

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

NADJA NAMAUARA DOS REIS
Orientador: Prof. Dr. Josmar Andrade

BEM-ESTAR COMO PARTE INTEGRANTE
DA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO:
Uma análise sobre o impacto do bem-estar individual
no comportamento colaborativo e inovador.

SÃO PAULO
2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo
Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária
Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração
Profa. Dra. Graziella Maria Comini
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

Nadja Namauara dos Reis

**BEM-ESTAR COMO PARTE INTEGRANTE
DA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO:
Uma análise sobre o impacto do bem-estar individual
no comportamento colaborativo e inovador.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Empreendedorismo

Orientador: Prof. Dr. Josmar Andrade

Versão corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária)

São Paulo
2023

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

dos Reis, Nadjá Namauara.

BEM-ESTAR COMO PARTE INTEGRANTE DA ESTRATÉGIA DE
INOVAÇÃO: Uma análise sobre o impacto do bem-estar individual no
comportamento colaborativo e inovador. / Nadjá Namauara dos Reis. - São
Paulo, 2023.

127 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023.

Orientador: Josmar Andrade.

1. inovação. 2. estratégia. 3. colaboração. 4. bem-estar. I. Universidade
de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Atuária. II. Título.

Nome: Nadja Namauara dos Reis

Título: Bem-estar como parte integrante da estratégia de inovação:

Uma análise sobre o impacto do bem-estar individual
no comportamento colaborativo e inovador.

Dissertação apresentada à Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia,
Administração, Contabilidade e Atuária, Departamento de Administração, Programa de
Mestrado Profissional em Empreendedorismo para obtenção do título de mestre em Ciências.

Aprovado em: __/ __/ ____.

Banca examinadora

Prof^ª Dr^ª: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof^ª Dr^ª: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

DEDICATÓRIA

À mulher a qual me colocou no mundo, que mesmo quando eu não acreditava que seria capaz, acreditou em mim e que ao longo de toda minha vida sempre me incentivou a estudar e a priorizar a busca pelo conhecimento. Às minhas irmãs e irmão, que indiretamente, também me incentivaram, através dos seus exemplos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu professor orientador Dr. Josmar Andrade, às professoras Ana Cristina Limongi, Gesiane Silveira Porto, Patricia Morilha Muritiba e Jane A. Marques. A todos aqueles, sejam, desconhecidos ou do meu círculo pessoal e profissional, que aceitaram ser respondentes dos instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo, e a todos os pesquisadores que, anteriormente, se debruçaram sobre os mesmos construtos relacionados à presente pesquisa e que, devido a isso, me permitiram obter embasamentos científicos pertinentes.

RESUMO

Certas organizações, mesmo que engajadas na adoção de estratégias e modelos de trabalho centrados no objetivo de inovar, enfrentam dificuldades no alcance de resultados favoráveis em relação à inovação. Levando-se em consideração as referências científicas existentes, que provêm conceitos, os quais afirmam que a inovação é facilitada pelo comportamento colaborativo e que este, por sua vez, ocorre com mais facilidade onde há condições de bem-estar, a pesquisa busca investigar a relação entre os construtos inovação, colaboração e bem-estar através da perspectiva de uma amostra composta por profissionais altamente experientes na área de inovação corporativa. Para o entendimento e maior precisão do problema, visto que observou-se a escassez de estudos que estabelecem uma conexão direta entre bem-estar e inovação, foi conduzida uma pesquisa de finalidade aplicada, natureza descritiva e exploratória, abordagem quantitativa com coleta de dados primários. Seu intuito consistiu na avaliação da coerência da incorporação do aspecto bem-estar individual à estratégia de inovação corporativa, bem como a identificação dos principais aspectos capazes de estimular o comportamento colaborativo dos indivíduos. Não se propondo a ser conclusivo, como resultado, o estudo apresenta *insights* com potencial de aplicabilidade prática na gestão da inovação e novas proposições para estudos futuros e mais aprofundados.

Palavras-chave: *inovação. estratégia. colaboração. bem-estar.*

ABSTRACT

Some enterprises, even those engaged in the adoption of strategies and work models centered on innovation, face difficulties in achieving favorable results about innovation. Taking into account the existing scientific references, which provide concepts, which claim that innovation is facilitated by collaborative behavior and that this, in turn, occurs more easily where there are conditions of well-being, the research seeks to investigate the relationship among the constructs innovation, collaboration and well-being through the perspective of a sample composed of highly experienced professionals in the field of corporate innovation. For the understanding and greater precision of the problem, since that was a lack of studies that establish a direct connection between well-being and innovation, a research with an applied purpose, descriptive and exploratory nature and quantitative approach with primary data collection was conducted. The aim was to assess the coherence of the incorporation of the individual well-being aspect into the corporate innovation strategy, as well as identify the main aspects capable of encouraging collaborative behavior among individuals. Not proposing to be conclusive, as a result, the study presents insights with potential for practical applicability in innovation management as well as new propositions for future and more in-depth studies.

Key-words: *innovation. strategy. collaboration. well-being. wellness. welfare.*

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 01</i>	- <i>Objetivos do desenvolvimento sustentável da ESG</i>	13
<i>Figura 02</i>	- <i>Esquema Teórico</i>	14

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 01</i>	- <i>Grau de importância dos fatores inibidores da colaboração (6+7 em %)</i>	46
<i>Gráfico 02</i>	- <i>Grau de importância dos medidores de bem-estar</i>	60
<i>Gráfico 03</i>	- <i>Confirmação da existência de relação entre bem-estar e inovação</i>	75
<i>Gráfico 04</i>	- <i>Distribuição da intensidade da relação entre bem-estar e inovação</i>	76

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 01</i>	- <i>Quadro objetivos, pressupostos e questões (inspirado na matriz de amarração)</i>	12
<i>Quadro 02</i>	- <i>Resumo da metodologia</i>	28
<i>Quadro 03</i>	- <i>Fonte de respondentes</i>	35
<i>Quadro 04</i>	- <i>Resumo coleta de dados x plano analítico</i>	38

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 01</i>	- <i>Perfil sociodemográfico dos respondentes</i>	42
<i>Tabela 02</i>	- <i>Experiência qualificação profissional</i>	43
<i>Tabela 03</i>	- <i>Concordância com convites para colaboração</i>	44
<i>Tabela 04</i>	- <i>Fatores inibidores da colaboração</i>	45
<i>Tabela 05</i>	- <i>Comunalidades - Fatores inibidores da colaboração</i>	46
<i>Tabela 06</i>	- <i>Variância total explicada - Fatores inibidores da colaboração</i>	46
<i>Tabela 07</i>	- <i>Redução dos fatores inibidores da colaboração</i>	47
<i>Tabela 08</i>	- <i>Participação prévia em iniciativas inovadoras</i>	48
<i>Tabela 09</i>	- <i>Participação prévia em iniciativas inovadoras - papel desempenhado</i>	48
<i>Tabela 10</i>	- <i>Medidores da inovação</i>	49
<i>Tabela 11</i>	- <i>Medidores da inovação - Disponibilização da solução para uso</i>	49
<i>Tabela 12</i>	- <i>Medidores da colaboração - Compartilhamento e complementaridade de conhecimento</i>	50
<i>Tabela 13</i>	- <i>Medidores da colaboração - Origem da iniciativa</i>	51
<i>Tabela 14</i>	- <i>Metodologias empregadas no processo</i>	51
<i>Tabela 15</i>	- <i>Fatores motivadores da colaboração</i>	52
<i>Tabela 16</i>	- <i>Grau de importância dos motivadores da colaboração</i>	53
<i>Tabela 17</i>	- <i>Comunalidades - Motivadores da colaboração</i>	54
<i>Tabela 18</i>	- <i>Variância total explicada - Motivadores da colaboração</i>	55
<i>Tabela 19</i>	- <i>Redução dos fatores motivadores da colaboração</i>	56
<i>Tabela 20</i>	- <i>Medidores de bem-estar</i>	57
<i>Tabela 21</i>	- <i>Comunalidades - Medidores de bem-estar</i>	58
<i>Tabela 22</i>	- <i>Variância total explicada - Medidores de bem-estar</i>	58
<i>Tabela 23</i>	- <i>Grupos de bem-estar divididos por escore fatorial</i>	59
<i>Tabela 24</i>	- <i>Grau de importância bem-estar X inovação</i>	59
<i>Tabela 25</i>	- <i>Grau de importância bem-estar X inovação - Teste ANOVA</i>	60
<i>Tabela 26</i>	- <i>Grau de importância bem-estar X inovação - Comparações</i>	60
<i>Tabela 27</i>	- <i>Grupos de bem-estar divididos por escore fatorial - Renda</i>	61
<i>Tabela 28</i>	- <i>Grupos de bem-estar divididos por escore fatorial - Idade</i>	62
<i>Tabela 29</i>	- <i>Comparação bem-estar X idade</i>	62
<i>Tabela 30</i>	- <i>Idade - Teste ANOVA</i>	63
<i>Tabela 31</i>	- <i>Adoção prévia de estratégias de inovação</i>	64
<i>Tabela 32</i>	- <i>Medidores de estratégia de inovação</i>	65
<i>Tabela 33</i>	- <i>Grau de adoção dos medidores de estratégia de inovação</i>	66
<i>Tabela 34</i>	- <i>Comunalidades - Medidores de estratégia de inovação</i>	66
<i>Tabela 35</i>	- <i>Variância total explicada - Medidores estratégia de inovação</i>	67
<i>Tabela 36</i>	- <i>Redução dos fatores de estratégia de inovação</i>	67
<i>Tabela 37</i>	- <i>Comparação entre maior e menor utilização dos medidores de uma estratégia de inovação</i>	68
<i>Tabela 38</i>	- <i>Relação entre bem-estar e inovação</i>	69

<u>Tabela 39</u>	<u>- Intensidade da relação entre bem-estar e inovação</u>	<u>70</u>
<u>Tabela 40</u>	<u>- Cruzamento entre relação entre bem-estar e inovação X Experiência em PD&I X Senioridade X Quantidade de projetos de inovação</u>	<u>71</u>
<u>Tabela 41</u>	<u>- Cruzamento entre relação entre bem-estar e inovação X Experiência em PD&I X Senioridade X Quantidade de projetos de inovação - Grau de importância</u>	<u>72</u>

LISTA DE SIGLAS

CD	Compact Disk
CEO	Chief Executive Officer
DVD	Digital Video Disk
DT	Design Thinking
ESG	Environmental, Social and Governance
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
SD	Service Design
TSR	Transformative Service Research
WHO	World Health Organization

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Problema de pesquisa	7
1.2. Objetivos de pesquisa	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. Inovação	14
2.2. Estratégia de inovação	18
2.3. Colaboração	20
2.4. Bem-estar	23
3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	27
3.1. Método de pesquisa	27
3.2. Definição do perfil e tamanho da amostra	35
3.3. Organização e embasamento das questões do questionário de pesquisa	37
4. RESULTADOS	45
4.1. Perfil sociodemográfico	45
4.2. Experiência qualificação profissional	46
4.3. Fatores inibidores da colaboração	49
4.4. Medidas da iniciativa de inovação	56
4.5. Fatores motivadores da colaboração	58
4.6. Bem-estar dos respondentes	64
4.7. Medidores da estratégia de inovação	72
4.8. Relação entre bem-estar e inovação	81
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
5.1. Síntese dos resultados	93
5.2. Contribuições da pesquisa	100
5.3. Limitações percebidas	102
5.4. Sugestões para estudos futuros	104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
APÊNDICES	111

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problema de pesquisa

Inovar exerce grande influência na sobrevivência empresarial ([BESSANT e TIDD, 2019](#)), sendo considerada peça central no empreendedorismo ([DRUCKER, 1986](#)) e, por consequência, na competitividade do mercado e dinâmica econômica ([SCHUMPETER, 1961](#)). Com os desafios trazidos pelas crises, como a sanitária e econômica global, instalada desde 2020, esse fato se torna ainda mais latente. Para inovar (de forma estruturada e sustentável) é preciso uma estratégia. Tal estratégia pode até ser definida por executivos da alta gestão, mas a execução do plano e manutenção de uma cultura de inovação dependem de ações de toda a empresa, principalmente de seus colaboradores.

Ao refletir sobre esses fundamentos teóricos básicos, percebeu-se que, considerando experiências profissionais anteriores, mesmo as companhias desejando ser inovadoras, investindo em capacitação, transformação digital e ágil, ainda havia algo que limitava o comportamento colaborativo das pessoas. Tal observação permitiu a compreensão de que, não obstante vários fatores, essenciais para a execução de uma estratégia de inovação corporativa, sejam previstos e bem calculados, sem a interação entre os indivíduos com o propósito de compartilhamento do conhecimento para cocriação de soluções, os resultados esperados podem ser prejudicados.

É nesse cenário que surge o problema de pesquisa, o qual consiste, como já dito, no fato de algumas corporações, mesmo definindo boas estratégias, adotando modelos de trabalho mais ágeis e investindo em transformação digital, não conseguirem auferir bons resultados em relação à inovação. Um dos possíveis motivos que poderiam justificar tal dificuldade talvez seja a falta de um olhar mais cuidadoso para o aspecto humano. Tal problema, originalmente observado no âmbito profissional, é, de certo modo, reforçado pela literatura, quando [Bessant e Tidd \(2019, p. 488\)](#) afirmam que “a chave para a inovação e para o empreendedorismo é, logicamente, as pessoas. O desafio é simples: como fazer com que elas empreguem sua criatividade e partilhem seu conhecimento para realizar mudanças?”. [Wang, Yang e Xue \(2017, tradução nossa\)](#) também oferecem um ponto de vista alinhado com esta proposição, quando dizem que um estado emocional positivo, ou uma sensação de

bem-estar elevada, pode facilitar a boa memória, melhorar a capacidade de um indivíduo gerar soluções criativas, aumentar o engajamento em novas tarefas e estimular o compartilhamento de conhecimento, além de melhorar a performance no trabalho. Portanto, considerando tais afirmações e que inovação precisa de *colaboração* para acontecer ([NIETZSCHE, 2012](#)), é possível sugerir que, para ampliar as chances de um indivíduo contribuir com o processo inovador, é apropriado investir no *bem-estar* do mesmo. Este foi o *insight* que instigou o interesse investigativo, motivador do presente estudo. Apesar de ser devidamente esclarecido, mais à frente no referencial teórico, ressalta-se que o termo "colaboração" aqui não se refere à inovação aberta, ou seja, não há na presente pesquisa, afirmação de que a inovação é condicionada à colaboração de agentes externos a uma organização (parceiros, clientes, academia etc). Colaboração, na presente pesquisa, refere-se ao comportamento colaborativo das pessoas que compõem uma empresa, tendo como pressuposto a interação e troca de conhecimento entre as mesmas, a fim do alcance, em conjunto, de algum objetivo comum (concepção de uma solução, um produto, melhoria de um processo etc).

A relação entre tais construtos (*inovação*, *colaboração* e *bem-estar*) parece fazer sentido, tanto que diversos modelos sustentados no comportamento colaborativo (e que sugerem o investimento na motivação do indivíduo e na criação de ambientes favoráveis) são crescentemente adotados pelas empresas mais inovadoras da atualidade, tais como:

- **Apple** ([ELMANSY, 2016, tradução nossa](#)), que, inspirada em modelos de pensamento como o *Design Thinking* (que será tratado mais à frente no referencial teórico), ajustou sua visão de produto e estratégia de negócio, posicionando no centro as necessidades e desejos dos consumidores, criando produtos que se conectam emocionalmente com os mesmos, possuem ênfase no Design (incluindo forma e função), ao invés de apenas na Engenharia, e são simples a ponto de otimizar a experiência dos usuários.
- **Google** ([LAFARGUE, 2016, tradução nossa](#)), que, também em sinergia com os pilares do *Design Thinking*, usa um processo de três etapas nos seus *brainstorms*, sendo elas: *Conhecer o usuário*, onde é realizado um trabalho em campo para entendimento do contexto dos usuários das soluções pretendidas, exercitando não apenas a escuta mas também a observação; *Pensar 10 vezes*, onde estimula-se a equipe a sempre buscar expandir o nível de arojamento das suas ideias, propondo

ideias cada vez mais ousadas, impactantes e relevantes; e *Prototipar*, sendo o momento da tangibilização das ideias geradas, para que haja a possibilidade de testá-las com os usuários e assim realizar os ajustes necessários.

- **Uber** ([SMITH, 2017, tradução nossa](#)), onde o time responsável pela experiência do cliente na *UberEATS*, dada a abrangência geográfica do negócio, tem como premissa o exercício constante de imersões em diferentes culturas ao redor do mundo, visando a captação das necessidades de diferentes *stakeholders*, como o consumidor final, os estabelecimentos e os entregadores, por meio, não apenas de entrevistas, mas também de técnicas de observação participante.
- **Spotify** ([BROSSEAU e EBRAHIM, 2019, tradução nossa](#)), através da sua estrutura ágil de *squads* e tribos, que se baseia em times auto gerenciáveis, onde a autonomia é parte crucial da cultura, de forma que o próprio time possa definir suas atividades (*backlog*) e prioridades.
- **Nike** ([SEGRAN, 2017, tradução nossa](#)), cujo CEO Mark Parker é defensor do uso do *Design Thinking* no dia a dia da empresa e possui o *Nike Lab*, ambiente para execução de experimentos colaborativos que geram *insights* úteis para todo time de Design da empresa.
- **Airbnb** ([BBVA, 2017, tradução nossa](#)), que depois de um momento de crise no passado, percebeu que a forma como as fotos dos anúncios eram apresentadas estava acarretando impactos negativos ao negócio, e implementou práticas do *Design Thinking* para superar essa fase. Isso porque um dos fundadores havia estudado a respeito do modelo e aprendido a importância do exercício da empatia na identificação das verdadeiras dores dos clientes, da prática da prototipação para validação das soluções e dos testes rápidos e constantes com os *stakeholders*, com a finalidades de obtenção de *feedbacks*.

Um dos modelos sustentados no comportamento colaborativo e utilizados por tais empresas, é o [Manifesto Ágil \(BECK, 2001, tradução nossa\)](#)¹, guia composto por princípios e valores, criado para tornar o desenvolvimento de *softwares*, entre outras coisas, menos burocrático e, conseqüentemente, menos demorado e menos custoso. Ele inclui 4 valores e 12 princípios, de modo que o 1º valor sugere "indivíduos e interações acima de processos e

¹*Manifesto Ágil: Guia, concebido a partir da colaboração de 17 autores, entre eles, Kent Beck (engenheiro de software autor de conceitos referência e reconhecido no universo da tecnologia), cuja relevância é realidade no mundo corporativo, uma vez que a adoção de um modelo ágil de desenvolvimento de software tem ganhado espaço nas empresas há anos devido a possibilidade de ganho de resultados, mitigação de riscos e economia de recursos (pessoas, tempo e dinheiro).*

ferramentas”, enquanto o 5º princípio orienta que projetos sejam construídos “em torno de indivíduos motivados” e complementa: “Forneça a eles o ambiente e suporte necessários e confie que farão o trabalho a ser feito” ([BECK, 2001](#)).

Outra metodologia, já citada, que tem adquirido relevância em ambientes de inovação é o *Design Thinking (DT)*, que pode ser definido como um modelo de pensamento sustentado em empatia, *colaboração* e experimentação, utilizado na resolução de problemas complexos e que se utiliza de conceitos de diferentes áreas do conhecimento ([ALT, 2011](#)).

Isso posto, a questão que orienta a pesquisa é a seguinte:

É coerente² incorporar o bem-estar individual à estratégia de inovação corporativa?

Para melhor compreensão da relação existente entre tais construtos, uma segunda pergunta que se faz pertinente é:

Quais os aspectos que possuem maior potencial de estimular o comportamento colaborativo das pessoas?

Tais aspectos serão relacionados ao conceito de *bem-estar subjetivo* trazido por [Wang, Yang e Xue \(2017, tradução nossa\)](#) e às três principais fontes de *bem-estar* apresentadas por [Rahman \(2021, tradução nossa\)](#) e melhor discutidas, mais à frente, no referencial teórico, sendo elas:

- ***Organizacional*** - Iniciativas desempenhadas pela companhia e que possuem potencial de impactar (positiva ou negativamente) o *bem-estar* dos indivíduos (clientes, funcionários etc) que interagem com a mesma.
- ***Individual*** - Comportamentos, características, crenças e habilidades de cada um (capazes de influenciar sua sensação de *bem-estar*).
- ***Coletiva*** - Questões atreladas a conceitos como família e comunidade.

² *Coerente: O quão benéfico pode ser a introdução do bem-estar na estratégia, já que ele pode ser um importante fator que predispõe para a colaboração, que, por sua vez, é entendida como importante antecedente da inovação. Conforme Wang, Yang e Xue (2017), a capacidade de compartilhamento de conhecimento de um indivíduo pode ser otimizada quando ele goza de um estado emocional e físico positivo.*

Acrescenta-se que o presente estudo parte dos seguintes pressupostos, fornecidos pela literatura, que orientam o seu desenvolvimento:

- O *bem-estar* individual é um fator com potencial de *facilitar*³ o comportamento colaborativo. [Conforme [Wang, Yang e Xue \(2017, tradução nossa\)](#), a capacidade de compartilhamento de conhecimento de um indivíduo pode ser otimizada quando ele goza de um estado emocional e físico positivo]
- O comportamento colaborativo é um fator com potencial de *facilitar*³ resultados inovadores. [[Nietzsche \(2012\)](#) afirma que inovação precisa de *colaboração* para acontecer]

Em termos metodológicos é importante ressaltar que o trabalho tem natureza exploratória, baseada em premissas e pressupostos e não em hipóteses já que, segundo Severino (2016, p. 109), hipóteses são "proposições explicativas provisórias de relações entre fenômenos, a ser comprovada ou infirmada pela experimentação. E se confirmada se transforma em lei". Pressuposto, por outro lado, não requer demonstração ou comprovação, servindo como ponto de partida e podendo ser teórico, metodológico, legal etc. Nesse mesmo sentido, uma premissa fornece um raciocínio *a priori* que serve de ponto de partida para um argumento ou raciocínio (INÁCIO FILHO, 2007). Pela sua natureza exploratória, o trabalho não se propõe a ter caráter conclusivo, pela ausência de uma base amostral representativa e por experimentações quantitativas que permitam testes estatísticos mais robustos; por isso o entendimento do uso do termo pressuposto, ao invés da adoção do termo hipótese (INÁCIO FILHO, 2007; SEVERINO, 2000).

³ *Facilitar*: A capacidade de mitigar os aspectos que normalmente limitam o comportamento colaborativo e os resultados inovadores. Exemplos desses ofensores são ambientes baseados em comando e controle, com excesso de hierarquias, intolerantes a falhas, extremamente autoritários, sem estímulo à comunicação livre de todos, a criatividade e ao compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, onde as decisões são majoritariamente top-down e as estruturas são baseadas em silos etc.

1.2. Objetivos de pesquisa

Dado o problema de pesquisa apresentado, os objetivos a serem atingidos são:

- **Avaliar quão relevante é a incorporação do aspecto “bem-estar” na estratégia de inovação corporativa.**
- **Identificar quais os principais aspectos que impulsionam o comportamento colaborativo de um indivíduo.**

O *Quadro 1*, a seguir, busca ilustrar a relação entre os objetivos, pressupostos e questões de pesquisa:

Quadro 01 - Quadro objetivos, pressupostos e questões

Objetivos	Pressupostos	Questões
Avaliar quão relevante é a incorporação do aspecto “bem-estar” na estratégia de inovação corporativa.	O <i>bem-estar</i> individual é um fator com potencial de facilitar o comportamento colaborativo.	É coerente incorporar o <i>bem-estar</i> individual à estratégia de inovação corporativa?
	O comportamento colaborativo é um fator com potencial de facilitar resultados inovadores.	
Identificar quais os principais aspectos que impulsionam o comportamento colaborativo de um indivíduo.	O <i>bem-estar</i> individual é um fator com potencial de facilitar o comportamento colaborativo.	Quais os aspectos que possuem maior potencial de estimular o comportamento colaborativo das pessoas?

Fonte: Própria autora, inspirada na matriz de amarração de Mazzon.

Considera-se pertinente ressaltar que o objetivo de vincular os construtos *bem-estar* e *estratégia de inovação* surge de uma intenção legítima de investir nas pessoas, partindo do entendimento que elas representam a parte central e mais importante de uma organização. Mesmo em setores da economia em que há um volume expressivo de automatizações através de máquinas e robôs, sempre haverá a necessidade da atuação de humanos para desenvolver, manter, evoluir, gerir e utilizar essas tecnologias. Além disso, saúde e *bem-estar*, através da “garantia ao acesso à saúde de qualidade e promoção do *bem-estar* para todos, em todas as idades” ([Nações Unidas](#)) é um dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável para os

próximos 15 anos, propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 ([Pacto Global Rede Brasil](#)), sendo previsto na ESG ([Pacto Global Rede Brasil](#)) - termo que representa questões ambientais, sociais e de governança fundamentais em análises de riscos das empresas. Isso só reforça a relevância crescente do tema dentro das organizações nacionais e globais, bem como o quanto essa preocupação está associada a uma questão de *sustentabilidade*, sendo um termo que extrapola a esfera ecológica.

Portanto, entende-se que os potenciais impactos positivos nos resultados inovadores, a partir da otimização do *bem-estar*, são consequência desse investimento sustentável em pessoas, não devendo, em hipótese alguma, ser utilizado como meio de controle ou manipulação das mesmas.

Figura 01 - Objetivos do desenvolvimento sustentável da ESG

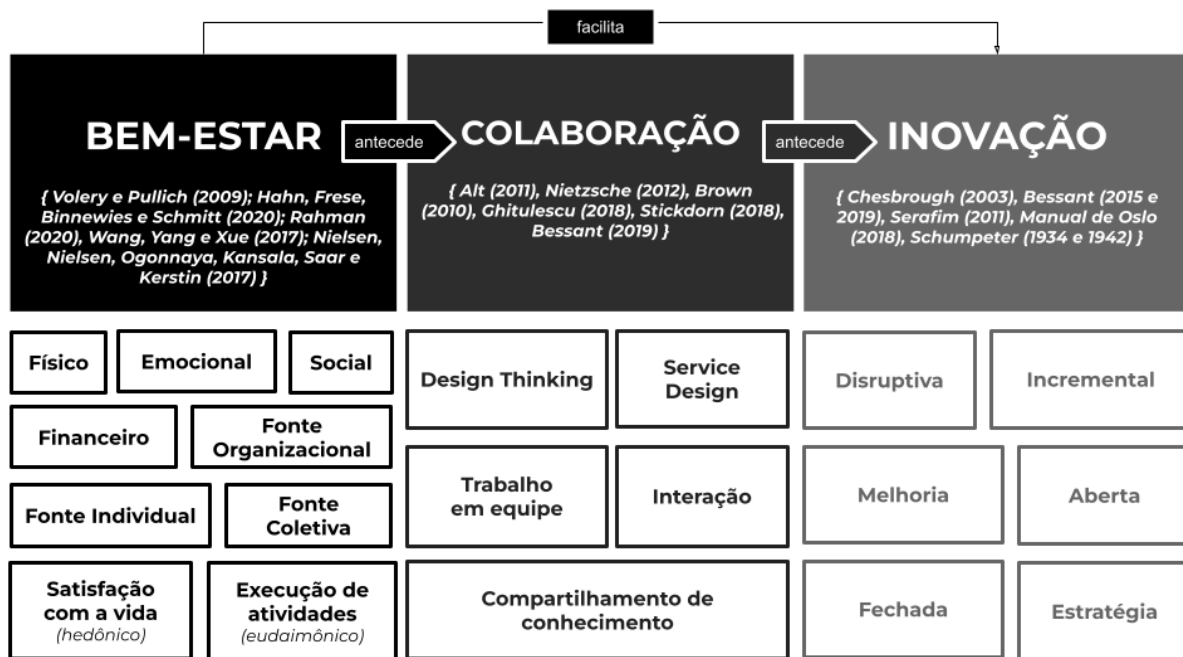


Fonte: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os principais construtos associados à presente pesquisa, e que serão abordados ao longo deste capítulo, são: *bem-estar*, *colaboração* e *inovação* (incluindo *estratégia de inovação*), conforme mostrado no quadro abaixo:

Figura 02 - Esquema Teórico



Fonte: Própria autora.

2.1. Inovação

No sentido denotativo, inovação é, simplesmente, fazer algo novo mas, na prática, também pode ser entendida como o sucesso na exploração de ideias novas ([BESSANT e TIDD, 2019](#)). Alinhado com Bessant e Tidd no aspecto novidade, [Drucker \(1986\)](#) traz que inovar implica em, a partir do que já existe, gerar valores novos. Porém, outro autor clássico no tema, [Schumpeter \(1961\)](#), ressalta não ser apropriado levar em consideração apenas o quesito grau de novidade, uma vez que isso pode remeter a outro conceito: a invenção, o que diverge da ideia de inovação, visto que a segunda pressupõe uma ação/prática.

