Dark (1992), e Leonard e Sensiper (1998).

A Figura 2 ilustra seis etapas de desenvolvimento pelas quais cada ideia passa durante seu avanço em direção ao mercado. Em cada uma das etapas é importante que a instituição tenha a competência de identificar e lidar com as divergências e convergências características daquela etapa. Assim, as oportunidades de sucesso do produto ou serviço desenvolvido e sua longevidade no mercado serão maiores. Ao longo do processo, interações e divergências também ocorrem e precisam ser gerenciadas. Uma das vantagens de administrar bem esse processo é a obtenção de novas ideias que realmente propõem para a entrada do funil.

Segundo Brown (2009), a natureza do processo de inovação é iterativa e não linear. Isso ocorre ao longo da jornada de desenvolvimento: pensadores em geral são desorganizados ou indisciplinados. Porém o método de *design* pode ajudar muito num processo exploratório contínuo. O autor afirma que, invariavelmente, ocorrerão descobertas inesperadas ao longo da jornada e, muitas vezes, essas descobertas podem ocorrer e podem ser adicionadas ao processo em curso, sem necessidade de interrupção dele. Em outros casos, novas descobertas poderão motivar as equipes a repensarem alguns de seus paradigmas.

No Quadro 1, apresentam-se considerações acerca da criatividade como um aspecto-chave muitas vezes manifesto sob a forma de ideias, individualmente ou em grupo, que podem contribuir fortemente para a geração de vantagem competitiva nas instituições.

Quadro 1: Criatividade

Ano	Autor	Criatividade
1988	Teresa Amabile	A criatividade individual ou de pequenos grupos é crucial para a instituição gerar novos produtos, serviços ou processos que serão implantados por meio da inovação. Essas são influenciadas por fatores fundamentais.
1993	Richard Woodman, John Sawyer e Ricky Griffin	Criatividade organizacional pode ser definida como sua capacidade de criar valor por meio de produtos, ideias, serviços ou processos com o trabalho conjunto de seus empregados num ambiente social complexo.
1995	Eunice Alencar Lima Soriano	A criatividade é um recurso valioso de que se dispõe e que necessita ser mais cultivada especialmente neste momento da história, em que a mudança e a incerteza parecem fazer parte inevitável da vida humana.
		A evolução dos fatores que apresentam impacto destacado no

1996	Teresa Amabile	desempenho criativo dos funcionários estão relacionados com o grau de liberdade e os estímulos positivos que ele encontra no ambiente de trabalho; além disso, o nível de pressão por resultados de curto prazo influencia fortemente a criatividade individual e coletiva.
2000	Sundar Bharadwj e Menon Anil	Os mecanismos de criatividade organizacional ligados aos mecanismos de criatividade individual podem contribuir para inovação nas empresas.
2002	Van Dijk e Van Den Ende	Para transformar a criatividade em competitividade, é necessário considerar a cultura organizacional e a estrutura necessária para isso. Porém as pessoas representam o elemento principal para inovar com sucesso.
2005	José Terra	Pode-se verificar que os indivíduos, em seus processos criativos e de aprendizado, dependem de grande motivação intrínseca, assim como da interação com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências e, finalmente, de tentativas e erros pessoais.
2012	Teresa Amabile	Criatividade: <ul style="list-style-type: none"> a) domínio de conhecimentos relevantes na área; b) perfil criativo e conhecimento em processos de criatividade; c) motivação e engajamento resultante de gostar do que se faz e sentimento de estar frente a um desafio; d) ambiente de trabalho favorável.
2012	Fernando Dewes	Criatividade, por si só, não é inovação, mas dela participa de maneira indissociável. Simplificadamente se pode dizer que criatividade é geração de ideias e inovação é a implementação das

		<p>ideias para gerar resultados práticos.</p> <p>Um modelo para criar inovações deve levar em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) clima de liberdade e abertura, b) ferramentas adequadas, c) abordagem sistemática, c) trabalho em equipe.
2013	Tracy Ross	<p>Nesse estudo analisaram-se processos cooperativos de criatividade considerando <i>co-design</i> um meio para aumentar a participação ativa nas fases iniciais do desenvolvimento de ideias, comparando-se o número, originalidade, amplitude e tipo de ideias geradas. Um grupo de funcionários participou de um estudo de <i>co-design</i> e outro não.</p> <p>As principais conclusões foram que as técnicas de <i>co-design</i> apresentaram maior número de ideias. No entanto ambas as abordagens são semelhantes em inovação.</p>
2015	Marianna Sigala e Kalotina Chalkiti	<p>Há um fator que pode influenciar a criatividade dos empregados e que não teria sido considerado pelos autores que estudaram o assunto criatividade, inovação e gestão do conhecimento: a <i>network</i> por meio das redes sociais, as quais ganharam importância nos últimos anos e passaram a ser fator decisivo de interação e troca de informações e conhecimentos.</p>
2016	Kibby McMahon, Kamer e Katsikopolos	<p>Trabalho para desenvolvimento de ideias executados em grupo apresentaram maior qualidade do que ideias desenvolvidas individualmente. De modo geral, o trabalho colaborativo em equipes apresentou diversos benefícios em relação ao individual.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nas fontes citadas.

É possível identificar, em diversos autores, como em clássicos como Breschi, Stefano, Franco Malerba (1997) e Amabile (1998), que a criatividade representada pela geração de ideias inovadoras é fundamental para que uma instituição possa obter vantagem competitiva

sustentável e agregar valor para as partes interessadas. Também pode ser observado que o exercício da geração de ideias pode ser influenciado por diversos fatores, entre os quais, segundo Amabile (2012) e Dewes *et al.* (2012), o uso de ferramentas adequadas, uma abordagem sistemática das questões de interesse, o envolvimento das pessoas com o tema, bem como o conhecimento acerca do assunto abordado são determinantes para que se possa gerar ideias e soluções criativas.

Outro elemento que se apresenta é o trabalho em equipe. Ross *et al.* (2013) e McMahon *et al.* (2016) destacam que há significativa diferença entre o perfil das ideias apresentadas quando há fomento para a geração de ideias de maneira individual e quando o incentivo é dado para que um grupo de pessoas gere ideias por meio de um trabalho em time.

2.2 Modelos para gestão da criatividade

Esta etapa do estudo é dedicada ao entendimento das principais características de três modelos de gestão da criatividade. Com base nos modelos estudados, apresenta-se uma proposição que busca conectar aspectos complementares ou comuns aos modelos, integrando os três diferentes modelos num conjunto unificado.

2.2.1 Modelo de transformação da criatividade

Proposto por Van Dijk e Van Den Ende (2002), esse modelo considera dois grandes blocos centrais nos quais gravitam a gestão da criatividade, a cultura e a estrutura organizacional.

No processo de transformação propõem-se três etapas principais, sequenciadas da seguinte maneira:

- 1.^a - coleta ou extração das ideias - etapa na qual se obtém a participação dos funcionários com suas sugestões;

2.^a - amadurecimento e aceitação - etapa-chave em que a estrutura absorve a cultura de forma prática;

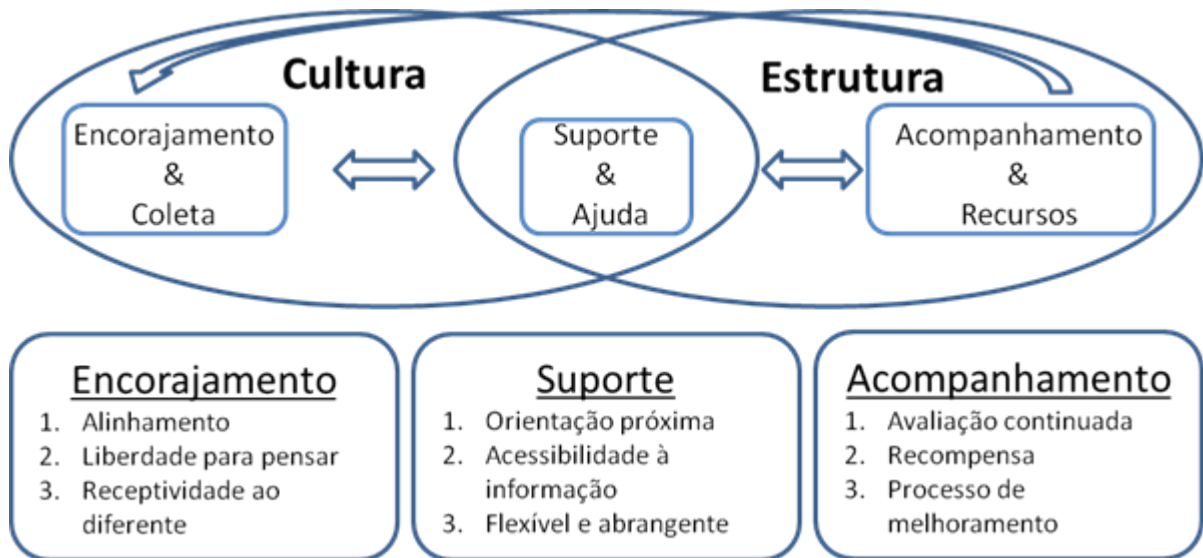
3.^a - acompanhamento, etapa em que a estrutura organizacional deve garantir o bom andamento do desenvolvimento da ideia.

O modelo apresenta um segundo nível de estrutura que deve ser organizado atentamente para assegurar o bom funcionamento do sistema. Esse segundo nível também destaca três aspectos fundamentais:

- a) encorajamento e motivação - nessa fase devem ser adotados mecanismos para que os funcionários sintam-se motivados e à vontade para participar do processo apresentando suas ideias;
- b) suporte organizacional - considera-se que deva haver uma estrutura para ajudar os funcionários na transição entre uma ideia inicial e uma proposta estruturada; sem essa ajuda, dificilmente a ideia do funcionário consegue passar tal etapa;
- c) recursos dedicados – observa-se que a instituição deve comprometer recursos para que as etapas do funil da inovação sejam superadas.

Na Figura 3, ilustra-se uma adaptação do modelo de Van Dijk e Van Den Ende (2002).

Figura 3: Modelo de transformação da criatividade



Fonte: Adaptada de Van Dijk e Van Den Ende (2002).

O modelo apresentado considera os fatores culturais da instituição bem como sua estrutura operacional. Entretanto é importante perceber que se trata de um modelo centrado nas pessoas, ou seja, considera o envolvimento dos funcionários como fator fundamental para o sucesso de um programa de inovação na empresa.

Os autores esclarecem que há necessidade de uma cultura organizacional encorajadora, ou seja, um ambiente no qual cada funcionário tenha clareza dos objetivos da instituição e desenvolva o sentimento de que é capaz de contribuir. A liberdade para pensar e expor o pensamento num espaço receptivo é o primeiro passo para que os gestores da instituição possam coletar as ideias criativas.

No modelo apresentado, uma vez que a primeira etapa é concluída com sucesso, surgem novas demandas que precisam ser atendidas, pois o atendimento dessas demandas pode afetar fortemente os novos ciclos de coleta. As demandas são associadas ao suporte que precisa ser dado aos funcionários para que eles deem sequência ao desenvolvimento de suas propostas. Nessa fase, a orientação e o acesso adequado a informações de nível estratégico devem

permitir que as boas ideias ganhem em elasticidade e flexibilidade, com foco na obtenção de maior aderência aos planos da instituição. Com isso, as ideias podem ganhar força para integrar a estrutura.

Considerando que a ideia obteve êxito nas duas etapas anteriores, agora apresenta novas demandas, da mesma maneira que, na primeira mudança de fase, o atendimento dessas afetam fortemente os novos ciclos, pois ocorrem interações entre as fases e estas são percebidas pelas pessoas. Além de realizar o devido acompanhamento da ideia, a instituição precisa assegurar que todos os recursos aplicáveis estejam disponíveis para um bom e contínuo desenvolvimento da proposta. Recomenda-se que exista algum mecanismo de recompensa para motivar ainda mais a participação das pessoas no processo (VAN DIJK; VAN DEN ENDE, 2002).

Pode-se perceber que a aplicação do modelo proposto permite o desenvolvimento das ideias e das pessoas envolvidas em cada uma das etapas do desenvolvimento da criação.

2.2.2 Modelo de gestão da criatividade organizacional de Amabile

A obra publicada por Amabile (1988) trouxe um modelo completo para a inovação organizacional. Tal modelo estabelece cinco estágios continuados para que a instituição possa consolidar seu processo de criatividade e inovação.

O primeiro estágio está relacionado com uma decisão institucional e refere-se ao estabelecimento da missão, do compromisso da alta direção. Efetivamente é o nascimento de um processo.

No segundo estágio, a instituição identifica seu posicionamento para poder estabelecer seu foco e objetivos a serem alcançados por meio do esforço a ser empreendido. É nesse

momento que os recursos necessários começam a ser comprometidos e reservados para tal finalidade.

No estágio terceiro, a instituição busca conectar todas as suas forças intelectuais com o empreendimento de inovação. Essa é uma etapa fundamental para o processo de inovação e, por esse motivo, foco deste estudo. Uma execução adequada dessa etapa pode trazer benefícios importantes para a competitividade da instituição. Esse estágio do processo pode permitir e incentivar a participação direta e criativa de todos os funcionários, seja de forma individual, seja em grupos. Segundo a autora, todos os estágios são necessários, porém grande atenção deve ser dedicada ao terceiro.

O quarto estágio do modelo de inovação trata da seleção e desenvolvimento das ideias apresentadas. Para aquelas proposições que apresentam potencial de geração de valor deve ser dado o endereçamento adequado, com o objetivo de extrair todo seu potencial de geração de resultados.

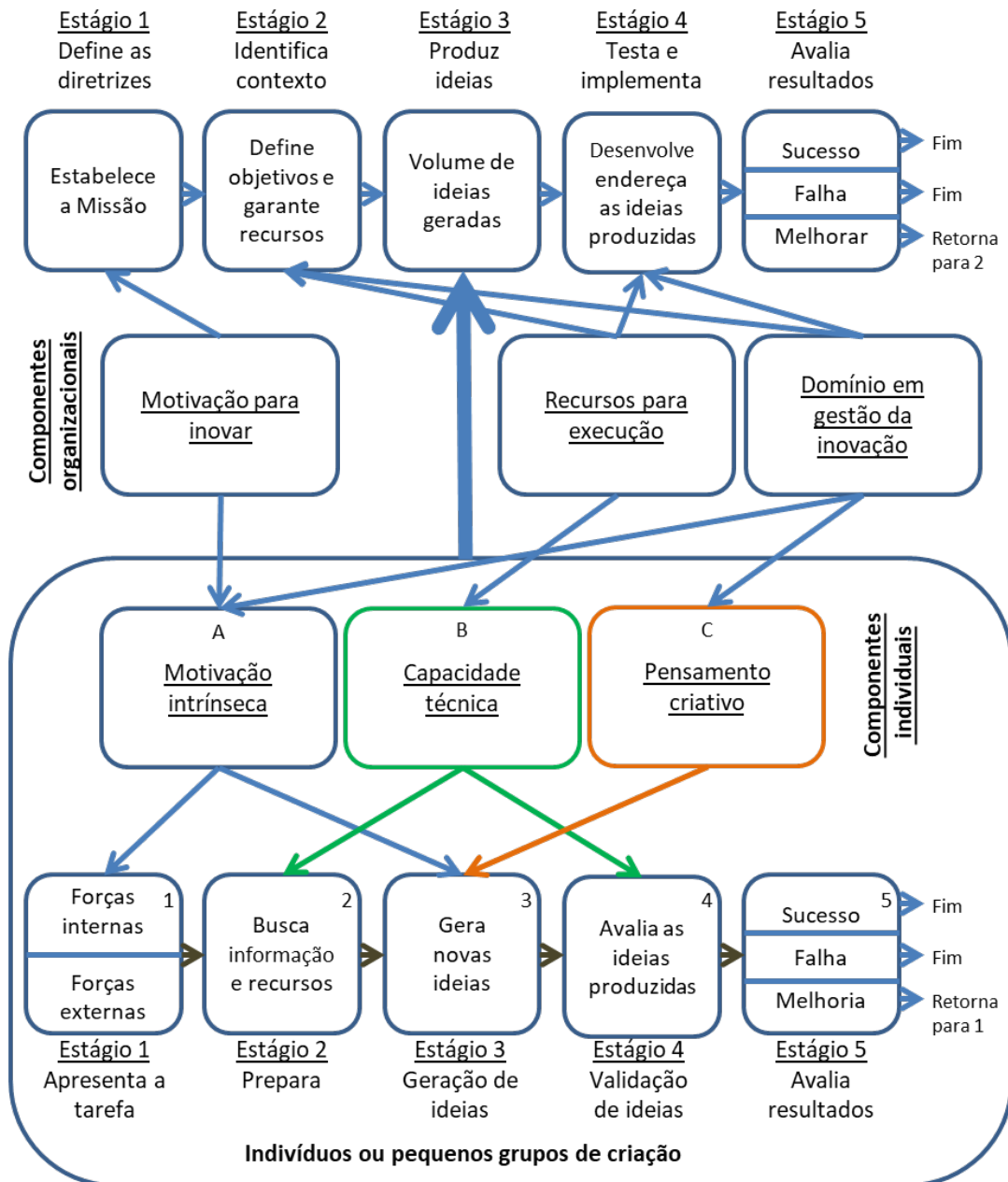
No quinto e último estágio, são avaliadas as entregas de cada ideia que completou as etapas anteriores. São três os resultados considerados: sucesso, fracasso e necessidade de melhoria. No caso de haver necessidade de melhorar, a ideia deve retornar ao estágio dois do processo.

