

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAdm)  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**A RELAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO E O PROGRAMA  
DE INOVAÇÃO E DE GERAÇÃO INTERNA DE IDEIAS EM UMA COOPERATIVA  
DE CRÉDITO**

**THEIVES TAINÉ FELIZ DA SILVA ANDRADE**

**CASCATEL/PR**

**2023**

Theives Taine Feliz da Silva Andrade

**A RELAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO E O PROGRAMA DE INOVAÇÃO E DE GERAÇÃO INTERNA DE IDEIAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PRINCIPLES OF COOPERATIVISM AND THE PROGRAM OF INNOVATION AND INTERNAL IDEA GENERATION IN A CREDIT COOPERATIVE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Sandra Mara Stocker Lago

**CASCADEL/PR**

**2023**

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Feliz da Silva Andrade, Theives Taine  
A RELAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO E O  
PROGRAMA DE INOVAÇÃO E DE GERAÇÃO INTERNA DE IDEIAS EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO / Theives Taine Feliz da Silva  
Andrade; orientadora Sandra Mara Stocker Lago. --  
Cascavel, 2023.  
129 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel ) --  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em  
Administração, 2023.

1. Inovação. 2. Programa interno de Ideias. 3. Cooperativa  
de Crédito. 4. Sustentabilidade. I. Stocker Lago, Sandra  
Mara , orient. II. Título.



Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Reitoria  
CNPJ 78.680.337/0001-84  
Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário  
Tel.: (45) 3220-3000 - Fax: (45) 3225-4590 - www.unioeste.br  
CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701  
Cascavel - PARANÁ



## THEIVES TAINE FELIZ DA SILVA ANDRADE

### A RELAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO E O PROGRAMA DE INOVAÇÃO E DE GERAÇÃO INTERNA DE IDEIAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Sustentabilidade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

\_\_\_\_\_  
Orientador(a) - Sandra Mara Stocker Lago

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

\_\_\_\_\_  
Aline Dario Silveira

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

\_\_\_\_\_  
Vilmar Rodrigues Moreira

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)

Cascavel, 2 de março de 2023

Dedico essa pesquisa a Deus, para honra e glória do sEu nome!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao autor da vida, a fonte de sabedoria e conhecimento: Deus! Ele me guiou e conduziu em cada etapa, me sustentando para que eu pudesse vencer cada desafio. À família. A minha mãe, Carmen, por toda dedicação e suporte para que eu pudesse estudar, da pré-escola ao mestrado. A meu marido, Rafael, por me apoiar nessa empreitada e suportar minhas longas ausências, em noites de aula e madrugadas de estudo. E por me dar todo o suporte para que a pesquisa fosse realizada na Cresol. A minha filha, Maria, pelas horas de brincadeira e atenção que lhe privei para que pudesse concluir esse objetivo e ser exemplo para ela. É por você que cada hora de esforço valeu a pena!

Agradeço também à cooperativa que me abriu as portas para a realização da pesquisa, na pessoa do vice-presidente da confederação Cresol, Adriano Michelin. Ao programa de Pós-Graduação em Administração da Unioeste (PPGA), pela oportunidade de acessar um ensino de alta qualidade, e, principalmente, por me colocar diante de grandes mestres, dos quais tenho muito orgulho de ter sido aluna. Às professoras, Dra. Aline Dario Silveira (Unioeste), Dra. Elizandra da Silva (Unioeste), e aos professores, Dr. Ivano Ribeiro (Unioeste) e Dr. Vilmar Rodrigues Moreira (PUCPR) por aceitarem o convite para compor as bancas de avaliação, e pelas grandes contribuições para a continuidade deste trabalho. Um agradecimento muito especial a minha orientadora, Prof. Dra. Sandra Mara Stocker Lago, por cada conversa, pelas profundas contribuições, palavras tranquilizadoras, paciência, sabedoria, confiança e carinho. Suas orientações me guiaram até a entrega dessa pesquisa e sua postura profissional é um modelo de comprometimento e paixão que marcaram a minha vida. Minha admiração e gratidão! Enfim, muito obrigado a todos que direta ou indiretamente me apoiaram neste período e nesta pesquisa.

## RESUMO

Andrade, Theives T. F. S. (2023). A relação entre os princípios do cooperativismo e o programa de inovação e de geração interna de ideias em uma cooperativa de crédito (Dissertação). Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brasil.

O cooperativismo é um sistema econômico que realiza atividades de produção e distribuição de riquezas para grupos com interesses comuns, possibilitando vantagens. Sete princípios do cooperativismo são a base/diretrizes desse modelo de negócios, pautando a atuação e decisões tomadas nestas organizações. Diante disso, o objetivo desse estudo foi avaliar a relação destes no programa de inovação e de geração interna de ideias em uma cooperativa de crédito. A metodologia utilizada é de caráter descritivo qualitativo, realizada por meio de revisão de literatura, análise documental, aplicação de questionários e entrevistas com a proposta de um *checklist*, para avaliação do programa existente, com o responsável pela área analisada. A contribuição teórica da pesquisa se deu pela revisão sistemática da literatura, que permitiu identificar 8 categorias que mais impactam a realização de um programa interno de ideias para inovação, a partir de experiências no Brasil e no mundo. A contribuição metodológica da pesquisa se deu pela apresentação de um instrumento de coleta de dados, elaborado a partir dos sete princípios do cooperativismo, de características destacadas na revisão de literatura e nas recomendações da norma ISO 56002/2019 – Gestão da Inovação e Sistema de Gestão da Inovação. O instrumento permite identificar melhorias necessárias em programas existentes ou pode nortear a implantação de programas que estimulem a inovação em cooperativas. As contribuições práticas são a constatação da relação dos sete princípios do cooperativismo no programa de inovação e de geração interna de ideias e a proposição de ações para aprimoramento do programa nas áreas: investimentos, treinamento e comunicação. Para pesquisa futuras, sugere-se ampliação do público pesquisado, contemplando conselhos administrativo e fiscal, com a finalidade de entender como esses grupos entendem inovação, e ainda, com os cooperados, para entender se as inovações são percebidas por eles no uso dos sistemas e atendimentos nas agências. Propõe-se ainda, um estudo quantitativo, para avaliar o mesmo fenômeno do ponto de vista da possível influência que as ideias implantadas possam ter sobre o desempenho econômico da cooperativa.