[Bessant e Tidd \(2019\)](#) acrescentam ainda que, em relação ao grau de novidade, a inovação pode ter um caráter disruptivo, incremental ou de melhoria.

Conforme também explica [Serafim \(2011\)](#), a disrupção envolve maiores riscos e impactos, tendo um poder mais transformador do que as outras modalidades de inovação, podendo, por exemplo, transformar radicalmente as regras competitivas ou os processos produtivos de um mercado. São exemplos de inovação disruptiva o advento da energia a vapor durante a Revolução Industrial, o primeiro programa de reconhecimento de voz e os serviços de *streaming*, que substituíram o padrão de propriedade (CDs e DVDs) pela assinatura para consumo *on-line* de uma vasta gama de músicas e filmes ([BESSANT e TIDD, 2019](#)).

Já a inovação incremental, basicamente, consiste em ajustes, ao longo do tempo, naquilo que já existe, tendo portanto, um grau moderado de novidade. [Bessant e Tidd \(2015\)](#) exemplificam esse tipo de inovação através da caneta esferográfica *Bic*, que existe desde 1957, mas permanece um produto relevante em número de vendas no mundo e que sofreu, ao longo do tempo, uma série de ajustes, em relação aos materiais usados, tipo de tinta, tecnologia da esfera e dispositivos de segurança. Outro exemplo é a otimização de um processo já existente ou melhoria de um produto, adicionando uma funcionalidade ou alterando alguma característica. Um exemplo foi o movimento da *Microsoft* em substituir seus sistemas operacionais *Vista* e *XP* pelo *Windows 7* e *8*, ou seja, o produto continuou com o mesmo objetivo, mas foi melhorado ([BESSANT e TIDD, 2019](#)).

Bessant e Tidd ainda afirmam que, em relação à sua origem, a inovação também pode ser aberta (*open innovation*) ou fechada, sendo a primeira cunhada por Henry Chesbrough ([apud BESSANT e TIDD, 2019](#)) para referir-se ao uso de fontes externas à companhia para se obter e desenvolver novas ideias. [Serafim \(2011\)](#) complementa que tais fontes externas podem ser diversas, como clientes, universidades ou fornecedores, e que pode-se adotar a inovação aberta em diferentes fases do processo de inovação. De acordo com a definição de [Chesbrough \(2014, tradução nossa\)](#), a inovação aberta considera que empresas que procuram evoluir suas tecnologias podem otimizar seus resultados, caso estejam atentas às possibilidades de conexões com atores externos ao seu ambiente.

De acordo com o [Manual de Oslo \(OECD/Eurostat, 2018, tradução nossa\)](#), inovação pode se referir tanto a uma atividade quanto ao seu resultado, se distingue de uma simples invenção e pode ser definida como um produto ou processo, novo e/ou melhorado, que se

diferencia significativamente do que se tinha até então e que se coloca à disposição para uso/consumo. Atividades inovadoras, segundo a mesma fonte, são todas as tarefas, relacionadas à concepção de produtos, serviços ou processos, à questões monetárias, bem como à venda ou locação desses produtos ou serviços, executadas por uma organização que pretende auferir resultados inovadores. Conforme a edição consultada do Manual, a categorização sobre inovação costumava ter quatro itens (produto, processo, organização e Marketing), mas passou a ter apenas dois, sendo eles *inovação de produto* e *inovação de processo de negócio*.

O primeiro se refere a um produto ou serviço, novo e/ou melhorado, que se diferencia significativamente do que se tinha antes e que seja introduzido no mercado. Já o segundo trata de um processo de negócio (produção e entrega de produtos ou serviços e suporte à operação), novo e/ou melhorado, que se diferencia significativamente do que se tinha antes e que é colocado em uso na empresa.

Alinhado ao que defende [Schumpeter \(1961\)](#), o Manual também ressalta que inovação é mais do que apenas uma invenção, uma vez que pressupõe implementação, ou seja, que seja disponibilizado para uso, seja de indivíduos, empresas ou organizações, podendo assim colaborar com impactos econômicos e sociais. Além disso, a inovação é uma atividade que pode ocorrer em qualquer setor da economia, não apenas no meio dos negócios. Dessa forma, outros tipos de organizações, até mesmo indivíduos, também possuem potencial de gerar mudanças em produtos e processos, bem como novos conhecimentos a respeito de inovação.

Segundo [Dyer, Christensen e Gregersen \(2018\)](#), inovação está para a economia global assim como o sangue está para a vida de qualquer ser humano. Por isso, é uma prioridade nas estratégias de quase todos os *Chief Executive Officers (CEOs)*. Os autores acrescentam que a capacidade inovadora de um indivíduo é uma função mental e comportamental, e que corporações inovadoras desenvolvem processos de estímulo ao questionamento, observação, *networking* e experimentação.

O autor clássico no tema, [Schumpeter \(1961\)](#), propõe que quem deseja lucro deve inovar, sendo a inovação fator essencial para a competitividade e a dinâmica econômica, constituindo-se no centro da mudança econômica ao causar destruição criativa, ou seja, inovação é um "processo de mutação industrial, que revoluciona incessantemente a estrutura

econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e incessantemente criando um novo" ([SCHUMPETER, 1961, p. 106](#)).

Portanto, sempre que tratado no presente estudo, o termo *inovação* estará fazendo referência a um produto ou processo, novo e/ou melhorado, que se diferencia significativamente do que se tinha até então e que se coloca à disposição para uso/consumo ([Manual de Oslo - OECD/Eurostat, 2018, tradução nossa](#)) e a ação de, a partir do que já existe, gerar valores novos ([DRUCKER, 1986](#)), com a pressuposição de uma ação/prática ([SCHUMPETER, 1961](#)).

2.2. Estratégia de inovação

[Bessant e Tidd \(2019, p. 486\)](#) afirmam que “a inovação exige estratégia”. Uma boa estratégia de inovação, ou processo de inovação como os autores denominam ([BESSANT e TIDD, 2015](#)), representa uma ideia clara de direção e faz-se necessária visto que os recursos de qualquer empresa são limitados. Esse processo, segundo os autores, segue 4 etapas: 1) Busca; 2) Seleção; 3) Implementação e 4) Captura de valor. Na fase de Busca a pergunta norteadora deve ser: Como encontramos as oportunidades de inovação? Na Seleção a pergunta a ser respondida é: O que e por que vamos fazer? Na Implementação busca-se respostas para: Como vamos fazer? E por fim, na Captura de Valor a pergunta é: Como vamos obter as vantagens associadas?

Complementarmente, apesar de se referir ao termo *planejamento estratégico* e não *estratégia de inovação*, [Drucker \(2000\)](#) fala que tal planejamento exige a capacidade de reunir e sistematizar, na medida do possível, o que se pode prever de ações necessárias, para assim organizá-las, facilitando a tomada de decisão e mitigando riscos futuros.

[Bessant e Tidd \(2019\)](#) acrescentam que o empreendedor de *startup* deve considerar na sua *estratégia de inovação* os próximos passos e as ações necessárias para a expansão contínua do empreendimento. Ao passo que em uma organização tradicional que já possua uma estratégia definida, esta otimizará sua chance de sucesso caso conte com o apoio da alta administração e seja comunicada de forma tão clara que todos entendam sua importância como ferramenta competitiva e sua relação com os projetos em andamento. Além do papel fundamental da alta gestão e da importância da comunicação, outro fator se revela essencial quando [Drucker \(2010\)](#) afirma que a capacidade inovadora de uma empresa está diretamente vinculada à existência de uma estrutura propícia para o exercício do comportamento empreendedor, ou seja, havendo ambiente de estímulo ao empreendedorismo, as condições para se inovar surgem.

Quando trata da construção de uma organização inovadora, [Bessant e Tidd \(2019\)](#) também comentam que empresas pequenas têm a vantagem de poder ter uma estrutura mais informal e flexível, além de um maior senso de confiança e cooperação entre as pessoas, o que pode estimular a criatividade e o intercâmbio de conhecimento, aspectos fundamentais

para a inovação florescer. De forma geral, independentemente do porte da empresa, a redução de burocracias e estruturas desnecessárias, bem como a melhora da comunicação, são esforços recomendados pelos autores para aqueles que desejam criar um ambiente propício à inovação. Porém, eles ressaltam a necessidade da busca pelo equilíbrio, uma vez que a “ausência de ordem e estrutura pode ser tão ruim quanto seu excesso” ([BESSANT e TIDD, 2019, p. 488](#)). Portanto, o modelo ideal, sugerido por eles, mescla uma estrutura equilibrada, que favoreça a inovação e a tomada de decisão ágil; o trabalho em equipe; o investimento em treinamento, desenvolvimento pessoal, reconhecimento e premiação, como apoio à inovação; um ambiente criativo e colaborativo, que favoreça novas ideias e incentive a experimentação; uma comunicação clara, constante e independente de hierarquias; a não sobrecarga das pessoas; a valorização daquelas dispostas a quebrar as regras e o alto envolvimento de todos no processo de inovação.

Portanto, sempre que tratado no presente estudo, o termo *estratégia de inovação* estará fazendo referência a uma ideia clara de direção ([BESSANT e TIDD, 2015](#)) e a reunião sistemática do que se pode prever de ações necessárias, para assim organizá-las, facilitando a tomada de decisão e mitigando riscos futuros ([DRUCKER, 2000](#)). Dentre essas ações necessárias podem estar a definição de uma estrutura que favoreça a inovação e a tomada de decisão ágil; o trabalho em equipe; o investimento em treinamento, desenvolvimento pessoal, reconhecimento e premiação; um ambiente criativo e colaborativo; uma comunicação clara, constante e independente de hierarquias; a não sobrecarga das pessoas; a valorização daquelas dispostas a quebrar as regras e o alto envolvimento de todos no processo de inovação ([BESSANT e TIDD, 2019, p. 488](#)).

2.3. Colaboração

Reafirme-se que o termo "colaboração" aqui empregado não se refere à inovação aberta, ou seja, não há na presente pesquisa, afirmação de que a inovação é condicionada à colaboração de agentes externos a uma organização (parceiros, clientes, academia etc). Colaboração, na presente pesquisa, refere-se ao comportamento colaborativo entre as pessoas que compõem uma empresa, tendo como pressuposto a interação e troca de conhecimento entre as mesmas, a fim do alcance, em conjunto, de algum objetivo comum (concepção de uma solução, um produto, melhoria de um processo etc).

[Bessant e Tidd \(2019\)](#) apoiam o raciocínio de que o aspecto '*peçoas*' e o compartilhamento de conhecimento entre elas são a chave para a inovação, que é assumido como um pressuposto deste trabalho. Conectando-se a isso, [Wang, Yang e Xue \(2017, tradução nossa\)](#) afirmam que a capacidade de compartilhamento de conhecimento de um indivíduo pode ser otimizada quando ele goza de um estado emocional e físico positivo. Daí a importância de se tratar do tema *colaboração*, uma vez que a mesma ocorre, dentre outras formas, através do compartilhamento de informações entre pessoas.

Faz-se pertinente, portanto, mencionar uma das abordagens centradas no ser humano (usuário, cliente, *stakeholder* etc) mais populares no meio corporativo (usada por empresas como Apple - [ELMANSY, 2016](#)) para resolução de problemas complexos: o *Design Thinking* (DT). O DT pode ser definido como um modelo de pensamento sustentado em empatia, *colaboração* e experimentação, utilizado na resolução de problemas complexos e que se utiliza de conceitos de diferentes áreas do conhecimento ([ALT, 2011](#)), ou como uma metodologia de Design que mescla técnicas multidisciplinares para resolver todos tipos de desafios ([NIETZSCHE, 2012](#)) ou, ainda, uma mentalidade compartilhada em um time interdisciplinar, onde existe uma troca de visões entre a perspectiva do Design e de outras áreas ([BROWN, 2010](#)). Portanto, de modo geral, o DT tem a interação interdisciplinar como um dos pontos mais cruciais. Tal interação ocorre por meio da *colaboração*, que, por sua vez, contribui para a concepção da inovação. Conforme afirma [Nietzsche \(2012\)](#), inovar exige, entre outras coisas, *colaboração* entre diferentes atores, como usuários e *stakeholders*.

Similarmente, o *Service Design (SD)* usa processos e técnicas do campo do *Design* (incluindo *Design Thinking*) para criar ou melhorar serviços, otimizando a percepção a respeito da utilidade dos mesmos e despertando interesse nos potenciais clientes, bem como melhorando os resultados para as companhias. Num cenário hipotético, no qual existem duas cafeterias vizinhas que vendem exatamente o mesmo produto, pelo mesmo preço, *SD* é o que faz o cliente entrar na primeira em detrimento da segunda, se tornar frequentador e recomendar o estabelecimento para outras pessoas ([STICKDORN, 2018, tradução nossa](#)).

Desse modo, o *SD* se sustenta nos seguintes princípios:

- **Centralidade nas pessoas**, ou seja, considera a experiência de todas as pessoas afetadas pelo serviço.
- **Colaboração**, de forma que todos *stakeholders*, independentemente de cargo, função e nível de experiência, possam se engajar ativamente no processo de criação ou melhoria do serviço em questão.
- **Iteratividade**, uma vez que trata-se de um processo exploratório, adaptativo e experimental até que o serviço seja implementado como um todo.
- **Sequência**, ou seja, os passos do processo devem ser visualizados e seguidos numa sequência de ações inter relacionadas.
- **Realidade**, já que as necessidades dos usuários e toda tangibilização da solução devem se embasar na realidade, ou seja, através de pesquisas feitas com quem de fato será impactado.
- **Holística**, uma vez que deve ser considerada a necessidade de todos *stakeholders* envolvidos em toda jornada de uso do serviço, envolvendo todo o negócio.

Em concordância com Nietzsche, [Ghitulescu \(2018\)](#) sugere que a *colaboração* exerce um papel fundamental sobre a criatividade e a inovação e que seu uso, como ferramenta facilitadora do sucesso de diversos tipos de iniciativas, é bem documentado na literatura. Segundo a mesma fonte, através do processo colaborativo, indivíduos com diferentes domínios e perspectivas sobre um mesmo problema podem explorar e construir novas soluções, o que seria difícil caso o processo levasse em conta apenas a visão de somente uma das partes.

Trazendo um exemplo prático sobre o potencial da *colaboração* em gerar resultados inovadores, o *Hospital Universitário de Oslo* desejava reduzir o tempo que pacientes com câncer de mama esperavam para serem examinadas e diagnosticadas, o que levava, em média, até três meses. A partir do trabalho conduzido por uma agência de *Design de Serviço*, foi possível reduzir esse tempo para sete dias. Isso graças a um processo de cocriação que incluiu entrevistas com pacientes e com diferentes atores envolvidos na jornada do cliente (passos chave da experiência de um cliente na interação com um serviço, produto ou marca - [\(STICKDORN, 2018, tradução nossa\)](#), como oncologistas, radiografistas e enfermeiras), além da condução de *workshops* cocriativos com toda a equipe. Como resultado, além da redução drástica do tempo de espera, o que implica em benefícios óbvios aos pacientes, o serviço prestado pelo hospital se tornou referência. E isso só foi possível por conta da *colaboração* entre *designers*, grupo de projeto e a equipe do hospital [\(STICKDORN, 2018, tradução nossa\)](#).

[Bessant e Tidd \(2019\)](#) também contribuem com a ideia de que *colaboração* é uma ferramenta útil, ao dizerem que um ambiente colaborativo, ou seja, que estimula e apoia a cooperação entre os indivíduos, é um dos aspectos influenciadores do trabalho eficaz, quando se fala em equipes de alto desempenho. Para os autores, neste ambiente há espaço para a confiança mútua, o que desperta um sentimento genuíno de liberdade para o debate de ideias, e o desejo de contribuir com novas sugestões.

Portanto, sempre que tratado no presente estudo, o termo *colaboração* estará fazendo referência à capacidade de cooperação [\(Bessant e Tidd, 2019\)](#), através do compartilhamento de conhecimento [\(Wang, Yang e Xue, 2017, tradução nossa\)](#) ou exploração de novas soluções por indivíduos com diferentes domínios e perspectivas [\(Ghitulescu, 2018\)](#).

2.4. Bem-estar

De acordo com estudo que investigou como empreendedores relacionam seu *bem-estar* com o sucesso dos seus negócios ([VOLERY e PULLICH, 2009, tradução nossa](#)), existe certo consenso a respeito da definição de saúde, que seria a condição de equilíbrio entre o *bem-estar* físico, mental e social, não apenas a inexistência de enfermidade. Apesar disso, segundo os autores, parte da literatura critica esta visão, visto que referir-se à saúde como um “*estado*” remeteria a algo estático, sendo que a mesma deveria ter um caráter dinâmico.

Em conformidade com essa ideia, de que não basta a ausência da doença, para a [Organização Mundial da Saúde \(OMS, tradução nossa\)](#), *saúde* é a condição em que há *bem-estar* de forma completa, de modo que o indivíduo não apenas esteja livre de doenças, mas esteja tanto fisicamente quanto mentalmente e socialmente bem. Tal visão corrobora com o que Limongi-França (1996, p. 146) propõe, quando afirma que "toda pessoa é um complexo biopsicossocial", tendo "potencialidades biológicas, psicológicas e sociais". Nessa linha de pensamento, o termo biológico diz respeito às características físicas, sejam elas inatas ou adquiridas ao longo da vida. O nível psicológico corresponde aos "processos afetivos, emocionais e de raciocínio que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia". E por fim, social refere-se aos "valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa".

Da mesma forma, uma vez que ela está inserida no conceito de *saúde*, a *saúde mental* também é mais do que a ausência de problemas mentais, não existindo, de fato, *saúde*, sem a *saúde mental*. Sendo determinado por uma série de fatores, dentre eles, socioeconômicos, biológicos e ambientais, este é um estado em que o indivíduo possui habilidades suficientes para pensar, interagir com outros indivíduos, viver, apreciar a vida, lidar com o estresse normal do dia-a-dia, trabalhar de forma produtiva e contribuir com a comunidade em que está inserido. Segundo a mesma fonte, a exposição a fatores sociais, econômicos, geopolíticos e ambientais desfavoráveis, como pobreza, violência, desigualdade podem contribuir para o impacto negativo na saúde mental das pessoas. Em contrapartida, interações sociais e

emocionais, educação de qualidade, boas condições de trabalho e segurança são alguns dos fatores que favorecem a saúde mental.

Outro trabalho ([HAHN, FRESE, BINNEWIES, SCHMITT, 2020, tradução nossa](#)) buscou compreender a influência do *bem-estar* no potencial proativo do empreendedor. Conforme o mesmo, o *bem-estar* pode ser visto através de duas perspectivas distintas: a *hedônica* e a *eudaimônica*. Enquanto a primeira se refere à satisfação com a vida, ou seja, é uma visão mais subjetiva, a segunda considera a boa funcionalidade do indivíduo, ou seja, é uma visão mais prática e objetiva.

Segundo [Rahman \(2021, tradução nossa\)](#) existe uma série de definições de *bem-estar*, tais como: a) Tudo o que é importante para pensamentos e experiências na vida de uma pessoa, e b) A experiência e o funcionamento psicológico (prazer, felicidade, capacidade de fazer as coisas e apreciar a vida). Apesar das distintas definições existentes, de maneira geral, independentemente daquela adotada, quando este tema é tratado, normalmente, são mencionados aspectos tais como *prazer, felicidade, satisfação com a vida, saúde psicológica, saúde física e capacidade de desempenhar tarefas no dia a dia* - é isso que traz a pesquisa de [Rahman \(2021, tradução nossa\)](#), a qual identificou a contribuição que estudos empíricos existentes sobre *Transformative Service Research*⁴ teria para o entendimento das fontes e categorias de *bem-estar* e suas relações. A mesma pesquisa também oferece a ideia de que *bem-estar* pode se referir a diferentes dimensões da vida de um indivíduo: social, física, financeira, familiar etc.

Dentre as fontes de *bem-estar* identificadas pela pesquisa ([RAHMAN, 2021, tradução nossa](#)), três merecem especial atenção, devido a sua sinergia com o objetivo do presente estudo, sendo elas: organizacional, individual e coletiva.

A fonte organizacional diz respeito às iniciativas desempenhadas pela empresa e que têm potencial de impactar, positiva ou negativamente, o *bem-estar* dos indivíduos que interagem com ela (clientes, funcionários etc). Exemplos fornecidos pelo autor, são a qualidade tanto do serviço prestado quanto do suporte ao cliente. Limongi-França (1996) faz

⁴ *Transformative Service Research (TSR): Tipo de pesquisa dedicada à realização de mudanças e promoção de melhorias relevantes no bem-estar dos indivíduos (consumidores e colaboradores), comunidades e ecossistemas* ([UNGARO, 2022, tradução nossa](#)).

menção a estudos de especialistas em qualidade de vida no ambiente de trabalho, os quais reforçam que *stress* mental e pressões relacionadas ao trabalho (por exaustão física, problemas salariais e atividades desinteressantes) podem causar sintomas psicossomáticos.

Já a fonte individual refere-se aos comportamentos, características, crenças e habilidades de cada um, capazes de influenciar sua sensação de *bem-estar*. Exemplos são o ato de se abrir mão das preferências individuais em prol do interesse coletivo, o que pode tanto afetar positivamente o *bem-estar* do outro quanto o do próprio indivíduo, através da satisfação em poder colaborar; e a aversão ao risco de investir que alguns possuem, visto que perder dinheiro implica na perda do *bem-estar* financeiro.

A fonte coletiva de *bem-estar* refere-se a questões atreladas a conceitos como família e comunidade. Um exemplo é a organização de pessoas a fim de angariar recursos em prol de indivíduos em situação de vulnerabilidade.

[Wang, Yang e Xue \(2017, tradução nossa\)](#) afirmam que o *bem-estar* subjetivo diz respeito a como um indivíduo avalia suas experiências, como emoções prazerosas, momentos de mau humor e satisfação com a vida. Segundo os mesmos, quanto mais alto o *bem-estar* subjetivo, maior é a propensão ao engajamento em tarefas extras e ao compartilhamento de conhecimento, maiores são as conquistas e melhor é o desempenho no trabalho. Os autores ainda acrescentam que o *bem-estar* subjetivo está positivamente relacionado com compartilhamento de conhecimento e comportamento inovador individual.

Outros pesquisadores [\(NIELSEN, NIELSEN, OGOONAYA, KANSALA, SAAR e KERSTIN, 2017, tradução nossa\)](#) buscaram estabelecer a relação entre *bem-estar* e desempenho e, conforme a visão dos mesmos, *bem-estar* é o estado em que se goza tanto de saúde psicológica, como baixo nível de estresse e ansiedade quanto fisiológica, como ausência de problemas de pressão arterial ou cardíacos, e se experiencia satisfação com a vida (inclusive em relação ao trabalho). A relação *bem-estar - desempenho*, de acordo com os achados do estudo, se mostrou válida e todas as origens de *bem-estar* (individual, coletiva, organizacional e de liderança) se revelaram igualmente importantes. Os resultados sugerem, portanto, que as organizações podem auferir sucesso na otimização do *bem-estar* e do desempenho de seus times através de intervenções que visem quaisquer das origens de *bem-estar* citadas anteriormente. E ainda sugere a mescla das mesmas para otimização dos

resultados. Por exemplo, pode-se investir em estruturas de trabalho em equipe (origem coletiva do *bem-estar*), em autonomia (origem organizacional do *bem-estar*) através de treinamento de funcionários em resolução de problemas (origem individual do *bem-estar*) e de líderes em habilidades de liderança transformacional (origem liderança do *bem-estar*).

Portanto, há várias definições distintas para *bem-estar*, sendo o conceito composto por diferentes dimensões, todas igualmente importantes. Além disso, vários estudos reforçam que o *bem-estar* exerce influência positiva no comportamento colaborativo e inovador do indivíduo. Sempre que tratado no presente estudo, o termo *bem-estar* estará fazendo referência à soma: do sentimento de prazer e felicidade, com a capacidade de apreciar a vida e desempenhar tarefas do dia a dia ([\(RAHMAN, 2021, tradução nossa\)](#), bem como uma boa saúde, tanto psicológica quanto fisiológica ([\(NIELSEN, NIELSEN, OGONNAYA, KANSALA, SAAR e KERSTIN, 2017, tradução nossa\)](#)).

3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

3.1. Método de pesquisa

O interesse da presente pesquisa é a compreensão das relações existentes entre três construtos: o *bem-estar*, a *colaboração* e a *inovação* (incluindo *estratégia de inovação*), cuja revisão de definições realiza-se a seguir:

- **Bem-estar** - A soma: do sentimento de prazer e felicidade, com a capacidade de apreciar a vida e desempenhar tarefas do dia a dia ([\(RAHMAN, 2021, tradução nossa\)](#)), bem como uma boa saúde, tanto psicológica quanto fisiológica ([\(NIELSEN, NIELSEN, OGONNAYA, KANSALA, SAAR e KERSTIN, 2017, tradução nossa\)](#)).
- **Colaboração** - A capacidade de cooperação ([\(BESSANT e TIDD, 2019\)](#)), através do compartilhamento de conhecimento ([\(WANG, YANG e XUE, 2017, tradução nossa\)](#)) ou exploração de novas soluções por indivíduos com diferentes domínios e perspectivas ([\(GHITULESCU, 2018\)](#)).
- **Inovação** - Um produto ou processo, novo e/ou melhorado, que se diferencia significativamente do que se tinha até então e que se coloca à disposição para uso/consumo ([\(MANUAL DE OSLO - OECD/EUROSTAT, 2018, tradução nossa\)](#)), a ação de, a partir do que já existe, gerar valores novos ([\(DRUCKER, 1986\)](#)), com a pressuposição de uma ação/prática ([\(SCHUMPETER, 1961\)](#)).
- **Estratégia de inovação** - Uma ideia clara de direção ([\(BESSANT e TIDD, 2015\)](#)) e a reunião sistemática do que se pode prever de ações necessárias, para assim organizá-las, facilitando a tomada de decisão e mitigando riscos futuros ([\(DRUCKER, 2000\)](#)). Dentre essas ações necessárias podem estar a definição de uma estrutura que favoreça a inovação e a tomada de decisão ágil; o trabalho em equipe; o investimento em treinamento, desenvolvimento pessoal, reconhecimento e premiação; um ambiente criativo e colaborativo; uma comunicação clara, constante e independente de hierarquias; a não sobrecarga das pessoas; a valorização daquelas dispostas a quebrar as regras e o alto envolvimento de todos no processo de inovação ([\(BESSANT e TIDD, 2019, p. 488\)](#)).

Considerando os autores consultados ao longo do presente estudo, como [Wang, Yang e Xue \(2017, tradução nossa\)](#), que apoiam que quanto mais alto o *bem-estar*, maior é a propensão ao engajamento em tarefas extras, ao compartilhamento de conhecimento, e ao comportamento inovador individual; e [Ghitulescu \(2018\)](#), que sugere que a *colaboração* exerce um papel fundamental sobre a criatividade e a inovação e que seu uso, como ferramenta facilitadora do sucesso de diversos tipos de iniciativas, é bem documentado na literatura; acredita-se que existam encadeamentos positivos entre tais construtos, ou seja, que quanto maior o *bem-estar* individual, maior a predisposição em colaborar; e que processos colaborativos sejam positivamente associados aos resultados de *inovação* nas empresas e organizações.

Tais ideias, baseadas em trabalhos anteriores, são relevantes para o entendimento da gestão de pessoas e das estratégias de *Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I)*. O que não foi localizado em trabalhos sobre o tema é uma ligação direta entre *bem-estar* e *inovação*, o que se propôs desenvolver com maior profundidade no presente trabalho. Resgata-se ainda que, o problema da presente pesquisa é que a negligência, ou não priorização, do aspecto ‘*pessoas*’ pode prejudicar os resultados relacionados à inovação. Além disso, os objetivos a serem atingidos são a avaliação da factibilidade da incorporação do fator *bem-estar* na estratégia de inovação corporativa e o levantamento dos principais aspectos impulsionadores do comportamento colaborativo de um indivíduo. Entende-se por *factibilidade* o quão benéfico pode ser a introdução do *bem-estar* na estratégia, já que ele pode ser um importante fator que predispõe para o *comportamento colaborativo*, que, por sua vez, é entendido como importante antecedente da *inovação*. Conforme [Wang, Yang e Xue \(2017, tradução nossa\)](#), a capacidade de compartilhamento de conhecimento de um indivíduo pode ser otimizada quando ele goza de um estado emocional e físico positivo.

A investigação, então, organiza-se em torno de dois pressupostos:

- O *comportamento colaborativo* pode ser um antecedente da *inovação*, ou seja, para a promoção da *inovação* o comportamento colaborativo seria necessário.
- O *bem-estar* pode ser um antecedente do *comportamento colaborativo*, ou seja, para haver *colaboração* entre os indivíduos, os mesmos (idealmente) deveriam estar bem.