Os cinco estágios são alicerçados por três grandes pilares da instituição: a vontade, ou seja, o apetite que ela tem para inovar, os recursos que podem ser disponibilizados e a sua capacidade para fazer a gestão da inovação.

O modelo pode ser analisado em dois grandes blocos: os componentes organizacionais e os componentes individuais. O primeiro bloco refere-se ao perfil da instituição e sua estrutura, enquanto o segundo refere-se ao perfil dos funcionários, suas competências, influências e comportamentos frente à tarefa de inovar.

Na Figura 4, o modelo completo apresentado por Amabile (1988).

Figura 4: Modelo de Amabile, completo



Fonte: Adaptada de Amabile (1988).

O modelo apresenta dois níveis adicionais de desdobramentos para o terceiro estágio. O primeiro nível, que considera componentes individuais, apresenta divisão em três etapas, e pode ser descrito da seguinte forma:

- A. motivação intrínseca, que compreende o potencial da participação de cada indivíduo no processo de inovação. Tal motivação recebe influência direta do ambiente criado pela instituição: por um lado, os motivos evidenciados pela instituição; por outro, sua capacidade de gerenciar os processos de maneira consistente e continuada. A motivação, em consequência, impacta as relações dos funcionários com as forças externas e internas, além de interferirem na quantidade de ideias geradas;
- B. capacidade técnica, que corresponde ao domínio que os funcionários apresentam acerca dos desafios técnicos e mercadológicos. O nível de conhecimento reflete-se na capacidade técnica para inovar. Essa fase depende diretamente dos recursos disponíveis. Influencia, porém, a busca das informações necessárias para o desenvolvimento da ideia e sua seleção;
- C. pensamento criativo, que se refere à competência dos indivíduos para estabelecerem seu racional criativo. O pensamento criativo recebe influência do modelo de gestão adotado pela empresa e da qualidade com a qual ele é executado. Os resultados influenciados por esse componente são percebidos no volume de ideias apresentadas e na consistência delas.

O segundo nível é dividido em cinco estágios, os quais se conectam com as fases do primeiro nível e são influenciados pela estratégia e pelos estágios da instituição. Tal nível pode ser descrito da seguinte maneira:

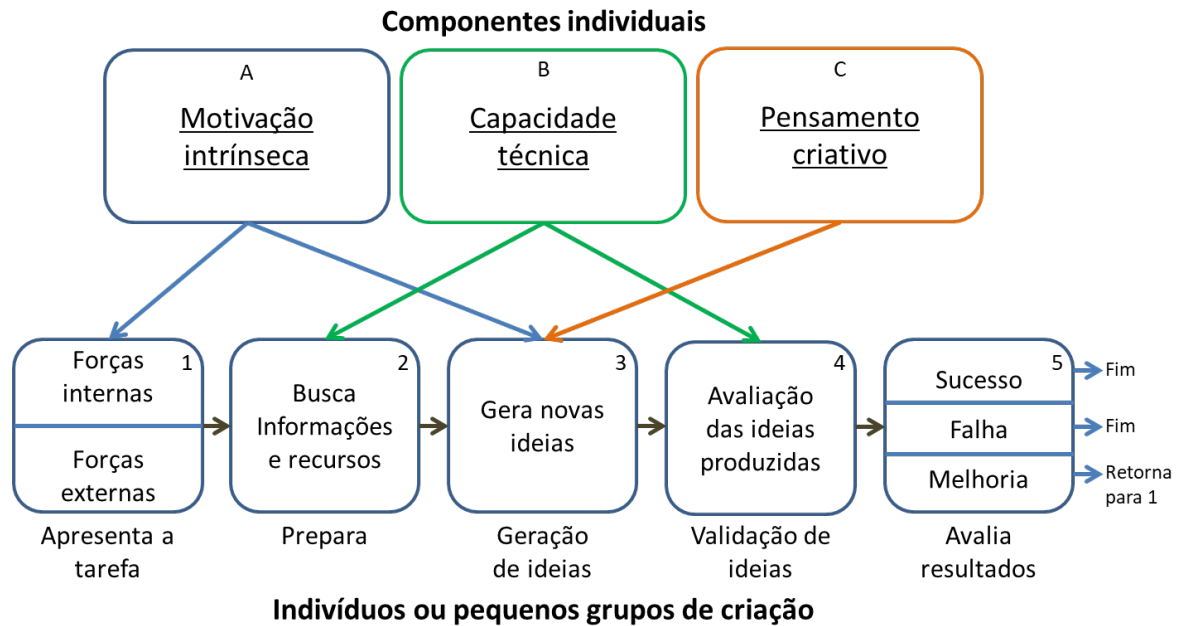
- 1) o primeiro estágio considera as forças internas e externas que influenciam o indivíduo. Nesse estágio as pessoas são apresentadas ao desafio, portanto começam a interagir com ele e com as influências do ambiente interno e externo;
- 2) o segundo estágio considera a preparação do indivíduo por meio da disponibilização de um conjunto de informações e recursos. Essa fase permite o

encontro entre o que a instituição oferece e aquilo que o indivíduo tem a oferecer. Tal interação pode resultar num ciclo positivo de busca e troca de informações valiosas para a próximo estágio, o da criação;

- 3) o terceiro estágio é a fase na qual as pessoas podem produzir, ou seja, gerar novas ideias. Esse momento permite identificar em que nível as ações executadas produziram efeito e o número de ideias apresentadas pode ser um bom indicador;
- 4) no quarto estágio aplica-se a avaliação das ideias apresentadas conforme os critérios adotados pela instituição. O nível técnico dos indivíduos e a efetividade da comunicação organizacional, quanto aos objetivos traçados pela instituição, devem estar refletidos nas ideias apresentadas;
- 5) o quinto estágio representa as saídas, ou seja, os resultados obtidos. Nessa fase do modelo proposto por Amabile, a instituição define o que deve ou não ser continuado, bem como aquelas iniciativas que devem ser aprimoradas.

A Figura 5 ilustra uma adaptação do desdobramento do estágio três do modelo proposto por Amabile (1988).

Figura 5 Modelo de Amabile, estágio três



Fonte: Adaptada de Amabile (1988)

O modelo apresentado considera que deve haver uma estratégia clara, bem como uma estrutura organizacional provendo todos os recursos necessários para a execução das inovações. Considera, também, que o envolvimento dos funcionários deve ser gerenciado de maneira estruturada e incentivadora. Para a autora, o direcionamento ordenado de indivíduos ou grupos de funcionários, para participação no programa de inovação da instituição, tem importância-chave para atingir os resultados planejados.

2.2.3 Modelo *design thinking*

Neste estudo propõe-se uma abordagem do *design thinking* como um modelo para a gestão da criatividade com foco em inovação, como é aplicado em organizações.

Segundo Vianna *et al.* (2011), o *design thinking* é uma maneira de enxergar os problemas pela óptica que considera prejudicial tudo aquilo que possa impactar a experiência emocional, cognitiva ou a percepção estética do usuário, causando algum efeito na satisfação e na vida das pessoas. São considerados todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer,

relacionamentos e cultura. Isso amplia sua capacidade de cumprir a tarefa de trazer novas soluções para problemas antigos, mas principalmente de identificar problemas e gerar soluções.

Martin (2009) entende o *design thinking* como uma ferramenta que consiste em ajudar a criar uma forma diferente para um determinado contexto. Em vez de realizar uma abordagem direta, considerando o perfil visível do problema, cria-se um conceito, um formato que permite perceber especialmente aspectos que ainda não haviam sido identificados. Trata-se, portanto, de uma ferramenta que pode ajudar no processo de geração de novas ideias. Nessa linha, Brown (2009) apresenta uma abordagem de problemas-desafios, na qual fundamentos de *design* são fortemente inseridos em situações diversas em qualquer área, para contribuir para resolver problemas existentes e, além disso, criar competência para trazer à tona problemas e/ou oportunidades ainda não identificados. Nos anos seguintes, o *design thinking* passou a ser utilizado em instituições como ferramenta de fomento à criatividade e geração de ideias.

Brown (2009) ainda trata do potencial do uso do *design thinking* como facilitador para que as tecnologias disponíveis possam desempenhar um papel ainda mais importante na vida das pessoas. Segundo ele, a tecnologia ainda tem muito a oferecer, entretanto é preciso que façamos as escolhas certas. Escolhas baseadas puramente na óptica da tecnologia para a inovação, mais do que nunca, não são sustentáveis.

Uma filosofia de gestão baseada apenas na seleção de ideias e estratégias existentes possivelmente não será capaz de sustentar os novos desenvolvimentos realizados pelos competidores no ambiente interno do país ou no exterior. É preciso que novas escolhas, novos produtos e novas ferramentas, os quais tenham potencial para equilibrar as necessidades dos indivíduos e de toda a sociedade sejam parte da cultura das instituições. Ideias novas para

fazer frente a novos desafios. Novas estratégias que tenham a ousadia de atingir propósitos grandiosos com impactos realmente importantes.

Precisa-se de uma abordagem inovadora, poderosa, eficaz e amplamente acessível, com possibilidade de ser integrada aos diversos aspectos do negócio da instituição, que fomente a interação entre os indivíduos e equipes, que possa ser aplicada para gerar ideias inovadoras para serem implantadas e gerem novos resultados. Segundo Brown (2009), pensar em *design* traz essas possibilidades.

O autor ressalta ainda que o pensamento de *design* está relacionado com nossa capacidade intuitiva; nosso poder de reconhecer padrões e de construir ideias trazem significado para o emocional e apresentam lógica de funcionalidade. Como método, existem etapas/marcos úteis para orientar o longo caminho da inovação. Tais etapas podem ser pensadas como um sistema que tem passos numa determinada ordem sequencial. Podemos considerar essas fases como:

- a) inspiração - o problema ou a oportunidade que motiva a busca de soluções;
- b) ideação - o processo de gerar, desenvolver e testar ideias;
- c) implantação - o caminho que leva da sala do projeto para o mercado.

Na visão de Vianna *et al.* (2011), uma forma de agrupar as etapas consiste em:

- a) imersão - aproximação do problema, entendimento aprofundado do fenômeno, tanto do lado da empresa, quanto do lado dos usuários;
- b) ideação - fase de proposição de soluções com base na fase de observação do problema; é nesse momento que a criatividade ganha asas e permite que sejam geradas ideias inovadoras e soluções nunca pensadas antes;
- c) prototipação - momento de testar de forma simples e rápida as ideias apresentadas e selecionadas; é uma maneira de melhorar ou eliminar ideias.

Segundo Vianna *et al.* (2011), o *design thinking* é uma maneira de enxergar os problemas na óptica que considera prejudicial tudo o que pode impactar a experiência emocional, cognitiva ou a percepção estética do usuário, causando algum efeito na satisfação e na vida das pessoas. São considerados todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos e cultura. Isso amplia sua capacidade de cumprir a tarefa de trazer novas soluções para problemas antigos, mas principalmente identificar problemas e gerar soluções.

Martin (2009) entende o *design thinking* como uma ferramenta que consiste em ajudar a criar uma forma diferente para um determinado contexto, em vez de realizar uma abordagem direta. Considerando-se o perfil visível do problema, cria-se um conceito, um formato que permite perceber especialmente aspectos que ainda não haviam sido identificados.

Ainda nessa linha, Cardon e Leonard (2010) descrevem pensar *design* como uma ferramenta que pode ser muito útil, quando aplicada adequadamente, pois incentiva o pensamento criativo e crítico; dessa forma, ajuda a compreender, visualizar e descrever problemas complexos ou mal estruturados. Na sequência, direciona abordagens práticas para resolver de maneira inteligente os problemas identificados.

A aplicação adequada dos conceitos de *design thinking* coloca as pessoas no centro. O pensamento *design*, segundo os autores, considera que as pessoas estão em primeiro lugar. Para Brown (2009), um problema básico é que muitas pessoas estão engajadas em adaptar-se à situação na qual se encontram e, muitas vezes, nem pensam sobre sequer aquilo que estão fazendo. Henry Ford demonstrou que entendia claramente essa questão quando comentou: "Se eu tivesse perguntado aos meus clientes o que eles queriam, eles teriam dito um cavalo mais rápido". Nesse sentido, técnicas tradicionais, como *brainstorming*, *focus group* e pesquisas com clientes, na maioria dos casos simplesmente não produzem nenhum *insight* importante. A maioria das ferramentas de pesquisa adotadas no mercado não apresenta capacidade de

apontar melhorias de grande impacto, mas apenas melhorias incrementais, ou seja, tais ferramentas dificilmente quebram paradigmas ou geram mudanças significativas, para deixar o mercado perguntando-se: por que não pensamos nisso antes?

O trabalho dos *designers* consiste em ajudar as pessoas a articularem suas necessidades latentes, as quais, em geral, não sabem que as têm. Esse desafio permeia a jornada dos pensadores de *design*.

O conjunto de ferramentas que compõem a técnica podem basicamente descrever três etapas que mutuamente se complementam. Um programa bem concebido e, possivelmente, bem-sucedido deve ter:

- a) percepção, identificação de problemas, de paradigmas, realização de perguntas nunca feitas antes, olhar de outra forma;
- b) observação, acompanhamento da realidade, atitude proativa para ir a campo e observar em detalhes a situação atual;
- c) empatia, que considera colocar-se no lugar do personagem que vive aquela realidade, ver a pessoa em sua jornada.

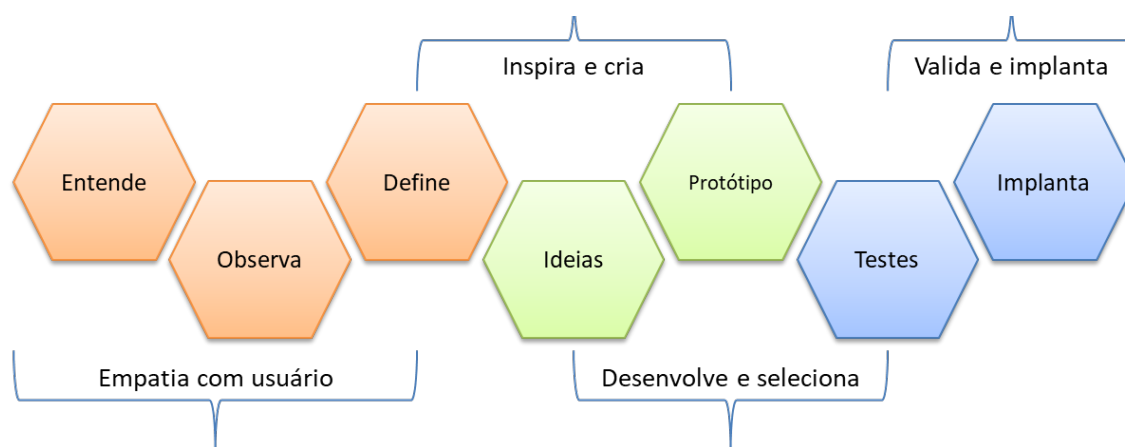
Brown (2009) complementa que o pressuposto do pensamento *design* é que as soluções não estão trancadas esperando para serem descobertas, mas surgem do trabalho integrado e criativo de uma equipe. A evolução do *design* para *design thinking* pode ser vista como a evolução desde a criação de produtos para um mercado de demanda constante, até os tempos de necessidade de desenvolvimentos envolvendo análises complexas das relações entre pessoas e produtos, chegando aos tempos atuais quando aspectos comportamentais da relação entre pessoas e pessoas também precisam ser compreendidos.

Outra característica do pensamento *design* é a crença firme de que as coisas sempre podem ser melhores. Esse otimismo demanda confiança, e ela só é construída pelas pessoas

que acreditam. Pessoas que acreditam passam confiança, fechando um ciclo virtuoso e produtivo.

A Figura 6 apresenta uma ilustração do modelo *design thinking*, com base em Brown (2009), Cardon (2010) e Vienna *et al.* (2011).

Figura 6: Modelo *design thinking*



Fonte: Adaptada pelo Autor, com base nas fontes citadas.

O *design thinking*, como modelo de gestão da criatividade, apresenta um destacado foco no uso, ou seja, seu ponto central é a experiência do usuário. Trata-se de um modelo que propõe um direcionamento do pensamento criativo por meio de conexões práticas com objetos, processos e pessoas envolvidas na aplicação da criação. Tal interação é fundamental para o entendimento da demanda, portanto permite ao observador ser mais preciso ao desenvolver uma solução.

O modelo adaptado é dividido em quatro grupos: empatia com o usuário, inspiração e criação, desenvolvimento e seleção de ideias e validação e implementação das soluções criadas. Dentro dos grupos estão sete etapas: entendimento do contexto, observação do uso, definição dos fundamentos e necessidades reais, ideação, prototipação das ideias, testes de avaliação e, por fim, eventual implementação da solução desenvolvida.

2.2.4 Modelo integrado

No modelo apresentado por Van Dijk e Van Den Ende (2002), consideram-se a cultura e a estrutura organizacionais como os dois grandes direcionadores da inovação. O modelo sugere que existem três grandes etapas no processo de gestão da criatividade: encorajamento, suporte e acompanhamento. Tais etapas devem bem gerenciadas para que a instituição consiga ser efetiva na conversão do conhecimento em propostas para inovar. Os autores destacam que o encorajamento deve ser reforçado com frequência. Ao final do processo, deve haver um mecanismo de recompensa.