**Palavras-chave:** Inovação; Programa interno de Ideias; Cultura Organizacional; Cooperativa de crédito; Sustentabilidade;

## ABSTRACT

Andrade, Theives T. F. S. (2023). The relationship between the principles of cooperativism and the program of innovation and internal idea generation in a credit cooperative (Dissertation). Post-Graduate Program in Management (PPGA), State University of Western Paraná – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brazil.

The cooperativism is an economic system that produces and distributes wealth for groups with common interests, enabling advantages. Seven principles of cooperativism are the guidelines of this business model, orienting the actions and decisions made in these organizations. Given this, the objective of this study was to evaluate the relationship between the program of innovation and the internal generation of ideas in a credit cooperative. The methodology used is qualitative descriptive, carried out using a literature review, document analysis, questionnaires, and interviews with the proposal of a checklist, to evaluate the existing program with the person responsible for the analyzed area. The theoretical contribution of the research was given by the systematic literature review, which allowed the identification of 8 categories that most impact the realization of an internal program of ideas for innovation from experiences in Brazil and worldwide. The research's methodological contribution was given by presenting a data collection instrument developed from the seven principles of cooperativism, characteristics highlighted in the literature review, and recommendations of the ISO 56002/2019 standard - Innovation Management System. The instrument identifies necessary improvements in existing programs or can guide the implementation of programs that stimulate innovation in cooperatives. The practical contributions are verifying the relationship between the seven principles of cooperativism in the program of innovation and the internal generation of ideas and the proposition of actions to improve the program in the areas of investments, training, and communication. For future research, it is suggested to expand the surveyed public, including administrative and fiscal councils, in order to understand how these groups understand innovation, and with the cooperative members, to understand if they perceive the innovations in the use of systems and services at the branches. A quantitative study is also proposed, to evaluate the same phenomenon from the point of view of the possible influence that the implemented ideas may have on the economic performance of the cooperative.

**Keywords:** Innovation; Internal Ideas Program; Organizational Culture; Credit cooperative; Sustainability;



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Tipos e terminologias de inovação social .....	34
<b>Figura 2</b>	ODSs relacionadas à norma ISO 56002/2019 .....	39
<b>Figura 3</b>	Delineamento de pesquisa .....	48
<b>Figura 4</b>	Detalhamento do processo de coleta de dados no Cresol .....	53
<b>Figura 5</b>	Desenvolvimento da análise de conteúdo .....	60
<b>Figura 6</b>	<i>Site Cresol Lab</i> .....	85
<b>Figura 7</b>	Percepção de colaboradores x superintendentes sobre o nível de inovação no 2º princípio .....	96
<b>Figura 8</b>	Percepção de colaboradores x superintendentes sobre o nível de inovação no 3º princípio .....	97
<b>Figura 9</b>	Percepção de colaboradores x superintendentes sobre o nível de inovação no 5º princípio .....	98
<b>Figura 10</b>	Percepção de colaboradores x superintendentes sobre o nível de inovação no 6º princípio .....	98
<b>Figura 11</b>	Percepção de colaboradores x superintendentes sobre o nível de inovação no 7º princípio .....	99

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Princípios do cooperativismo .....	26
<b>Quadro 2</b>	Principais diferenças entre cooperativas de crédito e bancos comerciais.....	29
<b>Quadro 3</b>	Cadeia de valor da inovação de Hansen e Birkinshaw .....	36
<b>Quadro 4</b>	Número de artigos encontrados na base Capes, conforme critérios de inclusão .	49
<b>Quadro 5</b>	Número de artigos encontrados na base Elsevier, conforme critérios de inclusão .....	50
<b>Quadro 6</b>	Cruzamento de temas e autores .....	54
<b>Quadro 7</b>	Cruzamento dos achados no estudo de Andrade, Lago, e Stabile (2022) com a norma ISO 56002/2019.....	56
<b>Quadro 8</b>	Princípios do cooperativismo e produtos e serviços relacionados.....	58
<b>Quadro 9</b>	Regras de escolha dos documentos para a escolha dos documentos do <i>corpus</i> ..	61
<b>Quadro 10</b>	Organização do material que compõe o <i>corpus</i> .....	61
<b>Quadro 11</b>	Unidades de registro - temas iniciais .....	62
<b>Quadro 12</b>	Eixos temáticos .....	63
<b>Quadro 13</b>	Instrumentos utilizados, segundo eixos temáticos – recorrência.....	63
<b>Quadro 14</b>	Categorias de análise .....	66
<b>Quadro 15</b>	Princípios do cooperativismo e possíveis produtos, serviços e processos relacionados .....	69
<b>Quadro 16</b>	Técnicas de geração interna de ideias citadas.....	71
<b>Quadro 17</b>	Processos de gestão de ideias .....	74
<b>Quadro 18</b>	Aspectos para a avaliação de ideias.....	75
<b>Quadro 19</b>	Modelos de premiação .....	77
<b>Quadro 20</b>	Aspectos fundamentais para avaliação de resultados obtidos com as ideias implantadas .....	80
<b>Quadro 21</b>	Obstáculos para a inovação.....	81
<b>Quadro 22</b>	Ideias de inovações implantadas x princípios do cooperativismo .....	94
<b>Quadro 23</b>	Princípios com maior avaliação positiva e negativa do nível de inovação.....	99
<b>Quadro 24</b>	Sugestões de melhorias no programa interno de inovação .....	101