A partir dessas premissas validadas pela literatura, o que se pretende entender, de maneira mais aprofundada, é a ideia da pertinência (ou não) da incorporação do *bem-estar* na estratégia de *inovação* de uma empresa. Da mesma forma, um segundo propósito delineado, foi investigar quais são aspectos impulsionadores ou inibidores do comportamento colaborativo entre os agentes envolvidos.

Visto que o problema de pesquisa refere-se a uma condicional (se é factível incorporar *bem-estar* à *inovação*) e a uma investigação bem delimitada pelas sugestões que vêm da literatura existente na área (aspectos que impulsionam e inibem a *colaboração*), entendeu-se que a abordagem com propósito exploratório, empregando-se o método quali-quantitativo fosse uma abordagem adequada. Dessa forma, o estudo propôs uma pesquisa de finalidade aplicada, natureza exploratória e descritiva, com abordagem ao mesmo tempo quantitativa (por tirar medidas) e qualitativa (por oferecer oportunidades de capturar as opiniões de profissionais engajados em processos de colaboração e inovação). A coleta de dados primários foi realizada por uma *survey* com questões fechadas e alguns procedimentos abertos, que permitiam a respondentes expressarem opiniões de forma não-estruturada. Os dados foram analisados através do método estatístico descritivo, uso de análise fatorial, cruzamentos bivariados e análise qualitativa das questões de resposta aberta.

O *Quadro 2*, a seguir, sintetiza tal escolha e seus motivadores serão explicados na sequência.

Quadro 02 - Resumo da metodologia

FINALIDADE	NATUREZA	ABORDAGEM	COLETA E ANÁLISE DE DADOS
<p>Aplicada.</p> <p><i>A presente pesquisa não buscou evoluir a ciência através de generalizações, teorias e leis, mas “gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”</i> (SOUZA, SANTOS, DIAS 2013, p. 64).</p>	<p>Descritiva e exploratória.</p> <p><i>O resultado do presente estudo é a soma das referências da revisão da literatura com os dados primários (survey) coletados e busca tornar o problema mais claro e preciso</i> (MARCONI, LAKATOS, 2003), devido à escassez de estudos que estabeleçam uma conexão direta entre bem-estar e inovação.</p>	<p>Quantitativa (com complemento qualitativo).</p> <p><i>Dada a demanda de tempo dos entrevistados para uma coleta de dados totalmente qualitativos, optou-se pela obtenção de resposta objetiva (sobre se bem-estar deve ser incorporado à inovação e quais aspectos influenciam o impulso colaborativo de um indivíduo) e padrões comportamentais através de medidas numéricas e estatísticas</i> (SAMPIERI, 2013), não visando aprofundar na subjetividade dos porquês. Apesar disso, em complemento à resposta objetiva, permitiu-se que, em certas questões, a pessoa respondente expressasse livremente sua opinião.</p>	<p>Survey e método estatístico descritivo, com utilização de análise fatorial, cruzamentos bivariados e análise qualitativa.</p> <p><i>A presente pesquisa coletou dados primários através de survey e os analisou através do método estatístico descritivo visando a “organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos e sumários”</i> (SILVESTRE, 2007, p. 04), já que não houve pretensão de se obter conclusões definitivas nem tão pouco generalizações. Utilizou-se de análise fatorial, cruzamentos bivariados e análise qualitativa das questões de resposta aberta.</p>

Fonte: Própria autora.

A finalidade da pesquisa é *aplicada* porque, diferente de uma pesquisa *básica* [na qual busca-se o progresso da ciência, sem foco nas aplicações e consequências práticas, mas sim na generalização e construção de teorias e leis, foi proposta a geração de “conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (SOUZA, SANTOS, DIAS, 2013, p. 64), contribuindo assim com *insights*, os quais poderão ser colocados em prática na gestão da inovação. Entende-se que tanto a compreensão da factibilidade da incorporação do *bem-estar* na estratégia de inovação quanto os aspectos impulsionadores da *colaboração* representam um primeiro passo, visto que o presente estudo não se propõe a ser conclusivo. Sendo assim, mesmo com suas limitações, tal passo pôde gerar hipóteses e novas proposições para estudos futuros e mais aprofundados, representando contribuições relevantes para um debate importante no âmbito da gestão da inovação, mesmo que em estágios iniciais.

A natureza *descritiva* se deve ao fato de que o tipo de conhecimento produzido representa tanto a descrição de referências teóricas encontradas na revisão da literatura quanto dos resultados advindos de dados primários, coletados através de *survey*. Vale ressaltar que a natureza *exploratória* da pesquisa se mostra adequada, conforme referência de [Marconi e Lakatos \(2003\)](#) e [Selltiz et al.\(1974\)](#), devido à necessidade de se compreender melhor o problema e torná-lo mais preciso, uma vez que observou-se a escassez de estudos (na busca realizada na literatura) que estabeleçam uma conexão direta entre *bem-estar* e *inovação*. As relações causais entre *bem-estar* e *colaboração* são fundamentadas; assim como as relações entre *colaboração* e *inovação*, inclusive pelo grande número de exemplos da prática. O que não foi possível identificar, e que este estudo dedicou foco e contribuiu para o desenvolvimento, é uma ligação direta entre *bem-estar* e *inovação*. Para chegar a este ponto, inicialmente a abordagem *exploratória* contribuiu para uma melhor delimitação para os pressupostos que estimularão a realização de um estudo de natureza causal no futuro.

Mesmo que com propósito *exploratório* e complemento qualitativo, a abordagem central escolhida foi a *quantitativa*, o que se justifica por dois motivos:

- O primeiro refere-se aos objetivos de pesquisa: compreender se *bem-estar* deve ser incorporado à *estratégia de inovação* e quais aspectos influenciam o impulso colaborativo de um indivíduo. Diferente do que seria uma pesquisa qualitativa, o intuito portanto foi auferir uma resposta objetiva e um levantamento de quais são tais aspectos, não aprofundar na subjetividade dos porquês. De acordo com [Sampieri e Lucio \(2013\)](#), nesse tipo de abordagem, é possível obter padrões comportamentais através de medidas numéricas e estatísticas.
- O segundo motivo refere-se à dificuldade de coleta de dados exclusivamente qualitativos, com uso de metodologias demandantes de tempo dos entrevistados, tais como entrevistas em profundidade e grupos de foco. Isso porque uma característica do perfil da amostra (profissionais e gestores envolvidos em atividades e processos inovadores) que não poderia ser ignorada é que, normalmente, estes indivíduos estão inseridos em um cenário profissional extremamente dinâmico e demandante da dedicação de tempo em diversas atividades complexas e paralelas. Devido a isso, optou-se pela priorização da conveniência. As perguntas buscaram investigar se, na avaliação destes informantes, os construtos *bem-estar*, *colaboração* e *inovação* realmente estão conectados, como se supôs na formulação da proposta do estudo e

quais aspectos influenciam (negativamente ou positivamente) o impulso colaborativo de um indivíduo.

Acrescenta-se que houve um complemento qualitativo, visto que observou-se a oportunidade de, em certas questões do instrumento de coleta, permitir que a pessoa respondente expressasse livremente sua opinião (questões de resposta aberta), representando um enriquecimento dos resultados obtidos. Portanto, a porção qualitativa da pesquisa ocorreu simultaneamente à quantitativa (através do mesmo instrumento de coleta).

A opção pela coleta de dados primários via *survey* também foi feita a partir da ponderação de que, para auferir o maior número possível de respostas, conforme [Malheiros \(2001\)](#), essa técnica pode facilitar, além de poder melhorar a precisão dos resultados e levar, conseqüentemente, a uma análise mais confiável. Além disso, o perfil da amostra constituiu-se, preferencialmente, de informantes que possuem maior familiaridade com este tipo de técnica, se comparado com uma coleta *off-line* e assistida de dados, por exemplo.

Em relação à análise dos dados estruturados da pesquisa, a opção foi o método *estatístico descritivo*, o qual visa a “organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos e sumários”, conforme [Silvestre \(2007, p. 04\)](#). Isso porque no presente estudo não houve pretensão de se auferir conclusões definitivas nem tão pouco generalizações, mas sim contribuir com o debate através da sistematização de *insights* advindos da vivência profissional de uma amostra qualificada, os quais poderão futuramente dar origem a novos problemas de pesquisa. Também foram utilizadas técnicas multivariadas ([HAIR ET. AL., 2005](#)) a fim de explorar as dimensionalidades existentes nos fatores capazes de motivar, ou desmotivar, o comportamento colaborativo. Houve a utilização de análise fatorial, cruzamentos bivariados e análise qualitativa.

Desse modo, esperava-se que fosse possível identificar, por exemplo, se há algum padrão, em relação à visão dos respondentes da pesquisa, a respeito:

- Da influência da saúde mental e física individual no comportamento colaborativo.
- Dos motivadores do comportamento colaborativo.
- Da possibilidade da incorporação do *bem-estar* na estratégia de inovação.

- E se esse possível padrão se manifesta de forma diferente em função de alguma característica específica do respondente (gênero, idade, tipo de ocupação etc).

Construído através da ferramenta digital *Google Forms*, o instrumento de coleta/ protocolo de pesquisa foi divulgado da seguinte forma:

- Via email: Foram disparados emails para as empresas ABStartups, ABCI, ANPEI, Darwin Startups, Learning Village, HSM, Liga Ventures e Startse. O modelo de mensagem e destinatários encontram-se disponíveis no *Apêndice* deste projeto.
- Via rede social profissional LinkedIn: Foram contatadas pessoas com o perfil de interesse da pesquisa, diretamente e através de grupos sobre os temas *Inovação, Gestão, Pesquisa e Design*. O modelo de mensagem, postagem e nome dos grupos encontram-se disponíveis no *Apêndice* deste projeto.
- Via plataforma SurveyCircle (<https://www.surveycircle.com/en/survey/M6B5BL/>): A ferramenta permite tanto pessoas pesquisadoras divulgarem suas pesquisas quanto sujeitos com perfis adequados responderem às mesmas, otimizando o potencial de alcance da pesquisa.
- Via ferramenta de mensagens instantâneas Whatsapp: Foram contatadas, diretamente e através de grupos, pessoas com o perfil de interesse da pesquisa, pertencentes ao círculo pessoal e profissional da pesquisadora.

Para a análise quantitativa dos achados de pesquisa, que serão apresentados posteriormente, foi utilizada a plataforma de software *IBM® SPSS®*, que oferece funcionalidades de análise estatística avançada. Através da ferramenta, aplicou-se técnicas adequadas aos grupos de dados de cada seção do instrumento de pesquisa. Para as seções sobre os *inibidores e motivadores da colaboração, medidores de bem-estar e medidores da estratégia de inovação* foi aplicada a técnica multivariada de *Análise Fatorial*, utilizada na academia para, a partir da identificação de padrões ou relações dentre um vasto conjunto de variáveis, determinar se há coerência na representação das mesmas de forma reduzida, ou seja, em fatores. De acordo com tal técnica, o parâmetro de adequação da amostra *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*) precisa ser maior que 0,7 e *Teste de esfericidade de Bartlett* próximo a zero, sendo *KMO* “uma estatística que indica a proporção de variância em suas variáveis que pode ser causada por fatores subjacentes”, onde valores perto de 1,0 “indicam que uma análise de fator pode ser útil com seus dados”, e menores que 0,50 indicam que os “resultados

da análise de fatores provavelmente não serão muito úteis” [IBM \(2023\)](#), e *Teste de esfericidade de Bartlett*, o teste de “hipótese de que sua matriz de correlação é uma matriz de identidade, o que indicaria que suas variáveis estão desrelacionadas e, portanto, inadequadas para a detecção de estrutura”, sendo que valores menores que 0,05 “indicam que uma análise de fator pode ser útil com seus dados” [IBM \(2023\)](#).

Na *Análise Fatorial*, outro conceito importante de ser esclarecido é o de *Comunalidades*, que são “estimativas da variância em cada variável contabilizadas pelos fatores”, onde valores baixos (menores que 0,5) indicam “variáveis que não se encaixam bem com a solução do fator, e que possivelmente devem ser retiradas da análise” [IBM \(2023\)](#).

Com a aplicação do método de extração *Principal Component Analysis* e o tipo de rotação *Varimax*, o *IBM® SPSS®* considera como fatores somente aqueles aspectos cujo parâmetro *Autovalor (Eigenvalue)* é superior a 1,0 e calcula quanto da variância dos dados esses fatores explicam. Quanto maior a explicação, mais podemos afirmar que os fatores obtidos representam grupos que resumem a variância dos dados, onde os itens originais podem ser relacionados, ou seja, mais adequada é a utilização da técnica.

Por fim, considera-se importante elucidar outros termos, relacionados à análise estatística, mencionados ao longo do desenvolvimento da pesquisa:

- **Teste Qui-Quadrado:** Teste estatístico que “compara as frequências observadas [...] em cada categoria para confirmar que todas [...] contêm a mesma proporção de valores ou confirmar que cada categoria contém uma proporção de valores especificada pelo usuário”, usado para identificar a probabilidade de uma diferença observada ocorrer por acaso ([IBM, 2023](#)).
- **Teste ANOVA:** Teste estatístico para “estimar as médias de várias populações que [...] são consideradas como distribuídas normalmente” ([IBM, 2023](#)).
- **Teste Post-Hoc de Bonferroni:** Teste estatístico capaz de, mitigar as chances de um dado ser, erroneamente, considerado como significativo na análise - falso positivo ([HAYES, 2021, tradução nossa](#)).
- **Carga fatorial:** Mecanismo para comparação entre variáveis e fatores que, quando positiva, indica que há correlação positiva entre variável e fator, e, quando negativa, representa uma correlação negativa entre os mesmos ([ENAP, 2019](#)).

3.2. Definição do perfil e tamanho da amostra

Quanto ao perfil dos possíveis respondentes, buscou-se indentificar indivíduos que, independentemente de idade e sexo:

- Atuem em empresas nas quais a inovação, a transformação digital ou ágil estejam posicionadas como pilares estratégicos. Como um dos principais objetivos da pesquisa foi identificar a factibilidade da incorporação do *bem-estar* como parte integrante da estratégia de *inovação*, entende-se como coerente que o primeiro filtro da amostra adotado tenha sido esse.
- Estejam, ou já tenham estado, à frente do processo de *inovação*, transformação digital ou ágil da empresa em que atuam ou atuaram, apoiando na definição da estratégia (acredita-se coerente este segundo filtro pelo mesmo motivo que o anterior) ou que atuem, ou já tenham atuado, como participantes de atividades cocriativas, tal como aquelas sugeridas pelo *Design Thinking* (este item se mostra pertinente porque permite mesclar a visão daquele que gere a estratégia, com a do indivíduo que participa na prática das atividades colaborativas, que facilitam o processo inovador).

Segundo [Sampieri \(2013\)](#), uma amostra deve ser representativa em alguma medida, não necessariamente conter toda a população em estudo, podendo ser *probabilística* ou *não-probabilística*, sendo a primeira, a modalidade na qual todos indivíduos têm a mesma chance de serem selecionados e a segunda, não. Dado o perfil do universo estudado, acredita-se que se tornaria inviável a tentativa de delimitação exata da população em questão. Isso porque seria necessário, primeiramente, localizar uma fonte de informação a respeito das empresas que trabalham com inovação, transformação digital ou ágil (e isso não é, necessariamente, declarado e registrado formalmente em algum órgão de pesquisa e controle) e, a partir disso, identificar quantos profissionais trabalham, ou já trabalharam, nessas empresas, especificamente em posições de gestão da inovação ou participando de atividades colaborativas.

Portanto, a categoria *não-probabilística* de amostragem por conveniência se demonstrou mais apropriada dada a investigação pretendida. Apesar disso, faz-se necessário

ressaltar que a obtenção de respondentes não foi realizada de forma aleatória, mas sim de forma criteriosa.

Dessa forma, buscou-se acesso a pessoas ligados a ambientes (organizações, associações, *hubs* e centros de inovação, incubadoras etc.) relacionados a práticas empreendedoras e inovadoras, tais como os exemplos sintetizados no quadro abaixo:

Quadro 03 - Fonte de Respondentes

Nome	Descrição
ABCI	Associação Brasileira Científica para Inovação
ABS	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
CIETEC	Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia - USP
CUBO	Hub de inovação ligado ao banco Itaú
DARWIN STARTUPS	Incubadora/aceleradora de startups
GOOGLE FOR STARTUPS	Programa de aceleração do Google
INOVA BRA HABITAT	Hub de inovação ligado ao banco Bradesco
LEARNING VILLAGE	Hub de inovação de tecnologia
LIGA VENTURES	Incubadora/aceleradora de startups
PARQUE SUPERA	Parque de Inovação e Tecnologia
SDN BRAZIL	<i>Service Design Network</i>
STARTSE	Plataforma para <i>startups</i>
STARTUP FARM	Aceleradora do Google
100 OPEN STARTUPS	Plataforma de engajamento com startups

Fonte: *Própria autora.*

De acordo com o planejamento da pesquisa, uma das técnicas previstas para a análise dos dados, de maneira exploratória, foi a análise fatorial, sendo esta uma técnica estatística de interdependência, pela qual busca-se identificar relações entre itens (ou variáveis) que possibilitem a redução da dimensionalidade e, com isso, entender as dimensões dos construtos. Devido a isso, a amostragem obedeceu o proposto por [Hair et. al. \(2005\)](#) de que fossem obtidas, no mínimo, o quádruplo de observações do que a quantidade de variáveis avaliadas, com um nível de segurança de dez casos para cada variável. No plano analítico

(vide *Quadro 04 - Resumo coleta de dados x plano analítico*, à frente), o construto com o maior número de itens são os *fatores impulsionadores do comportamento colaborativo*, contendo 13 itens, sendo, portanto, o teto para utilização da técnica. Considerando a meta de obtenção de dez casos para cada item, idealmente seriam necessários, minimamente, 130 casos. Para maior segurança na análise, propôs-se o alcance de, no mínimo, 200 casos.

3.3. Organização e embasamento das questões do questionário de pesquisa

Apresentado ao final do texto, no *Apêndice*, especificamente no item *Instrumento de coleta/ Protocolo de pesquisa*, o instrumento de coleta dos dados foi dividido em 10 seções, de acordo com os objetivos da pesquisa, conforme explicado nos parágrafos a seguir.

A primeira seção reforça o objetivo da pesquisa e faz algumas considerações importantes, permitindo ao respondente, em função da sua concordância ou não, dar continuidade ou desistir de participar do estudo.

Na seção 2 foram levantados dados complementares, visando auxiliar na identificação de possíveis padrões demográficos dentre os respondentes da pesquisa.

As questões da seção 3 estão conectadas com o objetivo de compreender o que inibe o comportamento colaborativo da pessoa respondente e foram elaboradas a partir da inspiração das três principais fontes de *bem-estar* [apresentadas por [Rahman \(2021, tradução nossa\)](#) e previamente explicadas no referencial teórico], sendo elas: *organizacional, individual e coletiva*.

A seção 4 busca obter a visão do respondente sobre seu envolvimento prévio em iniciativas inovadoras e contrapõe com aspectos, baseados no [Manual de Oslo - OECD/Eurostat \(2018, tradução nossa\)](#), [Drucker \(1986\)](#) e [Schumpeter \(1961\)](#), para validar se tal iniciativa realmente pode ser vista como inovadora, segundo tais conceitos. Esperava-se, portanto, que fosse possível mensurar a inovação aqui.

As questões da seção 5 relacionam-se ao objetivo de mensuração do aspecto *colaboração*, de forma que o respondente sinalize quais aspectos, baseados em [Bessant e Tidd \(2019\)](#), [Wang, Yang e Xue \(2017, tradução nossa\)](#) e [Ghitulescu \(2018, tradução nossa\)](#), estavam presentes na sua experiência inovadora.

As questões da seção 6 estão conectadas com o objetivo de compreender o que impulsiona o comportamento colaborativo da pessoa respondente e foram elaboradas a partir da inspiração das três principais fontes de *bem-estar* [apresentadas por [Rahman \(2021, tradução nossa\)](#) e previamente explicadas no referencial teórico], sendo elas: *organizacional, individual e coletiva*.

As questões da seção 7 ajudam a compreender o quanto a saúde mental individual influencia a propensão ao envolvimento em atividades colaborativas e estão embasadas:

1. Em aspectos obtidos nas definições consultadas de *bem-estar*, sendo a soma: do sentimento de prazer e felicidade, com a capacidade de apreciar a vida e desempenhar tarefas do dia a dia ([RAHMAN, 2021](#), tradução nossa), bem como uma boa saúde, tanto psicológica quanto fisiológica ([NIELSEN, NIELSEN, OGONNAYA, KANSALA, SAAR e KERSTIN, 2017](#), tradução nossa).
2. E na escala *WHO-5* da [Organização Mundial da Saúde \(OMS, tradução nossa\)](#), a qual costuma ser utilizada como referência na medição da saúde mental individual ([BONNIN ET AL., 2018](#), tradução nossa) e inclui as seguintes afirmações:
 - Tenho me sentido animada(o) e em estado de espírito positivo.
 - Tenho me sentido calma(o) e relaxada(o).
 - Tenho me sentido ativa(o) e vigorosa(o).
 - Acordei me sentindo suave e descansada(o).
 - Minha vida diária tem sido preenchida com coisas que me interessam.

Quando aplicada na medição da saúde mental, a pessoa respondente deve respondê-las numa escala de 0 a 5, onde 0 é nunca e 5, sempre.

Entende-se importante a explicação sobre o porquê da escolha da escala *WHO-5* como referência neste contexto, uma vez que não se propõe o uso da escala com o mesmo propósito

que normalmente ela é utilizada na área da Saúde. Considerando que uma das premissas do presente estudo é o *bem-estar* como um fator com potencial de facilitar a *colaboração*, e que a saúde mental é um dos componentes do *bem-estar*, uma vez que existe uma escala (reconhecida mundialmente) que mensura a saúde mental, a qual considera o sentimento de ânimo e estado de espírito, de calma e relaxamento, de vigor e descanso de um indivíduo, entende-se como pertinente considerar estes mesmos aspectos, ou ao menos, utilizá-los como inspiração, na formulação do questionário da presente pesquisa. Se estes aspectos são utilizados para compreender o estado emocional de uma pessoa, seria lógico considerá-los na tentativa de compreender o quanto a saúde mental individual influencia a propensão ao envolvimento em atividades colaborativas. Dessa forma, caso seja identificado que quando esses aspectos estão presentes, o desejo de colaborar também se manifesta, é possível deduzir, ou pelo menos afirmar que há indícios, de que o *bem-estar* realiza alguma influência sobre o impulso colaborativo.

Já as questões da seção 8 visam identificar a relação, pela perspectiva do respondente, entre os aspectos *bem-estar* e *colaboração*.

Por fim, as questões da seção 9 pretendem apoiar o entendimento sobre a existência de uma estratégia de inovação na empresa em que o respondente atuou e os aspectos relacionados, estando estes embasados em [Bessant e Tidd \(2015 e 2019\)](#) e [Drucker \(2000\)](#).

A décima e última seção, conecta-se ao objetivo de compreender a visão do respondente, qualificado profissionalmente em atividades colaborativas e de inovação, a respeito da possibilidade da incorporação do *bem-estar* na estratégia de inovação.

O *Quadro 4*, a seguir, sintetiza a estrutura do *Instrumento de Coleta de Dados*, que encontra-se de forma completa ao final dessa dissertação, no *Apêndice*.

Quadro 04 - Resumo coleta de dados x plano analítico

Seção	Propósito	Questões	Plano Analítico
1	Termo de Concordância	Aceita (ou não) participar da pesquisa.	
2.1	Qualificação de Respondentes - Perfil sociodemográfico pessoal	Idade (em anos) Gênero (múltipla escolha) Renda Familiar (múltipla escolha) Grau de Instrução (múltipla escolha)	<ul style="list-style-type: none"> • Estatística Descritiva (média ou frequência, dependendo da medida) • Cruzamento bivariado entre variáveis
2.2	Qualificação de Respondentes - Experiência Qualificação Profissional	Tempo de Experiência em PD&I (múltipla escolha) Nível de Senioridade (múltipla escolha) Número de projetos de inovação (múltipla escolha) Área de Formação Profissional (aberta)	<ul style="list-style-type: none"> • Estatística Descritiva (média ou frequência, dependendo da medida) • Cruzamento bivariado entre variáveis

3	Identificar inibidores do comportamento colaborativo	<p>Questões com 12 itens* para avaliação (escala Likert de 7 pontos), apresentando gradações que vão de “nada” a “muito”.</p> <p>Questões com as alternativas: a) Sim, b) Não, c) Não me recordo</p> <p>Questões com as alternativas: a) Sim, b) Não</p> <p>1 questão de resposta aberta</p> <p><i>*Baseados nas referências de Bessant e Tidd (2019), Wang, Yang e Xue (2017) e Ghitulescu (2018) previamente explicadas no referencial teórico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estatística Descritiva (frequência) ● Análise Fatorial (correlação entre as respostas, analisando-se possíveis dimensionalidades do construto) ● Análise qualitativa de conteúdo para questões de resposta aberta
4	Mensurar inovação	<p>Questões com as alternativas: a) Sim, b) Não, c) Não sei.</p> <p>Questões com 4 itens* para avaliação (escala Likert de 7 pontos), apresentando gradações que vão de “nada/nenhuma” a “muito”.</p> <p><i>*Baseados nas referências de Manual de Oslo - OECD/Eurostat (2018), Drucker (1986) e Schumpeter (1961) previamente explicadas no referencial teórico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estatística Descritiva (frequência)

5	Mensurar <i>colaboração</i>	<p>Questões com 3 itens* para avaliação (escala Likert de 7 pontos), apresentando gradações que vão de “não houve” a “muito”, “todos ou a maioria tinha os mesmos conhecimentos e experiência” a “o grupo tinha conhecimentos completamente diferentes”</p> <p>Questões com as alternativas: a) Eu fui uma das pessoas convidadas a colaborar com a iniciativa, b) Eu fui a pessoa ou uma das pessoas responsáveis pela iniciativa e tive que atrair mais pessoas para colaborar e viabilizar a ideia, c) Outro</p> <p><i>*Baseados nas referências de Bessant e Tidd (2019), Wang, Yang e Xue (2017) e Ghitulescu (2018) previamente explicadas no referencial teórico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estatística Descritiva (frequência)
6	Identificar impulsionadores do comportamento colaborativo	<p>Questões com 13 itens* para avaliação (escala Likert de 7 pontos), apresentando gradações que vão de “nada” a “muito”.</p> <p>Questões com as alternativas: a) Sim, b) Não 1 questão de resposta aberta.</p> <p><i>*Baseados nas referências de Bessant e Tidd (2019), Wang, Yang e Xue (2017) e Ghitulescu (2018) previamente explicadas no referencial teórico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estatística Descritiva (frequência) • Análise Fatorial (correlação entre as respostas, analisando-se possíveis dimensionalidades do construto) • Análise qualitativa de conteúdo para questões de resposta aberta

7	Mensurar <i>bem-estar</i>	<p>Questões com 5 itens* para avaliação (escala Likert de 7 pontos), apresentando gradações que vão de “nenhum pouco/não conseguia/muito mal” a “muito/muito bem”.</p> <p><i>*Baseados nas referências de Rahman (2021), Nielsen, Nielsen, Ogonnaya, Kansala, Saar e Kerstin (2017) previamente explicadas no referencial teórico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estatística Descritiva (frequência) • Análise Fatorial (correlação entre as respostas, analisando-se possíveis dimensionalidades do construto)
8	Compreender a relação <i>bem-estar e colaboração</i>	<p>Questões com gradações de alternativas que vão de “nenhum pouco” a “muito” e “nenhum pouco” a “muito”.</p> <p>1 questão com as alternativas: a) positivamente, b) negativamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estatística Descritiva Cruzamentos com variáveis de experiência e senioridade • Validação de vetores das respostas (coerência) entre seções 8 e 10
9	Mensurar estratégia de inovação	<p>Questões com as alternativas: a) Sim, b) Não, c) Não sei.</p> <p>1 questão de resposta aberta.</p> <p>Questões com 10 itens* para avaliação (escala Likert de 7 pontos), apresentando gradações que vão de "não foi considerado" a “muito”.</p> <p><i>*Baseados nas referências de Bessant e Tidd (2015 e 2019) e Drucker (2000) previamente explicadas no referencial teórico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estatística Descritiva (frequência) • Análise Fatorial (correlação entre as respostas, analisando-se possíveis dimensionalidades do construto) • Análise qualitativa de conteúdo para questões de resposta aberta

10	Compreender a relação <i>bem-estar</i> e <i>estratégia de inovação</i>	Questões com as alternativas: a) Sim, b) Não, c) Não sei. 1 questão com resposta aberta.	<ul style="list-style-type: none">• Estatística Descritiva (frequência)• Variáveis dependentes para comparação de diversos cruzamentos de qualificação dos respondentes e também para avaliar relações entre maior ou menor grau atribuído e os itens de motivação e desmotivação• Análise qualitativa de conteúdo para questões de resposta aberta
----	--	--	---

Fonte: Própria autora.