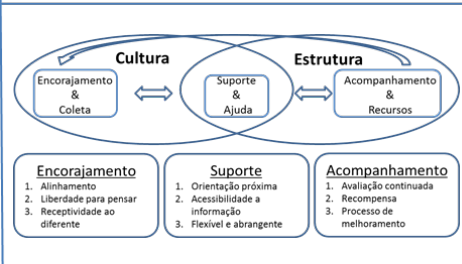
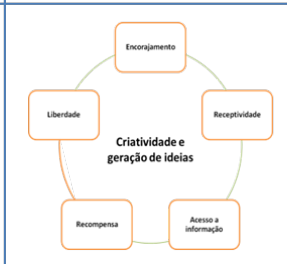
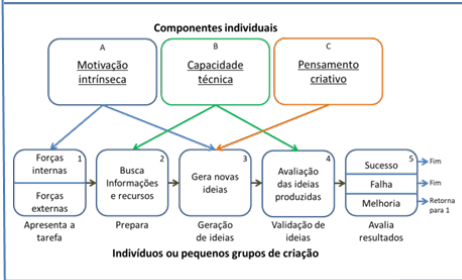

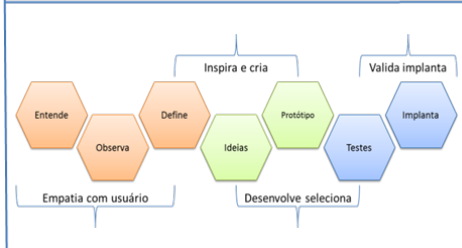
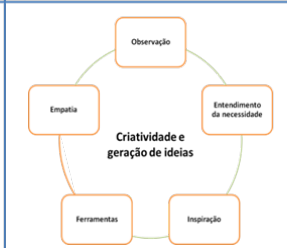
O modelo de Amabile (1988) enfoca a importância do potencial interno da instituição, colocando os funcionários no centro do processo de inovação. Para essa autora, são três os grandes direcionadores organizacionais: a determinação ou vontade de inovar, os recursos disponíveis e finalmente a competência ou capacidade para gerenciar a inovação. A autora considera que existem cinco etapas para a operacionalização da inovação, as quais se relacionam diretamente com o perfil individual e de grupo dos funcionários. Destaca-se, no modelo proposto pela autora, sua sugestão de que cada realização criativa deva ser valorizada de maneira percebida pelas pessoas como uma espécie de recompensa. Tal percepção contribui de forma definitiva para o desenvolvimento de um ambiente no qual as manifestações criativas e inovadoras se tornam frequentes.

O *design thinking*, como um modelo de gestão da criatividade, pode ser descrito como um conjunto de ferramentas que sugere o foco no desenho e na utilização. Ou seja, sugere foco na aplicação real daquilo que deve ser criado, desenvolvido ou melhorado. A inspiração do indivíduo, algo que antecede a manifestação criativa, vem da interação com o campo. Da mesma forma que os outros modelos, esse também considera a necessidade de recursos e acompanhamento do desenvolvimento. Destaca-se, entretanto, a experimentação na forma da

observação e entendimento da necessidade, bem como na medida em que propõe antecipar ao máximo a prototipação das proposições. Para o modelo, o que vale é a forma de pensar e abordar o problema, portanto não aborda fatores relacionados com o perfil da instituição.

Na Figura 7, ilustram-se aspectos dos três modelos estudados.

Figura 7 Fatores Impulsionadores dos modelos

Modelos	Fatores impulsionadores	Referência
		Van Dijk e Van Den Ende (2002)
		Amabile (1996)
		Brown (2009), Cardon (2010) e Vienna et al. (2011)

Fonte: Adaptada pelo Autor, com base nas fontes citadas na Figura.

Os modelos apresentados caracterizam-se por focar a participação ativa dos funcionários no processo de inovação nas instituições. Além disso, os fatores impulsionadores apresentados por eles, para alavancar a criatividade e geração de ideias, apresentam complementariedade.

Também é possível identificar grande sinergia entre o foco dos modelos apresentados e o deste estudo.

Podem ser destacados os seguintes fatores impulsionadores do modelo de transformação da criatividade de Van Dijk e Van Den Ende (2002) como:

1. liberdade
2. encorajamento
3. acesso à informação
4. receptividade
5. recompensa

No modelo de gestão da criatividade organizacional da obra publicada por Amabile (1988), destacam-se estes fatores impulsionadores:

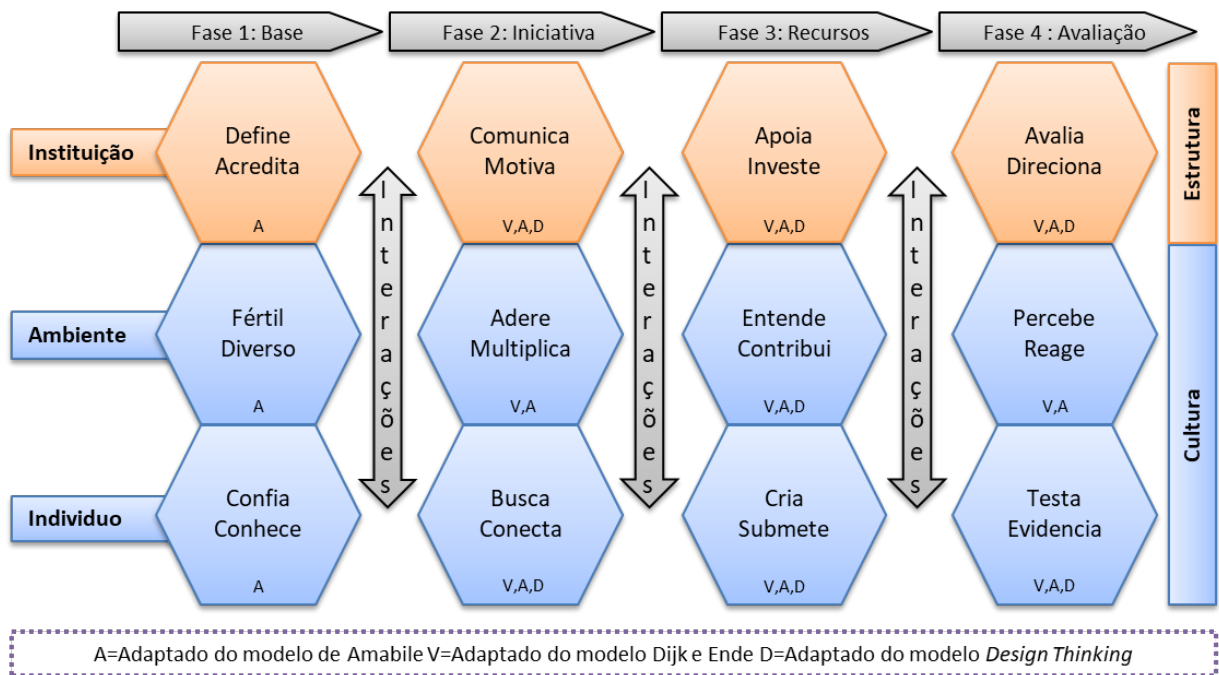
1. capacidade técnica
2. motivação intrínseca
3. pensamento criativo
4. busca por informação
5. ambiente

No modelo *design thinking*, destacam-se estes fatores:

1. entendimento da necessidade
2. ferramentas
3. observação
4. empatia
5. inspiração

Na Figura 8, ilustra-se uma proposição que integra características similares e complementares dos três modelos estudados.

Figura 8: Modelo Integrado



Fonte: Elaborada pelo Autor com base em Amabile (1988), Van Dijk e Van Den Ende (2002), Brown (2009), Cardon (2010) e Vienna *et al.* (2011).

Esse modelo propõe integrar características destacadas nos modelos estudados, para refletir um conjunto de aspectos-chaves, que permitam analisar uma determinada instituição inovadora a partir dele.

O modelo apresenta dois grandes grupos:

- a. estrutura – refere-se ao papel da instituição no empreendimento;
- b. cultura - refere-se ao perfil dos funcionários, entretanto sugere separar a cultura em dois subgrupos:
 - b.1 indivíduo - um funcionário ou um pequeno grupo de funcionários;

b.2 ambiente - refere-se ao total de funcionários da instituição, especialmente aos que podem influenciar o primeiro subgrupo como seus líderes diretos.

São propostas quatro fases no processo de gestão da criatividade e inovação:

- a. base - essa etapa é proveniente de Amabile (1988). Segundo a autora, é necessário haver uma base de conhecimento e vontade de inovar, tanto na alta direção da instituição, quanto nas pessoas que fazem parte dela. Tal vontade deve ser criadora de um ambiente fértil para as manifestações criativas;
- b. iniciativa - etapa na qual é dado o passo inicial ao empreendimento inovação. É nessa etapa que efetivamente ocorre o desdobramento das diretrizes estabelecidas na fase anterior. Os funcionários tomam conhecimento dos objetivos e foco da instituição; com isso, começam a enxergar oportunidades ou ameaças. Embora essa etapa seja comum aos três modelos estudados, em Van Dijk e Van Den Ende (2002) ela é mais evidenciada;
- c. recursos - considerada crucial para os três modelos, a disponibilidade de recursos leva em consideração os capitais financeiro e intelectual da instituição como necessários para financiar e gerenciar o processo. Nessa etapa também enfatiza-se a importância do capital intelectual dos funcionários e consideram-se as estruturas internas e externas que podem ser acessadas com o objetivo de se desenvolverem as ideias apresentadas. Por fim, o acesso a pessoas e informações que podem contribuir positivamente;
- d. avaliação - nessa etapa devem ser demonstrados os resultados obtidos. Assim, é desejável que ocorra um encontro entre a estratégia organizacional e o desenvolvimento realizado pelas pessoas, ou seja, sucesso. Pode ser indicada a necessidade de ajustes e melhorias como resultado da avaliação. No caso de as

hipóteses anteriores não serem contempladas, significa que a ideia deve ser descartada.

Na proposição de Amabile (1988), bem como para Van Dijk e Van Den Ende (2002), a instituição deve ser muito competente na execução dessa etapa, pois os desdobramentos percebidos pelo funcionários, para a obtenção de retorno sobre o esforço feito, podem influenciar fortemente o progresso da inovação na instituição. Os autores consideram importante haver recompensas para os funcionários inovadores. Amabile sugere algo recorrente, na forma de pequenos reconhecimentos, algo que componha um clima favorável e gerador de engajamento. Para Van Dijk e Van Den Ende deve haver algo de maior relevância, semelhante a um prêmio pela entrega realizada.

Do ponto de vista das interações, o modelo considera que, embora existam interações constantes entre instituição, funcionários e ambiente externo, há predominância nas interações internas. Tais interações são, em maior grau, da instituição para os funcionários nas duas primeiras etapas, porém tornam-se recíprocas nas duas fases seguintes.

Quanto ao sequenciamento do processo dentro das fases do modelo, considera-se o seguinte:

Fase 1, Base - é o alicerce de que a instituição dispõe, o ponto de partida sobre o qual foram desenvolvidas as demais fases. O conjunto da base terá influência determinante no sucesso ou fracasso do empreendimento.

Fase 2, Iniciativa - considera interações de cima para baixo, ou seja, a instituição comunica para seus líderes e estes desdobram para suas equipes chegando ao indivíduo.

Fase 3, Recursos - as interações ocorrem predominantemente de baixo para cima, ou seja, são os funcionários que dão início ao processo.

Fase 4, Avaliação - interações ocorrem de maneira não ordenada nos dois sentidos, pois, nessa fase, as partes envolvidas já tomaram conhecimento da ideia e supostamente trabalham de maneira integrada para torná-la viável.

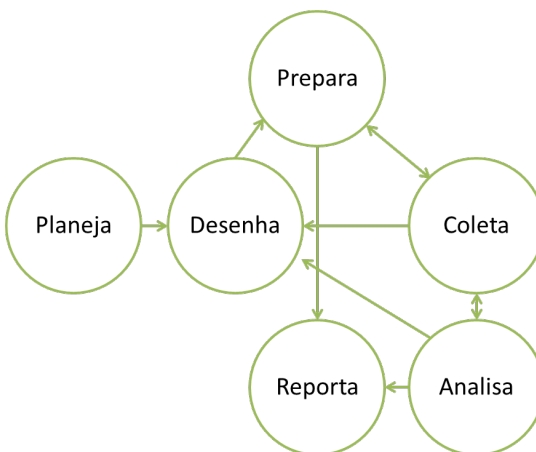
3 MÉTODO DE PESQUISA

Para obter as informações necessárias ao propósito deste estudo de caso único em instituição de referência, o método adotado baseou-se em pesquisa qualitativa, envolvendo as partes interessadas no processo de geração de ideias dentro da instituição, os funcionários de diferentes níveis hierárquicos. A ferramenta utilizada foi um roteiro de entrevista semiestruturado.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso pode ser o método mais apropriado para entender com profundidade fatores que se apresentam em ambientes organizacionais. Segundo o autor, o ambiente e os fenômenos podem estar fortemente conectados.

3.1 Referências teóricas e caracterização da pesquisa

De acordo com Selltiz, C. *et al.* (1974), utilizar adequadamente ferramentas de pesquisa traz o aprofundamento necessário para entendimento dos fenômenos objetivados pelo estudo. Na Figura 9, apresenta-se o modelo esquemático com etapas da pesquisa conforme a visão do autor.

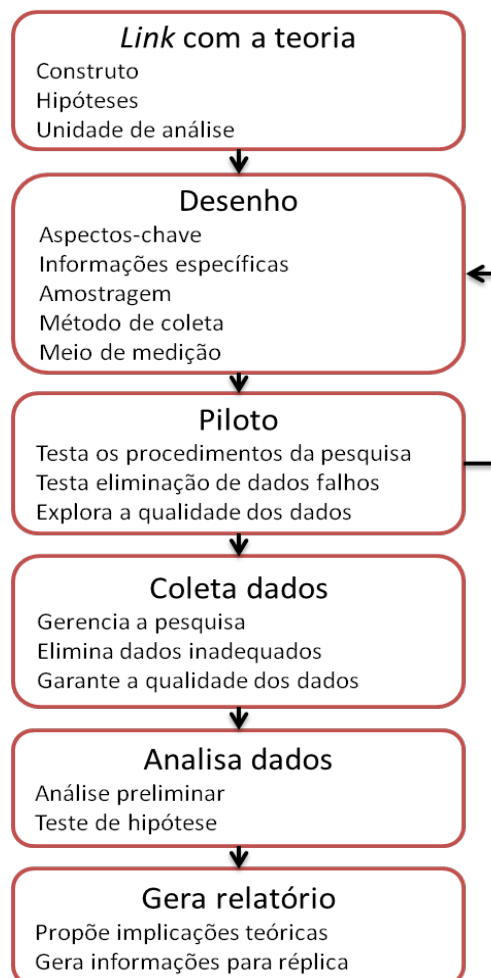


Fonte: Adaptada de Selltiz, C. *et al.* (1974).

Para os autores, a etapa de planejamento é a base, que deve prover informações para o desenho da pesquisa. Com exceção da última etapa, a do compartilhamento dos resultados obtidos, as outras etapas - preparação, coleta, desenho e análise - podem apresentar interações ao longo da execução da pesquisa.

Forza (2002) estabelece uma sequência de etapas que devem ser seguidas pelo pesquisador para assegurar o bom andamento do estudo. O autor traz orientações, de ordem teórica, importantes para um sequenciamento lógico das atividades a serem executadas. Na Figura 10, apresenta-se uma tradução livre dos passos propostos por Forza.

Figura 10: Modelo esquemático de Forza



Fonte: Adaptada de Forza (2002)

Para esse autor, o passo inicial é o *link* com a revisão da teoria acerca do assunto, fase em que se estabelece o método que servirá para a pesquisa ser realizada. Para ele, essa primeira fase estabelece a base. As fases de desenho e piloto interagem para ajustes eventualmente necessários. As fases seguintes - coleta de dados, análise de dados e geração de relatórios - são, portanto, consequentes.

Os modelos propostos pelos autores citados foram utilizados como base para o planejamento e preparação da pesquisa. Dessa forma, foi realizada uma coleta-piloto de dados, para se verificar e validar o método adotado.

Segundo Flick (2009), há algum tempo a utilização da pesquisa qualitativa vem ganhando relevância acadêmica. Por permitir que os estudos consigam atingir níveis de maior profundidade, chegando a identificar aspectos das relações sociais, ela vem sendo largamente empregada para diversas disciplinas dos estudos sociais. A pesquisa qualitativa também permite que os fenômenos sejam investigados com maior riqueza de detalhes, possibilitando melhor interpretação desses fenômenos.

A obra apresentada por Godoy (2006) reúne uma quantidade expressiva de autores que discorrem acerca da importância da utilização das ferramentas adequadas e da aplicação rigorosa do método científico, especialmente em estudos de análise de casos pelo método qualitativo. Aspectos considerados chave para uma boa abordagem, como a definição da unidade de análise (o quê?), de local (onde?), perfil das pessoas pesquisadas (quem?), o tempo no qual a pesquisa foi executada (quando?) e, finalmente, o procedimento adotado para execução dela (como?) todos contribuem para a estruturação e realização do trabalho do pesquisador. O autor adverte que é necessário analisar um caso em profundidade, antes de se estabelecerem relações comparativas.