<b>Quadro 25</b> Maiores obstáculos para inovação da cooperativa na visão dos superintendentes .....	102
<b>Quadro 26</b> Proposta de ações para o aprimoramento do programa interno de inovação da Cresol.....	104

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>AGO</b>	Assembleia Geral Ordinária
<b>FATES</b>	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
<b>LGDP</b>	Lei Geral de Proteção de Dados
<b>IA</b>	Inteligência artificial
<b>ICA</b>	Aliança Cooperativa Internacional
<b>ISSO</b>	<i>International Organization for Standardization</i> - Organização Internacional de Normalização
<b>IEDI</b>	Instituto de Estudos para Desenvolvimento Industrial
<b>MCTI</b>	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
<b>ODS</b>	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>SGI</b>	Sistemas de Gerenciamento de Ideias
<b>TIC</b>	Tecnologia de Informação e Comunicação
<b>UNCHE</b>	<i>United Nations Conference on the Human Environment</i> - Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.1.1	Questão de pesquisa.....	21
1.2	OBJETIVOS .....	21
1.2.1	Objetivo geral .....	21
1.2.2	Objetivos específicos .....	21
1.3	JUSTIFICATIVA .....	22
1.4	MATRIZ METODOLÓGICA E AMARRAÇÃO ESTRUTURAL .....	23
<b>2</b>	<b>REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS.....</b>	<b>25</b>
2.1	COOPERATIVISMO .....	25
2.1.1	Princípios do cooperativismo .....	25
2.1.2	Cooperativismo de crédito .....	27
2.1.3	Diferenças entre o cooperativismo de crédito e bancos comerciais .....	28
2.2	INOVAÇÃO .....	31
2.2.1	Inovação e sustentabilidade .....	33
2.2.2	Interseção entre inovação social, econômica e cooperativismo .....	34
2.2.3	Cadeia de valor da inovação .....	35
2.2.4	Programas internos de ideias para inovação .....	37
2.2.5	A norma ISO 56002/2019 - Gestão da inovação .....	38
2.3	EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO .....	39
2.3.1	Experiências similares no Brasil.....	40
2.3.2	Experiências similares no mundo .....	42
2.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	45
<b>3</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>47</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	47
3.2	PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	48
3.2.1	Revisão sistemática de literatura .....	48
3.2.2	Pesquisa documental.....	51
3.2.3	Instrumentos de coleta de dados primários.....	51
3.2.4	Procedimentos de análise de dados - Análise de conteúdo.....	58

3.3	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	67
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
4.1	RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE PROGRAMAS DE INOVAÇÃO E GERAÇÃO INTERNA DE IDEIAS .....	68
4.1.1	Fatores que influenciam a geração interna de ideias .....	68
4.1.2	Técnicas de geração interna de ideias.....	71
4.1.3	Processos de gestão de ideias .....	73
4.1.4	Avaliação e seleção de ideias.....	75
4.1.5	Modelos de premiação e critérios .....	77
4.1.6	Implantação de ideias e <i>feedback</i> .....	79
4.1.7	Avaliação de resultados das ideias implantadas .....	79
4.1.8	Obstáculos para a inovação.....	81
4.2	A RELAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO E A INOVAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES E LÍDERES NOS TRÊS NÍVEIS DA COOPERATIVA: CONFEDERAÇÃO, CENTRAL E SINGULAR .....	83
4.2.1	Descrição do programa de inovação da Cooperativa Cresol .....	83
4.2.2	Percepção dos colaboradores da Singular Cresol sobre o programa .....	86
4.2.3	Percepção dos superintendentes das singulares que fazem parte da central Cresol Baser sobre o programa de inovação .....	89
4.2.4	Resultado da aplicação do <i>checklist</i> - modelo de avaliação do programa interno de ideias para inovação na Cresol.....	92
4.2.5	Cruzamento da percepção da relação entre os princípios do cooperativismo e a inovação .....	95
4.3	PROPOSTA DE AÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO INTERNO DA CRESOL .....	100
<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA .....</b>	<b>109</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>111</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>113</b>

<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O RESPONSÁVEL PELO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DA CRESOL .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O SUPERINTENDENTE DA SINGULAR CRESOL PROGRESSO .....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE C - <i>CHECKLIST</i>/ MODELO DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO E GERAÇÃO INTERNA DE IDEIAS EM COOPERATIVAS....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO SUPERINTENDENTES.....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO COLABORADORES DA COOPERATIVA SINGULAR .....</b>	<b>128</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O papel transformador da inovação e seu impacto sustentável na sociedade é reconhecido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) no Brasil. A inovação é classificada como elemento capaz de propiciar desenvolvimento econômico e social para todos os brasileiros, possibilitando a conquista de um novo patamar científico-tecnológico que permita a redução do déficit tecnológico, típico de países em desenvolvimento (Tigre, 2006; Brasil, 2015).