4. RESULTADOS

A partir dos veículos de divulgação do instrumento de coleta/ protocolo de pesquisa, listados previamente na seção dedicada a metodologia de pesquisa, foram obtidas 221 respostas, das quais 5, correspondentes a sujeitos que declararam não possuírem nenhuma experiência em *P&D&I* e também não terem tido nenhum envolvimento com algum projeto ou iniciativa de inovação, foram descartadas. Portanto, a amostra final da pesquisa, considerada válida, é composta por 216 respostas.

4.1. Perfil sociodemográfico

Das 216 pessoas respondentes, a maioria (34,3%) declarou ter entre 36 e 45 anos, sendo a média 40, a mínima 23 e a máxima 73 anos, com um desvio padrão de 11,294. Quanto ao gênero, a maior parte (63,9%) se declarou do gênero masculino. Uma renda domiciliar maior que R\$18.180 foi a declaração da maioria (44%), sendo Especialização ou MBA o grau de instrução principal (39,8%).

Tabela 01 - Perfil sociodemográfico dos respondentes

Categoria	Característica	n	%
Gênero	Masculino	138	63,9
	Feminino	77	35,6
	Neutro	1	0,5
Faixa de Renda	Mais de R\$18.180	95	44,0
	R\$12.121 a R\$18.180	51	23,6
	R\$6.061 a R\$12.120	41	19,0
	Prefiro não informar	18	8,3
	R\$3.637 a R\$6.060	7	3,2
	Menos de R\$3.636	4	1,9
Nível de Instrução	Especialização ou MBA	86	39,8
	Mestrado	57	26,4
	Ensino superior	45	20,8
	Doutorado	27	12,5
	Ensino médio	1	0,5
Faixa Etária	Entre 36 e 45 anos	74	34,3
	Entre 26 e 35 anos	72	33,3
	Entre 46 e 55 anos	35	16,2
	Acima de 55 anos	24	11,1
	Até 25 anos	11	5,1
Total		216	100,0

Fonte: Achados da pesquisa.

4.2. Experiência qualificação profissional

Conforme será evidenciado na tabela a seguir, as características profissionais da amostra obtida são adequadas ao objetivo da pesquisa, visto que compõem a maioria (38,4%) profissionais seniores, tais como pessoas coordenadoras, gerentes e líderes de equipe com mais de dez anos de experiência em *P&D&I* (28,7%). Ademais, no que tange à atuação profissional, grande parte (44,9%) afirmou ter formação em áreas de negócios, comunicação ou cultura, e ocupar cargos executivos (38%), tais como presidência, vice-presidência, *C-levels* e diretorias, em empresas de grande porte (34,7%). Acrescenta-se que parte relevante das pessoas respondentes declarou (37,3%) já ter se envolvido com mais de 20 projetos de inovação.

Tabela 02 - Experiência qualificação profissional

Categoria	Característica	n	%
Experiência em <i>PD&I</i>	Mais de 10 anos	62	28,7
	Entre 3 e 5 anos	59	27,3
	Entre 6 e 10 anos	54	25,0
	Entre 1 e 2 anos	19	8,8
	Não possuo	13	6,0
	Menos de 1 ano	5	2,3
	Não tenho certeza	4	1,9
Senioridade profissional	Sênior	83	38,4
	Especialista	70	32,4
	Pleno	32	14,8
	C-Level/Fundadores	22	10,2
	Aprendiz	1	,5
	Júnior	8	3,7
Área de formação acadêmica	Área de negócios / comunicação / cultura	97	44,9
	Área de tecnologia / exatas	69	31,9
	Área de biológicas / saúde	20	9,3
	Outras formações	11	5,1
	Formação múltipla negócios/humanidades	11	5,1
	Formação múltipla exatas/tecnologia	5	2,3
	Formação múltipla / outros	3	1,4
Cargo	Executiva(o): presidente, vice-presidente, C-levels, diretor(a), fundador(a)	82	38,0
	Designer, analista ou consultor(a) de inovação/ <i>PD&I</i> , analista ou desenvolvedor(a) de sistema, arquiteta(o) de negócio	64	29,6
	Coordenador(a) de inovação/ <i>PD&I</i> , gerente ou head	48	22,2
	Especialista em inovação/ <i>PD&I</i> , marketing ou tecnologia	13	6,0
	Outros cargos	5	2,3
	Pesquisador(a)	4	1,9
Porte da empresa	Grande (receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões)	75	34,7
	Pequeno (receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões)	50	23,1
	Médio (receita bruta anual superior a R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões)	49	22,7
	Micro (receita bruta anual menor ou igual a R\$ 360 mil)	34	15,7
	Não sei responder	8	3,7

Número de projetos de inovação	Mais de 20	81	37,5
	Entre 1 e 5	55	25,5
	Entre 6 e 10	35	16,2
	Entre 11 e 15	22	10,2
	Não consigo mensurar	16	7,4
	Entre 16 e 20	7	3,2
Total		216	100,0

Fonte: Achados da pesquisa.

4.3. Fatores inibidores da colaboração

Após a coleta de informações demográficas, a apresentação de algumas questões do instrumento de coleta aos respondentes foi condicionada em função da resposta à seguinte pergunta:

Você já recebeu algum convite para colaboração em alguma proposta inovadora, mas recusou?

Àqueles que responderam “sim” a tal questão, foi apresentada uma seção, dedicada aos aspectos *inibidores da colaboração*, com o intuito de investigar o quanto cada um dos aspectos apresentados, em uma escala de 1 a 7, influenciou a decisão de não colaborar. Esse grupo corresponde a 90 respondentes (41,7% da amostra total).

Tabela 03 - Concordância com convites para colaboração

Característica	n	%
Negado	90	41,7
Aceito	91	42,1
Não me recordo	35	16,2
Total	216	100,0

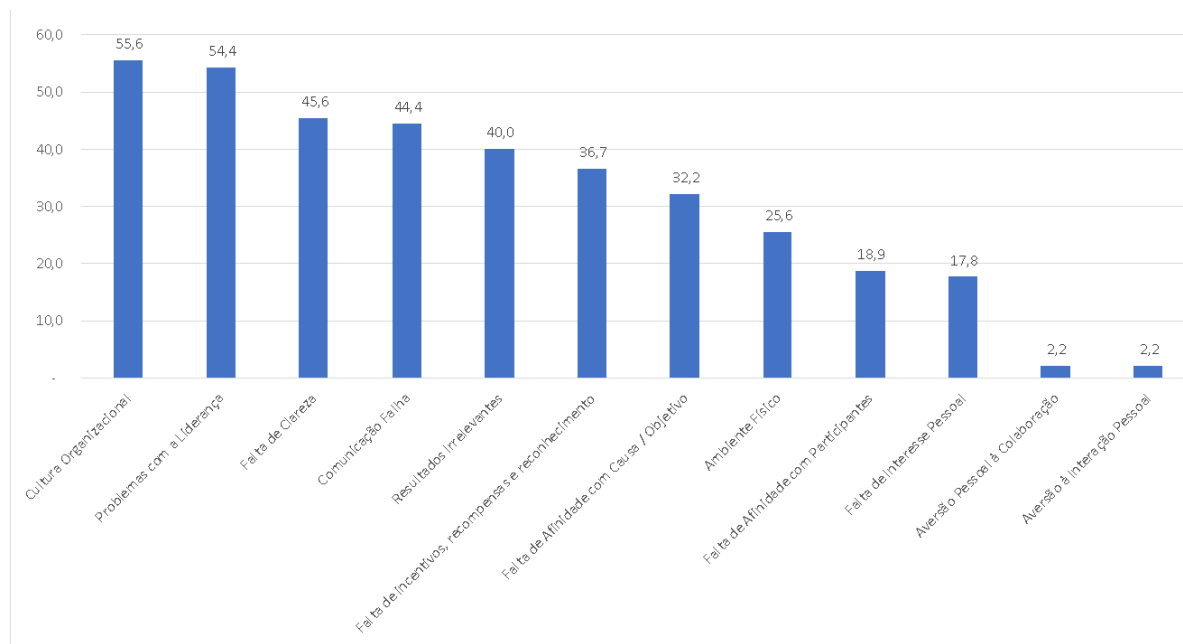
Fonte: Achados da pesquisa.

De acordo com os achados, considerando a soma daqueles que atribuíram notas 6 ou 7 ao grau de influência de cada aspecto apresentado, os três aspectos que mais influenciaram a decisão do grupo de não colaborar foram *cultura organizacional, problemas com a liderança e falta de clareza sobre os benefícios de participar*, ao passo que os aspectos *aversão pessoal à colaboração, falta de interesse pessoal e a falta de afinidade com os participantes* foram aqueles aos quais os respondentes menos atribuíram influência de grau 6 ou 7 (logo, com menor importância relativa), conforme é possível observar na Tabela e Gráfico a seguir:

Tabela 04 - Fatores inibidores da colaboração

Fator	Valor														Grau de importância					
	1		2		3		4		5		6		7		Pouca (1+2)		Média (3+4+5)		Grande (6+7)	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Cultura organizacional	13	14,4	5	5,6	7	7,8	8	8,9	7	7,8	15	16,7	35	38,9	18	20	22	24,5	50	55,6
Problemas com a liderança	16	17,8	3	3,3	3	3,3	7	7,8	12	13,3	13	14,4	36	40	19	21,1	22	24,4	49	54,4
Falta de clareza	10	11,1	3	3,3	7	7,8	11	12,2	18	20	23	25,6	18	20	13	14,4	36	40	41	45,6
Comunicação falha	8	8,9	3	3,3	8	8,9	12	13,3	19	21,1	18	20	22	26,4	11	12,2	39	43,3	40	44,4
Resultados irrelevantes	16	17,8	6	6,7	6	6,7	12	13,3	14	15,6	13	14,4	23	25,3	22	24,5	32	35,6	36	40
Falta de incentivos, recompensas e reconhecimento	10	11,1	13	14,4	7	7,8	14	15,6	13	14,4	14	15,6	19	21,1	23	25,5	34	37,8	33	36,7
Falta de afinidade com a causa/ objetivo	20	22,2	5	5,6	7	7,8	15	16,7	14	15,6	17	18,9	12	13,3	25	2,8	36	40,1	29	32,2
Ambiente físico	18	20	12	13,3	11	12,2	16	17,8	10	11,1	8	8,9	15	16,7	30	33,3	37	41,1	23	25,6
Falta de afinidade com participantes	25	27,8	18	20	8	8,9	14	15,6	8	8,9	9	10	8	8,9	43	47,8	30	33,4	17	18,9
Falta de interesse pessoal	31	34,4	15	16,7	8	8,9	9	10	11	12,2	11	12,2	5	5,6	46	51,1	28	31,1	16	17,8
Aversão pessoal à colaboração	62	68,9	19	21,1	2	2,2	2	2,2	3	3,3	0	0	2	2,2	81	90	7	7,7	2	2,2
Aversão à interação social	70	77,8	11	12,2	1	1,1	6	6,7	0	0	2	2,2	0	0	81	90	7	7,8	2	2,2

Fonte: Achados da pesquisa.

Gráfico 01 - Grau de importância dos fatores inibidores da colaboração (6 + 7 em %)

Fonte: Achados da pesquisa.

Considerando-se os 12 aspectos *inibidores da colaboração* sugeridos pela literatura, buscou-se uma redução da dimensionalidade em um menor número de fatores capazes de explicar a variância dos dados. Para tanto, conforme detalhado previamente na seção dedicada à metodologia da pesquisa, foi aplicada a técnica multivariada de *Análise Fatorial*.

No exercício de aplicação da técnica para todos os aspectos inibidores, os parâmetros *KMO* e *Teste de esfericidade de Bartlett* se enquadraram na referência, porém no exercício de geração dos parâmetros de *comunalidades*, foram encontrados resultados abaixo de 0,5 no item "*percepção de que este tipo de atividade não gera resultados valiosos*", o que motivou a necessidade do reprocessamento da técnica, desta vez, excluindo tal aspecto. Com isso, os resultados atenderam as referências, com a obtenção de um *KMO* de 0,740 e um *Teste de esfericidade de Bartlett* menor que 0,001.

Tabela 05 - Comunalidades - Fatores inibidores da colaboração

Característica	Inicial	Extração
Falta de clareza	1,000	0,711
Comunicação falha	1,000	0,706
Falta de incentivos, recompensas e reconhecimento	1,000	0,741
Ambiente físico	1,000	0,658
Cultura Organizacional	1,000	0,770
Aversão pessoal à colaboração	1,000	0,835
Falta de interesse pessoal	1,000	0,789
Falta de afinidade com causa/objetivo	1,000	0,786
Aversão à interação pessoal	1,000	0,857
Falta de afinidade com participantes	1,000	0,567
Problemas com a liderança	1,000	0,821

Fonte: Achados da pesquisa.

Foram considerados então o número de fatores cujo *Autovalor* (*Eigenvalue*) mostrou-se superior a 1,0, num total de 4, com capacidade de explicação da variância da ordem de 74,9%. Dessa forma, obteve-se que, os 12 aspectos *inibidores da colaboração*, originalmente estabelecidos, podem ser representados em 4 fatores, os quais são capazes de explicar 75% da variância da amostra, o que pode ser considerado mais que satisfatório, segundo o recomendado pela técnica utilizada.

Tabela 06 - Variância total explicada - Fatores inibidores da colaboração

Componente	Total	Valores Eigen iniciais		Extração soma das cargas quadradas			Rotação soma das cargas quadradas		
		Variância (%)	Cumulativo (%)	Total	Variância (%)	Cumulativo (%)	Total	Variância (%)	Cumulativo (%)
1	3,988	36,250	36,250	3,988	36,250	36,250	2,679	24,354	24,354
2	1,801	16,371	52,621	1,801	16,371	52,621	2,035	18,497	42,851
3	1,303	11,846	64,467	1,303	11,846	64,467	1,823	16,574	59,424
4	1,149	10,447	74,915	1,149	10,447	74,915	1,704	15,490	74,915
5	0,738	6,706	81,621						
6	0,553	5,024	86,645						
7	0,363	3,298	89,943						
8	0,316	2,876	92,819						
9	0,301	2,738	95,557						
10	0,257	2,332	97,889						
11	0,232	2,111	100,000						

Fonte: Achados da pesquisa.

Outra informação importante provida pela aplicação da técnica é a *Carga Fatorial* (células da tabela a seguir), que foi utilizada para identificar o significado de cada um dos 4 fatores obtidos. Dessa forma, cada conjunto de itens que possuem os maiores números (cargas) em cada coluna, representa um fator. Ou seja, *comunicação falha, ambiente físico, cultura organizacional e problemas com a liderança* representam um fator; *falta de interesse pessoal, falta de afinidade com a causa/objetivo e falta de afinidade com os participantes* representam outro fator; *aversão pessoal a colaboração e aversão à interação pessoal* representam outro fator, e *falta de clareza, falta de incentivos, recompensas e reconhecimento* representam o último fator. Observa-se que o que há em comum entre os itens do primeiro fator é que todos representam *influenciadores externos da motivação*. Sobre o fator 2 é possível perceber que todos os itens têm relação com *influenciadores internos da motivação* (interesse e afinidade). O que une os itens do fator 3 são aspectos ligados à *personalidade* de uma pessoa. E, por fim, o último fator está relacionado a *estímulos*.

Tabela 07 - Redução dos fatores inibidores da colaboração

		Fatores			
		1	2	3	4
Influenciadores externos	Comunicação falha	0,691	0,070	0,119	0,458
	Ambiente físico	0,726	0,162	0,059	0,318
	Cultura organizacional	0,862	0,151	0,066	0,012
	Problemas com a liderança	0,815	0,393	0,041	0,010
Influenciadores internos	Falta de interesse pessoal	0,072	0,831	0,193	0,237
	Falta de afinidade com a causa/ objetivo	0,188	0,860	0,048	0,092
	Falta de afinidade com participantes	0,387	0,554	0,331	0,033
Personalidade	Aversão pessoal à colaboração	0,101	0,149	0,895	0,038
	Aversão a interação social	0,053	0,140	0,913	0,042
Estímulos	Falta de clareza	0,245	0,088	0,119	0,793
	Falta de incentivos, recompensas e reconhecimento	0,062	0,200	0,050	0,834
	Explicação da variância no fator	36,25%	16,37%	11,84%	10,45%

Fonte: Achados da pesquisa.

Em síntese, o que tais achados indicam é que todos os 12 *inibidores da colaboração* podem ser reduzidos em 4 dimensões, fortemente correlacionadas, sendo que quem concorda ou discorda em cada item o faz de forma consistente com os demais do mesmo fator e cada um dos fatores apresenta um comportamento diferente em relação aos demais. Ou seja, há coerência interna (entre os itens de um fator) e discriminação (diferenças) entre cada item.

Além da apresentação de uma lista pré definida de opções com potenciais inibidores da *colaboração*, baseada na literatura mencionada no referencial teórico do presente trabalho, o instrumento de pesquisa também propôs que os respondentes, caso quisessem, expressassem livremente outros tipos de inibidores que julgassem importantes por meio de

uma resposta aberta. O resultado obtido pode ser representado, de forma resumida, em ordem de relevância, através das seguintes categorias:

- **A falta de alinhamento** entre o propósito e resultados esperados com a iniciativa e os objetivos estratégicos da corporação ou da área de atuação da pessoa participante. A título de ilustração, a seguinte afirmação representa a visão de um dos respondentes da pesquisa: *“Iniciativa desconectada da estratégia da empresa, desvinculada aos objetivos de negócio dos C-levels, e sem o apoio dos C-levels para execução.”*
- **A falta de tempo** por conta da pessoa participante agregar a responsabilidade de atender também a outras demandas, sem potencial inovador, mas que são essenciais para a manutenção da operação da empresa no dia-a-dia.
- **Falta de interesse**, habilidades e conhecimentos mínimos para contribuir com o grupo e falta de maturidade.
- **Falta de autonomia** para poder propor e testar ideias criativas.
- **Falta de estrutura** física adequada.
- **Uma estrutura organizacional desestimulante.**
- **Falta de cooperação** e comprometimento dos participantes.
- **Falta de incentivos** financeiros.
- **Descrença** sobre o potencial de obtenção de qualidade nos resultados e agilidade na execução.

É perceptível, portanto, que tais aspectos se relacionam com três dos quatro fatores mencionados anteriormente, sendo eles *influenciadores externos da motivação, influenciadores internos da motivação e estímulos.*

4.4. Medidas da iniciativa de inovação

A apresentação de algumas questões do instrumento de coleta aos respondentes foi condicionada em função da resposta à seguinte pergunta:

Você já participou de alguma iniciativa que gerou um resultado inovador?

Àqueles que responderam “sim” a tal questão foi apresentada uma seção composta por uma lista pré definida de opções contendo *medidores da inovação*, baseada na literatura mencionada no referencial teórico do presente trabalho. O intuito dessa seção foi comparar o que a teoria orienta com a prática do mercado profissional. Esse grupo corresponde a 205 pessoas (94,9% da amostra total).

Tabela 08 - Participação prévia em iniciativas inovadoras

Característica	n	%
Sim	205	94,9
Não	6	2,8
Não sei	5	2,3
Total	216	100,0

Fonte: Achados da pesquisa.

Desse grupo, a maioria atuou como um dos responsáveis pela iniciativa de inovação (66,8%):

Tabela 09 - Participação prévia em iniciativas inovadoras - papel desempenhado

Característica	n	%
Um dos responsáveis pela iniciativa	137	66,8
Convidada(o) a colaborar com a iniciativa	64	31,2
Outros	4	2,0
Total	205	100,0

Fonte: Achados da pesquisa.

Na sequência, os seguintes aspectos foram apresentados para identificar o quanto (dada uma escala de 1 a 7) cada um deles foi considerado pelas pessoas respondentes que afirmaram já terem inovado. Obteve-se que todos os itens foram muito considerados (71,7%, 79% e 72,2%), ou seja, quem afirmou ter inovado, levou em consideração os mesmos aspectos embasados pela literatura.

Tabela 10 - Medidores da inovação

Medidor da inovação	O quanto foi considerado																			
	1		2		3		4		5		6		7		pouco (1+2)		médio (3+4+5)		muito (6+7)	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Grau de ações práticas no processo	0	0	1	0,5	5	2,4	9	4,4	28	13,7	50	24,4	112	54,6	1	0,5	41	56,8	63	79
Grau de impacto gerado	0	0	1	0,5	5	2,4	12	5,9	39	19,0	51	24,9	97	47,3	1	0,5	56	13,1	148	72,2
Grau diferencial da inovação	0	0	1	0,5	4	2,0	12	5,9	41	20,0	63	30,7	84	41,0	1	0,5	57	27,9	147	71,7

Fonte: Achados da pesquisa.

Ainda pautada na literatura mencionada no referencial teórico do presente trabalho, nem todos os aspectos que podem apoiar a medição da inovação se adequam a uma avaliação através de escala, por isso, estes casos foram contemplados de forma apartada. Se encaixa nesse cenário a questão sobre a disponibilização da solução para uso, o que a maioria (94,6%) dos respondentes afirmou ter ocorrido.

Tabela 11 - Medidores da inovação - Disponibilização da solução para uso

Característica	n	%
Sim	194	94,6
Não	7	3,4
Não sei	4	2,0
Total	205	100,0

Fonte: Achados da pesquisa.

4.5. Fatores motivadores da colaboração

Ainda considerando o grupo anterior (205 pessoas ou 94,9% da amostra total), também foram apresentados fatores para mensurar a *colaboração*, de forma que aqueles que afirmaram já terem inovado, pudessem demonstrar, em uma escala de 1 a 7, em qual grau de intensidade cada um deles foi considerado na prática. A maioria respondeu que o *grau de compartilhamento de conhecimento e grau de complementaridade de conhecimento* foram fatores bastante levados em consideração (81,9% e 60% de somatórias de respostas 6 e 7, na ordem), corroborando o que traz a literatura mencionada no referencial teórico do presente trabalho como ideal.

Tabela 12 - Medidores da colaboração - Compartilhamento e complementaridade de conhecimento

Medidor da colaboração	O quanto foi considerado																			
	1		2		3		4		5		6		7		pouco (1+2)		médio (3+4+5)		muito (6+7)	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Grau de compartilhamento de conhecimento	0	0	2	1,0	2	1,0	11	5,4	22	10,7	57	27,8	111	54,1	2	1,0	34	35,0	69	81,9
Grau de complementaridade de conhecimento	0	0	6	2,9	7	3,4	21	10,2	48	23,4	50	24,4	73	35,6	6	2,9	76	37,0	123	60,0

Fonte: Achados da pesquisa.

Além de tais fatores, também foi investigada a origem da iniciativa, ou seja, de quem partiu a ideia. O resultado obtido revelou que, na maioria (69,3%) dos casos, partiu de um grupo de profissionais com conhecimentos e experiências complementares, resultado também adequado, segundo a literatura.

Tabela 13 - Medidores da colaboração - Origem da iniciativa

Característica	n	%
De um grupo de pessoas com conhecimentos e experiências complementares	142	69,3
Da gestão	31	15,1
De um grupo selecionado de poucas pessoas com os mesmos conhecimentos e experiências	30	14,6
Não sei	2	1,0
Total	205	100,0

Fonte: Achados da pesquisa.

Por fim, foi apresentada uma série de metodologias, normalmente adotadas no contexto da inovação, para que fosse possível explorar possíveis padrões. Obteve-se que a maioria (42%) combinou duas ou mais das seguintes metodologias: *Design Thinking*, *Service Design*, *Scrum* e *Lean*.

Tabela 14 - Metodologias empregadas no processo

Característica	n	%
Combinação de 2 ou mais das seguintes: Design Thinking, Service Design, Scrum e Lean	86	42,0
Design Thinking ou Service Design	41	20,0
Outros	27	13,2
Nenhuma	22	10,7
Não sei	15	7,3
Scrum ou Lean	14	6,8
Total	205	100,0

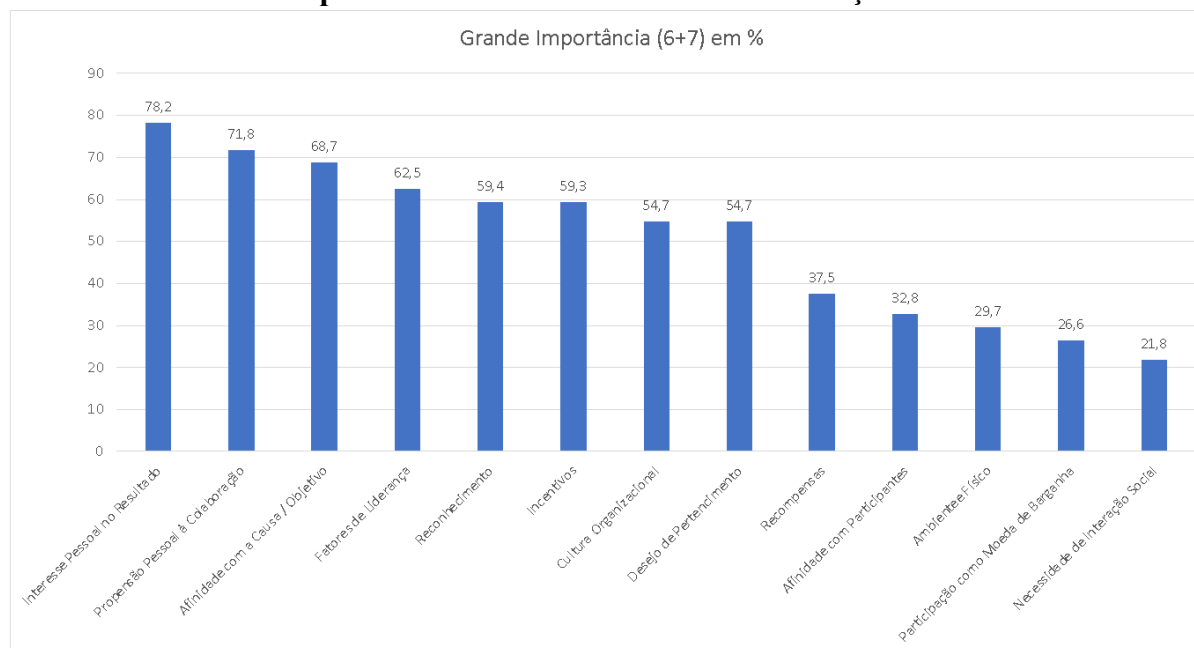
Fonte: Achados da pesquisa.

Após a mensuração da *colaboração*, uma seção dedicada aos motivadores da *colaboração* foi apresentada, com o intuito de investigar quais foram os fatores que mais influenciaram os indivíduos a participarem de atividades colaborativas. De acordo com os resultados (considerando a somatória das porcentagens referentes aos respondentes que atribuíram, numa escala de 1 a 7, a importância 6 ou 7), a maioria dos fatores foram avaliados como grandes influenciadores do comportamento colaborativo, sendo *interesse pessoal no resultado* (78,2%), *propensão pessoal a colaboração* (71,8%) e *afinidade com a causa/objetivo* (68,7%) os fatos mais importantes. Por outro lado, o *ambiente físico* (29,7%), *participação como moeda de barganha* (26,6%) e *necessidade de interação social* (21,8%) foram considerados os menos importantes (porcentagens referentes à soma das notas 6 e 7).

Tabela 15 - Fatores motivadores da colaboração

Fator	Valor														Grau de importância					
	1		2		3		4		5		6		7		Pouca (1+2)		Média (3+4+5)		Grande (6+7)	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Interesse pessoal no resultado	0	0	1	1,6	2	3,1	3	4,7	8	12,5	17	26,6	33	51,6	1	1,6	13	20,3	50	78,2
Propensão pessoal à colaboração	0	0	0	0	1	1,8	8	9,4	11	17,2	15	23,4	31	48,4	0	-	18	28,2	46	71,8
Afinidade com a causa/objetivo	1	1,6	7	10,9	2	3,1	3	4,7	7	10,9	18	28,1	26	40,6	8	12,5	12	18,7	44	68,7
Fatores de liderança	3	4,7	4	6,3	34,7	6	9,4	8	12,5	17	26,6	23	35,9	7	11	17	26,6	40	62,5	30,0
Reconhecimento	3	4,7	1	1,6	4	6,3	8	12,5	10	15,6	16	25	22	34,3	4	6,3	22	34,4	38	59,4
Incentivos	6	9,4	2	3,1	0	0	7	10,9	11	17,2	23	35,9	15	23,4	8	12,5	18	28,1	38	59,3
Cultura organizacional	5	7,8	0	0	7	10,9	3	4,7	14	21,9	19	29,7	16	25	5	7,8	24	37,5	35	54,7
Desejo de pertencimento	2	3,1	6	9,4	4	6,3	9	14,1	8	12,5	12	18,8	23	35,9	8	12,5	21	32,9	35	54,7
Recompensas	9	14,1	4	6,3	5	7,8	11	17,2	11	17,2	16	25	8	12,5	13	20,4	27	42,2	24	37,5
Afinidade com participantes	4	6,3	7	10,9	6	9,4	11	17,2	15	23,4	11	17,2	10	15,6	11	17,2	32	50	21	32,8
Ambiente físico	14	21,9	9	14,1	6	9,4	4	6,3	12	18,8	13	20,3	6	9,4	23	36	22	34,5	19	29,7
Participação como moeda de barganha	11	17,2	7	10,9	11	17,2	10	15,6	8	12,5	8	12,5	9	14,1	18	28,1	29	45,3	17	26,6
Necessidade interação social	10	15,6	8	12,5	9	14,1	11	17,2	12	18,8	7	10,9	7	10,9	18	28,1	32	50,1	14	21,8

Fonte: Achados da pesquisa.