No processo de execução da pesquisa de campo, os cuidados recomendados pelos autores foram considerados.

3.1.1 Estudos de caso

Segundo Godoy, na década de 1920 já se verificam estudos de casos de instituições nos Estados Unidos, embora não sejam efetivamente reconhecidos como científicos. A partir da década de 1960, pôde ser verificada uma retomada desse modelo de pesquisa, agora com a utilização de um volume significativo de dados. O estudo de caso caracteriza-se por apresentar a possibilidade de uma análise em profundidade das características de um determinado objeto. Pode ser de grande utilidade para a caracterização de processos de mudança em instituições empresariais e/ou sociais, seus *drivers*, forças impulsionadoras e resistivas. Além disso, pode trazer contribuições diferenciais ao se identificarem aspectos ainda não vistos naquele contexto.

A contribuição trazida pelos autores mencionados, por seus trabalhos, foi aplicada para orientar a condução da pesquisa aqui proposta.

Os estudos de caso podem ser classificados em três tipos:

- a) descritivo, quando apresenta um relato detalhado, uma descrição clara do objeto de estudo;
- b) interpretativo, quando, além do relato, procura por meio dos dados coletados identificar padrões que indiquem aspectos característicos, eventualmente diferenciadores daquele objeto;
- c) avaliativo, quando o objetivo é obter dados que permitam avaliar, ou seja, julgar determinado aspecto do objeto por inteiro.

Independente do tipo de estudo de caso, apenas uma investigação preparada e executada de maneira bem estruturada, obedecendo sempre ao rigor técnico-acadêmico, pode dar robustez aos resultados obtidos (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

Orientado pelas teorias citadas, por meio de uma pesquisa qualitativa, este trabalho caracteriza-se como um estudo descritivo dos processos adotados pela instituição. Além disso, também apresenta caráter interpretativo, na medida em que considera a visão dos gestores e dos funcionários acerca do modelo de geração de ideias e aspectos que o tornam diferenciado.

No Quadro 2, resume-se a tipologia da pesquisa.

Quadro 2: Tipologia da pesquisa

Procedimentos	Objetivos	Fontes	Meios
Estudo de caso	Descritivo/interpretativo	Primárias	Entrevistas semiestruturadas
		Secundárias	Documentos da organização

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Em linha com os conceitos teóricos, o estudo pretende realizar uma abordagem com profundidade acerca do modelo implantado e com isso identificar fatores importantes para seu sucesso.

3.1.2 Critérios para a escolha da instituição

Conforme Yin (2001), o estudo de caso único aplica-se como método mais apropriado para entender com profundidade casos raros e/ou de destaque. Outro motivo que justifica o estudo de caso único é a possibilidade de revelar fatores que não se tornariam de

conhecimento público sem um estudo metódico e aprofundado de um fenômeno no ambiente em que ele acontece.

Para a escolha da instituição em que se realizou o trabalho de campo, foram adotados os seguintes critérios:

- a) ser reconhecida no mercado como uma referência no setor em que atua;
- b) ter programa de inovação estruturado e com sucesso reconhecido pelo mercado;
- c) utilizar ferramentas de fomento para a geração de ideias para seu programa de inovação;
- d) permitir acesso a informações relativas a seu programa de inovação e aos resultados obtidos com ele.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu em duas etapas. Na primeira, foram coletados dados oficiais da instituição; por exemplo, a partir do relatório de sustentabilidade, no qual constam dados importantes da instituição.

Dentro da instituição, o foco foi a diretoria responsável pelo programa de gestão da criatividade e geração de ideias para inovação.

Foram coletados os resultados do programa de geração de ideias, por exemplo o número de ideias apresentadas no ano. Os dados permitiram descrever o nível de sucesso do programa desenvolvido pela instituição. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores da área de inovação.

O objetivo da primeira etapa de coleta de dados foi descrever a estrutura adotada pela instituição. As informações obtidas aqui permitiram identificar e descrever de que modo a

instituição define e acredita, bem como estabelece as demais etapas do processo. As referências foram propostas no modelo de gestão integrado, na dimensão estrutura.

Na segunda etapa foram coletadas informações dos funcionários, por meio de roteiro de entrevista semiestruturado. Com a lista de perguntas, buscou-se obter informações que permitiram associação com o modelo teórico estabelecido, o modelo integrado, na dimensão cultura. Dessa forma, as respostas permitiram identificar em que medida as práticas adotadas pela instituição apresentam similaridades com o modelo teórico.

O objetivo da segunda etapa de coleta foi descrever de que maneira o modelo é executado na instituição, bem como seus pontos fortes.

As informações obtidas nas duas etapas permitiram identificar os principais fatores que contribuem positivamente para a geração de ideias com base no conhecimento dos funcionários, ou seja, do capital intelectual interno.

3.2.1 Pesquisa com gestores e funcionários

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários que contribuiriam com ideias dentro do processo de fomento para a inovação e geração de ideias.

O foco dessa etapa da pesquisa foi obter, com as respostas dos funcionários, uma visão aprofundada sobre o desdobramento efetivo do programa de inovação aplicado pela instituição. Com o roteiro de entrevistas buscaram-se informações acerca de cada uma das dimensões organizacionais apresentadas no modelo integrado, ou seja, estrutura, ambiente e indivíduo, bem como das quatro fases do processo, ou seja, base, iniciativa, recursos e avaliação.

De acordo com Chagas (2000), um roteiro de perguntas para pesquisa científica deve conter, no mínimo, as seguintes informações:

- a) identificação (o nome) do respondente;
- b) solicitação de cooperação, informações necessárias para que o respondente entenda os motivos e os benefícios que a pesquisa poderá trazer;
- c) instruções claras e objetivas, garantindo que todos os respondentes tenham o mesmo entendimento acerca do que lhes foi perguntado;
- d) perguntas, solicitação assertiva de informações;
- e) dados de classificação, que representam as informações demográficas do respondente.

O roteiro aplicado foi estruturado para identificar dois grupos de informação:

- a) dados demográficos e identificação do respondente;
- b) programa de inovação da instituição.

Conforme Romo (1998), a utilização da entrevista como ferramenta para entender melhor o público é de grande relevância, além da compreensão de fenômenos associados a esse público e a interpretação de fatores que podem apresentar influência. Para esse autor, a entrevista traz as seguintes características positivas:

- a) variedade e flexibilidade de aplicação;
- b) comparabilidade;
- c) desenvolvimento tecnológico da coleta de dados;
- d) resultados obtidos com rapidez;
- e) precisão;
- f) equilíbrio entre custo e eficiência da técnica aplicada;
- g) formação de profissionais.

Ainda, de acordo com esse autor (1998), as entrevistas podem gerar informações de caráter estratégico ou informações de caráter específico ou tático. Ou seja, de acordo com seu propósito, as entrevistas classificam-se em:

- a) planejamento ou estratégicas,
- b) desenvolvimento de projetos e
- c) avaliação ou monitoramento.

A forma de se obterem as informações por meio das entrevistas é outro fator fundamental que deve ser cuidadosamente estudado e definido, para que retrabalhos sejam evitados, além da perda das informações.

De maneira geral, as entrevistas podem feitas:

- a) por telefone,
- b) pessoalmente,
- c) pelos correios.

Dependendo da natureza da entrevista e seus propósitos, a forma para a realização das entrevistas será então definida e aplicada. Para este estudo, as entrevistas foram realizadas pessoalmente.

Na pesquisa de campo, foram observados elementos metodológicos identificados nos diferentes teóricos citados. Com isso, acredita-se aumentar a chance de maior fidelidade na identificação e descrição dos fenômenos.

Para a pesquisa de campo foi elaborado um roteiro com doze perguntas, distribuídas em quatro blocos. Cada um dos blocos contém três perguntas. Os blocos foram montados de acordo com as fases do modelo integrado representado na Figura 8 (Base, Iniciativa, Recursos e Avaliação). As três perguntas que integram cada um dos blocos representam as três dimensões envolvidas em cada fase do modelo integrado (Instituição, Ambiente e Indivíduos).

A aplicação das perguntas em campo obedeceu às dimensões do modelo integrado, representado na Figura 8. Assim, gestores responderam às perguntas relacionadas com estrutura, e funcionários responderam às perguntas relacionadas com a cultura da instituição.

Nos Quadros 16 e 17, localizados no apêndice desta dissertação, estão os roteiros das entrevistas realizadas com gestores e funcionários da instituição estudada.

Para se obter as informações acerca da visão de gestores e dos funcionários sobre o programa institucional, considerando as dimensões estrutura, e cultura em seus doze blocos, conforme proposto no modelo integrado, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em duas etapas.

Na primeira rodada foram realizadas entrevistas com os dois principais gestores do programa. No Quadro 3 registra-se o perfil dos entrevistados.

Quadro 3: Perfil dos gestores entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Tempo na empresa	Área de atuação	Graduação	Função
a	51	Masculino	4 anos	Inovação	Pós-Graduado	Diretor
b	38	Feminino	6 anos	Inovação	Pós-Graduada	Coordenador

Fonte: Elaborada pelo Autor com dados coletados em campo.

O perfil apresentado no Quadro 3 obedece aos critérios estabelecidos no roteiro de entrevista no Quadro 16 do apêndice desta dissertação.

Foi adotado o processo de entrevistas presenciais individuais. Para assegurar o melhor entendimento acerca dos objetivos da entrevista, foi apresentado o modelo integrado e sua relação com o conjunto de perguntas que compõem o roteiro da entrevista.

Na segunda rodada foram realizadas entrevistas com oito funcionários. Para assegurar a qualidade dos dados coletados, foram selecionados funcionários que contribuíram com ideias, com base nos dados obtidos na etapa documental da primeira fase. Além disso, buscou-se identificar pessoas de diferentes áreas da instituição:

atividade principal - atuação direta na realização da atividade-fim da instituição. Por se tratar de uma instituição da área da saúde, foram selecionados funcionários da área de assistência direta à saúde;

atividades de suporte - atuação nas áreas que suportam a realização da atividade-fim da instituição como finanças, engenharia, tecnologia da informação.

No Quadro 4 apresenta-se a quantidade de respondentes para permitir a obtenção de dados para uma análise adequada.

Quadro 4: Numero de funcionários entrevistados

Atividade	Quantidade por área	Soma
Principal, assistência direta à saúde.	3	8
Suporte 1	2	
Suporte 2	1	
Suporte 3	1	
Suporte 4	1	

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em referencial teórico.

São, no mínimo, três diferentes diretorias, que compõem a quantidade mínima de oito respondentes. Foi observada eventual ocorrência de saturação nas respostas obtidas para reduzir ou ampliar a amostragem.

A escolha deles foi feita com base nos documentos analisados, os quais apresentaram os nomes daqueles que submeteram ideias. No Quadro 5, o perfil dos funcionários entrevistados.

Quadro 5: Perfil dos funcionários entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Tempo na empresa	Área de atuação	Graduação	Função
c	47	Masculino	15 anos	Assistência	Pós-graduado	Especialista
d	34	Feminino	6 anos	Seg. do trabalho	Graduação inc.	Analista
e	45	Feminino	3 anos	Gestão	Pós-Graduada	Gerente
f	41	Masculino	10 anos	Engenharia	Pós-Graduado	Especialista
g	42	Masculino	8 anos	Fisioterapia	Pós-Graduado	Especialista
h	32	Feminino	5 anos	Assistência	Graduada	Analista
i	28	Feminino	2 anos	Assistência	Técnico	Técnico
j	39	Masculino	8 anos	Diagnóstico	Graduado	Especialista

Fonte: Elaborada pelo Autor com dados de campo.

O perfil apresentado na tabela obedece aos critérios estabelecidos no roteiro de entrevistas do Quadro 17 localizado no apêndice desta dissertação.

3.3 Análise dos dados

O objetivo é analisar os todos os dados coletados durante a pesquisa a partir da lente obtida no estudo teórico, ou seja, tendo como referência o modelo integrado. Com isso, buscou-se identificar aspectos importantes para que ajudassem a converter o conhecimento tácito dos funcionários em ideias para inovação de maneira eficaz.

Os dados foram analisados em três dimensões: organização, ambiente e indivíduo. Tais dimensões foram avaliadas nas quatro fases do modelo teórico proposto. Assim, apresentam-se os resultados em doze blocos.

Os registros e as informações fornecidos pela organização, os quais incluirão o acesso a documentos com resultados do programa de geração de ideias, foram descritos de maneira compactada.

As informações obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas foram analisadas utilizando-se o método de análise de conteúdo.

Conforme Bardin (2011), essa é uma modalidade de análise que permite captar indicadores presentes em discursos.

No Quadro 6, apresenta-se o resumo da análise.

Quadro 6: Descrição e análise de conteúdo

Descrição dos registros	Análise de conteúdo
<p>Foca documentos, registros.</p> <p>O objetivo é descrever um conjunto de informações de maneira compactada.</p>	<p>Foca mensagens, comunicações.</p> <p>Categoriza e propõe um tema, por exemplo. O objetivo é confirmar a presença de indicadores que permitam alinhar discursos ou conjuntos de mensagens.</p>

Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

Conforme Rocha e Deusdará (2005), a análise de conteúdo objetiva mais do que apenas relatar uma realidade manifesta de forma direta pelo emitente do discurso; esse tipo de análise visa alcançar um entendimento aprofundado do discurso para identificar a presença de aspectos não manifestados diretamente pelo locutor.

No âmbito desta pesquisa, com a análise do conteúdo presente no discurso de cada entrevistado pretendeu-se identificar a presença de aspectos positivos do empreendimento de inovação desenvolvido pela instituição, e que contou com o envolvimento de seus funcionários, manifestados de maneira direta ou indireta nos discursos observados por meio de entrevistas semiestruturadas com funcionários que participaram de forma ativa no empreendimento.

3.3.1 Caracterização da instituição

A empresa na qual a pesquisa foi realizada é uma instituição sem fins lucrativos, voltada para a área da saúde. Ela

- é líder do segmento na América Latina;
- conta com mais de 13 mil funcionários diretos;
- é referência em procedimentos de alta complexidade;
- compõe-se de um sistema de saúde que envolve:
 - Atendimento Hospitalar
 - ✓ um complexo com mais de 240 mil m²;
 - ✓ dois hospitais públicos;
 - ✓ vinte e duas unidades de pronto atendimento.
 - Centro de Ensino
 - ✓ graduação em Medicina;

- ✓ graduação em Enfermagem;
- ✓ diversos cursos de pós-graduação, incluindo Mestrado e Doutorado.
- Centro de Pesquisa
 - ✓ instituto de pesquisa
- Consultoria em Gestão em Saúde
 - ✓ consultoria em gestão e certificações
- Instituto de Responsabilidade Social
 - ✓ instituição beneficente mantenedora de diversas ações de cunho social e portadora do CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social.

3.3.2 Procedimento para a realização da coleta dos dados

Conforme planejado, o processo de coleta de dados ocorreu em duas etapas. A primeira seguiu este procedimento:

- 1) acesso a documentos digitais da organização disponíveis no seu *site*, portanto dados públicos acerca do programa de inovação. Foi realizada coleta e transcrição resumida das informações;
- 2) agendamento de reunião com a pessoa responsável pelo armazenamento dos dados do programa. Na reunião foi apresentado o projeto de pesquisa, seu objetivo e fase de desenvolvimento;
- 3) solicitação de acesso aos registros dos números que refletem os resultados do programa, com foco no número de ideias submetidas, e as pessoas que fizeram tais submissões. Os dados foram disponibilizados, considerando-se o compromisso de o pesquisador não revelar nomes de pessoas, nem o conteúdo das ideias apresentadas.

Na segunda etapa do processo, o qual teve como objetivo realizar entrevistas semiestruturadas com gestores do programa de inovação e funcionários que submeteram ideias no programa, o procedimento adotado para a coleta de dados em campo considerou-se convidar, no primeiro momento, os gestores do programa.

O primeiro objetivo foi obter a percepção do principal responsável pela elaboração e implantação do programa na instituição e, assim, obter a visão de quem concebeu e mantém o modelo adotado em operação na organização.

O procedimento envolveu a realização de contato telefônico e, após a concordância do convidado, foi-lhe enviado convite por *e-mail* definindo data, hora e local em que a entrevista seria realizada.

Para a pessoa que ocupa a segunda posição na hierarquia organizacional, no que diz respeito à gestão da criatividade e geração de ideias, foi adotado o mesmo procedimento.

Ambos aceitaram o convite prévio feito por telefone, bem como o convite enviado por *e-mail*. No início de cada entrevista, solicitou-se permissão para gravar em vídeo toda a conversa. Ambos também concordaram com a gravação de suas respostas acerca do programa sem restrições.

Assim, as entrevistas com gestores puderam ser registradas por áudio e vídeo com o uso de um *smartphone*.

O material coletado com a gravação de áudio e vídeo foi posteriormente analisado e transcrito de maneira resumida.

Os aspectos mais destacados pelos gestores foram agrupados num quadro, com o objetivo de facilitar a posterior identificação de sinergia com as respostas apresentadas nas entrevistas com funcionários.

O contato prévio por telefone e posterior agendamento de entrevista também foram adotados para a etapa de coleta de dados com funcionários.