Reconhecendo o papel de cada organização nesse processo do desenvolvimento nacional, assumir a responsabilidade para agenciar o desenvolvimento sustentável requer um olhar para a necessidade de promoção da inovação, que deve ser tratada com destaque na estratégia organizacional (Moricochi & Gonçalves, 1994), sendo o principal motor para a evolução e um meio de sobrevivência das organizações (Nelson, 1985), e um processo central da renovação da organização (Tidd & Bessant, 2015).

O processo de inovação é decorrente da interação da capacidade inovadora das pessoas e da estrutura da organização (Ven *et al.*, 1999). Fatores internos e externos compõem o ambiente que pode ser mais ou menos favorável à inovação, reduzindo o seu grau de incertezas (Machado & Carvalho, 2013). Do ponto de vista da organização, é preciso desenvolver um contexto multidimensional, que possua uma infraestrutura que dê suporte, orientada para a geração de valor, com um ambiente que permita implantar a inovação (Dobni, 2008). A inovação é feita por pessoas criativas, que não têm medo de errar, que possuem recursos para desenvolver pesquisas e têm a possibilidade de interagir com o mercado e seus atores, identificando as oportunidades presentes (Serra, Fiates & Alpersted, 2007).

A organização precisa estimular as pessoas a desenvolverem e implementarem ideias novas, lançando-se em interações humanas mútuas para moldarem os ajustes necessários na conquista da performance desejável em um contexto organizacional e institucional, interno e externo, em constante mudança (Ven, Angle & Poole, 2000).

Para as organizações que estão iniciando o processo de desenvolvimento da cultura de inovação, o programa de geração interna de ideias é um dos principais mecanismos (Barbieri, Álvares & Cajazeira, 2009). A existência na organização desse ambiente favorável à inovação é responsável por desenvolver o pilar de sustentação necessário para que ocorra (Rogers, 1995)



e o cenário ideal para a realização de programas internos de ideias. Afinal, iniciativa, capacidade de inovar e gerir de acordo com o contexto são atitudes motivadas nos colaboradores a partir de valores da organização (Schreiber, Silva & Nunes, 2021).

A inovação também faz parte do desafio atual de grande parte das empresas cuja base do modelo de negócio não é a tecnologia. Ao capturar valor por meio de esforços de inovação sustentáveis, a organização ganha apoio na construção de uma base de conhecimento que permite aprimorar a gestão de processos (Tidd & Bessant, 2015).

Entre as organizações que estão vivendo a urgência do desenvolvimento de mecanismos para pensar inovação, como meio de alcançar o crescimento sustentável, estão as cooperativas. Essa busca está associada à base do sistema, norteadas pelos sete princípios que regem as práticas desse modelo de negócios. Essa preocupação fica evidente nos princípios seguintes: 3º - Participação econômica; 5º - Educação, formação e informação; 7º - Interesse pela comunidade (Delfino, Land & Silva, 2010).

Embora o cooperativismo não vise lucro, ele é formado por um grupo de cooperados que esperam o crescimento do negócio e a geração de resultado positivo, que possibilite a entrega de produtos e serviços com menores preços e melhores condições e ainda que apresentem sobras, que são divididas no final de cada exercício. Dessa forma, o terceiro princípio evidencia a necessidade de crescer e o quinto e sétimo lembram que esse crescimento precisa ocorrer de forma sustentável, pois a cooperativa tem um papel social e uma responsabilidade com as comunidades em que atua. A cooperativa é uma organização que desenvolve a sustentabilidade ao promover a própria evolução dos cooperados nas dimensões econômicas, oferecendo acesso ao mercado e comercialização de produtos e serviços e, no aspecto social, por meio da inclusão dos membros (Canquerino & Bertolini, 2019).

As organizações cooperativas precisam desenvolver-se e crescer, promovendo o maior impacto positivo possível na sociedade e minimizando ao máximo os possíveis danos. Nesse contexto, a inovação surge como um caminho e alternativa. A inovação, associada à responsabilidade da entrega de alta qualidade em todos os produtos e serviços, tem sido usada como estratégia nas cooperativas de crédito (Meinen, 2016).

No entanto, é impossível falar de cultura no cooperativismo, sem tratar dos sete princípios, que são a base do seu modelo de negócios. É preciso conciliar os princípios que regem o cooperativismo a uma visão de desenvolvimento sustentável que considere a inovação. Nesse contexto, a inovação incremental, em nível gerencial, estimulada por programas de

geração interna de ideias é um caminho para iniciar o processo de inovação e buscar a adequação às exigências da nova economia.

A gestão da inovação, adequada à realidade da organização, pode melhorar o desempenho financeiro e a aprendizagem organizacional (Khosravi, Newton & Rezvani, 2019). A falta de controle e gerenciamento de ideias é um dos maiores obstáculos para inovação (Andrade, Lago & Stabile, 2022). Essa dificuldade decorre, especialmente, da falta de clareza sobre os processos e etapas que devem ser adotados (Luqmani, Leacha & Jesson, 2017).