Tabela 16 - Grau de importância dos motivadores da colaboração

Fonte: Achados da pesquisa.

Ao serem considerados 13 aspectos *motivadores da colaboração* sugeridos pela literatura, foi possível identificar uma estrutura de dados para reduzi-los a 4 fatores. Assim como na análise dos aspectos inibidores da *colaboração* foi necessário eliminar um aspecto por não apresentar um resultado de comunalidade adequado à técnica, na análise dos motivadores da *colaboração* eliminou-se o item *participação como moeda de barganha*.

Após esse ajuste, houve o reprocessamento da técnica, e obteve-se um *KMO* de 0,719, um *Teste de esfericidade de Bartlett* menor que 0,001, e que, agrupando os 13 aspectos motivadores da *colaboração* em 4 fatores, é possível explicar 70,7% da variância da amostra, o que é considerado excelente.

Tabela 17 - Comunalidades - Motivadores da colaboração

Característica	Inicial	Extração
Incentivos	1,000	0,744
Recompensas	1,000	0,666
Reconhecimento	1,000	0,706
Ambiente físico	1,000	0,618
Cultura Organizacional	1,000	0,793
Propensão pessoal à <i>colaboração</i>	1,000	0,624
Interesse pessoal no resultado	1,000	0,803
Desejo de pertencimento	1,000	0,635
Afinidade com a causa/objetivo	1,000	0,768
Necessidade de interação social	1,000	0,710
Afinidade com participantes	1,000	0,736
Fatores de liderança	1,000	0,679

Fonte: Achados da pesquisa.

Tabela 18 - Variância total explicada - Motivadores da colaboração

Componente	Total	Valores Eigen iniciais		Extração soma das cargas quadradas			Rotação soma das cargas quadradas		
		Variância (%)	Cumulativo (%)	Total	Variância (%)	Cumulativo (%)	Total	Variância (%)	Cumulativo (%)
1	4,084	34,031	34,031	4,084	34,031	34,031	2,495	20,788	20,788
2	1,731	14,425	48,456	1,731	14,425	48,456	2,185	18,207	38,995
3	1,579	13,160	61,616	1,579	13,160	61,616	1,993	16,609	55,604
4	1,087	9,060	70,675	1,087	9,060	70,675	1,808	15,071	70,675
5	0,903	7,524	78,200						
6	0,593	4,941	83,141						
7	0,552	4,596	87,737						
8	0,390	3,253	90,990						
9	0,344	2,869	93,859						
10	0,313	2,610	96,469						
11	0,232	1,937	98,406						
12	0,191	1,594	100,000						

Fonte: Achados da pesquisa.

Na tabela a seguir, é possível identificar que *desejo de pertencimento*, *afinidade com a causa/objetivo*, *necessidade de interação social* e *afinidade com participantes* representam um fator; *ambiente físico*, *cultura organizacional*, *fatores de liderança* e *reconhecimento* representam um outro fator; *reconhecimento*, *incentivos* e *recompensas* outro fator e *propensão pessoal à colaboração* e *interesse pessoal no resultado* outro. Observa-se que o primeiro tem em comum aspectos ligados a questões *relacionais*, o que une o segundo são

influenciadores externos da motivação, o terceiro representa *estímulos* e o último a *personalidade* de uma pessoa.

Tabela 19 - Redução dos fatores motivadores da colaboração

	Itens	Fatores			
		1	2	3	4
Aspectos relacionais	Desejo de pertencimento	0,680	0,034	0,266	0,318
	Afinidade com a causa/objetivo	0,644	0,08	0,333	0,486
	Necessidade de interação social	0,830	0,128	0,065	0,022
	Afinidade com participantes	0,787	0,306	-0,116	-0,099
Influenciadores externos	Ambiente físico	0,345	0,658	0,233	-0,107
	Cultura Organizacional	0,047	0,777	0,327	0,284
	Fatores de liderança	0,242	0,78	0,003	0,106
Estímulos	Reconhecimento	-0,156	0,542	0,538	0,314
	Incentivos	0,261	0,128	0,805	-0,104
	Recompensas	0,037	0,185	0,791	-0,064
Personalidade	Propensão pessoal à <i>colaboração</i>	-0,030	0,278	-0,259	0,692
	Interesse pessoal no resultado	0,185	0,012	0,039	0,876
	Variância Explicada por Fator	34,03%	14,42%	13,16%	9,06%

Fonte: Achados da pesquisa.

Além da apresentação de uma lista pré definida de opções com potenciais motivadores da *colaboração*, baseada na literatura mencionada no referencial teórico do presente trabalho, o instrumento de pesquisa também propôs que os respondentes, caso quisessem, expressassem livremente outros tipos de motivadores que julgassem importantes. O resultado pode ser agrupado, em síntese, nos seguintes itens:

- O potencial da iniciativa de **transformar intelectualmente** as pessoas participantes, seja gerando uma mudança de *mindset* ou agregando/consolidando conhecimentos.
- O suporte aos participantes através da **provisão de recursos**, seja tempo para se dedicar à iniciativa ou recursos financeiros para investir em estudos e co-criação.
- O potencial da iniciativa de **otimizar controles** administrativos e financeiros dos projetos.
- A **motivação pessoal**, seja pelo desafio técnico ou interesse em ganhos financeiros futuros.

Nota-se que alguns dos 4 fatores, obtidos através da aplicação da técnica multivariada de *Análise Fatorial*, apresentados anteriormente, estão presentes nos itens acima. O fator *personalidade* é um deles e está representado na afirmação dos respondentes de que a motivação pessoal e a afinidade com desafios podem ser impulsionadores do comportamento colaborativo. Outro exemplo são os fatores *influenciadores externos e estímulos*, presentes nos comentários que afirmam que a provisão de recursos financeiros também é um motivador. No entanto, alguns dos itens parecem ter um caráter um pouco diferente daquele representado nos 4 fatores. Exemplo disso é a afirmação de que a obtenção de conhecimento também pode motivar um indivíduo a colaborar, ideia que pode ser sintetizada através do termo *ganhos intelectuais*. Por fim, é possível também perceber um último elemento, o *tempo*, que para os respondentes é um fator importante, uma vez que faz-se necessária a disponibilidade de tempo para se conseguir participar de atividades extras e ainda manter a produtividade nas atividades pré existentes no dia-a-dia de trabalho.

4.6. Bem-estar dos respondentes

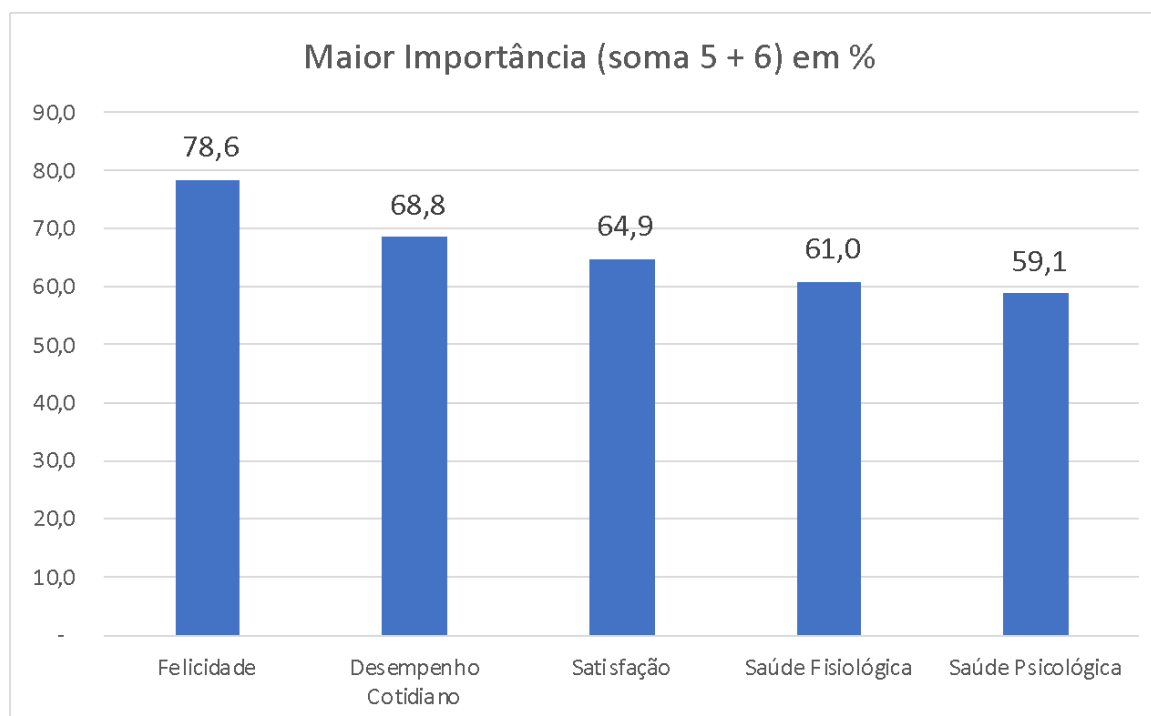
Ainda considerando o mesmo grupo (205 pessoas ou 94,9% da amostra total), foram apresentados fatores para mensurar o *bem-estar* dos respondentes que afirmaram ter inovado, com o intuito de identificar, em uma escala de 1 a 7, o quão bem elas estavam na ocasião mais relevante em que elas já contribuíram com processos inovadores. A maioria respondeu que um *alto grau de felicidade, satisfação com a vida, capacidade de desempenhar as atividades práticas do dia-a-dia, saúde psicológica e fisiológica* foram aspectos muito presentes, sendo *felicidade, capacidade de desempenhar as atividades práticas do dia-a-dia e satisfação com a vida* os aspectos mais importantes (somatório das respostas que atribuíram grau 6 ou 7 na escala de intensidade). A Tabela 20 e o Gráfico 02 a seguir resumem estes achados:

Tabela 20 - Medidores de bem-estar

Fator	Valor														Grau de importância					
	1		2		3		4		5		6		7		Pouca (1+2)		Média (3+4+5)		Grande (6+7)	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Felicidade	1	0,5	1	0,5	5	2,4	7	3,4	30	14,6	68	32,2	93	45,4	2	1	42	20,4	161	78,6
Desempenho cotidiano	4	2	0	0	11	5,4	16	7,8	33	16,1	68	33,2	73	35,6	4	2	60	29,3	141	68,8
Satisfação	2	1	3	1,5	5	2,4	17	8,3	45	22	67	32,7	66	32,2	5	2,5	67	32,7	133	64,9
Saúde fisiológica	0	0	6	2,9	13	6,3	27	13,2	34	16,6	56	27,3	69	33,7	6	2,9	74	36,1	125	61
Saúde psicológica	2	1	11	5,4	15	7,3	18	8,8	38	18,5	53	25,9	68	33,2	13	6,4	71	34,6	121	59,1

Fonte: Achados da pesquisa.

Gráfico 02 - Grau de importância dos medidores de bem-estar



Fonte: Achados da pesquisa.

Com o propósito de buscar a dimensionalidade latente nestas variáveis, aplicou-se, novamente, a técnica da *Análise Fatorial*, esperando-se encontrar um único fator que expressasse o construto *bem-estar* de maneira unidimensional. Entretanto, ao analisar as comunalidades, foi necessária a eliminação do fator *saúde fisiológica*, pelo mesmo motivo em que foi necessário anteriormente para os aspectos inibidores e os motivadores da *colaboração*, ou seja, por não apresentar um resultado adequado à técnica. Após esse ajuste, houve o reprocessamento da técnica, e obteve-se um *KMO* de 0,749, um *Teste de esfericidade de Bartlett* menor que 0,001, e que, os 4 aspectos medidores do *bem-estar* restantes podem ser representados em um único fator, capaz de explicar 68,6% da variância da amostra, o que é considerado excelente.

Tabela 21 - Comunalidades - Medidores de bem-estar

Comunalidades		
Característica	Inicial	Extração
Medidor de <i>bem-estar</i> : felicidade	1,000	0,727
Medidor de <i>bem-estar</i> : satisfação	1,000	0,761
Medidor de <i>bem-estar</i> : desempenho cotidiano	1,000	0,619
Medidor de <i>bem-estar</i> : saúde psicológica	1,000	0,636

Fonte: Achados da pesquisa.

Tabela 22 - Variância total explicada - Medidores de bem-estar

Componente	Total	Valores Eigen iniciais		Extração soma das cargas quadradas		
		Variância (%)	Cumulativo (%)	Total	Variância (%)	Cumulativo (%)
1	2,743	68,575	68,575	2,743	68,575	68,575
2	0,552	13,797	82,373			
3	0,472	11,791	94,163			
4	0,233	5,837	100,000			

Fonte: Achados da pesquisa.

Dado tais achados, é possível atribuir *escores* para cada respondente em termos do *bem-estar* declarado, os quais expressam, para cada caso, uma distância de uma média normalizada = 0,0 com Desvio Padrão = 1,0. Quanto mais negativo o escore, mais distante negativamente o respondente está da média do fator e quanto maior o escore, mais distante positivamente o respondente está da média. Com isso, é possível separar os 205 respondentes

em grupos (*tercis*) com valores de *escores* menores (MENOR BEM-ESTAR, N=68), médios (MÉDIO BEM-ESTAR, N=69) e maiores (MAIOR BEM-ESTAR, N=68).

A partir daí, com a aplicação da técnica do *Qui-Quadrado*, foi executado o cruzamento entre tais grupos (que representam o grau de *bem-estar* dos respondentes) e a percepção dos respondentes a respeito da existência de relação entre *bem-estar* e *inovação*, obtendo-se o seguinte resultado:

Tabela 23 - Grupos de bem-estar divididos por escore fatorial

		Menor <i>bem-estar</i>		Médio <i>bem-estar</i>		Alto <i>bem-estar</i>		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Relação entre <i>bem-estar</i> e <i>inovação</i>	Sim	59	86,8	58	84,1	60	88,2	177	86,3
	Não	4	5,9	8	11,6	4	5,9	16	7,8
	Não sei	5	7,4	3	4,3	4	5,9	12	5,9
Total		68	100	69	100	68	100	205	100

Fonte: Achados da pesquisa.

Isso evidencia que não existem diferenças, estatisticamente significativas ($\chi^2=2513$, PValue = -.642 > 0,05, NS), entre os grupos que representam o grau de *bem-estar* dos respondentes (todos os grupos com mais de 80% de concordância). Ou seja, independentemente do indivíduo estar experienciando um menor, médio ou maior nível de *bem-estar*, ele sempre afirma concordar com a ideia de que há relação entre *bem-estar* e *estratégia de inovação*.

Na questão do instrumento de pesquisa que permitia à pessoa respondente informar se ela via relação entre *bem-estar* e *inovação*, permitiu-se a ela atribuir uma nota de 0 a 10 para o grau de importância desta relação. Dando continuidade à análise, através da aplicação do *Teste ANOVA* (indicado para comparações de valores métricos para mais de três grupos), foi realizada a comparação das médias dessas notas (de 0 a 10) e os *tercis* de *bem-estar* (menor, médio e maior), obtendo o seguinte resultado:

Tabela 24 - Grau de importância bem-estar x inovação

					95% intervalo de confiança para média			
	N	Mean	Desvio Padrão	Erro Padrão	Limite inferior	Limite superior	Mínimo	Máximo
Menor bem-estar	59	8,34	1,549	,202	7,94	8,74	4	10
Médio bem-estar	58	9,02	1,116	,147	8,72	9,31	6	10
Alto bem-estar	60	8,72	1,474	,190	8,34	9,10	5	10
Total	177	8,69	1,414	,106	8,48	8,90	4	10

Fonte: Achados da pesquisa.

Tabela 25 - Grau de importância bem-estar x inovação - Teste ANOVA

	Soma dos quadrados	df	Qui-Quadrado	F	Sig.
Entre grupos	13,523	2	6,762	3,477	0,033
Dentro dos grupos	338,386	174	1,945		
Total	351,910	176			

Fonte: Achados da pesquisa.

Importante observar que o resultado não apresenta o universo total ($n = 205$), mas sim um universo reduzido ($n = 177$). Isso se deve ao fato de nem todos os respondentes terem atribuído relação entre os construtos *bem-estar* e *estratégia de inovação*.

Quanto às médias das notas (de 0 a 10) atribuídas à importância da relação entre *bem-estar* e *inovação*, percebe-se que todos os *tercis* de *bem-estar* atribuem médias superiores a 8. O valor encontrado de F (3,477, com PValue=0,033), indica que pode se considerar que há diferenças estatísticas entre as médias dos três grupos (com 95% de confiança, já que PValue < 0,05). Entretanto, é preciso avaliar quais médias são diferentes entre si. Aplicando o teste *Post-Hoc de Bonferroni*, foi obtido o seguinte resultado:

Tabela 26 - Grau de importância bem-estar X inovação - Comparações

					95% intervalo de confiança	
(I) Grupos de bem-estar divididos por <i>escore</i> fatorial	(J) Grupos de <i>bem-estar</i> divididos por <i>escore</i> fatorial	Diferença média (I - J)	Erro padrão	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Menor <i>bem-estar</i>	Médio <i>bem-estar</i>	-,678*	,258	,034	-1,31	-,04
	Alto <i>bem-estar</i>	-,378	,256	,338	-1,01	,25
Médio <i>bem-estar</i>	Menor <i>bem-estar</i>	,678*	,258	,034	,04	1,31
	Alto <i>bem-estar</i>	,301	,257	,505	-,33	,93
Alto <i>bem-estar</i>	Menor <i>bem-estar</i>	,378	,256	,338	-,25	1,01
	Médio <i>bem-estar</i>	-,301	,257	,505	-,93	,33
* A diferença média é significativa a partir do nível 0,05						

Fonte: Achados da pesquisa.

O teste compara as médias grupo a grupo e o *Sig* encontrado é relevante apenas para as diferenças entre o grupo de respondentes que declararam menor *bem-estar* com aquele grupo de respondentes que declararam médio *bem-estar* (PVale=0,034 < 0,05). As comparações entre os outros dois grupos não podem ser consideradas estatisticamente significativas.

Extrapolou-se as análises de forma a avaliar se existiria alguma relação entre o grau de *bem-estar* da pessoa respondente e algumas variáveis sociodemográficas, como renda e idade.

Revelou-se que, quanto à renda, não existem diferenças estatisticamente significativas para o nível de *bem-estar* declarado e medido pelo *escore* fatorial ($\chi^2=11,601$, PValue = 0,313>0,05, NS).

Tabela 27 - Grupos de bem-estar divididos por escore fatorial - Renda

		Menor <i>bem-estar</i>		Médio <i>bem-estar</i>		Alto <i>bem-estar</i>		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Faixa de renda	Menos de R\$ 3.636	1	1,5	1	1,4	1	1,5	3	1,5
	R\$ 3.637 a R\$6.060	2	2,9	1	1,4	3	4,4	6	2,9
	R\$6.061 a R\$12.120	15	22,1	14	20,3	8	11,8	37	18
	R\$12.121 a R\$18.180	22	32,4	16	23,2	11	16,2	49	23,9
	Mais de R\$18.180	23	33,8	30	43,5	39	57,4	92	44,9
	Prefiro não informar	5	7,4	7	10,1	6	8,8	18	8,8
Total		68	100	69	100	68	100	205	100

Fonte: Achados da pesquisa.

Quanto à faixa etária, pode-se dizer, com um grau menor de confiança (90%, dado $P\text{Value} < 0,10$) que existem diferenças entre os grupos:

Tabela 28 - Grupos de bem-estar divididos por escore fatorial - Idade

		Menor <i>bem-estar</i>		Médio <i>bem-estar</i>		Alto <i>bem-estar</i>		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Faixa etária	Até 30 anos	18	26,5	14	20,3	9	13,2	41	20
	Entre 31 e 40 anos	29	42,6	29	42	21	30,9	79	38,5
	Entre 41 e 50 anos	12	17,6	14	20,3	16	23,5	42	20,5
	Acima de 50 anos	9	13,2	12	17,4	22	32,4	43	21
Total		68	100	69	100	68	100	205	100

Fonte: Achados da pesquisa.

Os dados mostram que os grupos de indivíduos com mais idade apresentam níveis de *bem-estar* mais elevados do que o total no grau de *bem-estar*, em comparação com grupos mais jovens (frequências menores do que o total).

Realizando a comparação dos grupos de *bem-estar* com a idade (declarada em anos, ou seja, uma variável métrica), através da aplicação do *Teste ANOVA* (para mais de três grupos), obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 29 - Comparação bem-estar X idade

	N	Mean	Desvio Padrão	Erro Padrão	95% intervalo de confiança para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Menor bem-estar	68	37,87	9,986	1,211	35,45	40,28	24	63
Médio bem-estar	69	39,65	11,421	1,375	36,91	42,40	24	71
Alto bem-estar	68	44,51	11,698	1,419	41,68	47,35	24	73
Total	205	40,67	11,361	,793	39,11	42,24	24	73

Fonte: Achados da pesquisa.

Observa-se que os resultados são estatisticamente significativos ($F=6,581$, $PValue=0,002 < 0,01$) para diferenças entre as idades dos grupos caracterizados pelo grau de *bem-estar* (definido pelo *escore* fatorial), confirmando a ideia de que as pessoas respondentes que declararam maior *bem-estar*, são aquelas comparativamente mais velhas do que aquelas com menor *bem-estar*, conforme tinha sido detectado na análise do *Qui-Quadrado*.

Tabela 30 - Idade - Teste ANOVA

	Soma dos quadrados	df	<i>Qui-Quadrado</i>	F	Sig.
Entre grupos	1610,656	2	805,328	6,581	,002
Dentro dos grupos	24720,446	202	122,378		
Total	26331,102	204			

Fonte: Achados da pesquisa.

4.7. Medidores da estratégia de inovação

A apresentação de algumas questões do instrumento de coleta aos respondentes foi condicionada em função da resposta à seguinte pergunta:

A empresa na qual você teve essa experiência (inovadora), tinha uma estratégia de inovação?

Àqueles que responderam “sim” a tal questão, foi apresentada uma seção composta por uma lista pré definida de opções contendo *medidores da estratégia de inovação*, baseada na literatura mencionada no referencial teórico do presente trabalho, de forma a permitir a pessoa respondente atribuir um grau de 1 a 7 correspondente à intensidade que cada aspecto, segundo sua percepção individual sobre os aspectos organizacionais de inovação, foi previsto ou planejado na sua empresa. O intuito dessa seção foi comparar o que a teoria orienta com a prática do mercado profissional. As análises a seguir, então, restringem-se às respostas deste grupo de 134 sujeitos (65,4% da amostra total).

Tabela 31 - Adoção prévia de estratégias de inovação

Característica	n	%
Sim	134	65,4
Não	62	30,2
Não sei	9	4,4
Total	205	100,0

Fonte: Achados da pesquisa.

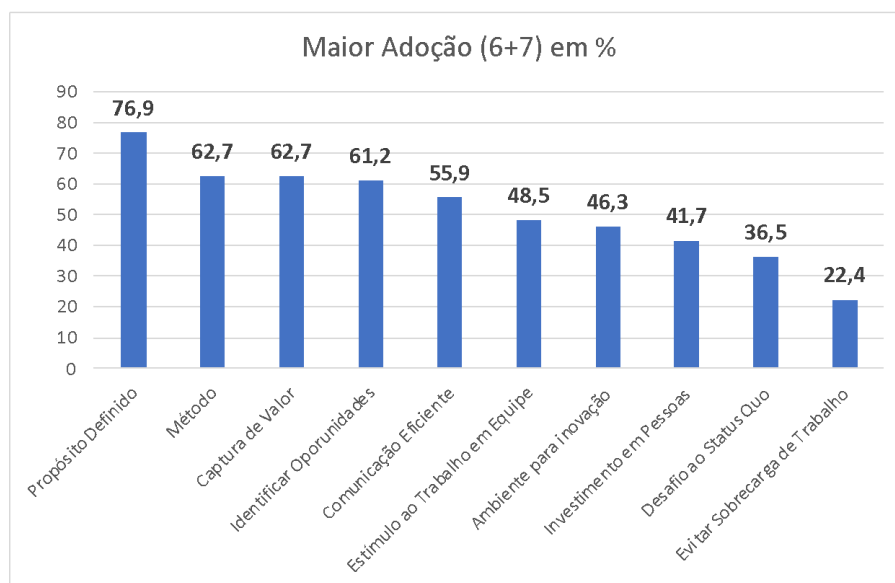
De acordo com os resultados (considerando-se o somatório das respostas 6 e 7, que representam grande importância atribuída), os aspectos relacionados à adoção de uma *estratégia de inovação* mais previstos e planejados pelas organizações nas quais os respondentes se envolveram em processos inovativos foram *o que e porque fazer a iniciativa inovadora - propósito definido (76,9%), como fazer - método (62,7%) e como capturar valor (62,7%)*, enquanto que os que menos contaram com notas 6 e 7 nas respostas foram *como investir em pessoas - treinamento, desenvolvimento pessoal, reconhecimento e premiação (41,7%), como reconhecer e estimular pessoas dispostas a desafiar o status quo (36,5%) e como não sobrecarregar as pessoas (22,4%)*. À exceção dos itens *como reconhecer e*

estimular pessoas dispostas a desafiar o status quo e como não sobrecarregar as pessoas, observou-se que todos os demais fatores foram altamente previstos e planejados na *estratégia de inovação* adotada.

Tabela 32 - Medidores de estratégia de inovação

Itens	Valor														Grau de importância					
	1		2		3		4		5		6		7		Pouca (1+2)		Média (3+4+5)		Grande (6+7)	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Propósito definido	0	0	2	1,5	4	3	6	4,5	19	14,2	45	33,6	58	43,3	2	1,5	29	21,7	103	76,9
Método	3	2,2	3	2,2	3	2,2	10	7,5	31	23,1	35	26,1	49	36,6	6	4,4	44	32,8	84	62,7
Captura de valor	1	0,7	3	2,2	4	3	11	8,2	31	23,1	35	26,1	49	36,6	4	2,9	46	34,3	84	62,7
Identificar oportunidades	0	0	3	2,2	7	5,2	7	5,2	35	26,1	35	26,1	47	31,3	9	6,7	50	37,3	75	55,9
Comunicação eficiente	4	3	5	3,7	12	9	11	8,2	27	20,1	33	24,6	42	31,3	9	6,7	50	37,3	75	55,9
Estímulo ao trabalho em equipe	5	3,7	4	3	9	6,7	13	9,7	38	28,4	34	25,4	31	23,1	9	6,7	60	44,8	65	48,5
Ambiente para inovação	8	6	8	6	7	5,2	14	10,4	35	26,1	30	22,4	32	23,9	16	12	56	41,7	62	46,3
Investimento em pessoas	14	10,4	8	6	7	5,2	16	11,9	33	24,6	27	20,1	29	21,6	22	16,4	56	41,7	56	41,7
Desafio ao status quo	9	6,7	9	6,7	7	5,2	22	16,4	38	28,4	22	16,4	27	20,1	18	13,4	67	50	49	36,5
Evitar sobrecarga de trabalho	19	14,2	14	10,4	16	11,9	30	22,4	25	18,7	19	14,2	11	8,2	33	24,6	71	53	30	22,4

Fonte: Achados da pesquisa.

Tabela 33 - Grau de adoção dos medidores de estratégia de inovação

Fonte: Achados da pesquisa.

Após a descrição univariada dos dados, investiu-se na aplicação da técnica para redução de fatores para, dessa forma, diminuir a complexidade da interpretação. Com o uso, novamente, da *Análise Fatorial* obteve-se que os 10 aspectos medidores da *estratégia de inovação* podem ser reduzidos a dois fatores capazes de explicar 65,9% da variância da amostra, o que é considerado excelente.