Não houve negativa por parte de nenhum funcionário convidado para participar da entrevista.

Quase todos os funcionários entrevistados, salvo um, também concordaram em ter suas respostas gravadas em vídeo.

Assim, as entrevistas com funcionários também puderam ser registradas por meio de áudio e vídeo com o uso de um *smartphone*.

A pessoa que preferiu não gravar a entrevista, além de conceder a entrevista na data, local e hora marcados, também enviou suas respostas por escrito, o que permitiu consolidar a análise do conteúdo.

O material coletado foi posteriormente analisado e transcrito.

Os aspectos mais destacados, agora pelos funcionários, foram agrupados num quadro, com o objetivo de facilitar a identificação de sinergia com as respostas apresentadas nas entrevistas com outros funcionários, bem como com as respostas dos gestores do programa de geração de ideias e inovação.

As entrevistas foram realizadas dentro da instituição, sempre durante o dia. Para a conveniência dos entrevistados, as agendas foram alinhadas conforme a disponibilidade de cada um deles.

Elas ocorreram entre setembro e outubro de 2017 e todas foram realizadas em sala reservada exclusivamente para tal objetivo. Na sala estavam presentes apenas o entrevistador/pesquisador e o entrevistado.

Para cada um dos entrevistados houve a apresentação do modelo integrado e o roteiro de entrevista. Além disso, eventuais esclarecimentos foram feitos, visando garantir nível

equivalente de clareza das informações ao entrevistado. As entrevistas deram-se entre vinte minutos e uma hora.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos na primeira etapa de pesquisa demonstram a estrutura organizacional e o lugar da gestão da inovação dentro dele. Também revelam números relativos ao programa de inovação. Na segunda etapa, a visão dos gestores e funcionários.

4.1 Estrutura organizacional

A estrutura de gestão institucional é composta por dois grandes blocos. O primeiro deles apresenta-se acima do diretor geral; formado pelo conselho, é distribuído em blocos representando os pesos e contrapesos fundamentais para o equilíbrio no direcionamento macro. O segundo grande bloco envolve o diretor geral e o comitê com os diretores executivos, responsáveis pela condução das atividades da instituição. Na Figura 11, apresenta-se o organograma da instituição.

Figura 11: Organograma da instituição estudada



Fonte: Site da Instituição.

É possível observar-se, em destaque, a existência de uma Diretoria de Inovação e Gestão do Conhecimento, evidenciando que a instituição apresenta um compromisso com o processo de inovação na esfera do comitê executivo.

4.2 Gestão da inovação na instituição

A instituição apresenta uma Diretoria de Inovação. A diretoria alinha-se com a visão e a estratégia de inovação da instituição e contribui para transformar ideias em novos produtos e serviços na área da saúde, os quais ficam disponíveis com o objetivo de contribuir para melhorar o tratamento dos pacientes.

A Diretoria de Inovação é composta por cinco pilares: Infraestrutura + Suporte, Centro de Inovação Tecnológico, Laboratório de Inovação, Operações + Projetos Novos e *Startups*.

A Figura 12 reflete a estrutura da Diretoria.

Figura 12: Estrutura da Diretoria de Inovação

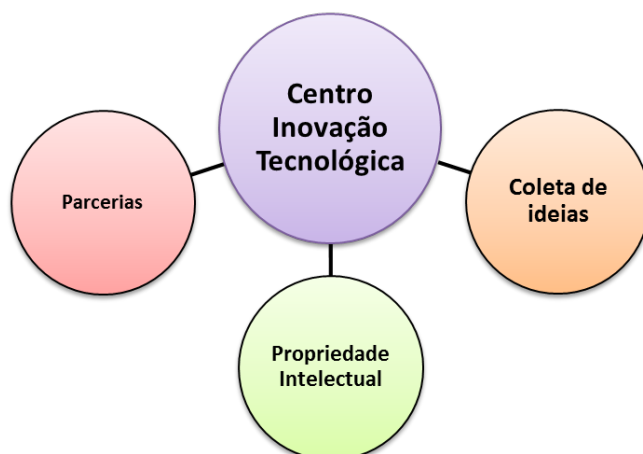


Fonte: Adaptada do *site* da Instituição

O CIT - Centro de Inovação Tecnológica é o pilar responsável pela gestão da criatividade dentro da instituição. É por meio dele que os funcionários acessam os recursos disponíveis para apresentarem e desenvolverem suas ideias.

Na Figura 13, apresenta-se a estrutura do Centro de Inovação Tecnológica (CIT).

Figura 13: Estrutura do CIT



Fonte: Elaborada pelo Autor com base nas informações da instituição.

No portal da intranet institucional, existe um formulário para que qualquer funcionário possa submeter sua ideia. Também há um *e-mail* disponível na internet, no *site* da instituição, com o qual pesquisadores, profissionais, inventores e instituições externas podem entrar em contato para fazer suas proposições.

Pesquisadores e profissionais da instituição têm a oportunidade de oferecer ideias de inovações tecnológicas na Instituição. Basta entrar em contato com o Centro de Inovação Tecnológica (CIT), que avalia as propostas por meio de um comitê com representantes de diversas áreas e, se necessário, com assessores especializados no assunto.

Se a proposta for aceita, o colaborador - autor da inovação - participa na divisão de *royalties* resultantes de contratos de transferência de tecnologia e/ou contratos de licença e exploração de patentes realizados com o setor produtivo. O CIT também coloca ferramentas à disposição do colaborador e presta assessoria técnica para concretizar sua proposta,

viabilizando recursos financeiros e pessoas capacitadas para ajudar o desenvolvimento da ideia.

A colaboração pode ser concebida integralmente na instituição, ou em parceria com outras instituições/empresas, universidades e *startups*, sendo obrigatória a notificação ao CIT em todos os casos já na fase inicial, ou seja, antes do início do seu desenvolvimento.

As formas de apoio às propostas de inovação tecnológica podem incluir:

- proteção intelectual de inovações tecnológicas;
- transferência de tecnologia/licenciamento de inovações tecnológicas;
- assessoria para financiamento externo e participação em parcerias com vista ao desenvolvimento de projetos que resultem em produtos/processos inovadores.

Foram coletados os dados referentes à quantidade de ideias geradas na instituição nos últimos dois anos, ou seja, resultados alcançados pelo programa. O objetivo será o de obter dados que indicaram o nível de sucesso da instituição frente ao modelo adotado.

4.3 Resultados do programa de inovação

Foram coletados os registros das ideias geradas durante 2016 e 2017. Com base nos documentos da instituição, foram identificados os números, apontados no Quadro 7, acerca da quantidade de ideias geradas e aprovadas no programa de geração de ideias.

Quadro 7: Número de ideias

Ano	Ideias Geradas	Ideias Aprovadas
2016	91	10
2017	57	15

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em dados da organização.

Conforme palavras do gestor do programa, perfil “b” da Tabela 1, devem ser considerados dois fatores sobre os números.

Um deles é o envolvimento de funcionários, pois, embora muitas vezes a ideia seja apresentada por uma pessoa ou um grupo de pessoas, quase sempre fica claro que houve ajuda dos líderes e de outros profissionais especialistas e/ou consultores.

Outro ponto a ser considerado é o nível de maturidade das ideias submetidas ao programa. A principal evidência observada é a inversão numérica entre ideias apresentadas e ideias aprovadas nos dois anos, ou seja, aquelas que avançam no funil da inovação.

Ainda segundo o gestor do programa, “os esforços de treinamentos em propriedade intelectual, empreendedorismo somados à utilização frequente de ferramentas como *Canvas*”, e outras formas de montagem de modelo de negócio nas ações de ensino, contribuíram de maneira decisiva para melhorar a qualidade das ideias apresentadas.

Tais observações apresentam grande similaridade com um estudo realizado por Krakauer, *et al.*, (2015) no qual foram observados resultados positivos do uso de modelos de negócio no ensino de empreendedorismo.

Outros registros aos quais foi permitido acesso, como os nomes dos funcionários que participaram do programa e outras informações acerca das ideias apresentadas, tiveram sua descrição vetada.

4.4 Resultados das entrevistas com gestores

Nesta segunda etapa da pesquisa de campo, as entrevistas foram semiestruturadas para obter respostas centradas nas fases e dimensões do modelo integrado. Assim, os resultados seguem a estruturação do modelo: é apresentada, de maneira sintetizada, a visão das pessoas entrevistadas em doze blocos, quatro deles relacionados com o que foi respondido pelos

gestores (organização, estrutura) e oito deles, com o que foi respondido pelos funcionários (clima e ambiente, cultura).

Considerando as quatro fases do modelo integrado: base, iniciativa, recursos e avaliação, na dimensão estrutura da organização, foram coletados comentários sobre os principais aspectos que evidenciam o compromisso da organização e a existência de elementos estruturais para o empreendimento da inovação.

4.4.1 Fase 1: Base (Organização/Estrutura)

Conforme o roteiro de entrevista proposto para esta fase da pesquisa, foi solicitado que as pessoas entrevistadas respondessem a algumas perguntas relativas à fase Base do modelo integrado.

De acordo com o modelo proposto, modelo integrado, a Fase 1 determina se a organização dispõe da matéria-prima necessária para dar início a um programa de inovação. Trata-se do alicerce de que a instituição dispõe, o ponto de partida sobre o qual foram desenvolvidas as demais fases. O conjunto da base terá influência determinante no sucesso ou fracasso do empreendimento.

Segundo os dois gestores entrevistados, o programa de inovação é uma iniciativa organizacional que se alinha ao processo de pesquisa e desenvolvimento existente na instituição há mais tempo, o qual é reconhecido como grande gerador de conhecimento. A iniciativa também alinha-se a uma visão de futuro da instituição que, entre outros pontos, baseia-se na geração e gestão do conhecimento como fundamento. Nesse sentido, a Diretoria de inovação encontra uma base institucional robusta para sua existência, não apenas por ser uma evidência do compromisso da instituição com a inovação, mas também por oferecer um ambiente adequado para o crescimento da área.

O programa foi idealizado, implantado e é mantido em operação dentro do conceito de inovação aberta. Isso significa que há espaço para cada funcionário participar do programa por meio de proposição de ideias. Além disso, permite que pessoas que não são funcionários entrem em contato e façam sua proposição.

Um dos aspectos importantes do programa, mencionado pelos dois gestores entrevistados, é o suporte básico dado àqueles que acessam o programa, seja por meio de treinamentos diversos como propriedade intelectual e *design thinking*, seja por meio do suporte e orientação direta de especialistas.

Outro aspecto considerado importante pelos dois gestores é a possibilidade de receber *royalties* caso a inovação proposta venha a se concretizar como negócio rentável. Isso significa que, caso a proposição se torne um produto de mercado, o autor da ideia receberá parte do lucro resultante das vendas. O valor percentual pode chegar a 20% do lucro líquido.

Existe uma ferramenta que permite acesso direto, estabelecendo a possibilidade de troca de informações entre a equipe do CIT - Centro de Inovação Tecnológica, e aqueles que apresentam ideias. Trata-se de uma aplicação disponível na internet, para propositores de ideias do público externo e/ou pela intranet, no caso de o apresentador da proposta ser funcionário.

Outra forma, pelo acesso direto ao centro de inovação, e pelas conversas com pessoas da equipe, as ferramentas são frequentemente utilizadas por aqueles que querem tirar dúvidas sobre como participar do programa.

O fato de disponibilizar acesso direto por meio da internet permite que as pessoas possam interagir de maneira continuada independentemente de sua localização geográfica, o que facilita a troca de informações e contribui para acelerar o desenvolvimento da ideia.

Ao confrontar as informações documentais acerca do modelo praticado com o conteúdo das respostas apresentadas, ficou caracterizada a consistência e alinhamento entre as informações. Assim, o conjunto de informações coletado na dimensão da estrutura organizacional foi considerado suficiente.

No Quadro 8, resumem-se os fatores relevantes citados pelos gestores para a fase Base do modelo integrado.

Quadro 8: Fatores destacados pelos Gestores - Fase 1, Base

Gestor entrevistado	Fatores relevantes na base (estrutura organizacional)
a	1) Conhecimento disponível. 2) Criação da Diretoria de inovação. 3) Programa de inovação aberta. 4) Criação do centro de inovação tecnológica para receber todas as ideias.
b	1) Criação da Diretoria de inovação. 2) Programa de inovação aberta. 3) Criação do centro de inovação tecnológica para receber todas as ideias. 4) Acesso direto ao time de inovação.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.4.2 Fase 2: Iniciativa (Organização/Estrutura)

Conforme o roteiro de entrevista proposto para esta fase da pesquisa, foi solicitado que as pessoas entrevistadas respondessem a algumas perguntas relativas à fase Iniciativa do modelo integrado.

Nesta fase consideram-se as ações empreendidas pela organização para comunicar e atrair seu time de funcionários para trazerem novas ideias. Trata-se das interações de cima para baixo, ou seja, a instituição comunica para seus líderes e estes desdobram para suas equipes chegando ao indivíduo.

De acordo com as respostas apresentadas pelos gestores, a divulgação do programa é realizada por diversos instrumentos de comunicação, entre os quais se destacam os *e-mails* institucionais, enviados para todos os funcionários com frequência modulada e/ou quando algum evento de inovação é realizado.

Por meio de banners expostos em pontos estratégicos, bem como pela divulgação da trilha de aprendizagem, um treinamento *online* acerca do programa é recomendado institucionalmente para todos os funcionários.

Esse treinamento *online* faz parte de uma trilha institucionalmente estabelecida que traz informações fundamentais sobre o programa de inovação e suas possibilidades. Trata-se de um treinamento obrigatório para todos os funcionários.

Diversos eventos de inovação são realizados dentro da organização; entre eles, palestras e eventos que abordam o tema. O destaque vai para os circuitos de *startups*, os quais buscam, entre outras coisas, estimular os funcionários para participarem do programa de inovação com a demonstração de casos em que ideias se transformaram em projetos importantes. A presença da alta direção nos eventos de inovação tem como objetivo fortalecer de maneira visível o compromisso com a inovação.

Outro método aplicado para incentivar a cultura empreendedora entre os funcionários é a promoção de *workshops* envolvendo pesquisadores internos e empreendedores externos que atuam em projetos potencialmente complementares, para incentivar a identificação de sinergias que possam resultar em novos projetos.

Por fim, eventos como o encontro internacional de empreendedorismo, que em 2017 ganhou proporções grandiosas e incluiu mais um concorrido circuito de *startups*. Na Figura 14, o logo do evento.

Figura 14: Logo do evento de inovação



Fonte: Sítio da instituição.

Eventos dessa magnitude influenciam os funcionários de maneira significativa para fazerem parte do processo de inovação na saúde.

No Quadro 9 destacam-se os fatores considerados importantes pelos gestores, para comunicar o programa aos funcionários.

Quadro 9: Fatores destacados pelos Gestores - Fase 2, Iniciativa

Gestor entrevistado	Fatores relevantes para comunicação (estrutura organizacional)
a	1) Participação da alta direção. 2) Eventos internos sobre o tema. 3) Treinamentos institucionais. 4) Comunicados institucionais.
b	1) Eventos internos sobre o tema. 2) Treinamentos institucionais. 3) Comunicados institucionais. 4) <i>Banners</i>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.4.3 Fase 3: Recursos (Organização/Estrutura)

Conforme o roteiro de entrevista proposto para esta fase da pesquisa, foi solicitado que as pessoas entrevistadas (Gestores) respondessem a uma pergunta relativa à fase Recursos do modelo integrado.

Esta é uma etapa considerada o capital financeiro e intelectual dispendido pela instituição para fomentar, financiar e gerenciar o processo. Nesta etapa também verifica-se a importância do capital intelectual dos funcionários.

As estruturas internas e externas ficam acessíveis para as pessoas poderem desenvolver as ideias apresentadas. Por fim, há o acesso a pessoas e informações que podem contribuir positivamente.

Segundo os gestores entrevistados, o apoio é dado por meio de alguns mecanismos de suporte e fomento para que as ideias apresentadas tenham todas as condições necessárias para serem aprimoradas. Destaca-se o apoio providenciado nos casos em que a ideia apresenta potencial de depósito de propriedade intelectual. Caso seja identificada tal possibilidade, o time interno, assessorado por um escritório externo, oferece todo o suporte e apoio necessários para que o depósito seja realizado.

Para os casos em que há demandas técnicas envolvendo desenvolvimentos e prototipações no equipamento físico, demandando suporte de engenharia avançada, o propositor pode contar com suporte de laboratórios de desenvolvimento disponíveis nas universidades com as quais a instituição mantém convênio. O apoio pode incluir um time de profissionais da universidade, o que permite avanços muito além do apresentado na ideia original.

A instituição mantém convênio com as principais universidades do país; além disso, em alguns casos, apoia iniciativas de inovação em conjunto com elas.

Outro suporte importante é dado pelo time do Inovalab – Laboratório de Inovação em *Software*, que faz parte da Diretoria de Inovação. “Trata-se de um time de profissionais especializados em desenvolvimento de soluções que envolvem tecnologias de *software* aplicadas aos desafios atuais da área da saúde”.

Formação de grupos multidisciplinares, envolvendo profissionais das mais diversas áreas, e a utilização de ferramentas avançadas como *design thinking* também ajudam a acelerar o aprimoramento das ideias apresentadas.