A importância do acompanhamento, administração e melhoria contínua dos processos de inovação motivou a Organização Internacional de Normatização (ISO) a lançar, em julho de 2019, a norma ISO 56002 – Gestão da Inovação e Sistema de Gestão da Inovação, que destaca aspectos essenciais para o sucesso da inovação gerencial: contexto da organização e cultura; a liderança; planejamento e objetivos da inovação; suporte, tratando das pessoas e recursos; operação da inovação como um processo para novas soluções; análise e avaliação da inovação; melhoria contínua (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2019).

Desse modo, este estudo busca compreender, a partir dos princípios do cooperativismo da norma ISO 56002/2019 e dos principais aspectos defendidos para o sucesso de um programa de geração interna de ideias, a relação entre inovação e os valores cooperativistas em uma cooperativa de crédito, propostos em publicações científicas da área. A finalidade é compreender a relação desses valores com as ideias implantadas e com a forma como o programa de inovação é conduzido.

A pesquisa foi realizada na Cresol - Cooperativa de Crédito, uma cooperativa do ramo financeiro, fundada em 1995 no interior do estado do Paraná. A Cresol é uma das principais cooperativas no segmento de crédito do Brasil. Possui 693 mil cooperados e 690 agências, em 17 estados brasileiros (Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária, 2022).

O programa de inovação da Cresol contempla um laboratório de ideias, responsável por incentivar, receber e tratar os resultados da promoção de geração interna de ideias. Dessa forma, o seu programa de inovação estimula a geração de ideias, promovidas por seus colaboradores internos e que são geridas por meio do laboratório. A cooperativa não possuía no período analisado programas que envolvessem inovação aberta<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A inovação aberta é a ação conjunta, a interação sistemática da organização com agentes externos, como: universidades, institutos de pesquisa, colaboradores individuais, empresas e redes de inovação, com a

Assim, esta pesquisa pretende apontar ações práticas que possam ser implantadas para otimizar o programa de inovação da Cresol, estimulando a participação dos agentes envolvidos, visando ao crescimento sustentável da organização.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A inovação é uma exigência para que o desafio global da sustentabilidade seja tratado (Luqmani, Leacha & Jesson, 2017). As ideias que surgem de colaboradores no interior das organizações são o ponto de partida para a inovação e podem levar à sustentabilidade dos negócios (Batistic *et al.*, 2022). Entretanto, é necessário um ambiente favorável à criatividade e à busca pela melhoria contínua de produtos, serviços e processos.

O desenvolvimento da cultura de inovação, que permita sustentar um programa de geração interna de ideias na organização, precisa estimular fatores essenciais para que as ideias surjam e a inovação ocorra, como: autonomia (Thom, 2016; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Valdati *et al.*, 2020), segurança psicológica (Batistic *et al.*, 2022), socialização (Dorow *et al.*, 2013; Borchardt & Santos, 2015; Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015a), comunicação interna (Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Valdati *et al.*, 2020; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Ida & Tumelero, 2021), treinamentos (Dorow *et al.*, 2013; Borchardt & Santos, 2015; Froehlich, 2016, Batistic *et al.*, 2022), orientação para assumir riscos (Luqmani, Leacha & Jesson, 2017; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Ida & Tumelero, 2021) e recompensas (Buchele *et al.*, 2014; Borchardt & Santos, 2015; Dorow *et al.*, 2013; Quandt *et al.*, 2014; Sérgio *et al.*, 2015; Froehlich, 2016; Thom, 2016; Vargas *et al.*, 2017; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Ferreira *et al.*, 2019; Ida & Tumelero, 2021).

A urgência das cooperativas de crédito por desenvolver inovações encontra respaldo nas constantes transformações do segmento financeiro, *locus* desta pesquisa, exigindo atualização permanente das organizações desse mercado. Tecnologias incrementais, radicais e disruptivas como os sistemas preditivos, a inteligência artificial (IA), os sistemas de comunicação integrados e a convergência de canais, ferramentas e métodos que propiciam velocidade nas interações, aumento de eficiência e otimização de tempo (Instituto de Estudos para o

---

finalidade de licenciar tecnologia ou conhecimentos que possam contribuir para a geração de inovações (Stal, Nohara & Chagas, 2014).

Desenvolvimento Industrial, 2019) são alguns dos processos que fazem parte do universo inovador no mercado financeiro atual.

Entre as inovações que têm promovido maiores transformações nesse segmento está o *Open Banking*, um modelo que propõe a integração e conexão entre as instituições bancárias e financeiras para consulta de dados dos clientes (com a permissão destes), com o objetivo de facilitar o processo de oferta de produtos e serviços financeiros, dando ao consumidor a opção de buscar a instituição que oferecer a condição mais vantajosa; processo respaldado pela Lei nº 13.709/2018, que estabelece normas de realização do processo de consulta de informações, visando à proteção de dados, citada por Jarude & Silveira (2021).

Outra inovação que causou grande transformação no segmento do mercado financeiro foi o surgimento do PIX, um sistema digital para realização de pagamentos de maneira instantânea, instituído pelo Banco Central do Brasil em novembro de 2020 (Kosinski, 2021).

As cooperativas de crédito, caracterizadas por sua base tradicional e 111 anos de história no país, têm buscado incluir a inovação em seus processos como uma saída para a sustentabilidade nesse cenário cada vez mais competitivo. É nesse contexto que os processos de inovação podem ser aliados, ao permitirem o diagnóstico de pontos fracos e ao possibilitarem às organizações a busca por soluções inovadoras (Keeley *et al.*, 2015).