Tabela 34 - Comunalidades - Medidores de estratégia de inovação

Comunalidades		
Característica	Inicial	Extração
Medidor de estratégia: identificar oportunidades	1,000	0,534
Medidor de estratégia: propósito definido	1,000	0,636
Medidor de estratégia: método	1,000	0,718
Medidor de estratégia: captura de valor	1,000	0,700
Medidor de estratégia: estímulo ao trabalho em equipe	1,000	0,735
Medidor de estratégia: investimento em pessoas	1,000	0,600
Medidor de estratégia: ambiente para inovação	1,000	0,765
Medidor de estratégia: comunicação eficiente	1,000	0,539
Medidor de estratégia: evitar sobrecarga de trabalho	1,000	0,662
Medidor de estratégia: desafio ao status quo	1,000	0,698

Fonte: Achados da pesquisa.

Tabela 35 - Variância total explicada - Medidores estratégia de inovação

Componente	Total	Valores Eigen iniciais		Extração soma das cargas quadradas			Rotação soma das cargas quadradas		
		Variância (%)	Cumulativo (%)	Total	Variância (%)	Cumulativo (%)	Total	Variância (%)	Cumulativo (%)
1	5,122	51,217	51,217	5,122	51,217	51,217	3,856	38,565	38,565
2	1,464	14,639	65,856	1,464	14,639	65,856	2,729	27,291	65,856
3	0,771	7,713	73,568						
4	0,636	6,356	79,925						
5	0,485	4,850	84,774						
6	0,436	4,362	89,136						
7	0,347	3,466	92,602						
8	0,318	3,182	95,783						
9	0,215	2,154	97,938						
10	0,206	2,062	100,000						

Fonte: Achados da pesquisa.

Os medidores *estímulo ao trabalho em equipe, investimento em pessoas, ambiente para inovação, comunicação eficiente, evitar sobrecarga de trabalho e desafio ao status quo* compõem o primeiro fator; enquanto que *identificar oportunidades, propósito definido método e captura de valor* fazem parte de um segundo fator. Observa-se que o primeiro diz respeito a pessoas e ambiente, ao passo que o segundo relaciona-se a questões ligadas à organização das atividades necessárias para inovar.

Tabela 36 - Redução dos fatores de estratégia de inovação

Item	Fator	
	1	2
Medidor de estratégia: estímulo ao trabalho em equipe	0,795	0,322
Medidor de estratégia: investimento em pessoas	0,746	0,207
Medidor de estratégia: ambiente para inovação	0,833	0,267
Medidor de estratégia: comunicação eficiente	0,663	0,315
Medidor de estratégia: evitar sobrecarga de trabalho	0,801	0,144
Medidor de estratégia: desafio ao status quo	0,824	0,14
Medidor de estratégia: identificar oportunidades	0,239	0,691
Medidor de estratégia: propósito definido	0,315	0,733
Medidor de estratégia: método	0,122	0,838
Medidor de estratégia: captura de valor	0,212	0,809
Explicação da Variância	51,21%	14,64%

Fonte: Achados da pesquisa.

Considerando apenas as respostas dadas por pessoas que declararam que, segundo sua percepção individual, a companhia tinha uma *estratégia de inovação* (134 pessoas), as intensidades 1, 2 e 3 foram agrupadas na categoria “Grau de importância - Pouca”, as intensidades 5, 6 e 7 na categoria “Grau de importância - Muita” e a intensidade 4, sendo um ponto médio, foi desconsiderada. Para se assumir como coerente, esperava-se que o percentual do grupo “Grau de importância - Muita” fosse maior que o do grupo “Grau de importância - Pouca”. Os resultados deste cálculo estão sintetizados na tabela a seguir.

Tabela 37 - Comparação entre maior e menor utilização dos medidores de uma estratégia de inovação

Item	Grau de importância						Muita - Pouca (em %)
	Pouca (1+2+3)		Ponto médio (4)		Muita (5+6+7)		
	n	%	n	%	n	%	
Propósito definido	6	4,5	6	4,5	122	91,1	86,6
Método	9	6,6	10	7,5	115	85,8	79,2
Captura de valor	8	5,9	11	8,2	115	85,8	79,9
Identificar oportunidades	10	7,4	7	5,2	117	87,3	79,9
Comunicação eficiente	21	15,7	11	8,2	102	76	60,3
Estímulo ao trabalho em equipe	18	13,4	13	9,7	103	76,9	63,5
Ambiente para inovação	23	17,2	14	10,4	97	72,4	55,2
Investimento em pessoas	29	21,6	16	11,9	89	66,3	44,7
Desafio ao status quo	25	18,6	22	16,4	87	64,9	46,3
Evitar sobrecarga de trabalho	49	36,5	30	22,4	55	41,1	4,6

Fonte: Achados da pesquisa.

Por estes resultados é possível entender que em todos os itens considerados há uma maior proporção de respostas 5 + 6 + 7 somadas do que no total das respostas 1 + 2 + 3, o que expressa uma maior utilização do critério considerado. Entretanto, a observação de um comportamento específico deve ser destacado: o medidor "*evitar sobrecarga de trabalho*" destoa em relação aos demais, apresentando um volume muito maior de indivíduos que atribuíram a ele pouca utilização, em comparação aos que disseram que o mesmo é muito

utilizado na estratégia. Esse achado demonstra que, para a amostra da pesquisa, a exposição das equipes à fadiga profissional ou outros processos desgastantes, na busca por inovação, não é critério considerado como tão importante na adoção de uma estratégia de inovação.

Além da apresentação de uma lista pré definida de opções contendo *medidores da estratégia de inovação*, baseada na literatura mencionada no referencial teórico do presente trabalho, o instrumento de pesquisa também propôs que os respondentes, caso quisessem, expressassem livremente outros tipos de *medidores da estratégia de inovação* que julgassem importantes, em uma questão com resposta aberta, qualitativa. O resultado pode ser agrupado, em síntese, nos seguintes itens:

1. Como **equalizar o conhecimento** sobre inovação dentro da empresa, criar uma **cultura de inovação sustentável** a longo prazo e um **ambiente flexível** que instigue as pessoas a gerarem *insights* inovadores, estimulando, por exemplo, a mudança na forma como as pessoas se relacionam. Uma vez que inovação requer *colaboração* e *colaboração* requer a interação e troca entre as pessoas, independente de cargos e posições, isso se torna difícil em ambientes extremamente hierarquizados, embasados em comando e controle, na intolerância a falhas e com barreiras de comunicação.
2. Como desenvolver **habilidades intra empreendedoras** nos colaboradores, estimular a autonomia, criar metas e recompensas e preservar a **segurança psicológica** dos indivíduos.
3. Como estimular um **raciocínio focado no problema**, antes da solução, a geração de ideias centradas em quem será beneficiado (usuário/cliente), considerando as necessidades de todos *stakeholders* através da adoção de métodos baseados na empatia, como definir a visão do produto que se deseja desenvolver e estimular a prática da análise de referências externas (concorrentes, startups, universo acadêmico etc.) para auferir aprendizados também a partir de erros e acertos de terceiros.
4. Como **testar hipóteses** e obter *feedbacks* da forma **mais ágil e menos custosa** possível, o quanto há disposição para assumir riscos para inovar e como extrair aprendizados a partir dos erros que serão cometidos.
5. Como garantir a **multidisciplinaridade dos times** que irão co-criar e estimular a *colaboração* da liderança, tornando-a uma aliada na execução e no sucesso da estratégia.

6. Como se **adaptar rapidamente** ao cenário de incerteza do mercado (mudanças do cenário econômico, do setor etc.).
7. Como preparar uma **base tecnológica para suportar** as ideias inovadoras (internalizar ou terceirizar).
8. Como **equilibrar inovação e atividades não inovadoras** do dia a dia, necessárias para manter a operação do negócio.
9. Como criar **indicadores para identificar os resultados** obtidos através da iniciativa inovadora e definir próximos passos.
10. Como **captar recursos** para a inovação (interno, investidores, incentivos do governo etc.).

A análise de tal resultado, possibilita sua representação em três termos: *flexibilidade, centralidade no aspecto humano, sustentabilidade e equilíbrio*.

- *Flexibilidade*, como a habilidade fundamental, no contexto da inovação, em torno da qual, grande parte dos aspectos citados orbitam. Tal habilidade se faz necessária, seja na adaptação da estrutura da empresa para que uma cultura de inovação possa ser, de fato, disseminada, seja na capacidade de adaptação rápida e constante às frequentes mudanças no mercado de atuação ou na tolerância a falhas, sem penalizações que possam acabar tolhendo o potencial criativo das pessoas.
- *Centralidade no aspecto humano*, pela necessidade de investimento em capacidades e desenvolvimento humano, bem como adoção de estratégias centradas nas reais necessidades dos diferentes grupos envolvidos, interessados ou impactados.
- *Sustentabilidade*, visto que, para tudo isso prosperar a longo prazo, se faz essencial o apoio da liderança, atuando como importante aliada na disseminação da cultura, além do investimento adequado em recursos financeiros e tecnológicos, que provêm as condições necessárias para a possibilidade de expansão, otimização de processos e alcance de objetivos estratégicos.
- *Equilíbrio*, uma vez que é fundamental a dosagem entre o tempo e esforço despendidos nas frentes de caráter inovador versus o que é gasto nas atividades mais operacionais cotidianas, também importantes.

Portanto, observa-se que os dois fatores, identificados através da redução dos aspectos originais relacionados aos *medidores da estratégia de inovação* (a. pessoas e ambiente e, b. questões ligadas à organização das atividades necessárias para inovar), estão relacionados às ideias centrais presentes no resultado qualitativo obtido. Por exemplo, *'flexibilidade'* contém ideias associadas a *'pessoas e ambiente'*, *'centralidade no aspecto humano'* e *'sustentabilidade'* relaciona-se com *'pessoas'* e *'atividades necessárias para inovar'*.

4.8. Relação entre bem-estar e inovação

As análises dos achados referentes aos construtos dessa seção, foram divididas entre uma análise univariada, pela qual foi avaliada a existência e a intensidade da relação entre *bem-estar* e *inovação*; e uma análise focada no cruzamento entre tal relação e outras variáveis presentes na pesquisa, com o intuito de identificar padrões.

4.8.1. Análise Univariada

Foi questionada toda a amostra válida (216 pessoas), de forma direta, se a pessoa respondente entendia que há relação entre *bem-estar* e *inovação*. Nas respostas afirmativas, pediu-se que fosse atribuída uma nota de 0 a 10 para o grau de importância de tal relação. Foi obtido que a maioria (85,6%) observa esta como válida.

Tabela 38 - Relação entre bem-estar e inovação

Característica	n	%
Sim	185	85,6
Não	19	8,8
Não sei	12	5,6
Total	216	100,0

Fonte: Achados da pesquisa.

Gráfico 03 - Confirmação da existência de relação entre bem-estar e inovação



Fonte: Achados da pesquisa.

Quanto à intensidade da relação entre os construtos, auferiu-se que a maioria enxerga extrema relação (42,2%).

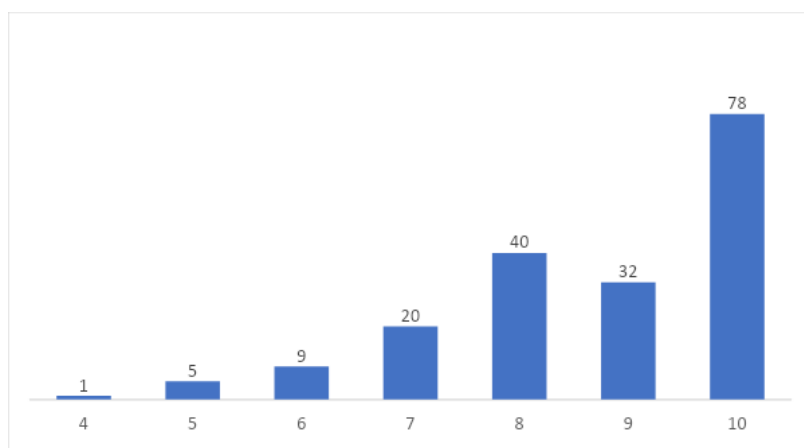
Tabela 39 - Intensidade da relação entre bem-estar e inovação

Característica	n	%
10	78	42,2
8	40	21,6
9	32	17,3
7	20	10,8
4	1	,5
6	9	4,9
5	5	2,7
Total	185	100,0

Fonte: Achados da pesquisa.

O gráfico a seguir demonstra a distribuição das notas (0 a 10), onde o mínimo grau de relação entre *bem-estar* e *inovação* foi 4, o máximo 10 e a média 8,71, havendo um desvio padrão de 1,415:

Gráfico 04 - Distribuição da intensidade da relação entre bem-estar e inovação



Fonte: Achados da pesquisa.

4.8.2. Cruzamento entre Variáveis

Complementarmente às análises univariadas apresentadas anteriormente, foram realizados cruzamentos entre as variáveis para identificação de possíveis padrões. Testes estatísticos foram executados para verificar se há diferenças em termos de concordância de que há relação entre os construtos *bem-estar* e *estratégia de inovação* (medido por distribuição da frequência e com uso do teste do *Qui-Quadrado* para verificar diferenças estatísticas em medidas de proporção, isto é, medidas expressas em percentagem) e qual o grau atribuído para esta relação (medidos por uma escala de 0 a 10, com o uso do *Teste ANOVA* para comparação de médias de mais de três grupos).

Dessa forma, o primeiro cruzamento comparou a existência de relação entre os construtos *bem-estar* e *estratégia de inovação* e o nível de experiência em *PD&I* dos respondentes. O intuito foi investigar se os indivíduos que enxergam relação entre tais construtos são aqueles com maior nível de experiência. Faz-se necessário explicar que respostas que não representam um intervalo específico de anos de experiência, como “não possuo” e “não tenho certeza”, foram desconsideradas. Além disso, profissionais com um a dois anos de experiência foram agrupados na categoria “pouca experiência”, aqueles com três a dez anos, na categoria “média experiência” e com mais de 10 anos na categoria “grande experiência”.

O segundo cruzamento contrapôs a existência de relação entre os construtos *bem-estar* e o nível de senioridade dos respondentes, sendo que aprendiz, júnior e pleno foram agrupados na categoria “menor senioridade”, sênior (coordenação, gerência, baixa liderança) e especialista na categoria “maior senioridade” e executivo (C-level, fundadoras e co-fundadoras, executivas, diretoras, presidentes, sócias, sócias-proprietárias) na categoria “C-level”.

O terceiro cruzamento realizado, ocorreu entre a existência de relação entre os construtos *bem-estar* e *estratégia de inovação* e a quantidade de projetos ou iniciativas de inovação que a pessoa já teve envolvimento (ajudou a planejar e/ou executar e/ou acompanhar).

Conforme os resultados apresentados a seguir, não é possível identificar diferenças entre os grupos das três variáveis analisadas, o que implica dizer que não há efeito de tempo de experiência, nível de senioridade profissional e quantidade de projetos desenvolvidos, para a concordância de que exista relação positiva, causal, entre os construtos *bem-estar* e *estratégia de inovação*.

Faz-se necessário a elucidação de que os dados apresentados na tabela a seguir, partem do universo daqueles que concordaram com a afirmação de que há relação entre os construtos (185 sujeitos). Portanto, uma vez que respostas que não representam um intervalo específico de anos de experiência, como “não possuo” e “não tenho certeza”, e que não representam uma quantidade específica de projetos, como “nenhum” e “não consigo mensurar”, foram desconsideradas, o universo total para cada grupo de informações muda, ou seja, para o grupo “experiência em *PD&P*” o universo é 171, “senioridade” é 185 e “projetos de inovação” é 172.

Tabela 40 - Cruzamento entre relação entre bem-estar e inovação X Experiência em PD&I X Senioridade X Quantidade de projetos de inovação

Variável	Categoria	Distribuição de Frequência		Teste do Qui-Quadrado		
		n	% (para a concordância)	χ^2 (Valor)	P Value	Sig
Experiência em PD&I	Menor Experiência (Até 2 anos)	23	95,8	4,065	0,397	NS
	Média Experiência (De 3 a 10 anos)	93	82,3			
	Maior Experiência (Mais de 10 anos)	55	88,7			
	Total	171	85,9			
Senioridade	Menor Senioridade (Aprendiz, Júnior e Pleno)	36	87,8	4,958	0,292	NS
	Maior Senioridade (Sênior e Especialista)	131	85,6			
	C-Level	18	81,8			
	Total	185	85,6			
Projetos de inovação	Até 10 Projetos	76	84,4	0,788	0,940	NS
	De 11 a 20 Projetos	25	86,2			
	Mais de 20 Projetos	71	87,7			
	Total	172	86,0			

Fonte: Achados da pesquisa.

Em seguida, procedeu-se ao mesmo tipo de comparação entre os grupos estabelecidos pela qualificação profissional, para analisar possíveis diferenças nas médias do grau de importância atribuído (entre 0 e 10) para a relação entre *bem-estar* e *estratégia de inovação*. Neste procedimento estatístico foi usado o *Teste ANOVA*, para comparação de médias de três ou mais grupos, com o parâmetro F e nível de aceitação de diferença estatística para *P Values* menores que 0,05. A tabela a seguir resume estes dados:

Tabela 41 - Cruzamento entre relação entre bem-estar e inovação X Experiência em PD&I X Senioridade X Quantidade de projetos de inovação - Grau de importância

Variável	Categoria	Valores		Teste ANOVA		
		n	Média do Grau de Importância	F (valor)	P Value	Sig
Experiência em PD&I	Menor Experiência (Até 2 anos)	23	8,96	0,395	0,674	NS
	Média Experiência (De 3 a 10 anos)	93	8,67			
	Maior Experiência (Mais de 10 anos)	55	8,76			
	Total	171	8,74			
Senioridade	Menor Senioridade (Aprendiz, Júnior e Pleno)	36	8,72	0,047	0,955	NS
	Maior Senioridade (Sênior e Especialista)	131	8,72			
	C-Level	18	8,61			
	Total	185	8,71			
Projetos de inovação	Até 10 Projetos	76	8,72	1,255	0,288	NS
	De 11 a 20 Projetos	25	8,32			
	Mais de 20 Projetos	71	8,85			
	Total	172	8,72			

Fonte: Achados da pesquisa.

Dado os resultados apresentados, é possível dizer que não há distinções, com relevância estatística, entre as médias de todos os grupos de experiência profissional. Ou seja, todos os respondentes, independentemente de tempo de experiência, nível de senioridade e de número de projetos nos quais participaram, atribuem elevado grau de relevância para o construto *bem-estar* dentro de uma *estratégia de inovação* (médias superiores a 8 em todas as categorias, numa escala de 0 a 10).

O instrumento de pesquisa também propôs que os respondentes, caso quisessem, expressassem livremente qual relação enxergam entre *bem-estar* e *estratégia de inovação*. No processo de análise, as respostas foram sintetizadas, extraindo-se a ideia central de cada uma delas, na sequência palavras-chave foram atribuídas a cada uma e, com base nessas palavras, todas as respostas foram agrupadas, resultando nos seguintes grandes grupos de ideias:

A. Estímulos

“Acho que para se criar uma (sic) ambiente propício à inovação, não podemos coibir a imaginação e criatividade, pontos que, para aflorarem, precisam de um ambiente estimulante. Fatores como sensação de pertencimento, merecimento e reconhecimento (sic), assim como o bem-estar, tanto coletivo como pessoal, são, ao meu ver, pilares para um bom desenvolvimento inovativo.” (Características da pessoa respondente: gênero feminino, 27 anos, 1 a 2 anos de experiência em PD&I, atuação em 1 a 5 projetos de inovação, senioridade especialista e formação única na área de exatas)

“Sou sócia de uma Hard Tech de biotecnologia, com alto grau de inovação mas que ainda não conseguiu colocar um produto no mercado devido a complexidade da pesquisa que é necessária. Inovar no ramo de sustentabilidade me dá uma sensação de propósito, ainda que tudo dê errado e que o produto demore mais do que o previsto para ser lançado, eu sei que o que faço será bom para todas as pessoas, incluindo meus futuros filhos, a longo prazo. É desanimador a falta de recursos e investimento para inovar, o Brasil e Santa Catarina especificamente não auxiliam empresas da minha área. No entanto, o reconhecimento que temos de todo o ecossistema de inovação é muito grande, somos frequentemente convidados para dar palestras, workshops etc. Os jovens nos pedem estágios por quererem trabalhar por um propósito como o nosso. E grandes empresas como Arezzo, e até mesmo a Renner e a Farm já nos procuraram para comprar nosso produto. Sabemos que isso vem do alto potencial de mercado e de inovação do nosso produto. Falando especificamente de mim, a inovação faz parte da minha construção de vida. Sempre fui criativa e poder criar coisas novas, que resolvam problemas frequentes, me traz uma enorme sensação de bem-estar. Mas sei que a inovação não vem do nada, mas das rotinas de pesquisa e análise que sempre faço.” (Características da pessoa respondente: gênero feminino, 32 anos, 3 a 5 anos de experiência em PDI, atuação em 11 a 15 projetos de inovação, profissional sênior e formação única na área de gestão, comunicação ou marketing)

Fonte: Achados da pesquisa.

Os dados qualitativos dessa parte do estudo evidenciam que a inovação precisa encontrar as condições necessárias para surgir, crescer e se manter viva. Essas condições são estímulos, tais como a autonomia, o incentivo à geração de novas ideias, a construção de um ambiente estimulante, saudável e seguro, onde haja conforto, acolhimento, respeito e liberdade, a escuta efetiva sobre a visão das pessoas, o estímulo ao sentimento de pertencimento, o reconhecimento e valorização, a tolerância a falhas, a geração de condições para que se tenha motivação, a perspectiva de crescimento, a criação de desafios, a instigação

da autoconfiança, a criação de propósitos, a flexibilização da carga horária, o retorno financeiro e a transparência na remuneração. É possível observar que a maioria desses estímulos, ou geram ou são facilitados pelo *bem-estar*.

B. Bem-estar, colaboração e resultados

“Não acredito ser possível atingir resultados relevantes em inovação se não houver bem-estar dos agentes. No meu caso específico, o mal-estar promovido pelo líder do grupo foi tamanho a ponto de me mover para uma posição de colaboração mínima, dado que este foi refratário a reconhecer erros comprovados (matematicamente), mas que sua soberba impediu de mesmo considerar a existência da questão.” (Características da pessoa respondente: gênero masculino, 63 anos, mais de 10 anos de experiência em PDI, atuação em mais de 20 projetos de inovação, profissional sênior e formação múltipla em Administração/ Marketing/ Comunicação/ Design + outra)

Fonte: Achados da pesquisa.

Para conseguir interagir, se engajar, propor novas ideias e contribuir com o resultado, um indivíduo precisa estar se sentindo bem, ou seja, precisa estar em boas condições de saúde e segurança psicológica, ter qualidade de vida, paz de espírito, tranquilidade, saúde física, energia, tempo livre, disposição, se sentir feliz, leve, sentir motivação, além de segurança na vida pessoal e profissional. Quando as necessidades humanas básicas não são atendidas, as capacidades colaborativa e cognitiva ficam comprometidas e a tendência é que o indivíduo se restrinja ao mínimo de esforço e qualidade na entrega. Em contrapartida, quando tais necessidades são atendidas, abre-se caminho para a possibilidade de *colaboração*, proposição de melhorias e impactos relevantes nos resultados. Aqueles em condições de *bem-estar* tendem a ser mais dispostos a interações com outras pessoas, a trocar experiências, a mudanças e a serem mais resilientes, o que é importante para a jornada da inovação. Além disso, as dinâmicas normalmente utilizadas em atividades colaborativas, podem favorecer o sentimento de *bem-estar*, uma vez que estimulam a interação social e muitas vezes proporcionam momentos de descontração.

C. Ambiente organizacional:

“Um ambiente colaborativo e saudável favorece a inovação. Existem muitas metodologias de inovação que aplicamos para chegar em novas ideias, viabilizar testes de conceito, criação e escala de produtos. No entanto, a ideia inicial não surge necessariamente somente na área de inovação e quanto melhor o clima da empresa, maior a chance de inovações surgirem em outras áreas e espontaneamente. Tem que ser algo que toda a empresa respire pois a maioria dos

projetos pode não dar certo ou necessitar de mais esforço do que foi planejado no início do projeto. Algo que, quando o clima é bom, fica mais fácil de superar sem gerar stress. Por fim, a cultura precisa valorizar a iniciativa da inovação e não condenar o erro pois como dizia Peter Drucker: -"culture eats strategy for breakfast" (Características da pessoa respondente: gênero masculino, 32 anos, entre 6 e 10 anos de experiência em PDI, atuação em 11 s 15 projetos de inovação, profissional sênior e formação única na área de Gestão, Comunicação ou Marketing)

Fonte: Achados da pesquisa.

Alguns respondentes fornecem opiniões de que o ambiente organizacional influencia muito o *bem-estar* individual, o comportamento colaborativo e os resultados inovadores em uma empresa. Por isso, é necessário que nesse contexto haja segurança psicológica, respeito entre as pessoas, uma boa comunicação, o alinhamento de expectativas entre o grupo, confiança entre os integrantes dos times, inclusive a liderança, segurança e estímulo à criatividade, dinamismo e desafios de forma equilibrada, tolerância a falhas, disposição ao enfrentamento de riscos, o ambiente seja saudável, estimulante, as relações amistosas, o ser humano seja colocado no centro do processo, e que não haja sentimento de ameaça pessoal ou de perda do emprego, sobrecarga de cobranças e avaliações sobre os funcionários, excesso de julgamentos e que a estrutura hierárquica não atue como limitante nas relações.

D. Mal estar:

“Minha interpretação sobre a relação desses dois itens é que deve existir bem-estar, assim como deve existir stress (de forma controlada).

Se o time é colocado sob uma perspectiva de 100% bem estar (sic) e zero stress, você entra em cenário de ""boring"", onde provavelmente a equipe não está sendo desafiada no nível máximo que conseguiria entregar.

Por outro lado, se o time é colocado sobre zero bem estar (sic) e 100% stress, você terá casos de burnout e a produtividade pontual vira uma bomba relógio. Além disso, a capacidade de pensar fora da caixa também será afetada.

A produtividade, entre esses dois extremos, pode ser representada como uma parábola. Em que o máximo de produtividade (principalmente relacionada a inovação), fica em um ponto médio, onde se tem um nível controlado de stress para que haja um desafio, mas que também se tenha um nível saudável de bem-estar." (Características da pessoa respondente: gênero masculino, 31 anos, entre 6 e 10 anos de experiência em PDI, atuação em mais de 20 projetos de inovação, profissional executivo e formação única na área de Gestão, Comunicação ou Marketing)

Fonte: Achados da pesquisa.

Apesar de partir da visão de um grupo minoritário (apenas três sujeitos), dado o compromisso com a transparência na prática científica, acredita-se justo mencionar que a

pesquisa também obteve que o incômodo, desconforto e insatisfação, bem como um nível equilibrado de estresse podem ser benéficos, em alguma medida, para manter certos indivíduos desafiados ou instigá-los a querer realizar mudanças numa realidade indesejada.

Já a grande maioria afirmou que o foco de uma pessoa em condições de mal estar são, naturalmente, suas necessidades mais urgentes, que exigem solução imediata, por isso ela tende a se sentir mais desmotivada e apresentar menor nível de engajamento em atividades que exigem interação, *colaboração*, comunicação, análise crítica e propositividade, ou seja, energia mental.

Obteve-se também que atividades cotidianas e sem grau de novidade podem gerar incômodo, desconforto e insatisfação, afetando portanto o *bem-estar* individual. Um respondente expressou que, na sua visão, o extremo oposto, ou seja, excesso de estímulos à inovação também podem gerar o mesmo efeito negativo, bem como situações recorrentes de tentativas e erros no processo inovador, pode levar à descredibilidade.

Outro achado foi que a não adoção de uma estratégia de inovação ou uma estratégia mal planejada pode trazer desconforto, uma vez que o resultado disso provavelmente será a execução de projetos mal priorizados, entregas de baixa qualidade, sensação de baixa competência, foco da energia do time de maneira equivocada, frustração, além de baixa taxa de sucesso nos resultados.

Houve ainda a opinião de que a consideração do *bem-estar* na estratégia de inovação pode ser positiva para aqueles que gostam de mudanças e buscam melhorar o seu ambiente, mas pode ser negativa e gerar desconforto em sujeitos resistentes a mudanças, que desejam manter o *status quo*, podendo se tornar detratoras da inovação.

E. Alinhamento com objetivos

“Inovação implica, no mínimo, na busca de evolução, de melhorias para instituições e, especialmente, para a sociedade. Inovação quando é considerada como um meio, despreza o seu objetivo principal: melhorar a vida das pessoas. Essa melhoria, a meu ver, tem início na relação entre os próprios agentes da inovação - equipe, no caso.” (Características da pessoa respondente: gênero masculino, 55 anos, entre 1 e 2 anos de experiência em PDI, atuação em 1 a 5 projetos de inovação, profissional sênior e formação única na área de Gestão, Comunicação ou Marketing)

Fonte: Achados da pesquisa.