No caso das ideias que se destacam como promessas de se tornarem um negócio, o time de *startups* apresenta um grande número de potenciais parceiros inovadores que eventualmente poderão tornar-se caminho para concretizar o negócio e alavancar mercado por meio de algum modelo de associação.

Uma importante realização da equipe de inovação é a incubadora de empreendimentos inovadores. Instalada dentro da instituição e com autonomia para exercer o papel de portadora do aval para romper com os modelos tradicionalmente aplicados, mostra-se como um paraíso para aqueles que gostam do novo e buscam-no.

Os valores não são declarados, entretanto fica evidente que se trata de volume relevante de dinheiro destinado para o empreendimento da inovação.

Da forma como está estruturada, a Diretoria tem a capacidade de ser um grande “facilitador do processo de transformação das ideias em produtos de mercado”, sejam elas de origem interna, sejam de origem externa ao ambiente da instituição.

No Quadro 10, destacam-se os principais fatores da fase Recursos, identificados nas entrevistas com os gestores.

Quadro 10: Fatores destacados pelos Gestores - Fase 3, Recursos

Gestor entrevistado	Fatores relevantes de apoio (estrutura organizacional)
a	1) Convênio com Universidades. 2) Laboratório de desenvolvimento interno. 3) Visão de mercado. 4) Parcerias com <i>startups</i> .
b	1) Convênio com Universidades. 2) Laboratório de desenvolvimento interno. 3) Treinamento em <i>Design thinking</i> . 4) Parcerias com <i>startups</i> .

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.4.4 Fase 4: Avaliação (Organização/Estrutura)

Conforme o roteiro de entrevista proposto para esta fase da pesquisa, foi solicitado que as pessoas entrevistadas (Gestores) respondessem a algumas perguntas relativas à fase Avaliação do modelo integrado.

A fase Avaliação considera que os resultados devem ser demonstrados. Assim, é desejável que ocorra um encontro entre a estratégia organizacional e o desenvolvimento realizado pelas pessoas, ou seja, sucesso. Pode haver, entretanto, necessidade de ajustes e melhorias como resultado da avaliação.

Quando a ideia não se alinha aos objetivos logo na sua apresentação, ou, mesmo sendo promissora, seu desfecho não é positivo, os objetivos não são alcançados. Em todos os casos, algum endereçamento deve ser dado para a ideia.

Existem quatro fases pelas quais uma ideia deve passar para se tornar um projeto e assim receber investimentos. A primeira delas é executada pela equipe do CIT e pode envolver assessoria externa. A segunda envolve a participação do diretor e/ou de mais de um deles. A terceira fase envolve um comitê com a participação de pessoas da alta direção, bem como de diversos outros profissionais com conhecimentos comprovados no assunto. A quarta fase considera, de maneira definitiva, qual o potencial real de mercado.

Os critérios adotados para que seja dado um endereçamento adequado a cada ideia apresentada leva em consideração seu perfil, ou seja, para que se transforme num projeto de inovação, ela precisa superar as quatro fases do funil da inovação.

Nos casos em que a ideia não passa nas etapas, ela pode ser direcionada para outras iniciativas internas. Na maioria dos casos, trata-se de melhorias de processos internos. Essas

são direcionadas para o time de melhoria contínua, um departamento interno que trata exclusivamente de melhorias nos processos internos.

Melhorias em equipamentos que não significariam um ajuste importante a ponto de justificar uma parceria com o fabricante, um novo produto ou uma patente são desafiadas a apresentarem um nível mais elevado de inovação.

As pessoas recebem um retorno sobre sua proposta por *e-mail* e/ou em reuniões presenciais.

O reconhecimento e a recompensa são utilizados como mecanismos de motivação para que as pessoas permaneçam interessadas em participar do programa. Destaca-se o “reconhecimento pessoal por meio de encontro com a alta liderança da instituição”.

Um evento institucional chamado “colaborador inovador” premia aqueles que se destacaram durante o ano. No mesmo evento, além do reconhecimento público, os vencedores recebem um valor em dinheiro.

A possibilidade de um prêmio maior, no caso de uma ideia se transformar em produto de sucesso no mercado, permite que cada funcionário possa “almejar receber uma recompensa financeira significativa em longo prazo”.

Por fim, segundo o idealizador e responsável pelo direcionamento do programa de inovação, a habilidade de gerenciar as expectativas das pessoas em todos os níveis da organização é um dos fatores fundamentais para o sucesso da inovação na instituição. Ainda, segundo ele, estabelecer conexão clara entre o programa e a cultura organizacional nos planos e ações realizadas também contribui fortemente para a obtenção de melhores resultados.

No Quadro 11, destacam-se os principais fatores da fase Avaliação, identificados nas entrevistas com os gestores.

Quadro 11: Fatores destacados pelos Gestores - Fase 4, Avaliação

Gestor entrevistado	Fatores relevantes na avaliação (estrutura organizacional)
a	1) Análise em fases. 2) Gerenciamento das expectativas. 3) Reconhecimento da liderança e da alta direção. 4) Recompensa almejada.
b	1) Análise em fases. 2) Possibilidade de aprimoramento. 3) Reconhecimento da liderança e da alta direção. 4) Recompensa almejada.

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.5 Resultados das entrevistas com funcionários

Considerando as quatro fases do modelo integrado base, iniciativa, recursos e avaliação, na dimensão ambiente e indivíduo, dentro da cultura da organização, foram coletados os seguintes comentários sobre os principais fatores que contribuem para o sucesso da organização no empreendimento da inovação.

4.5.1 Fase 1: Base (Ambiente, indivíduo/Cultura)

Conforme o roteiro de entrevista proposto para esta fase da pesquisa, foi solicitado que as pessoas entrevistadas respondessem a algumas perguntas relativas à fase Base do modelo integrado.

Nesta fase, considera-se necessário haver uma base de conhecimento e vontade de inovar, tanto na alta direção da instituição, quanto nas pessoas que fazem parte dela. Tal vontade deve ser criadora de um ambiente fértil para as manifestações criativas.

Segundo as pessoas entrevistadas, a disponibilidade de competência e conhecimento entre os milhares de funcionários da instituição mostra-se gigantesca, para ser totalmente capaz de oferecer ideias e desenvolvê-las.

Há uma cultura de busca constante pela excelência em cada área e em cada atividade executada pelas equipes e pessoas da instituição. Nesse sentido, a busca pela inovação encontra pessoas e um ambiente adequado para seu desenvolvimento.

O aspecto cultural da organização é bastante enfatizado por Van Dijk & Van Den Ende (2002). Nas entrevistas foi possível identificar que tal aspecto está presente e representa um dos pontos relevantes para o sucesso do programa. Evidências de que a cultura organizacional contribui para o resultado puderam ser identificadas na fala de quase todos os entrevistados. Um deles afirmou que “o ambiente como um todo favorece que ideias sejam apresentadas e desenvolvidas; isso ocorre pela própria cultura de busca pela excelência da organização’.

A inovação é parte daquilo que as áreas já buscam e realizam em seus planos em busca de melhorar de maneira continuada. A diretoria de inovação veio oferecer um novo caminho, um processo estruturado que permite realizar inovações de maior relevância para a instituição e para o setor da saúde no país e, quem sabe, no mundo.

A instituição sinaliza de maneira clara que apoia iniciativas inovadoras por meio da criação da diretoria de inovação, que vai ao encontro das pessoas inovadoras e contribui para o fortalecimento de um ambiente cada vez mais favorável.

Uma das pessoas entrevistadas afirmou que “há um ambiente favorável que possibilita oportunidade para todos os colaboradores inovarem, pois a instituição aceita todas as sugestões e, após análise, dá sequência à inovação ou, se não for viável, informa o colaborador”. Essa fala apresenta elementos que podem ser diretamente associados a pilares das teorias estudadas, como o fator impulsionador Receptividade de Van Dijk & Van Den Ende (2002), bem como Ambiente de Brown T. (2009) e Amabile T. (1988).

“O conhecimento especializado fornece subsídio para a inovação na própria área de atuação. O profissional consegue inovar a partir da sua prática, e assim melhorar o ambiente de trabalho.”

Outra característica enfatizada pelos entrevistados foi a identificação do apoio da liderança, bem como pouca resistência por parte dos colegas.

Para um dos funcionários entrevistados, “a cultura da instituição garante liberdade” e apoio da liderança no desenvolvimento das ideias. Neste caso, há uma indicação de que o ambiente é fortemente influenciado pelo líder e esse, pela cultura. Dessa forma, o fator Cultura Organizacional de Van Dijk & Van Den Ende (2002) ganha maior importância.

Segundo um dos entrevistados, “ainda há muitos talentos que não foram descobertos, ou que ainda não se revelaram. É notável o grande número de pessoas talentosas até o momento que não apresentaram ideias para inovação”. Para ele, o programa ainda pode trazer muito mais resultados.

“Não faltam motivos para inovar, pois há incentivos para aqueles que desejam fazer melhor o seu trabalho, seja por meio da liderança direta, seja pela instituição”, afirmou um funcionário.

Para Amabile & Pillemer (2012), pessoas com alto nível de conhecimento e um ambiente favorável formam um conjunto adequado para inovar. Entretanto deve ser assegurado o engajamento das pessoas para que a base seja refletida em resultados. Nesse sentido, buscou-se resumir de maneira objetiva fatores que se destacaram no conjunto das entrevistas.

No Quadro 12, mostram-se os principais fatores impulsionadores destacados pelos funcionários entrevistados.

Quadro 12: Fatores destacados por funcionários – Fase 1, Base

Funcionários entrevistados	Fatores relevantes identificados, indivíduo e ambiente (cultura organizacional)
c, d, e, f, g, i, j	Ambiente no qual existe uma cultura de busca constante pela excelência.
c, e, f, g, j	Pessoas com conhecimento e autonomia na área em que atuam.
c, d, g, h, i, j	Existência de um processo estruturado para inovação que vai ao encontro daqueles que buscam inovar.
d, e, f, g, h, i	Liderança direta que incentiva, dá liberdade e reconhece.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.5.2 Fase 2: Iniciativa (Ambiente, indivíduo /Cultura)

Conforme o roteiro de entrevista proposto para esta fase da pesquisa, foi solicitado que as pessoas entrevistadas respondessem a algumas perguntas relativas à fase Iniciativa do modelo integrado.

Durante esta etapa, esperava-se que ocorresse o desdobramento das diretrizes estabelecidas na fase anterior. Os funcionários foram informados do programa, objetivos e foco da instituição e, dessa forma, poderiam começar a enxergar novas oportunidades.

Segundo os entrevistados, os funcionários conhecem e conseguem estabelecer contato direto com a equipe por meio do “*site* e *intranet*”. O contato também acontece com “ajuda de outros funcionários” que conhecem o caminho para realizar a submissão.

As informações disponíveis permitem que as pessoas envolvidas em ações inovadoras e/ou que tenham conhecimento e atitude de inovar, identifiquem e conectem-se ao processo estabelecido pela instituição para apresentar suas ideias.

As afirmações acima demonstram a existência de informação acerca do programa, bem como de meios para acessá-lo, em linha com fatores impulsionadores, como ferramentas, suporte, iniciativa e acesso à informação, destacados nos modelos teóricos de referência.

Os “líderes ajudam na divulgação do programa”, porque falam sobre oportunidades e eventos de inovação em suas áreas durante reuniões com suas equipes.

“Eventos internos” promovidos e divulgados pela diretoria de inovação, como circuitos com *startups*, contribuem para a disseminação do programa.

A utilização de comunicado, por *e-mail marketing* institucional, oferece informação qualificada para os funcionários.

Nesta fase do modelo integrado, iniciativa, a comunicação é importante para que os funcionários tomem conhecimento do programa. Essas afirmações indicam a efetividade das ações realizadas pela organização.

A motivação intrínseca é uma característica fundamental para inovar. As “pessoas só sugerem ideias de inovação se estiverem comprometidas, motivadas e dispostas a melhorar o ambiente em que trabalham”.

Em Amabile T. (1988), a motivação é um dos fatores apresentados como contribuinte para a manutenção do alto nível de comprometimento e atitude empreendedora. No modelo adotado pela organização estudada, fica evidente a necessidade da participação voluntária dos funcionários, ou seja, considera-se sua motivação. Durante uma das entrevistas, um funcionário indicou o nível de motivação: “ideias e inovações muitas vezes acontecem de maneira espontânea nas áreas”.

Para Van Dijk & Van Den Ende (2002), o encorajamento é determinante para que as pessoas participem de um programa de inovação. De acordo com uma das pessoas entrevistadas, “o apoio dado pela liderança faz toda a diferença”. Tal frase também se alinha a

uma das frases apresentadas por um dos gestores entrevistados, segundo o qual “o papel da equipe da diretoria de inovação é incentivar e apoiar as iniciativas das pessoas”.

Os líderes percebem e incentivam as pessoas empreendedoras para participarem do programa de inovação.

A liderança permanece atenta a sugestões provenientes de profissionais da equipe. A atenção e o direcionamento dado pelo líder imediato é combustível e incentivo para que a busca seja constante.

“A liderança ajuda a entender se a ideia inicial se alinha à estratégia”. Além disso, o líder consegue enxergar com maior clareza a viabilidade da execução, ou seja, as chances de materialização daquilo que está sendo proposto.

As afirmações coletadas nas entrevistas alinham-se aos achados de uma pesquisa realizada por Deichmann; Stam (2015), na qual estilos de liderança são avaliados no que se refere à influência no cultivo da criatividade e geração de ideias.

Aderir ao programa de inovação e se tornar um promotor dele parece ser um dos papéis exercidos por alguns líderes da organização. Essas afirmações acima indicam que tal postura contribui bastante para que os funcionários gerem e apresentem ideias. Aqui, pode ser percebido que o perfil comportamental da liderança frente ao programa de inovação apresenta um destaque superior ao descrito nos modelos, ou seja, esse parece ser um fator impulsionador de relevância na organização estudada.

No Quadro 13, mostram-se os principais fatores impulsionadores destacados pelos funcionários entrevistados na fase Iniciativa.

Quadro 13: Fatores destacados por funcionários – Fase 2, Iniciativa

Funcionários	Fatores relevantes identificados, indivíduo e ambiente (cultura
---------------------	--

entrevistados	organizacional)
c, d, e, f, h, i, j	Líderes diretos que ajudam a divulgação do programa.
d, e, f, g, i, j	Eventos internos que promovem e divulgam as iniciativas.
d, g, h, i, j	Motivação intrínseca e engajamento na busca de soluções.
d, e, g, h	Disponibilidade e clareza das informações e uso da internet.

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.5.3 Fase 3: Recursos (Ambiente, indivíduo/Cultura)

Conforme o roteiro de entrevista proposto para esta fase da pesquisa, foi solicitado que as pessoas entrevistadas respondessem a algumas perguntas relativas à fase Recursos do modelo. Etapa considerada crucial, pois é nela que se espera a disponibilização dos recursos materiais, capital financeiro e intelectual, para sustentar, financiar e gerenciar o processo.

Nessa etapa também enfatiza-se a importância do capital intelectual dos funcionários e consideram-se as estruturas internas e externas que podem ser acessadas com o objetivo de desenvolver ideias apresentadas, além do “suporte para análise da ideia frente a uma eventual existência de propriedade intelectual”, - segundo alguns entrevistados - ou até mesmo de produtos já disponíveis no mercado contendo o que está sendo proposto. A estrutura de inovação oferece, também, a possibilidade de desenvolvimento em parceria com universidades, *startups* ou especialistas empreendedores externos.

A cultura de excelência que permeia toda organização favorece a proposição de ideias para solucionar “problemas que afetam diretamente as atividades ligadas ao ambiente de

trabalho”, bem como ideias que visam ajudar a resolver questões do setor da saúde como um todo.

Uma boa ideia encontra apoio amplo. Ele acontece desde o suporte interno com informações pertinentes para o desenvolvimento da ideia, até eventual “trabalho integrado com especialistas de outras instituições”. Destaca-se a “interação com universidades e a possibilidade de construção de protótipos” considerando recursos internos e externos.

“É muito bacana perceber que a instituição possibilita obter ajuda por meio de parceria com o ambiente externo. O contato com o meio externo é sempre enriquecedor”, diz um dos funcionários entrevistados.

O conjunto de informações citadas pelos entrevistados e refletida na percepção da frase específica indica a importância do modelo de inovação aberta estabelecido pela equipe de gestão do programa. Embora tal fator impulsionador seja destacado nos modelos teóricos estudados na forma de acesso e busca da informação, bem como suporte, ele se apresenta de modo ainda mais importante nas falas dos funcionários entrevistados na organização. Nesse sentido, a inovação aberta significa crescimento pessoal e profissional para cada funcionário que passou pela experiência.

Para os entrevistados, “uma vez esclarecido o valor potencial da ideia, não faltam recursos financeiros para que ela seja desenvolvida”.

Suporte para a montagem de um plano de negócio, ajudando a compor um conjunto capaz de transformar a ideia num projeto viável, também ocorre.

Nos casos em que a ideia demanda conhecimentos e competências na área de desenvolvimento de *softwares*, há uma equipe, altamente qualificada que ajuda e eventualmente realiza a conversa da ideia num produto. Trata-se do Inovalab, parte integrante da diretoria de inovação.

Para os entrevistados não houve restrições relacionadas a recursos para o desenvolvimento. Entretanto, “o desafio para evidenciar a atratividade e potencial de uma ideia não é pequeno”, afirma um deles.