Em um contexto de mudanças frequentes, como o imposto pelo surgimento da pandemia do Covid-19, a economia mundial passou por grandes transformações impulsionadas pelo progresso tecnológico (Szalavetz, 2020) e a capacidade das organizações em apresentar soluções simples e eficientes para resolver limitações, como a impossibilidade de ir presencialmente a uma agência para solicitar um serviço, assinar um documento ou mesmo autorizar uma transação, foi colocada em prova. Embora esse ajuste tecnológico tenha se tornado latente na pandemia, a preferência por organizações digitais no segmento financeiro é uma realidade anterior ao impacto do Covid-19 na sociedade. Os consumidores preferem instituições que utilizam sistemas que dispensam a presença física para a realização de negócios (Estrada, 2005).

Outro fenômeno tecnológico anterior ao Covid-19 e que desafiou a capacidade inovadora das organizações financeiras tradicionais foi o surgimento das diversas *Fintech's*, empresas inovadoras que introduzem no mercado inovações tecnológicas voltadas ao atendimento das necessidades dos usuários do segmento financeiro (Onzi *et al.*, 2017). Nesse

cenário, as instituições tradicionais precisaram buscar atualização para garantir a permanência no mercado (Oliveira & Malagolli, 2016).

O ambiente que a organização promove para seus colaboradores é determinante para a geração interna de ideias inovadoras (Tellis *et al.*, 2009). Embora a gestão de ideias venha sendo estudada há mais de duas décadas (Majaro, 1992; Tropman, 1998), ainda há espaço para o desenvolvimento de estudos que analisem especificamente o uso de um programa de geração interna de ideias em um modelo de negócios específico como, neste caso, o cooperativismo, tendo em vista a existência de uma lacuna em relação aos sete princípios do cooperativismo no contexto da inovação. Ainda é necessário entender como os sete princípios do cooperativismo podem repercutir nos comportamentos e práticas gerenciais, no contexto da inovação e nos resultados efetivos dos esforços de inovação realizados pelas cooperativas de crédito.

#### 1.1.1 Questão de pesquisa

Diante desse contexto, este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: como os sete princípios do cooperativismo se relacionam com o programa de inovação e de geração interna de ideias em uma cooperativa de crédito?

## 1.2 OBJETIVOS

#### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação dos sete princípios do cooperativismo com o programa de inovação e de geração interna de ideias em uma cooperativa de crédito.

#### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar uma revisão de literatura sobre programa de inovação e de geração interna de ideias, a fim de encontrar nos estudos as características consideradas mais importantes para o sucesso desses programas nas organizações.
- b) Elaborar um instrumento para avaliação (em formato de *checklist*) de programas de inovação e de geração interna de ideias, com base nos sete princípios do cooperativismo, nos achados da revisão de literatura e na norma ISO 56002/2019.
- c) Avaliar a relação entre os princípios do cooperativismo e a inovação na percepção dos colaboradores e líderes nos três níveis da cooperativa: confederação, central e singular.

- d) Propor ações para o aprimoramento do programa de inovação e sustentabilidade da cooperativa de crédito em estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se pela importância de compreender como os sete princípios do cooperativismo se relacionam com um programa de inovação, de modo que seja possível identificar potencialidades e desafios da gestão de ideias nesse modelo de negócios. Essa lacuna foi identificada após uma revisão de literatura, com estudos científicos publicados entre 2012 e 2022, com a finalidade de identificar o estado da arte do tema “programa de inovação e geração interna de ideias”. Nessa revisão, que considerou 19 artigos, nenhum dos trabalhos avaliados foi aplicado em cooperativas de crédito e, dessa forma, o elemento central desta dissertação não foi explorado.

Outra lacuna identificada na revisão foi a dificuldade das empresas em fazer a gestão de ideias para inovação por falta de conhecimento sobre as etapas e características do processo. Diante dessa dificuldade, procurando simplificar o acesso a essas informações, este estudo apresenta um instrumento de avaliação sistematizada para programas de ideias para inovação, em formato de *checklist*. Ele foi elaborado com base nos sete princípios do cooperativismo, em características fundamentais para o sucesso dos programas internos de ideias, resultado da revisão sistemática, com base nas recomendações da norma ISO 56002/2019, nos capítulos que tem aderência específica com o programa de geração interna de ideias.

Esse instrumento deve possibilitar a identificação e análise das lacunas verificadas nos programas de inovação, que utilizam como estratégia a geração de ideias advindas dos colaboradores, sendo uma ferramenta de melhoria contínua ou base para apoiar a implantação de programas em cooperativas que não utilizam essa ferramenta. Embora o *checklist* seja específico para cooperativas que atuam no segmento financeiro, devido ao direcionamento das questões da seção 4 para operações, produtos e serviços desse segmento, o instrumento pode ser ajustado para uso em cooperativas que atuam em outras áreas.

Por fim, justifica-se o interesse pela área do cooperativismo devido ao crescimento desse modelo de negócios que, segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2021, está presente na vida de 18,8 milhões de pessoas. As cooperativas injetaram nos cofres públicos mais de R\$ 17 bilhões em tributos e R\$ 36 bilhões referentes ao pagamento de salários (Organização das

Cooperativas do Brasil, 2021). Embora relevante, o segmento carece de pesquisas científicas, especialmente no que se refere à inovação.