Foi expressado de forma consistente que um dos aspectos que contribuem para a *colaboração* ocorrer é o alinhamento da iniciativa proposta com os objetivos da área de conhecimento, atuação ou de interesse do profissional convidado a participar. Além disso, também foi mencionado que aqueles em estado de *bem-estar* tendem a ser mais eficientes no apoio ao alcance dos objetivos de uma iniciativa com propósito inovador, daí a importância de uma *estratégia de inovação* que defina objetivos coerentes e claros.

F. Financeiro

“Quando conseguimos fornecer condições ideais de infraestrutura e remuneração de trabalho conforme o seu cargo, de bem estar (sic) corporativo, senso de união a valores claros. Isto cria condições emocionais de florescer a motivação e espaços para ocorrer inovações mais sistêmicas e menos incrementais.” (Características da pessoa respondente: gênero masculino, 38 anos, mais de 10 anos de experiência em PDI, atuação em 1 a 5 projetos de inovação, profissional sênior e formação única na área de Gestão, Comunicação ou Marketing)

Fonte: Achados da pesquisa.

Novamente, dado o compromisso com a transparência que o rigor científico exige, apesar de partir da visão de um grupo minoritário (apenas três pessoas), acredita-se relevante mencionar que a pesquisa também obteve que o fator financeiro também exerce influência no potencial colaborativo de um indivíduo. Portanto, prever uma remuneração justa e transparente é um ponto importante para que o indivíduo se sinta seguro no ambiente de trabalho.

G. Erros

“Ambiente de tolerância a erros / aceitação de riscos é extremamente importante para a inovação.” (Características da pessoa respondente: gênero masculino, 43 anos, mais de 10 anos de experiência em PDI, atuação em mais de 20 projetos de inovação, profissional especialista e formação múltipla em Tecnologia/ Engenharia + outra)

Fonte: Achados da pesquisa.

A jornada da inovação, ou seja, não apenas a concepção de uma ideia nova, mas a tangibilização, implementação e todo o esforço para colocá-la em uso e extrair valor relevante dela, exige capacidade para lidar com experimentações, erros, incertezas, obstáculos, capacidade de assumir riscos e tomada rápida de decisão, lidar com detratores da

inovação, limitadores culturais, egos, resistências a mudanças no *status quo*, entre outros aspectos. Para superar tais desafios é necessário uma quota de resiliência, visão estratégica, paciência, responsabilidade, energia, entre outras coisas, que quando se possui condições de *bem-estar* são mais fáceis de se obter do que o contrário.

Por fim, além das ideias representadas por esses sete grupos, destaca-se que, mesmo de forma minoritária, também foi captada uma opinião contrária ao pressuposto da pesquisa:

“Eu não vejo correlação entre bem-estar e estratégia de inovação. Para mim, o bem-estar na verdade, independe do tipo de trabalho, ele está relacionado com uma boa gestão de projetos e pessoas, com definições bem claras das etapas do trabalho e atribuições de cada um, evitando retrabalhos.” (Características da pessoa respondente: gênero feminino, 36 anos, mais de 10 anos de experiência em PDI, atuação em mais de 20 projetos de inovação, profissional especialista e formação única em área de Exatas)

Fonte: Achados da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Síntese dos resultados

A presente pesquisa obteve 216 respondentes sendo pessoas, majoritariamente, do gênero masculino, entre 36 e 45 anos, com uma renda domiciliar declarada maior que R\$18.180. As características profissionais dessa amostra são extremamente qualificadas dado o objetivo da pesquisa, visto que compõem a maioria profissionais sêniores, tais como pessoas coordenadoras, gerentes e líderes de equipe, tendo Especialização ou MBA como principal grau de instrução, com mais de 10 anos de experiência com *P&D&I*, formação em áreas de Negócios, Comunicação e Cultura, ocupando cargos executivos, tais como presidência, vice-presidência, *C-levels* e diretorias, em empresas de grande porte, e que já se envolveram com mais de 20 projetos de inovação.

Um dos objetivos da pesquisa foi avaliar o quão relevante é a incorporação do aspecto *bem-estar* na *estratégia de inovação* corporativa. O critério estipulado para se afirmar que os achados apresentam indícios da existência dessa relevância, foi a maioria das pessoas terem respondido que existe relação entre *bem-estar* e *estratégia de inovação* e que tal relação é considerada forte. Dado que os resultados demonstraram que a maioria dos respondentes observa essa relação como válida e intensa, assume-se que o critério foi atendido. Portanto, entende-se ser plausível afirmar que, existem, pelo menos, indícios de que a incorporação do aspecto *bem-estar* na *estratégia de inovação corporativa* pode ser considerada coerente.

Outro objetivo da pesquisa foi a identificação dos principais aspectos que impulsionam o comportamento colaborativo de um indivíduo. Foram considerados como principais aqueles que receberam o maior grau de importância, sendo que, à exceção dos aspectos *recompensas*, *afinidade com participantes*, *ambiente físico*, *participação como moeda de barganha* e *necessidade de interação social*, a maioria dos fatores foram avaliados pelos respondentes como grandes influenciadores do comportamento colaborativo, sendo *interesse pessoal no resultado*, *propensão pessoal à colaboração* e *afinidade com a causa/objetivo* aqueles apontados como os mais importantes. Complementarmente, também foram identificados os *inibidores do comportamento colaborativo* que receberam o maior grau de importância. De acordo com os achados, os três aspectos que mais influenciaram a

decisão de um indivíduo de não colaborar foram *cultura organizacional, problemas com a liderança e falta de clareza sobre os benefícios de participar*.

A pesquisa também captou dos respondentes a informação sobre sua participação em projetos ou iniciativas inovadoras. Para comparar o que a teoria orienta com a prática do mercado profissional, foram utilizados medidores da *inovação*, a partir de uma lista pré definida de opções, baseada na literatura mencionada no referencial teórico do presente trabalho. A grande maioria (quase 95% da amostra total) afirmou já ter participado de iniciativas inovadoras e ter planejado, ou levado em consideração, de maneira intensa, todos os medidores apresentados. Ou seja, a prática profissional da amostra em relação ao conceito de inovação se demonstrou alinhada com o que a teoria recomenda.

Ainda com o mesmo intuito de comparação entre o que a teoria orienta e a prática do mercado profissional, também foram apresentados medidores da *estratégia de inovação*, a partir de uma lista pré definida de opções, baseada na literatura mencionada no referencial teórico do presente trabalho. Neste caso, o critério para se afirmar haver indícios de coerência nas respostas foi a afirmação do respondente de que a empresa em que participou de iniciativas inovadoras, segundo sua percepção individual sobre os aspectos organizacionais de inovação, adotou uma *estratégia de inovação* e, pelo menos a maioria dos *medidores de estratégia* apresentados foram planejados ou considerados de forma intensa. Tal critério também se confirmou. Ou seja, a prática profissional dos respondentes da pesquisa em relação a *estratégias de inovação* está alinhada com o que a teoria recomenda.

Apesar do exposto, um achado chamou a atenção. O medidor de *estratégia de inovação* correspondente a *evitar sobrecarga de trabalho*, foi o único que apresentou um resultado muito inferior aos demais, ou seja, a maioria dos respondentes afirma que esse aspecto é menos considerado na medição da estratégia. Considerando que o cerne da pesquisa é o *bem-estar* e que a sobrecarga de trabalho de um profissional pode ser um dos elementos influenciadores do seu *bem-estar*, isso leva a uma reflexão pertinente:

A obtenção de sucesso nas empreitadas com objetivo inovador deve ser colocado como prioridade, mesmo que às custas da sobrecarga de trabalho e conseqüente exaustão mental da equipe?

Além da apresentação de uma lista pré definida de opções contendo medidores da *estratégia de inovação*, o instrumento de pesquisa também propôs que os respondentes, caso quisessem, expressassem livremente outros tipos de medidores da *estratégia de inovação* que julgassem importantes. Considerando o resultado obtido, observou-se que a maioria dos aspectos mencionados estão, em alguma medida, relacionados àqueles indicados pela literatura e mencionados anteriormente, normalmente representando detalhamentos dos mesmos, e não aspectos novos. Exemplos são, *ambiente para inovação e comunicação eficiente, investimento em pessoas, identificação de oportunidades e estímulo ao trabalho em equipe*. Portanto, entende-se que as respostas dessa questão serviram para reforçar o que a literatura recomenda, e não para a descoberta de elementos novos.

A respeito do construto *bem-estar*, foram apresentados medidores, a partir de uma lista pré definida de opções, baseada na literatura mencionada no referencial teórico do presente trabalho, apenas aos respondentes que afirmaram já terem participado de projetos ou iniciativas inovadoras. O intuito foi identificar o quão bem essas pessoas estavam na ocasião mais relevante em que já contribuíram com processos inovadores. A maioria respondeu que todos os medidores de *bem-estar* apresentados na pesquisa estavam intensamente presentes na sua experiência, com graus muito semelhantes de importância entre si, sendo, em ordem de relevância: *Felicidade, Capacidade de desempenhar as atividades práticas do dia-a-dia, Satisfação com a vida, Saúde fisiológica e Saúde psicológica*. Com o exercício de redução dos fatores de *bem-estar*, obteve-se que quatro, dos cinco aspectos medidores do *bem-estar* podem ser representados em um único fator capaz de explicar quase 70% da variância da amostra.

A partir do universo de indivíduos que concordaram com a afirmação de que há relação entre os construtos *bem-estar* e *inovação*, foi questionado o quanto esses construtos estão relacionados. A maioria (quase 86%) observou essa relação como válida e intensa, sendo quase 9 a média de intensidade, dada uma escala de 1 a 10.

Complementarmente, foram realizados cruzamentos entre as variáveis para identificação de possíveis padrões. Foi contraposta a existência de relação entre os construtos *bem-estar* e *estratégia de inovação*, a intensidade dessa relação, e: a) O nível de experiência em *P&D&I* dos respondentes; b) O nível de senioridade dos respondentes e c) A quantidade de projetos ou iniciativas de inovação que o profissional já teve envolvimento (ajudou a

planejar e/ou executar e/ou acompanhar). Os resultados demonstraram que tempo de experiência em *P&D&I*, nível de senioridade e quantidade de projetos de inovação, não influenciam a concordância de que exista relação entre os construtos nem a avaliação do grau de intensidade dessa relação, ou seja, todos os respondentes, independentemente desses fatores, atribuem elevado grau de relevância para o construto *bem-estar* dentro de uma *estratégia de inovação*.

Também foi proposto que os respondentes, caso quisessem, expressassem livremente qual relação enxergam entre *bem-estar* e *estratégia de inovação*. Obteve-se principalmente que uma boa *estratégia de inovação* precisa prever uma série de estímulos e aspectos relacionados a um ambiente organizacional saudável, tais como autonomia, manutenção da segurança psicológica das pessoas e tolerância a falhas, sendo que a maioria desses elementos se relaciona, de alguma forma, com o aspecto *bem-estar*. Além disso, as respostas obtidas também sugeriram que quando as necessidades humanas básicas, inclusive aquelas relacionadas a saúde mental, não são atendidas, as capacidades colaborativa e cognitiva ficam comprometidas e a tendência é que o indivíduo se restrinja ao mínimo de esforço e qualidade na entrega, uma vez que o foco daquele em condições de mal-estar são, naturalmente, suas necessidades mais urgentes, que exigem solução imediata. Por isso, tal pessoa tende a se sentir mais desmotivada e apresentar menor nível de engajamento em atividades que exigem interação, *colaboração*, comunicação, análise crítica e propositividade, ou seja, energia mental. Soma-se a isso que, atividades cotidianas e sem grau de novidade podem gerar incômodo, desconforto e insatisfação, afetando portanto o *bem-estar* individual. Já quando as necessidades básicas de um indivíduo são atendidas, abre-se caminho para a possibilidade de *colaboração*, proposição de melhorias e impactos relevantes, inclusive nos resultados, aspecto importante numa *estratégia de inovação*. Dados os resultados da pesquisa, indivíduos em estado de *bem-estar* tendem a ser mais eficientes no apoio ao alcance dos objetivos de uma iniciativa com propósito inovador, daí a importância de uma *estratégia de inovação* que defina objetivos coerentes e claros. Em contrapartida, a não adoção de uma *estratégia de inovação* ou uma estratégia mal planejada pode trazer desconforto (contribuindo com o mal-estar), uma vez que o resultado disso provavelmente será a execução de projetos mal priorizados, foco da energia do time de maneira equivocada, baixa taxa de sucesso nos resultados, entre outros efeitos. Um dos aspectos que contribuem para a *colaboração* ocorrer, segundo os achados, é o alinhamento da iniciativa proposta com os objetivos da área de conhecimento, atuação ou de interesse do profissional convidado a participar. Por fim, os

respondentes também mencionaram que a jornada da inovação exige capacidade para lidar com experimentações, assumir riscos, tomada rápida de decisão, lidar com erros, incertezas, detratores da inovação, limitadores culturais, egos, resistências a mudanças no *status quo*, enfrentar obstáculos, entre outras habilidades. Para superar tais desafios é necessário uma quota de resiliência, visão estratégica, paciência, responsabilidade, energia, entre outros elementos que, em condições de *bem-estar*, são mais fáceis de se obter.

Tais achados qualitativos da pesquisa, que sintetizam a visão dos respondentes a respeito da relação entre *bem-estar* e *estratégia de inovação*, também propiciaram a validação de um dos pressupostos da pesquisa. Tal raciocínio assumia que o *bem-estar* individual seria um fator com potencial de facilitar o comportamento colaborativo, ou seja, para ampliar as chances de um indivíduo contribuir com o processo inovador, seria apropriado investir no *bem-estar* do mesmo, ou ainda, a capacidade de compartilhamento de conhecimento de um indivíduo poderia ser otimizada quando ele goza de um estado emocional e físico positivo. A ideia contida nesse pressuposto foi extremamente reforçada nas afirmações dos respondentes, já mencionadas anteriormente.

Além de embasar a análise dos resultados nos achados qualitativos, também foram ponderados os resultados quantitativos. Para tanto, estipulou-se como critério que, para ser pertinente a afirmação da existência de indícios de que o *bem-estar* influencia positivamente o comportamento colaborativo, seria necessário que a quantidade de respondentes que afirmaram já ter participado de processos inovadores e que relataram estar nas melhores condições de *bem-estar* na ocasião, fosse consideravelmente maior do que o universo de respondentes que, também afirmaram já ter participado de processos inovadores mas, relataram não estar em condições de *bem-estar* naquele momento. Tal critério foi atendido, visto que, como já mencionado, mais de 90% da amostra afirmou já ter participado de processos inovadores e ter experienciado um estado de *bem-estar* consideravelmente positivo na ocasião. Faz-se necessário explicar que, levando em consideração o nível de maturidade e experiência da amostra, assumiu-se que afirmar ter “*participado*” de um projeto ou iniciativa de inovação, pressupunha ter ajudado a planejar e/ou executar e/ou acompanhar (explicação explicitada no instrumento de coleta), tendo uma postura colaborativa e não passiva ou descomprometida. Por isso, a resposta a essa questão foi levada em consideração no critério explicado anteriormente. Com isso, entende-se coerente afirmar que, de acordo com os

achados nessa pesquisa, o *bem-estar* individual é um fator com potencial de facilitar o comportamento colaborativo.

De forma semelhante, os achados qualitativos, propiciaram a validação do outro pressuposto da pesquisa, que cogitava que o comportamento colaborativo seria um fator com potencial de facilitar resultados inovadores, uma vez que inovação precisa de *colaboração* para acontecer. Porém, também foram ponderados os resultados quantitativos, adotando como critério que a quantidade de respondentes que afirmaram já terem participado de processos inovadores e que relataram que os medidores de inovação foram respeitados, fosse consideravelmente maior do que o universo de respondentes que, também afirmaram já ter participado de processos inovadores mas, relataram que os medidores da inovação não foram tão respeitados. Novamente, a maioria da amostra (quase 95% da amostra total) afirmou já ter participado de iniciativas inovadoras e ter planejado, ou levado em consideração, de maneira intensa, todos os medidores apresentados.

Em suma, assim como uma árvore precisa de terra fértil, hidratação, ventilação, temperatura e luz adequadas para se desenvolver, a inovação precisa encontrar as condições necessárias para surgir, crescer e se manter viva. Essas condições são, principalmente, estímulos, de diversas naturezas, tais como a autonomia, a construção de um ambiente estimulante, saudável e seguro, o reconhecimento e a tolerância a falhas, entre vários outros aspectos abordados pela pesquisa. É possível observar que a maioria desses estímulos, ou geram ou são facilitados pelo *bem-estar*.

O resultado da pesquisa representa, principalmente, a visão de uma parcela de profissionais (altamente instruída e experiente, atuante, principalmente, nas maiores empresas brasileiras) a qual afirma praticar inovação e adotar estratégias com base nos mesmos aspectos presentes na literatura; avalia (independentemente do tempo de experiência em PD&I, nível de senioridade e quantidade de projetos de inovação) como válida e intensa a relação entre *bem-estar* e *inovação*, assumindo que uma boa *estratégia de inovação* precisa prever uma série de estímulos e aspectos necessários à saúde do ambiente organizacional, estando a maioria deles relacionados ao aspecto *bem-estar*; encara o *bem-estar* individual como um fator com potencial de facilitar o comportamento colaborativo e de ser incorporado na *estratégia de inovação* corporativa; afirma ter experienciado intenso *bem-estar* na sua última e mais relevante experiência inovadora e acredita que a jornada da *inovação* exige

habilidades para superar desafios, as quais, em condições de *bem-estar*, são mais fáceis de se obter.

Tais profissionais compartilham da opinião de que motivadores pessoais são os maiores estimuladores da *colaboração*, ao passo que a *cultura organizacional*, *problemas com a liderança* e *falta de clareza sobre os benefícios de participar*, são os principais influenciadores na decisão da não *colaboração*. Mesmo grupo que também entende que quando as necessidades humanas básicas, inclusive aquelas relacionadas à saúde mental, não são atendidas, as capacidades colaborativa e cognitiva ficam comprometidas, levando ao mínimo de esforço e qualidade, à desmotivação e ao baixo engajamento.

Apesar dessa aparente consciência a respeito do impacto positivo que o *bem-estar* pode causar, esses mesmos profissionais demonstraram que, ao planejar uma *estratégia de inovação*, normalmente não é colocada em pauta de que forma serão criados mecanismos capazes de evitar a sobrecarga de trabalho daqueles que contribuem com o alcance dos resultados inovadores da corporação. Considerando que um possível problema no relacionamento entre liderança e liderados pode ser algo relacionado, justamente, à sobrecarga de trabalho, por exemplo a exigência ou pressão da liderança na realização de horas extras ou desrespeito à momentos de descanso, observa-se que, por um lado os participantes da pesquisa parecem acreditar no efeito de uma liderança ruim no potencial colaborativo de uma pessoa, quando elencam tal aspecto como um dos principais inibidores da *colaboração*, mas por outro, os mesmos perdem a oportunidade de incluir esse item nas discussões no momento da definição da *estratégia*.

Similarmente, apesar do entendimento entre os respondentes da pesquisa sobre as consequências da ausência ou baixo nível de *bem-estar*, como a redução das capacidades colaborativa, cognitiva, de entrega e de engajamento, é muito comum que as motivações por trás desse baixo desempenho não sejam levadas em consideração no dia-a-dia corporativo, nem recebam a atenção e o cuidado devidos, sendo corriqueiro o desligamento do colaborador, ao invés da busca pelo entendimento do momento vivido por ele, pela tolerância e por mudanças que possam tornar o ambiente de trabalho mais saudável.

Entende-se importante acrescentar, que apesar de, possivelmente, haver a crença de que trata-se apenas de uma questão pertinente às áreas de recursos humanos das empresas,

dada a complexidade do tema e potenciais impactos, o mesmo deveria estar presente e possuir ações concretas não apenas nessas áreas, mas também, e principalmente, na área de atuação de cada indivíduo, sendo debatido e tratado com seriedade por todas as lideranças de todas as unidades de negócio ou departamentos.

Por fim, o estudo lança luz a uma questão de extrema importância, tanto na vida pessoal quanto no ambiente profissional de todo indivíduo e traz provocações sobre algumas contradições existentes no meio corporativo, as quais, a partir dos debates que a pesquisa pretende despertar, podem se transformar em mudanças futuras, que possam vir a tornar esse ambiente mais saudável e sustentável, trazendo benefícios para todos os agentes envolvidos.

5.2. Contribuições da pesquisa

No presente estudo, lançou-se mão da finalidade aplicada e natureza exploratória de pesquisa uma vez que, diferente de uma pesquisa básica que visa o progresso de teorias e leis, foi proposta a geração de *insights* com potencial de aplicabilidade prática na gestão da inovação e fez-se necessário o entendimento mais adequado do problema para torná-lo mais preciso, visto que observou-se a escassez de estudos que estabelecessem uma conexão direta entre *bem-estar* e *inovação*. Tanto a compreensão da factibilidade da incorporação do *bem-estar* na *estratégia de inovação* quanto os aspectos impulsionadores da *colaboração* representam um primeiro passo, visto que o presente estudo não se propôs a ser conclusivo. Acredita-se que tal passo, mesmo com suas limitações, possa gerar contribuições relevantes para um debate importante no âmbito da gestão da inovação, ainda que em estágios iniciais. Ademais, ele gera discussões que levam a proposições para estudos futuros e mais aprofundados.

Considerando os achados de pesquisa, julga-se pertinente mencionar que uma das principais contribuições do estudo é a oferta de um conjunto de aspectos com potencial para estimular o comportamento colaborativo de um indivíduo, construído a partir de fundamentação teórica e reforçado pela experiência prática de uma amostra composta por sujeitos altamente seniores e experientes na área da inovação. Acredita-se que tal conjunto de aspectos possa ser útil em situações em que uma companhia deseja construir uma estratégia visando a otimização do engajamento de indivíduos em atividades que exijam a interação e o

trabalho em equipe. Exemplos são sessões de cocriação de ideias, como aquelas comumente praticadas através do *Design Thinking* para solução de problemas corporativos complexos ou concepção de soluções inovadoras.

Complementando tal conjunto de aspectos, a pesquisa também contribui com elementos que possuem potencial inverso, ou seja, inibir o comportamento colaborativo. Neste caso, a utilização prática é que os mesmos sejam levados em consideração como algo a ser evitado ou, ao menos mitigado ao longo do tempo. Outra possibilidade é que estes sejam usados como indicadores para mensuração do quanto uma empresa está de fato construindo um ambiente propício à inovação. Por exemplo, caso esta ainda esteja encarando muita dificuldade em investir na autonomia das pessoas, possivelmente seu nível de maturidade em relação à sustentabilidade da inovação ainda tenha bastante a evoluir.

A pesquisa também provê a contribuição no sentido de apresentar uma relação relevante no contexto da inovação, a existente entre *bem-estar* e *estratégia de inovação*. Uma vez que tal relação pode ser deduzida, indiretamente, a partir do referencial teórico, e diretamente através dos achados quantitativos e qualitativos da pesquisa, é possível se recomendar a construção de estratégias que prevejam tal aspecto, caso uma empresa queira potencializar seus resultados.

Dessa forma, o estudo pode servir de guia, uma vez que traz à tona alguns dos principais ingredientes fundamentais para a construção de uma estratégia comprometida com o *bem-estar*. Esses ingredientes são as condições necessárias que a inovação precisa para surgir, crescer e se manter viva, sendo elas estímulos, tais como autonomia, reconhecimento, tolerância a falhas, entre outros inúmeros exemplos providos ao longo da análise realizada na presente dissertação. Não por acaso, a maioria desses estímulos, ou geram ou são facilitados pelo *bem-estar*. Outro ingrediente é o entendimento do impacto do *bem-estar* na capacidade de uma pessoa em contribuir com os resultados esperados. Isso parte da ideia de que para conseguir se engajar e contribuir com o alcance dos objetivos, um indivíduo precisa estar em boas condições de saúde e segurança psicológica, uma vez que quando suas necessidades humanas básicas não são atendidas, suas capacidades colaborativa e cognitiva ficam comprometidas e a tendência é restringir-se ao mínimo de esforço e qualidade na entrega. Isso porque o foco daquele em condições de *mal-estar* são, naturalmente, suas necessidades mais urgentes, que exigem solução imediata, por isso, este tende a sentir-se mais desmotivado

e apresentar menor nível de engajamento em atividades que exigem interação, colaboração, comunicação, análise crítica e propositividade, ou seja, energia mental. Em contrapartida, aqueles em condições de *bem-estar* tendem a ser mais dispostos à interações humanas, à troca de experiências, a mudanças e a serem mais resilientes, o que é importante para a jornada da inovação. Tal jornada, a qual não limita-se apenas a concepção de uma ideia nova, mas a tangibilização, implementação e todo o esforço para colocá-la em uso e extrair valor relevante dela, exige algumas habilidades importantes, tais como executar experimentações, lidar com erros, incertezas, obstáculos, assumir riscos, tomar decisões com agilidade, bem como lidar com potenciais detratores da inovação (egos, resistências a mudanças no *status quo*, entre outros aspectos). Para desenvolver tais habilidades e superar todos estes desafios faz-se necessária uma quota de resiliência, visão estratégica, paciência, responsabilidade, energia, entre outras coisas, que em condições de *bem-estar* são mais fáceis de se obter do que o contrário.

Um outro ingrediente relevante de destaque, dentre tantos outros apresentados no desenvolvimento do trabalho, é o grande potencial que o ambiente organizacional possui em influenciar o *bem-estar* individual, o comportamento colaborativo e os resultados inovadores em uma empresa. Por isso, é necessário que nesse contexto haja, principalmente, segurança psicológica, tolerância a falhas, disposição ao enfrentamento de riscos e que a estrutura hierárquica não atue como limitante nas relações.

5.3. Limitações percebidas

5.3.1. A não consideração do aspecto mal-estar

Apesar da pesquisa possuir um foco muito pautado em aspectos ligados a *bem-estar*, não se ignora a ideia de que, mesmo sujeitos individualistas e introvertidos ou aqueles que não gozam do seu melhor estado de *bem-estar*, também possam, eventualmente, interagir com outras pessoas, compartilhar conhecimento em algum nível e contribuir com resultados inovadores. Porém, essa capacidade parece ter mais sinergia com a ideia de criatividade do que de *colaboração*, ou seja, um indivíduo pode ser criativo e gerar ideias individualmente, e eventualmente compartilhar o resultado com outros, porém para, de fato, colaborar ele precisa despender uma energia física e mental necessária na interação com outras pessoas para criação de algo em conjunto com elas. Ressalta-se ainda que o foco da pesquisa é o

potencial facilitador e impulsionador do *bem-estar* e da *colaboração* na inovação, por isso o aspecto *mal-estar* não foi alvo de destaque.

5.3.2. A não especificação do tipo de inovação a colaboração pode aflorar

Outro ponto que se faz necessário elucidar, é que a pesquisa, apesar de apresentar no seu embasamento teórico, os diferentes tipos de inovação identificados na literatura, não se propôs a entrar no mérito de qual tipo de inovação especificamente a *colaboração* tem potencial de aflorar.

5.3.3. O cálculo da amostra de pesquisa

Foi estabelecido um critério para a definição da amostra da pesquisa, sendo, conforme o proposto por [Hair et. al. \(2005\)](#), pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas na análise fatorial, com um nível de segurança de dez casos para cada variável. A partir de tal lógica e da escolha da adoção da categoria *não-probabilística* de amostragem por conveniência, a amostra alvo mínima seria de 130 casos, porém para maior segurança na análise, propôs-se alcançar, no mínimo, 200 casos.

A pesquisa atingiu e superou a meta, obtendo 216 respostas, e segundo [Sampieri \(2013\)](#), uma amostra deve ser representativa em alguma medida, não necessariamente conter toda a população em estudo. Apesar disso, não se desconsidera que, possivelmente, em um cenário em que não houvesse o tempo como limitante, existiria alguma margem para um aprofundamento no exercício de cálculo amostral, tornando-o, não exato, mas, pelo menos, mais próximo desse ideal. Faz-se necessário lembrar que essa limitação se deu devido ao entendimento de que, dado o perfil da amostra, se tornaria inviável a tentativa de delimitação exata da população em questão. Isso porque seria necessário, primeiramente, localizar uma fonte de informação a respeito das empresas que trabalham com inovação, transformação digital ou ágil (e isso não é necessariamente declarado e registrado formalmente em algum órgão de pesquisa e controle) e, a partir disso, identificar quantas pessoas trabalham, ou já trabalharam, nessas empresas, especificamente em posições de gestão da inovação ou participando de atividades colaborativas.