Nessa fase os pensamentos convergentes e divergentes, característicos do funil de inovação de Lazzarotti & Manzini (2009), foram identificados nas entrevistas. Na medida em que uma ideia percorra as fases iniciais do modelo, antes de se tornar um projeto, podem acontecer discordâncias acerca de seu potencial e da energia que deve ser gasta para evidenciá-lo.

Ferramentas para dar suporte às pessoas na sistematização de sua jornada de criatividade e desenvolvimento de raciocínio lógico, como treinamento em *design thinking*, fazem parte do programa, e muitos podem participar.

Além de treinamento em *design thinking*, por exemplo, a equipe de inovação promove um refinamento da ideia de maneira estruturada. Dessa forma, aspectos relacionados com a usabilidade e outras questões que, muitas vezes, não são consideradas pelo autor da ideia, são abordados nas reuniões com a inovação.

A instituição oferece meios que facilitam o desenvolvimento das ideias. Além disso, fornece apoio para os projetos desde a primeira ideia sugerida até o fim do projeto. Com reuniões nas quais são apresentados problemas e uma possível solução inovadora para ele, a equipe da diretoria de inovação dá o suporte.

O apoio ferramental evidenciado pelos entrevistados alinha-se com os modelos teóricos e o adotado pela organização, especialmente no que se refere ao incentivo e suporte direto para que as pessoas consigam estruturar melhor suas ideias e posteriormente submetê-las. Do mesmo modo, no processo de desenvolvimento daquelas ideias apresentadas, mas que demandavam aprimoramento.

Um dos entrevistados concluiu sua fala sobre o treinamento em *design thinking* com uma exclamação: “Achei fantástico!”. Assim, temos uma demonstração de que o *design thinking* como modelo ou arcabouço ferramental se mostra interessante.

A melhoria dos processos associados às atividades realizadas na área de atuação é o ponto de partida para a geração de ideias e início de um empreendimento maior. Ao identificar um problema na área de atuação e desenvolver uma ideia que poderia ajudar a solucionar, os funcionários sabem como e onde encontrar apoio para avançar.

O parágrafo acima resume a necessidade de integração clara entre estrutura e cultura numa organização. Também pode indicar que existe um bom alinhamento entre essas dimensões na organização estudada, o que pode influenciar de maneira significativa o programa. Tais observações encontram subsídios nos modelos teóricos de referência.

No Quadro 14, mostram-se os principais fatores impulsionadores destacados pelos funcionários entrevistados na fase Recursos.

Quadro 14: Fatores destacados por funcionários – Fase 3, Recursos

Funcionários entrevistados	Fatores relevantes identificados, indivíduo e ambiente (cultura organizacional)
c, e, h, i, j	Possibilidade de desenvolvimento em parceria com universidades, <i>startups</i> ou especialistas e empreendedores externos.
c, e, g, h, j	Treinamentos, especialmente <i>design thinking</i> .
c, f, g, h, i, j	Suporte técnico e administrativo do líder, colegas e do setor de inovação.
d, d, f, g, j	Apoio local para identificação e solução de problemas e necessidades na área onde trabalha (busca pela excelência).

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.5.4 Fase 4: Avaliação (Ambiente, indivíduo/Cultura)

Conforme o roteiro de entrevista proposto para esta fase da pesquisa, foi solicitado que as pessoas entrevistadas respondessem a algumas perguntas relativas à fase Recursos do modelo.

Nesta etapa espera-se que sejam demonstrados os resultados obtidos. Assim, é desejável que ocorra um encontro entre a estratégia organizacional e o desenvolvimento realizado pelas pessoas, ou seja, sucesso. Pode ser indicada a necessidade de ajustes e melhorias como resultado da avaliação. No caso de as hipóteses anteriores não serem contempladas, significa que a ideia deve ser descartada.

Segundo os funcionários entrevistados, o tempo necessário para que o CIT de uma resposta diante de cada ideia apresentada, bem como o nível de assertividade dos especialistas esclarecendo os motivos pelos quais a ideia foi aceita ou rejeitada, aparecem como elementos-chave. Há, portanto, um alinhamento à estratégia do modelo adotado pela instituição estudada, pois existem quatro fases de avaliação da ideia, o que permite respostas parciais em tempo reduzido.

Mais da metade dos funcionários entrevistados comentaram que, ao submeterem uma ideia, sua expectativa é de resposta rápida.

Evidenciar que há potencial na ideia para superar as barreiras iniciais, tanto no aspecto técnico quanto no financeiro, demonstrando que a proposição traz valor, é a chave para aprovar uma ideia.

Da mesma forma que na fase Recursos, também foi possível identificar a presença do pensamento divergente e convergente de Lazzarotti & Manzin (2009) na fase Avaliação. Enquanto a organização realiza seu processo de avaliação, também seus funcionários avaliam

o programa. “Será que o esforço extra valeu a pena?”. Essa é uma pergunta que os funcionários repetidamente fazem a si mesmos em seu ambiente.

Embora o endereçamento das ideias apresentadas signifique descartar a maior parte do que foi submetido, direcionar de modo adequado cada ideia é necessário para que ela tenha oportunidade de ser devidamente desenvolvida. Ideias para melhorar processos internos, por exemplo, são endereçadas para a equipe de melhoria contínua da instituição.

Os funcionários nem sempre estão em total concordância com o direcionamento dado para sua ideia, entretanto entendem o processo e sentem-se desafiados a criar e a apresentar ideias cada vez melhores.

Retorno rápido, clareza nas informações e muita disposição para dar continuidade ao projeto foram revelados como fatores característicos da equipe de suporte.

Há também uma grande expectativa acerca do início da comercialização e uso dos produtos resultantes.

Para os idealizadores e gestores do modelo adotado, as alternativas utilizadas para reconhecimento e recompensa visam atender tais expectativas. Os modelos teóricos de Amabile (1998) e Van Dijk & Van Den Ende (2002) destacam a importância da existência de tais mecanismos para manter a continuidade do programa.

As ideias apresentadas são avaliadas por meio de simulações teóricas e “confeção de protótipos”. “Testes” deles em ambiente real, para identificar a sua eficácia na prática, ajudam a aferir sua efetividade.

Por se tratar de um trabalho de “aprimoramento e avaliação realizado em time”, o desfecho, embora na maioria das vezes não seja tão bom quanto almejado, as pessoas mantêm-se motivadas para continuar participando do programa.

Existem diversos filtros durante o desenvolvimento e aprimoramento da ideia. Nesse sentido, trata-se de um processo de etapas consequentes.

Mesmo quando o desfecho causa alguma surpresa para as pessoas envolvidas, as lições aprendidas são muito valiosas e justificam o esforço.

Também nessa fase o papel do líder aparece como determinante para assegurar que os mais diferentes perfis de funcionários, bem como de desfechos, não causem impactos negativos na motivação.

Para os entrevistados, o “reconhecimento que a liderança oferece para aqueles que contribuem ajuda bastante na busca dos objetivos internos”, pois permite que o funcionário obtenha destaque.

A expectativa de conquistar “visibilidade com os diretores e demais lideranças” da instituição, além de um eventual prêmio financeiro ajudam a manter o interesse no programa e a geração de novas ideias, pelo fato de a instituição dar direito de “participação nos lucros da venda dos produtos” resultantes de uma ideia original, seja de forma direta, seja por eventual licenciamento. A grande busca, o grande sonho dos funcionários empreendedores e participantes do programa de inovação é conquistar o mercado.

Por fim, foi possível identificar fatores adicionais que contribuem para o sucesso do programa. Entre eles, está o equilíbrio entre a manutenção do foco na atividade principal da instituição e o aumento no número de atividades relativas ao empreendimento da inovação. Outro fator é o visível amadurecimento de todas as partes envolvidas no processo, deixando perceptível para os funcionários a efetiva aderência da inovação na cultura da instituição.

O conjunto das respostas não só demonstrou aderência entre os modelos teóricos estudados e o modelo adotado, mas também indicou que os funcionários que participaram do

programa com suas ideias tiveram uma experiência positiva, indicando alinhamento entre os modelos teórico e prático.

No Quadro 15, mostram-se os principais fatores impulsionadores destacados pelos funcionários entrevistados.

Quadro 15: Fatores destacados por funcionários – Fase 4, Avaliação

Funcionários entrevistados	Fatores relevantes identificados, indivíduo e ambiente (cultura organizacional)
c, d, e, f, h, j	1) Visibilidade para os diretores e demais lideranças. Resultado financeiro.
c, e, g, h, j	2) Prototipação e testes que aprimoram e demonstram se a proposição pode trazer valor.
c, d, e, f, g, h, i, j	3) Reconhecimento da liderança direta para aqueles que contribuem para inovar.
c, d, f, g, h, i	4) Trabalho de aprimoramento e avaliação em time. Assim, independente do desfecho, as pessoas mantêm-se motivadas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.6 Discussões e achados do estudo

Neste estudo concentrou-se em investigar modelos teóricos de gestão da inovação e criatividade para a geração de ideias. Descreveram-se os principais modelos estudados de maneira sistematizada e estabeleceram-se critérios para, com base na sistematização deles, estudar um caso de sucesso. Com isso, identificaram-se fatores que contribuem para o sucesso de um programa de inovação.

O modelo teórico e o praticado na organização estudada, descritos nesta dissertação, trazem informações que podem ser úteis para executivos e organizações. De maneira especial

para aqueles que pretendem implantar um programa de inovação, principalmente se o programa considera envolver a captação e transformação do capital intelectual dos funcionários em projetos promissores para o aumento da competitividade da organização.

Em linha com Nielsen, Olivo & Morilhas (2017), o objetivo aqui é revelar as informações encontradas que trazem contribuição.

Estabelecer um processo sustentável, capaz de transformar o capital intelectual humano presente na organização em ideias para inovar, não é algo óbvio ou de fácil execução. Conforme Amabile & Michael G. (2016), diversos fatores impactam no processo de conquista do engajamento das pessoas. Entre eles, destacam-se as características do indivíduo, suas competências, capacidade de selecionar, reter e processar informações de modo evolutivo, bem como seus motivos e comportamento em relação ao novo.

Também são apresentados os elementos do modo como as interações acontecem, sejam elas entre os diferentes níveis hierárquicos, sejam entre diferentes especialidades.

A estrutura e o modo de condução das ações propostos pela organização são considerados chave para que entropias sejam evitadas, especialmente nos projetos em que grupos com diferentes características são formados com o intuito de somar conhecimentos e agregar potenciais em termos de criatividade.

Os autores ainda reforçam a influência de aspectos psicossociais inerentes a relações no micro e macro ambientes dentro da organização, bem como em relação a influências exercidas pelo ambiente externo.

Num artigo de Amabile T. M., (2017), publicado no quinquagésimo aniversário do *Journal of Creative Behavior*, são apresentados diferentes estudos acerca de manifestações criativas em ambientes restritos, além de casos de resultados obtidos com grupos de diferentes partes do mundo.

A autora relata que as experiências diárias vividas pelas pessoas podem ter grande influência no seu nível de criatividade manifestada e em seu engajamento num programa.

Riscos estão sempre associados a qualquer empreendimento de inovação. Nos casos em que há maior dependência da participação voluntária dos funcionários, os riscos e o grau de incerteza acerca do sucesso dele pode ser ainda maior. Dessa forma, o entendimento aprofundado sobre fatores que contribuem para que os funcionários tenham uma participação efetiva no programa, contribuindo com ideias criativas, torna-se importante.

Entre os três modelos teóricos estudados, apenas o apresentado por Amabile T. (1988) destaca a fase 1, base. Entretanto, na organização estudada, tanto na visão dos gestores quanto na visão dos funcionários entrevistados neste estudo, trata-se de um fator relevante.

Por uma análise criteriosa e aprofundada dos elementos que influenciam o resultado do programa, seja nos modelos teóricos, seja nas observações da pesquisa de campo, pode-se considerar que a matéria-prima disponível na organização, ou seja, o nível de conhecimento disponível, é uma das chaves.

- Aqui podemos considerar a existência de um fator de grande relevância para o resultado alcançado pelo programa da instituição estudada. Trata-se da solidez do conhecimento, ou seja, do consistente capital humano, somado a uma cultura de pioneirismo, ou seja, da busca por estar sempre na dianteira na sua área de atuação.

Quanto aos aspectos relativos à iniciativa, são destacados nos três modelos teóricos, embora com menor destaque em Brown T. (2009), que dá maior foco à motivação e busca.

Na organização estudada, embora não tenha havido uniformidade nas manifestações coletadas nas entrevistas, ficou evidenciado um elevadíssimo nível de conhecimento processual, bem como clareza de estratégia, por parte dos gestores. Também foi demonstrado

pelos funcionários que eles tinham as informações e os incentivos em nível suficiente para participar do programa.

- Aqui, a ênfase pode ser dada ao profissionalismo que um programa de inovação deve ser tratado. Arranjos improvisados ou iniciativas baseadas num desejo de aventura certamente não fazem parte do contexto estudado. Além disso, o uso de ferramentas avançadas de comunicação mostrou-se de grande importância para assegurar compartilhamento adequado de informações.

Em termos de recursos para sustentar as ideias e iniciativas, há um alinhamento muito claro entre os modelos estudados sobre a necessidade de disponibilização deles nas mais diversas formas.

No ambiente da organização, os gestores entrevistados afirmaram haver recursos em volume e quantidade suficientes para suprir todas as demandas. Além disso, foi esclarecido que, por meio das parcerias previamente estabelecidas, existiriam disponibilidades ociosas as quais se esperava que viessem a ser utilizadas pelos funcionários.

Quanto ao que foi manifestado pelos funcionários, nenhuma evidência acerca de falta ou de restrições em termos de recursos demandados para o desenvolvimento de suas propostas e iniciativas.

- Destaca-se a realização de investimentos de maneira continuada, associados a uma gestão profissional, comunicação efetiva e permanente entre as pessoas das mais diversas áreas, permitindo que o apoio fornecido pela organização fosse percebido na ponta. O efeito mensurado pela organização, nesse caso, foram manifestações de criatividade e geração de ideias em excelente nível.

Na proposição de Van Dijk & Van Den Ende (2002), é destacada a importância da recompensa aos funcionários. Para Amabile T. (1988), há necessidade de reconhecimento aos participantes.

Ao estudar a instituição, pode ser percebido que seu programa apresenta os dois elementos, ou seja, forte processo de reconhecimento, além de recompensas simbólicas e financeiras que podem atingir valores elevados, dependendo do tamanho do sucesso da ideia apresentada.

Quanto ao que se conversou com os funcionários nas entrevistas acerca do resultado esperado por eles, ficou bastante evidente que o reconhecimento tem prioridade em relação à recompensa. Entretanto também ficou clara a existência de expectativas por recompensas objetivas.

- Aqui, o que chamou a atenção foi haver clareza sobre o propósito da instituição presente em quase todas as falas dos funcionários. Esse fator aponta para comunicação efetiva e engajamento das pessoas.
- O principal gestor, porém, esclareceu que há um trabalho importante de gestão de expectativas, pois pessoas com alto grau de envolvimento, também almejam grau similar de resposta por parte dos representantes da organização.

Cabe ao pesquisador estabelecer aqui comentários acerca das principais expectativas dos funcionários reveladas ao longo das entrevistas.

Os comentários apresentados no Quadro 16 buscam representar um conjunto de aspectos que podem ajudar a manter um programa de inovação convertendo conhecimento em ideias de modo perene, pois demonstra ativamente o interesse em participar, bem como aspectos que ajudam a manter o interesse.

Quadro 16: Expectativas dos funcionários

1	Ser percebido pela alta direção e poder vir a receber valores financeiros representa acreditar que receberão doses fortes de reconhecimento e recompensa;
2	Obter desenvolvimento profissional por meio de treinamentos, interações com especialistas internos e externos durante o aprimoramento, prototipação e avaliação das ideias apresentadas;
3	Acelerar seu crescimento dentro da organização, pelo reconhecimento diferenciado dado pela liderança direta e
4	Pertencer ao grupo de pessoas que pensam e desenvolvem soluções que agregam valor para a instituição, ainda que, muitas vezes, os resultados possam parecer frustrantes.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas

Em linha com o que foi identificado neste estudo, uma pesquisa realizada por Thomas; Lucianetti (2016), reforça que as organizações que desejam promover o comportamento inovador em seus funcionários, deve iniciar pelo desenvolvimento de seus líderes. Promover um estilo de gestão alicerçado na confiança, no sentimento de equipe, no incentivo e acolhimento ajudará a criatividade a fluir normalmente no ambiente.

Com base nos achados desta pesquisa, cabe aqui, no Quadro 17, recomendar alguns pontos de atenção que o gestor de um programa de inovação deve ter para reduzir os riscos associados ao empreendimento e atingir melhores resultados na conversão do conhecimento em ideias para inovar:

Quadro 17: Recomendações para gestores

1	Realizar um diagnóstico da disponibilidade de conhecimento na organização;
2	Conhecer a cultura organizacional;
3	Identificar os pontos fortes de aderência entre as pessoas e o propósito da organização;
4	Sistematizar um processo que conecta o planejamento estratégico com as pessoas, o propósito da organização e os resultados a serem alcançados pelo programa;
5	Garantir apoio diferenciado proveniente da alta direção;
6	Comunicar e interagir de maneira situacional, constante e clara com as pessoas dos diferentes níveis hierárquicos;
7	Gerenciar as expectativas dos diferentes níveis hierárquicos;
8	Estabelecer parcerias complementares internas e externas;
9	Manter uma visão estratégica de mercado, para vender o produto da inovação, ou entregá-lo internamente e
10	Premiar cada conquista e dar visibilidade organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder à pergunta estabelecida no início deste estudo: como estimular a conversão do capital intelectual dos funcionários em ideias para inovar, a saber, definiu-se obtê-la por meio de um estudo qualitativo de caso.