Assim, justifica-se o interesse e a relevância da pesquisa que contribui, tanto academicamente quanto na prática para o preenchimento das lacunas encontradas sobre esse tema e segmento mercadológico, fornecendo evidências e abrindo possibilidades para futuros estudos.

#### **1.4 MATRIZ METODOLÓGICA E AMARRAÇÃO ESTRUTURAL**

Este estudo está organizado em seis capítulos. Neste primeiro, foram apresentados o problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, além das justificativas para a realização deste estudo.

O segundo capítulo é destinado à fundamentação teórica, dividida em dois temas centrais: cooperativismo e inovação, trazendo ainda experiências similares no Brasil e no mundo. Na seção cooperativismo, são apresentados os princípios que regem esse modelo de negócios, o que é o cooperativismo de crédito e as diferenças entre uma cooperativa do ramo financeiro e um banco. Na seção sobre inovação, apresenta-se uma breve revisão sobre a temática e as conexões existentes entre inovação e sustentabilidade, inovação social e cooperativismo, cadeia de valor da inovação, programas internos de ideias para inovação e a norma ISO 56002/2019. O capítulo dois apresenta também as experiências similares encontradas no Brasil e no mundo, a partir da realização de uma revisão sistemática.

O terceiro capítulo é destinado à metodologia da pesquisa, nele é apresentado o delineamento da pesquisa em cada etapa: procedimentos para a coleta de dados, pesquisa documental, instrumento de coleta de dados e limitações dos métodos e técnicas utilizados.

No capítulo quatro são apresentadas as análises e a interpretação dos resultados da pesquisa. Nessa seção são detalhados os achados a partir da revisão sistemática de literatura, que permitiu identificar as oito principais características dos programas internos de ideias para inovação no Brasil e no mundo. Nesse capítulo também é apresentado o programa interno de ideias para inovação da cooperativa de crédito em estudo e as análises dos resultados dos questionários aplicados juntos aos colaboradores e líderes da instituição. Também é apresentado o cruzamento da percepção desses dois públicos e são propostas ações para o aprimoramento do programa na instituição pesquisada.

O quinto capítulo, por sua vez, apresenta as contribuições práticas, extraídas do tratamento dos dados e com base nos achados da revisão sistemática.

As considerações finais são apresentadas no sexto capítulo.

Seguem-se, por fim, as referências dos estudos e fundamentos teóricos adotados nesta pesquisa.



## 2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

### 2.1 COOPERATIVISMO

#### 2.1.1 Princípios do cooperativismo

O movimento cooperativista surgiu no contexto da primeira Revolução Industrial, entre 1760 e 1850, na Inglaterra. O país vivia o surgimento das indústrias, a consolidação da formação do capitalismo e a polarização protagonizada por burgueses e o proletariado. O cooperativismo nasceu com a união dos trabalhadores para conquistar as mudanças sociais mais urgentes, configurando-se como uma estrutura socioeconômica de sustentação a esses grupos (Lasserre, 1972; Schneider, 2012).

As cooperativas são empresas que se diferenciam das demais por conta da motivação, elas estão a serviço das pessoas, por meio da solidariedade e ajuda mútua, com papel social. A doutrina cooperativista atua como um apelo às consciências, como um modelo de educação para a solidariedade e para promoção de um sistema econômico alternativo pautado na autonomia, justiça e democracia (Schneider, 2012).

Uma das iniciativas cooperativistas ao redor do mundo que estabeleceu as bases do modelo utilizado ainda hoje no Brasil, surgiu com a Cooperativa dos Probos Pioneiros de Rochdale, fundada em 1844 por tecelões ingleses. O grupo buscava desenvolver um modelo que permitisse autonomia e a independência do estado e do capitalismo vigente (Taborda, 1933).

A cooperativa foi responsável pelo desenvolvimento de estatutos, princípios e valores que perduram até hoje. Entre eles, a definição dos sete princípios do cooperativismo, elaborados com base no Estatuto da Cooperativa de Consumo de Rochdale, chamados de “regras de ouro”:

- 1 - adesão livre;
- 2 - controle democrático: “um homem, um voto”;
- 3 - devolução do excedente ou retorno sobre as compras;
- 4 – juros limitados ao capital;
- 5 - neutralidade política, religiosa e racial;
- 6 – vendas a dinheiro e à vista;
- 7 – fomento do ensino em todos os graus

(Taborda, 1933).

Os valores cooperativistas foram ajustados à nova realidade global e ganharam novos significados no decorrer do século, chegando à constituição atual (Delfino, Land & Silva, 2010). Cada valor carrega premissas que devem nortear as estratégias, a tomada de decisão e

as práticas cotidianas da cooperativa em todas as áreas, conforme descrito pela Alianza Cooperativa Internacional (2020), detalhadas no Quadro 1.

**Quadro 1** Princípios do cooperativismo

<b>Princípio</b>	<b>Premissa</b>
1º - Adesão livre e voluntária	São organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem os seus serviços e assumirem as responsabilidades como membros sem discriminações de gênero, sociais, raciais, políticas ou religiosas.
2º Gestão democrática pelos cooperados	São organizações democráticas, controladas por membros que participam ativamente da formulação de políticas e tomada de decisões.
3º Participação econômica dos cooperados	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado como condição de sua adesão e destinam os excedentes a outras finalidades, como: desenvolvimento da cooperativa, criação de reservas e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
4º Autonomia e independência	São organizações autônomas de ajuda mútua. Ao realizarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem à capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros, mantendo a autonomia da cooperativa.
5º Educação, formação e informação	Promovem a educação e a formação dos seus membros, representantes eleitos e trabalhadores de forma que eles possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa. Informam o público em geral, especialmente os jovens e formadores de opinião sobre a natureza e vantagens da cooperação.
6º Intercooperação	Servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
7º Interesse pela comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus membros.