5.3.4. A presunção de colaboração na participação em iniciativas inovadoras

Outra questão importante de esclarecer é que um dos critérios utilizados nas análises dos achados, para considerar-se que os mesmos validam os objetivos e pressupostos da pesquisa, foi a confirmação do respondente sobre sua participação em iniciativas inovadoras. Faz-se necessário explicar que, levando em consideração o nível de maturidade e experiência da amostra, assumiu-se que afirmar ter “**participado**” de um projeto ou iniciativa de inovação, pressupunha ter ajudado a planejar e/ou executar e/ou acompanhar (explicação explicitada no instrumento de coleta), tendo uma postura colaborativa e não passiva ou descomprometida. Apesar disso, é compreensível que seja questionada a presunção de *colaboração* na participação desses respondentes. De qualquer maneira, mesmo que a questão fosse complementada, acrescentando-se uma pergunta explícita, como “*Nessa ocasião, você teve uma participação ativa, participativa e realmente colaborativa?*”, os resultados estariam condicionados à aceitação da resposta como uma verdade, mesmo que não fosse. Além disso, esse tipo de pergunta tenderia a induzir o respondente a uma confirmação, chamado *viés de confirmação*, uma vez que dificilmente alguém assumiria ter tido uma postura passiva e não colaborativa nessa situação.

5.4. Sugestões para estudos futuros

Um dos aspectos inseridos como limitação da presente pesquisa foi o fato dela ter sido focada no potencial facilitador e impulsionador do *bem-estar* e da *colaboração* na inovação, não sendo alvo de destaque o seu oposto, o aspecto *mal-estar*. Uma possibilidade de objetivo de estudo futuro seria a exploração desse ponto. Pressupõe-se que a capacidade de um indivíduo, mesmo individualista e introvertido ou que não esteja no seu ótimo estado de *bem-estar*, eventualmente, de interagir com outras pessoas, compartilhar conhecimento em algum nível, mesmo que mínimo, e contribuir com resultados inovadores, tenha muito mais relação com a ideia de criatividade do que de *colaboração*, ou seja, um indivíduo pode ser criativo e gerar ideias individualmente, e eventualmente compartilhar o resultado com outros, porém para, de fato, colaborar ele precisa despender uma energia física e mental necessária na interação com outras pessoas para criação de algo em conjunto com elas. Porém, não se pode ignorar o fato desse ponto também ter sido trazido por alguns respondentes, mesmo que tenha sido um volume bastante pequeno em relação à maioria. Além disso, também foi mencionado que possivelmente algum grau de *mal-estar* possa servir de estímulo, como uma

espécie de desafio para certos indivíduos. Portanto, poderia ser pertinente o aprofundamento na seguinte questão: “*O aspecto mal-estar pode atuar como estímulo positivo no contexto da inovação?*”.

Outra oportunidade de estudo futuro é a investigação sobre como aplicar, na prática, todos os aspectos de *bem-estar* que a presente pesquisa aborda como importantes em uma *estratégia de inovação*. Ou seja, um estudo qualitativo, de natureza prática e aplicada, que testasse os pressupostos. A questão, nesse caso, seria algo como: “*Como colocar em prática uma estratégia de inovação, dirigida por aspectos de bem-estar?*”.

Dado o recorte escolhido para a pesquisa, a amostra foi composta por profissionais que atuam principalmente em áreas, tais como Marketing, Gestão e Tecnologia, em determinados setores da economia, como o financeiro, principalmente na região sudeste do Brasil. Existe, portanto, a oportunidade da exploração do tema da pesquisa buscando identificar possíveis diferenças nos resultados, quando aplicado a outros setores da economia, localidades geográficas ou, até mesmo, outras culturas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS⁵

ALT, L., & PINHEIRO, T. (2011). *Design Thinking Brasil - Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade*. Elsevier.

APA - American Psychological Association. (2022). Reference Examples. <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/references/examples/>

BBVA. (2017, August 18). *Airbnb, a Design Thinking success story* | BBVA. <https://www.bbva.com/en/airbnb-design-thinking-success-story/>

BECK, K., BEEDLE, M., BENNEKUN, A. van, COCKBURN, A., CUNNIGHAN, W., FOWLER, M., GRENNING, J., HIGHSMITH, J., HUNT, A., JEFFRIES, R., KERN, J., MARICK, B., MARTIN, R. C., MELLOR, S., SCHWABER, K., SUTHERLAND, J., & THOMAS, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>

BESSANT, J., & TIDD, J. (2015). *Gestão da inovação - 5.ed.* In *Gestão da Inovação*. Bookman Editora.

BESSANT, J., & TIDD, J. (2019). *Inovação e Empreendedorismo* (3a ed.). Bookman Editora.

BNDES. (n.d.). *Porte de empresa - Classificação de porte dos clientes*. Retrieved March 17, 2022, from <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>

BONNIN, C. M., YATHAM, L. N., MICHLAK, E. E., MARTINEZ-ARAN, A., DHANOA, T., TORRES, I., SANTOS-PASCUAL, C., VALLS, E., CARVALHO, A. F., SANCHEZ-MORENO, J., VALENTI, M., GRANDE, I., HIDALGO-MAZEI, D., VIETA, E., & REINARES, M. (2018). *Psychometric properties of the well-being index (WHO-5) spanish version in a sample of euthymic patients with bipolar disorder*. *Journal of Affective Disorders*, 228, 153–159. <https://doi.org/10.1016/J.JAD.2017.12.006>

BROSSEAU, D., EBRAHIM, S., HANDSCOMB, C., & THAKER, S. (2019, May 10). *The journey to an agile organization* | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>

BROWN, T. (2010). *Design Thinking - Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Alta Books.

CHESBROUGH, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

⁵ O padrão adotado para a descrição das referências bibliográficas foi o APA 7- American Psychological Association 7th Edition. Conforme o APA (2022, tradução nossa), referências a sites não devem mencionar data de acesso e a livros não devem mencionar localização da editora.

CHESBROUGH, H. W. (2012). *Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação*. Bookman.

CHESBROUGH, H. W. (2014). *New Frontiers in Open Innovation* (H. W. Chesbrough, J. West, & W. Vanhaverbeke, Eds.). Oxford University Press.

CRESWELL, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa - 3.ed.* (3a ed.). Penso Editora.

CRESWELL, J. W., & CRESWELL, J. D. (2009). *Research Design - Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. In *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3a ed.). SAGE Publications.

DRUCKER, P. F. (1986). *Inovação e espírito empreendedor*. In *Revista de Administração*. Pioneira.

DRUCKER, P. F. (2000). *Introdução à administração* (3a ed.). Pioneira Thomson Learning.

DRUCKER, P. F. (2003). *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. In *Revista de Administração*. Pioneira.

DRUCKER, P. F. (2010). *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. In *Revista de Administração*. Pioneira.

DYER, J., CHRISTENSEN, C. M., & GREGERSEN, H. (2018). *DNA do Inovador - Dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura*. Alta Books.

ELMANSY, R. (2016, July 4). *Design Thinking Case Study: Innovation at Apple*. <https://www.designorate.com/design-thinking-case-study-innovation-at-apple/>

ENAP (2019). *Análise Fatorial*. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4790/1/Livro%20An%C3%A1lise%20Fatorial.pdf>

GHITULESCU, B. E. (2018). *Psychosocial effects of proactivity: The interplay between proactive and collaborative behavior*. *Personnel Review*, 47(2), 294–318. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0209>

HAHN, V. C., FRESE, M., BINNEWINES, C., & SCHMITT, A. (2012). *Happy and Proactive? The Role of Hedonic and Eudaimonic Well-Being in Business Owners' Personal Initiative*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(1), 97–114. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2011.00490.X>

HAIR Junior, J. F., MONEY, A. H., BARRY, B., & SAMOUEL, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Bookman.

IBM (2023, March). *Comunalidades*. <https://www.ibm.com/docs/pt-br/spss-statistics/29.0.0?topic=detection-communalities>

IBM (2023, March). *Teste ANOVA*.
<https://www.ibm.com/docs/pt-br/spss-statistics/29.0.0?topic=means-power-analysis-one-way-anova>

IBM (2023, March). *Teste de KMO e Bartlett*.
<https://www.ibm.com/docs/pt-br/spss-statistics/29.0.0?topic=detection-kmo-bartletts-test>

IBM (2023, March). *Teste qui-quadrado*.
<https://www.ibm.com/docs/pt-br/spss-statistics/29.0.0?topic=tests-chi-square-test>

IGNATIUS, Adi. (2015, September). *How Indra Nooyi Turned Design Thinking Into Strategy: An Interview with PepsiCo's CEO*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2015/09/how-indra-nooyi-turned-design-thinking-into-strategy>

INÁCIO FILHO, Geraldo. *Monografia sem complicações: métodos e normas*. Campinas: Papirus, 2007.

HAYES, Adam. (2021, November). *What Is the Bonferroni Test (Correction) and How Is It Used*.
<https://www.investopedia.com/terms/b/bonferroni-test.asp>

LAFARGUE, V. (2016, June 20). *How To Brainstorm Like A Googler*.
<https://www.fastcompany.com/3061059/how-to-brainstorm-like-a-googler>

LAKATOS, E. Maria., & MARCONI, M. de Andrade. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. (1996). *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000 (Tese (Doutorado))*. Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324/>

MALHEIROS, R. de C. da C. (2001). *As principais barreiras ao empreendedorismo de novos negócios: Um modelo que considera as condições do empreendedor na configuração dessa percepção*.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. *Objetivo de Desenvolvimento Sustentável: Saúde e Bem-Estar*. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/3>

NIELSEN, K., NIELSEN, M. B., OGBONNAYA, C., KANSALA, M., SAARI, E., & ISAKSSON, K. (2017). *Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis*.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>

NIETZSCHE, R. (2012). *Afinal, o que é Design Thinking?* Rosari.

NORMAN, D. A. (2008). *Design emocional: Por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia-a-dia*. Rocco.

OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

O'KEEFFE, M. (2018). *The innovation ecosystem: how to turbocharge innovation in your business*. Rethink Press.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. *OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)*. <https://www.pactoglobal.org.br/ods>

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. *ESG*. <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>

PINHEIRO, T., & ALT, L. (2011). *Design Thinking Brasil: Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade*. Elsevier.

RAHMAN, A. (2021). Sources and categories of well-being: a systematic review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(1), 1–33. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2020-0024>

SAMPIERI, R. H. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (S. A. de C. V. McGraw-Hill / Interamericana Editores & E. Penso, Eds.). Penso.

SCHMIEDGEN, J. (n.d.). *How Intuit communicates and measures the impact of its design thinking program*. Retrieved March 17, 2022, from <https://thisisdesignthinking.net/2015/05/intuit-design-for-cultural-change/>

SCHUMPETER, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. In *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology* (Issue 2). Harvard University Press.

SCHUMPETER, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Fundo de Cultura.

SEGRAN, E. (2017, February 15). *How Nike became a Fashion Powerhouse*. <https://www.fastcompany.com/3068182/how-nike-became-a-fashion-powerhouse>

SELLTIZ, C. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*.

SERAFIM, L. E. (2011). *O PODER DA INOVAÇÃO*. Saraiva.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 24. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVESTRE, A. (2007). *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. Escolar.

SMITH, P. C. (2017, June 6). *How We Design on the UberEATS Team*. <https://medium.com/uber-design/how-we-design-on-the-ubereats-team-ff7c41fffb76>

SOUZA, G. S., SANTOS, A. R., & DIAS, V. B. (2013). *Metodologia da pesquisa científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem*. Animal.

STICKDORN, Marc et al. *This is service design doing*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2018.

UNGARO, Veronica; PIETRO, Laura D.; RENZI, Maria F.; MUGION, Roberta G.; PASCA, Maria G. (2022). *Transformative service research: a conceptual framework based on consumer's perspective*.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-04-2021-0163/full/html>

VOLERY, thierry; PULLICH, Janine. *Healthy Entrepreneurs for Healthy Businesses: An Exploratory Study of the Perception of Health and Well-Being by Entrepreneurs*. New Zealand Journal of Employment Relations, 2009.

WANG, J.; YANG, J.; & XUE, Y. (2017). *Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity*. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(8), 1110–1127. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0235>

OMS - World Health Organization (2022, June 17). *Mental health: strengthening our response*.

<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

APÊNDICES

APÊNDICE A - Instrumento de coleta/ Protocolo de pesquisa

(Link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf2xe3959XQ96rYvOxRWj7kARcrYxXp6JNsdf_LSckreiNytw/closedform)

Seção 1 - Objetivo da pesquisa e termo de aceite do respondente

A presente pesquisa possui finalidade meramente acadêmica, ou seja, seus insumos serão utilizados para elaboração da dissertação de conclusão de curso, mais precisamente do Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE) da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), da discente Nadja Reis, da turma 8 (iniciada em março de 2021). Ressalta-se que a participação dos respondentes não envolve nenhum tipo de remuneração e as informações obtidas serão tratadas na dissertação de forma a manter o anonimato dos mesmos.

1. Aceito responder a pesquisa
2. Não aceito responder a pesquisa

Seção 2 - Dados demográficos dos respondentes

1. Quantos anos você tem?
2. Com qual gênero você se identifica?
 - a. Feminino
 - b. Masculino
 - c. Prefiro não dizer
 - d. Neutro
 - e. Outros
3. Qual a soma das rendas das pessoas que vivem com você (incluindo a sua)?
 - a. Menos de R\$3.636
 - b. R\$3.637 a R\$6.060
 - c. R\$6.061 a R\$12.120
 - d. R\$12.121 a R\$18.180

- e. Mais de R\$18.181
 - f. Prefiro não informar
4. Qual seu grau de instrução?
- a. Ensino fundamental (antigo Primeiro Grau)
 - b. Ensino médio (antigo Segundo Grau)
 - c. Ensino superior
 - d. Especialização ou MBA
 - e. Mestrado
 - f. Doutorado
 - g. Pós doutorado
 - h. Outros
5. Quanto tempo de experiência você possui em *PD&I* (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação)?
- a. Não possuo
 - b. Menos de 1 ano
 - c. Entre 1 e 2 anos
 - d. Entre 3 e 5 anos
 - e. Entre 6 e 10 anos
 - f. Mais de 10 anos
6. Qual seu nível de senioridade na posição profissional que ocupa atualmente?
- a. Aprendiz
 - b. Junior
 - c. Pleno
 - d. Senior
 - e. Especialista
 - f. Outros...
7. Qual cargo você ocupa na empresa atualmente?
- a. resposta aberta
8. Qual o porte da empresa em que atua?
- a. Grande (receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões)
 - b. Médio (receita bruta anual superior a R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões)
 - c. Pequeno (receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões)

- d. Micro (receita bruta anual menor ou igual a R\$ 360 mil)
9. Com quantos projetos ou iniciativas de inovação você já teve envolvimento (ajudou a planejar e/ou executar e/ou acompanhar)?
- Não consigo mensurar
 - Nenhum
 - Entre 1 e 5
 - Entre 6 e 10
 - Entre 11 e 15
 - Entre 16 e 20
 - Mais de 20
10. Qual sua área de formação profissional? (resposta aberta)

Seção 3 - Inibidores da colaboração

Legenda:

* Incentivo: Todo estímulo que lhe é dado para te induzir ao ato de colaborar, como maior autonomia, montantes financeiros, expectativa de recompensas e reconhecimento etc. **

Recompensa: Benefício que lhe é oferecido por conta do seu ato de colaborar ou do resultado da sua *colaboração*, como montantes financeiros, troféus, brindes, destaque, símbolos de mérito, agradecimentos etc.

*** Reconhecimento: Ação realizada pela empresa com o intuito de valorizar o resultado do seu comportamento colaborativo, como montantes financeiros, promoções de cargo, maior confiança etc.

**** Com elementos muito formais, não amigáveis, que limitam a descontração e interação com outras pessoas, como baias entre as posições de trabalho, salas fechadas e inacessíveis para pessoas com cargo de gestão etc.

***** Conjunto de ideias e comportamentos predominantes em uma empresa, que determina como seus integrantes se relacionam no dia-a-dia, estando presente na forma como se comunicam, toleram e penalizam falhas, no nível de autonomia, confiança etc.

1. Você já recebeu algum convite para *colaboração* em alguma proposta inovadora, mas recusou?

Alternativas: a) Sim (direciona para questão 2 desta seção), b) Não (direciona para próxima seção), c) Não me recordo (direciona para próxima seção)

2. Dos aspectos a seguir, quanto cada um deles TE DESMOTIVOU QUERER COLABORAR?
 - 2.1. A falta de clareza sobre os benefícios de participar
 - 2.2. Uma comunicação falha
 - 2.3. A falta de incentivos*, recompensas** e reconhecimento***
 - 2.4. Um ambiente físico desestimulante ****
 - 2.5. Uma cultura organizacional***** rígida, autoritária e/ou conservadora
 - 2.6. Minha percepção de que (considerando situações passadas semelhantes) este tipo de atividade não gera resultados valiosos
 - 2.7. Minha personalidade naturalmente não propensa a *colaboração*
 - 2.8. Minha percepção (quando é o caso) de que não tenho interesse pessoal no resultado do processo colaborativo
 - 2.9. Minha percepção (quando é o caso) de que não tenho afinidade com a causa/objetivo
 - 2.10. Minha aversão à interação social
 - 2.11. Minha percepção (quando é o caso) de que não tenho afinidade com as pessoas participantes
 - 2.12. Uma liderança indisponível, autoritária, baseada em comando e controle, que não escuta as considerações do time, não reconhece bons resultados
3. Existe algum outro aspecto, não listado anteriormente, que você entende como potencial inibidor da *colaboração*?

Alternativas: a) Sim (direciona para questão 3.1 desta seção), b) Não (direciona para próxima seção)

- 3.1. Qual e por que?

Alternativas: Resposta aberta.

Seção 4 - Inovação

Legenda:

*Iniciativa: concepção de um produto ou serviço, definição de um processo na empresa etc

1. Você já participou de alguma iniciativa* que gerou um resultado inovador?

Alternativas: a) Sim (direciona para questão 2 desta seção), b) Não (fim), c) Não sei (fim).

2. Dentre as vezes que isso ocorreu, considerando a mais importante delas ...

- a. Quanto a solução proposta se diferenciava do que se tinha antes?
- b. Quanto foram necessárias ações práticas para se chegar no resultado esperado?
- c. A solução proposta foi disponibilizada para uso?
- d. Qual valor/impacto foi gerado?

Alternativas: Todas as alternativas desta pergunta baseiam-se em uma escala Likert de 7 pontos, apresentando gradações que vão de “nada/nenhuma” a “muito”.

Seção 5 - Colaboração

1. Qual foi a origem da ideia?

Alternativas: a) Da gestão, b) De um grupo selecionado de poucas pessoas com os mesmos conhecimentos e experiências, c) De um grupo de pessoas com conhecimentos e experiências complementares, d) Não sei.

2. O quanto houve o compartilhamento de conhecimento entre os participantes durante o processo?

Alternativas: Todas as alternativas desta pergunta baseiam-se em uma escala Likert de 7 pontos, apresentando gradações que vão de “nao houve” a “muito”.

3. Qual foi o nível de complementaridade de conhecimento e experiência no grupo envolvido?

Alternativas: Todas as alternativas desta pergunta baseiam-se em uma escala Likert de 7 pontos, apresentando gradações que vão de “todos ou a maioria tinha os mesmos conhecimentos e experiência” a “o grupo tinha conhecimentos completamente diferentes”.

4. O que se encaixa mais no seu caso?

Alternativas: a) Eu fui uma das pessoas convidadas a colaborar com a iniciativa (direciona para proxima secao), b) Eu fui a pessoa ou uma das pessoas responsáveis pela iniciativa e tive que atrair mais pessoas para colaborar e viabilizar a ideia (pula proxima secao), c) Outro (fim)

Seção 6 - Motivadores da colaboração

Legenda:

* Incentivo: Todo estímulo que lhe é dado para te induzir ao ato de colaborar, como maior autonomia, montantes financeiros, expectativa de recompensas e reconhecimento etc.

** Recompensa: Benefício que lhe é oferecido por conta do seu ato de colaborar ou do resultado da sua *colaboração*, como montantes financeiros, troféus, brindes, destaque, símbolos de mérito, agradecimentos etc.

*** Reconhecimento: Ação realizada pela empresa com o intuito de valorizar o resultado do seu comportamento colaborativo, como montantes financeiros, promoções de cargo, maior confiança etc.

**** Com elementos amigáveis, que te convidam a descontrair e ser mais informal, como pufes, móveis coloridos e criativos, jogos etc.

***** Conjunto de ideias e comportamentos predominantes em uma empresa, que determina como seus integrantes se relacionam no dia-a-dia, estando presente na forma como se comunicam, toleram e penalizam falhas, no nível de autonomia, confiança etc.

1. Dos aspectos a seguir, quanto cada um deles TE MOTIVOU QUERER COLABORAR?
 - 1.1. Incentivos*
 - 1.2. Recompensas**
 - 1.3. Reconhecimento***
 - 1.4. Um ambiente físico de desconpressão****
 - 1.5. Cultura organizacional *****
 - 1.6. Minha personalidade naturalmente propensa a *colaboração*
 - 1.7. Meu interesse pessoal no resultado do processo colaborativo
 - 1.8. Meu interesse em usar o envolvimento na atividade colaborativa como barganha/moeda de troca no futuro
 - 1.9. Meu desejo de pertencimento
 - 1.10. Minha afinidade com a causa/objetivo
 - 1.11. Minha necessidade de interação social
 - 1.12. Minha afinidade com as pessoas participantes
 - 1.13. Uma liderança acessível, empática, que inspira o time, estimula a troca de conhecimento, reconhece bons resultados
2. Existe algum outro aspecto, não listado anteriormente, que você entende como potencial motivador da *colaboração*?

Alternativas: a) Sim (direciona para questão 2.1 desta seção), b) Não (direciona para próxima seção)

2.1. Qual e por que?

Alternativas: Resposta aberta.

Seção 7 - Bem-estar

1. Quando você teve essa experiência ...
2. O quanto você se sentia feliz?
3. O quanto você sentia satisfação com a vida que tinha?
4. O quanto você conseguia desempenhar as tarefas práticas do seu dia-a-dia?
5. Como estava sua saúde psicológica?
6. Como estava sua saúde fisiológica?

Alternativas: Todas as alternativas destas perguntas baseiam-se em uma escala Likert de 7 pontos, apresentando gradações que vão de “nenhum pouco/não conseguia/muito mal” a “muito/muito bem”.

Seção 8 - Bem-estar X Colaboração

1. O QUANTO esse seu estado (mental e físico) influenciou sua capacidade colaborativa?

Alternativas: Todas as alternativas destas perguntas baseiam-se em uma escala Likert de 7 pontos, apresentando gradações que vão de “nenhum pouco” a “muito”.

2. COMO esse seu estado influenciou na sua capacidade colaborativa?

Alternativas: a) positivamente, b) negativamente.

Seção 9 - Estratégia de inovação

Legenda:

* Estratégia de inovação: Ideia clara de direção (BESSANT e TIDD, 2015) e a reunião sistemática do que se pode prever de ações necessárias, para assim organizá-las, facilitando a tomada de decisão e mitigando riscos futuros (Drucker, 2000). Dentre essas ações necessárias podem estar a definição de uma estrutura que favoreça a inovação e a tomada de decisão ágil; o trabalho em equipe; o investimento em treinamento, desenvolvimento pessoal, reconhecimento e premiação; um ambiente criativo e colaborativo; uma comunicação clara, constante e independente de hierarquias; a não sobrecarga das pessoas; a valorização daquelas dispostas a quebrar as regras e o alto envolvimento de todos no processo de inovação ([BESSANT e TIDD, 2019, p. 488](#)).

1. A empresa na qual você teve essa experiência, tinha uma estratégia* de inovação?

Alternativas: a) Sim (direciona para questão 2 desta seção), b) Não (pula essa seção), c) Não sei.

2. Quanto cada um dos aspectos a seguir foram previstos e planejados por essa empresa?

2.1. Como encontrar as oportunidades de inovação

2.2. O que e por que fazer

2.3. Como fazer

2.4. Como capturar valor

2.5. Como estimular o trabalho em equipe

2.6. Como investir em pessoas (treinamento, desenvolvimento pessoal, reconhecimento e premiação)

2.7. Como criar um ambiente criativo e colaborativo

2.8. Como manter uma comunicação clara e constante, independente de hierarquias

2.9. Como não sobrecarregar as pessoas

2.10. Como reconhecer e estimular pessoas dispostas a desafiar o *status quo*

Alternativas: Todas as alternativas destas perguntas baseiam-se em uma escala Likert de 7 pontos, apresentando gradações que vão de "não foi considerado" a "muito".

3. Existe algum outro aspecto, não listado anteriormente, que você entende como importante numa estratégia de inovação de uma empresa?

Alternativas: a) Sim (direciona para questão 3.1 desta seção), b) Não (direciona para próxima seção)

3.1. Qual e por que?

Alternativas: Resposta aberta.

Seção 10 - Bem-estar X Estratégia de inovação

1. Na sua visão, existe alguma relação possível entre o aspecto bem-estar e a estratégia de inovação corporativa?

Alternativas: a) Sim (direciona para questão 1.1 desta seção), b) Não (fim), c) Não sei (fim).

1.1. Qual relação você enxerga entre esses aspectos?

Alternativas: Resposta aberta.

APÊNDICE B - Divulgação do instrumento de coleta/ protocolo de pesquisa

- Via email:

Destinatários: contato@abstartups.com.br, abciass@abci-edu.org,
comunicacao@anpei.org.br, ola@darwinstartups.com, comunidade@learningvillage.com.br,
paula.vargas@hsm.com.br, contato@liga.ventures, atendimento@startse.com,

Mensagem:

Olá,

Sou mestranda da turma 8 (iniciada em março de 2021) do Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE) da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), sob orientação do Prof. Dr. Josmar Andrade.

Estou conduzindo uma pesquisa sobre FATORES INFLUENCIADORES DA INOVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO e preciso recrutar, pelo menos 200 respondentes.

Aderentes aos interesses da pesquisa são pessoas que:

Atuem em empresas nas quais a inovação, a transformação digital ou ágil estejam posicionadas como pilares estratégicos.

Estejam, ou já tenham estado, à frente do processo de inovação, transformação digital ou ágil da empresa em que atuam ou atuaram, apoiando na definição da estratégia ou que atuem, ou já tenham atuado, como participantes de atividades cocriativas, tais como aquelas sugeridas pelo Design Thinking.

Agradeço imensamente caso você tenha esse perfil e possa responder a pesquisa ou conheça alguém que se enquadre e possa compartilhar. O tempo estimado para resposta é de 5 a 10 minutos.

Link do questionário: <https://forms.gle/oXuFcy5qxRPo26qG9>

Nadja Reis

- Via LinkedIn:

Grupos: Inovação Aberta, Survey Exchange, Gestão da Inovação, Mestrado em Empreendedorismo Profissional FEA-USP, ESPM - São Paulo, Design de Serviço Brasil, Design Research.

Pessoas diretamente contatadas: A pesquisa foi planejada e executada de forma a manter o anonimato das pessoas respondentes.

Mensagem individual direta:

Oi < nome_pessoa_convitada > tudo bem?

Estou conduzindo uma pesquisa sobre FATORES INFLUENCIADORES DA INOVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO e preciso recrutar, pelo menos 200 respondentes.

Aderentes aos interesses da pesquisa são pessoas que:

- Atuem ou já tenham colaborado com processos de inovação, transformação digital ou ágil, PD&I ou atividades cocriativas, tais como aquelas sugeridas pelo Design Thinking.

Agradeço imensamente caso você conheça alguém que se enquadre e possa compartilhar diretamente ou, caso se sinta confortável, possa divulgar a pesquisa através de um post no seu LinkedIn, dada sua influência. O tempo estimado para resposta é de 5 a 10 minutos.

Links do questionário

Google Forms: <https://forms.gle/oXuFcy5qxRPo26qG9>

Plataforma Survey Circle: <https://www.surveycircle.com/en/survey/M6B5BL/>

Postagem nos grupos:

Contribua com a ciência com apenas 5 minutos!

Olá,

Sou mestranda da turma 8 (iniciada em março de 2021) do Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE) da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), sob orientação do Prof. Dr. Josmar Andrade.

Estou conduzindo uma pesquisa sobre FATORES INFLUENCIADORES DA INOVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO e preciso recrutar, pelo menos 200 respondentes.

Aderentes aos interesses da pesquisa são pessoas que:

- Atuem ou já tenham colaborado com processos de inovação, transformação digital ou ágil, PD&I ou atividades cocriativas, tais como aquelas sugeridas pelo Design Thinking.

Agradeço imensamente caso você tenha esse perfil e possa responder a pesquisa ou conheça alguém que se enquadre e possa compartilhar. O tempo estimado para resposta é de 5 a 10 minutos.

Links do questionário

Google Forms: <https://lnkd.in/dC8TvTvy>

Plataforma Survey Circle: <https://lnkd.in/dDB2RXdR>