Algumas considerações podem ser apresentadas com base nas informações obtidas na pesquisa acerca de teorias que tratam do envolvimento engajado dos funcionários para ampliar sua contribuição ao desenvolvimento das organizações das quais fazem parte, bem como por meio do estudo aprofundado de caso efetuado para esta dissertação.

Acerca da oferta de informações úteis para o estabelecimento de um programa de inovação, verificou-se a existência de farta bibliografia abrangendo o tema. O modelo integrado apresentado aqui conjuga algumas delas.

A escolha de um estudo de caso único foi adequada e a organização estudada mostrou que pode servir de modelo, ou seja, *benchmarking* para inspirar e orientar a implantação ou melhoria de programas de inovação.

A descrição do modelo aplicado pela organização revela aspectos de gestão, objetivo principal deste estudo, e mostra como podem efetivamente ajudar a organização a buscar seus objetivos de geração de ideias.

O modelo teórico adotado para estabelecer o estudo do programa apresentou bom alinhamento ao modelo praticado pela organização estudada. Esse fator contribuiu para que a coleta dos dados fosse realizada de maneira eficaz. Isso demonstra que um modelo bem estruturado em bases teóricas e adequadamente executado pode efetivamente permitir a obtenção de resultados positivos.

A visão dos gestores da organização, bem como a percepção dos funcionários que se envolveram no programa mostraram-se capazes de revelar com profundidade aspectos importantes que caracterizam um programa de sucesso.

Conforme definido nos objetivos deste estudo, fatores que fazem a diferença entre o sucesso e o baixo desempenho de um programa foram observados e descritos.

Durante o processo de investigação foi possível identificar que o perfil da liderança, tanto do setor de inovação, quanto das demais áreas da organização, influencia de maneira fundamental o sucesso do programa. Assim, vale aqui um destaque para ele.

Por fim, talvez todas as teorias, modelos e fatores declarados e evidenciados pela academia, organização e seus funcionários sejam menos importantes. Talvez o mais importante seja a vontade genuína de cada pessoa, que identifica um propósito e tem atitude de buscar diversos meios para fazer o melhor todos os dias, na constante construção de um mundo melhor.

5.1 Contribuições para academia

A contribuição deste estudo para a academia pode ser percebida na estruturação de um modelo integrado de gestão de inovação, conjugando três modelos científicos importantes e reconhecidos pela academia.

O modelo adotado pela organização e descrito aqui também pode ser considerado uma contribuição para a academia como ferramenta de calibração de conceitos e suas potenciais aplicações.

5.2 Contribuições para profissionais

Do ponto de vista profissional, a contribuição oferecida por este estudo pode ser observada no modelo integrado especialmente na sua descrição direta e objetiva.

As fases e dimensões do modelo como estrutura teórica e de análise de um caso de sucesso permitem ao profissional interessado no assunto estabelecer conexões entre teoria e prática de maneira rápida e sem complicações.

O modelo aplicado pela organização estudada, incluindo o resumo das entrevistas com seus principais gestores e com funcionários que participaram do programa com ideias, compõe um pacote bastante rico em informações que podem ser úteis para outras organizações.

Os fatores de sucesso, apresentados de forma estruturada e alinhada às fases do modelo integrado e com a teoria de referência estudada para embasar o estudo, podem facilitar o aprimoramento de modelos que ainda não alcançaram o sucesso almejado pelos seus idealizadores e pela organização.

Por fim, as recomendações gerenciais descritas como achados deste estudo poderão contribuir de maneira significativa para gestores de inovação de organizações dos mais diferentes portes.

5.3 Limitações

As limitações deste estudo apresentam-se em diversas dimensões; a primeira delas é a teórica, pois, embora aborde diversos autores que estudam o tema geração de ideias e inovação, estabelece um modelo integrado a partir de três modelos.

A segunda limitação está relacionada com o fato de concentrar-se na fase de geração de ideias, ou seja, no chamado *fuzzy front end* do funil de inovação.

Neste estudo, também não houve abordagem acerca da qualidade das ideias apresentadas, ou sua viabilidade de conversão em produtos, processos ou serviços, ou seja, se elas realmente apresentaram potencial de trazer ganhos efetivos para a instituição.

O estudo de caso único, embora numa organização de referência e com reconhecido sucesso na implantação do seu programa, além de operar numa área de grande importância, representou a quarta limitação dos achados do estudo. Isso se deveu à quantidade de entrevistados, embora haja sinergia entre as repostas dos entrevistados indicando saturação acerca dos temas indagados.

Não houve análise crítica da aplicação do modelo adotado.

Aspectos considerados estratégicos pela organização estudada, portanto confidenciais, em alguns momentos significam limitações na quantidade, especificidade e precisão das informações publicadas.

5.4 Estudos futuros

Num futuro estudo poderá analisar-se o impacto da eventual criação de vantagem competitiva para a instituição, a partir das ideias apresentadas pelos funcionários por meio do modelo praticado pela organização.

Outros estudos também poderão aprimorar o modelo integrado trazendo elementos inéditos por meio de novos estudos de caso, por exemplo. Além disso, o modelo poderá ser aplicado de maneira direta e ter seus resultados mensurados permitindo uma análise crítica quanto a suas características.

6 BIBLIOGRAFIA

- ALENCAR, L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 6-11, novembro/dezembro 1995.
- AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. **Research in organizational behavior**, p. 123-167, 1988.
- _____. In Pursuit of Everyday Creativity. **Harvard Business School**, Junho 2017. Disponível em: <<http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:33840634>>. Acesso em 14 de dezembro de 2017:
- AMABILE, T. M. *et al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of management journal**, p. 1154 - 1184, 1996.
- AMABILE, T. M.; MICHAEL G. The dynamic componential model of creativity and innovation. **Research in Organizational Behavior**, p. 157-183, Sep. 2016-36. Disponível em: <Entrepreneurial Management Working Paper No. 18-002. Available at SSRN>.
- AMABILE, T. M.; PILLEMER, J. Perspectives on the social psychology of creativity. **The Journal of Creative Behavior** , p. 3-15, 2012.
- BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. **Caderno de Inovação**, 2007. 5-9.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROSO, A. C.; GOMES, E. B. Tentando entender a Gestão do Conhecimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 147-170, março/abril 1999. ISSN 2/99.
- BRESCHI, S.; MALERBA, F. Sectoral innovation systems: technological regimes, Schumpeterian dynamics, and spatial boundaries. **Technologies, institutions and organizations** , p. 130-156, 1997.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. "Knowledge and organization: A social-practice perspective." **Organization science**, p. 198-213, 2001.

BROWN, T. **Change by design**. [S.l.]: [s.n.], 2009.

BUCHELE, G. T. *et al.* **Métodos Técnicas e Ferramentas para Inovação**: Brainstorming no contexto da Inovação. VII SPI - SEMinário de Pesquisa Interdisciplinar. Florianópolis: [s.n.]. 2015. p. 1-21.

CARDON, E.; LEONARD, S. Unleashing design: planning and the art of battle command. **Army Combined Arms Center Fort Leavenworth**, Kansas, 2010.

CHAGAS, A. T. R. O questionário na pesquisa científica. **Administração on line**, v. 1, n. 1.1, 2000.

COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. J. Product Innovation Best Practices Series Optimizing the Stage-Gate Process: What Best Practice Companies are Doing? **Research Technology**, v. 45, p. 4-6, November 2002.

CORRÊA, H. L. **Gestão de redes de suprimentos**: integrando cadeias de suprimentos no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DEICHMANN, D.; STAM, D. Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. **The Leadership Quarterly**, p. 204-219, 2015.

DEWES, F. *et al.* Ambientes e estímulos favoráveis à criatividade aplicada a processos de inovação de produtos. **Revista Venezolana de Gestión Tecnológica**, v. 38, 2012. ISSN 0798 1015.

- DILIELLO, T. C.; HOUGHTON, J. D. Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. **Journal of Managerial Psychology**, p. 319-337, June 2006.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista Administração Contemporânea*, , 2001. p. 183-196.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**: Coleção Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, Padova, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002. ISSN DOI 10.1108/01443570210414310.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, ; SILVA, A. D. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A.. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. D. (.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4, p. 115-145.
- GOFFIN E MITCHELL, K. E. R. **Strategy and Implementation using the Pentathlon Framework**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, v. 2, 2005.
- HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The Innovation Value Chain. **Harvard Business Review**, v. 85.6, p. 121, Junho 2007.
- KEGAN, R. *et al.* Making Business Personal. **Harvard Review**, p. 44-52, Abril 2014.
- KRAKAUER, P. D. C.; DE MOURA, C. S.; ALMEIDA, D. Ensino de Empreendedorismo: Utilização do Business Model Generation. **RAI Revista de Administração e Inovação**, p. 7-23, 2015.

- LAZZAROTTI, V.; MANZINI, R. Different modes of open innovation: a theoretical framework and an empirical study. **International journal of innovation management** , p. 615-636, 2009.
- LEMOS, C. Inovação na Era do Conhecimento. **Parcerias Estratégicas**, Rio de Janeiro, v. 8, p. 157-180, maio 2009.
- LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California management review**, p. 112-132, 1998.
- MARTIN, R. L. **The design of business: why design thinking is the next competitive advantage**. [S.l.]: Harvard Business Press, 2009.
- MARTINS, G. A.; THEOPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciencias sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCMAHON, K. R.; KAMMER, J. E.; KATSIKOPOLOS, K. V. Beyond Idea Generation: The Power of Groups in Developing Ideas. **Creativity Research Journal**, p. 247-257, 2016.
- MORITA, A. **S does not equal T and T does not equal I**. Londres: Department of Trade and Industry, 1992.
- NG, T. W.; LUCIANETTI, L. Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social–cognitive theory perspective. **Journal of Applied Psychology**, p. 1-14, 2016.
- NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R.; MORILHAS, L. J. **Guia Prático para Elaboração de Monografias, Dissertações e Teses em Administração**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. [S.l.]: [s.n.], 2003.

- ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea: Estudos Neolatinos**, p. 305-322, 2005.
- ROSS, T.; VAL MITCHELL, A. M.; SIMS, R. **The contribution that a co-design approach can make to idea generation for workplace travel plans**. [S.l.]: [s.n.]. 2013.
- SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.
- SIGALA, ; CHALKITI, K. Knowledge management, social media and employee creativity. **International Journal of Hospitality Management** , p. 44-58, 2015.
- SUNDAR, B.; MENON, A. Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? **Journal of product innovation management**, p. 424-434, 2000.
- TERRA, J. C. **10 dimensões da Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- _____. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. [S.l.]: [s.n.], 2005.
- TIDD, J.; BASSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. São Paulo: Bookman Editora, 2015.
- TIRONI, L. F.; CRUZ, B. D. O. Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC. **IPEA**, Rio de Janeiro, 2008.
- TSAI, W. Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. **Academy of Management Journal**, New York, October 2001. 996-1004.
- ULLER, C. M.; SIVA, V. L. **A geração de Idéias nas Empresas e suas Técnicas**. VII Encontro de Engenharia de Produção Agro Industrial. Campo Mourão: [s.n.]. 2013. p. 1-6.
- VAN DIJK, C.; VAN DEN ENDE, J. Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. **R&D Management**, p. 387-395, 2002.
- VIANNA, M. *et al.* **"Design Thinking" Business Innovation**. [S.l.]: [s.n.], 2011.

VIEIRA KOMORA, C. D. Intraempreendedorismo na L'Oréal do Brasil - Um estudo de caso, Niterói RJ: UFF, 2014.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O Processo de Motivação como Incentivo à Inovação nas Organizações. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, p. 75-86, setembro/dezembro 2002. ISSN 3.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. **Academy of management review**, p. 293-321, 1993.

YAMASHIDA, S. S.; GOUVÊIA, A. Marketing de relacionamento: Importância e implicações no mercado consumidor. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, 2008.

YANG, N. *et al.* Economic evaluation of pediatric telemedicine consultations to rural emergency departments." **Medical Decision Making**, Sacramento - CA, v. 35, August 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOKOMIZO, C. A. The relations between innovation and internationalization, and between innovation and business performance: evidence from companies operating in Brazil. **Diss. Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2014.

APÊNDICE

Quadro 18: Proposta de roteiro de entrevista com gestores

Grupo de variáveis	Variáveis	Classificação
Perfil demográfico	Idade	Anos
	Gênero	M/F
	Graduação	a) Nível técnico b) Graduação incompleta c) Graduação completa d) Pós-graduação
	Tempo na empresa	Anos
	Função	1) Técnico/Auxiliar 2) Analista/Especialista 3) Supervisor/Coordenador 4) Gerente/Diretor
<p>Grupo de perguntas relacionadas ao programa institucional de incentivo à geração e apresentação de ideias. Espera-se que as respostas reflitam a visão institucional acerca do modelo de geração de ideias para inovar.</p>		

Fase	Dimensão	Objeto de medição	Questão
Base	Instituição	Existência do programa e do compromisso institucional	<p>Como funciona o programa para inovação da instituição?</p> <p>Quais são e como funcionam as etapas do programa para inovação?</p> <p>Qual é a relação do programa com a estratégia institucional?</p> <p>Quais são as evidências de que a instituição esteja comprometida com o programa?</p>
Iniciativa	Instituição	Efetividade da comunicação organizacional	<p>Como é realizada (em termos de canais e frequência, por exemplo) a comunicação das iniciativas do programa para inovação da instituição?</p> <p>Quais são as evidências de que os funcionários conheçam o programa?</p>
Recursos	Instituição	Apoio e disponibilidade de recursos	<p>Como a instituição disponibiliza recursos (em termos de pessoas, tempo, \$ e outros, por exemplo) necessários para dar suporte aos funcionários que submetem</p>

			ideias no programa para inovação?
Avaliação	Instituição	Endereçamento das ideias	<p>Como a instituição avalia (em termos de condições e critérios) as ideias submetidas no programa de inovação?</p> <p>Como a instituição fornece retorno para as ideias submetidas (aprovadas e não aprovadas) no programa de inovação?</p> <p>Como a instituição procede com as ideias submetidas e aprovadas no programa de inovação?</p>

Fonte: Elaborada pelo Autor com base no modelo integrado.

Quadro 19: Proposta de roteiro de entrevista com gestores

Grupo de variáveis		Variáveis	Classificação
Perfil demográfico		Idade	Anos
		Gênero	M/F
		Graduação	e) Nível técnico f) Graduação incompleta g) Graduação completa h) Pós-graduação
		Tempo na empresa	Data (admissão)
		Função	5) Técnico/Auxiliar 6) Analista/Especialista 7) Supervisor/Coordenador 8) Gerente/Diretor
<p>Grupo de perguntas relacionadas ao programa de incentivo à geração e apresentação de ideias para inovação na instituição. Espera-se que as respostas reflitam a visão dos funcionários acerca do modelo de geração de ideias para inovar.</p>			
Fase	Dimensão	Objeto de medição	Questão

Base	Ambiente	Patrocínio para um ambiente organizacional favorável	O ambiente institucional (em termos de estratégia e estrutura organizacional, por exemplo) favorece que funcionários submetam ideias no programa para inovação? Por quê? Como?
	Indivíduo	Existência prévia de conhecimentos e confiança	Seu conhecimento prévio (em termos de conhecimento especializado, por exemplo) favorece a proposição de ideias para inovação? Por quê? Como?
Iniciativa	Ambiente	Existência de um ambiente organizacional favorável	O ambiente institucional (em termos dos líderes e colegas de trabalho próximos, por exemplo) favorece que funcionários submetam ideias no programa para inovação? Por quê? Como?
	Indivíduo	Atitude e motivação intrínseca	Sua motivação e atitude (em termos de buscar alternativas, por exemplo) favorece a proposição de ideias para inovação? Por quê? Como?
Recursos	Ambiente	Colaboração e facilitação	O ambiente institucional (em termos de acesso, comunicação e cooperação entre as áreas, por exemplo) favorece que funcionários submetam ideias no programa para inovação? Por quê?

			Como?
	Indivíduo	Participação	<p>Como você submeteu ideias para inovação?</p> <p>Por que você submeteu ideias para inovação?</p>
Avaliação	Ambiente	Expectativas e reações	<p>Como você recebeu o retorno para as ideias submetidas (aprovadas ou não aprovadas) no programa para inovação?</p> <p>Qual é sua percepção sobre o retorno (em termos da prontidão, forma e qualidade da resposta, por exemplo) das ideias submetidas no programa para inovação?</p> <p>Qual é a percepção de seu líder e de colegas próximos sobre o retorno (em termos da prontidão, forma e qualidade da resposta, por exemplo) das ideias submetidas no programa para inovação?</p>
	Indivíduo	Aprimoramento e entrega	Como você testa e evidencia o potencial das ideias submetidas no programa para inovação?

Fonte: Elaborada pelo Autor com base no modelo integrado.