**Fonte:** Dados de pesquisa, adaptados de Alianza Cooperativa Internacional (2020).

As cooperativas surgem como caminhos para redução de desigualdades. Segundo relatórios da Alianza Cooperativa Internacional - ICA, as maiores taxas de crescimento de cooperativas se dão nos países do Terceiro Mundo, entre os considerados emergentes (Alianza Cooperativa Internacional, 2020). Schneider (2012) traz a discussão sobre a importância dos princípios norteadores do cooperativismo como base do crescimento desse movimento ao redor do mundo, defendendo que são essas convicções que fazem os indivíduos não recuarem diante de desafios e os movem em direção a objetivos que precisam ser alcançados, pois: “Sem os valores, o cooperativismo tornar-se-ia um sistema e movimento estéril e vazio de sentido” (Schneider, 2012, p. 258).

A preocupação em contribuir para a construção de um mundo com mais equidade, ganha destaque no Plano Estratégico da Aliança Cooperativa Internacional, aprovado em 2012, em Manchester. Ele estabelece como visão, em um planejamento estratégico que se estende até

2030, a proposta de que o cooperativismo se torne um modelo reconhecido em sustentabilidade econômica, social e ambiental (Alianza Cooperativa Internacional, 2012).

No Brasil, a atuação cooperativista está dividida em sete ramos: agropecuário, consumo, infraestrutura, saúde, trabalho, produção e bens de serviço, transporte e crédito. Este último, é o segmento objeto deste estudo.

### 2.1.2 Cooperativismo de crédito

A primeira cooperativa de crédito foi fundada na Alemanha, em 1864, por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, denominada *Heddesdorfer Darlehnskassenverein* (Associação de Caixas de Empréstimo de Haddesdorf) (Pinheiro, 2008). O objetivo dessa instituição era ofertar crédito à população rural daquela região, que tinha como opção empréstimos com altas taxas de juros, cobrados por industriais locais, que detinham o capital (Frade & Oliveira, 2018).

A Alemanha também foi pioneira nas cooperativas de crédito urbanas. Herрман Schulze lançou o modelo *Schulze-Delitzsch*, que se diferenciava do modelo proposto por Raiffeisen pela possibilidade de retorno de sobras líquidas, proporcionalmente ao capital investido (Pinheiro, 2008).

A junção das ideias propostas pelos dois modelos ganhou adeptos na Europa Ocidental. Em 1865, na cidade italiana de Milão, Luigi Luzzatti organizou a primeira cooperativa de crédito do país, inaugurando um modelo que herdaria seu sobrenome: Luzzatti (Pinheiro, 2008). Esse modelo possuía como características principais: não exigibilidade de vínculo específico dentre os associados, cotas de capital de pequeno valor, a não necessidade de garantias reais para a concessão de pequenos empréstimos, bem como a não remuneração dos dirigentes e a responsabilidade limitada dos associados ao capital por eles subscritos (Frade & Oliveira, 2018). Esse modelo inspirou o movimento cooperativista de crédito no Brasil, sobretudo entre 1940 e 1960.

Outro modelo que inspirou cooperativas de crédito no Brasil foi o *Desjardins*, inspirado nos modelos *Raiffeissen* e *Schulze*, que surgiu em Quebec. Esse sistema, conhecido no Brasil como cooperativas de crédito mútuo, é destinado exclusivamente a sócios que possuam algum vínculo entre eles (Frade & Oliveira, 2018), como grupos de clubes, trabalhadores de uma mesma empresa, funcionários públicos etc. (Pinheiro, 2008).

No Brasil, as primeiras cooperativas de crédito foram a Sociedade Beneficente de Juiz de Fora, de 1885, e a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro

Preto, criada em 1889. Outra pioneira no segmento, foi a Caixa Econômica de Empréstimos Amstad, fundada em 1902, depois denominada de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Hoje, museu do cooperativismo de crédito brasileiro (Frade & Oliveira, 2018).

As cooperativas de crédito brasileiras, assim como as outras ao redor do mundo, surgiram para atender a uma necessidade de crédito e de condições mais acessíveis para o grande público. Diante da demanda, as cooperativas surgiram independentemente do regramento jurídico, tendo em vista que o marco legal que definiu as especificidades do cooperativismo se concretizou com a Lei nº 5.764, publicada em 16 de dezembro de 1971 (Frade & Oliveira, 2018).

### 2.1.3 Diferenças entre o cooperativismo de crédito e bancos comerciais

No que se refere aos serviços prestados, cooperativas e bancos comerciais são semelhantes (Rovani *et al.*, 2020). No entanto, uma diferença fundamental está relacionada à motivação das operações realizadas. No Quadro 2, são apresentadas as principais diferenças entre esses dois modelos.

**Quadro 2** Principais diferenças entre cooperativas de crédito e bancos comerciais

Diferença	Bancos comerciais	Cooperativas de crédito
01	Sociedades de capital	Sociedades de pessoa
02	O poder é exercido na proporção do número de ações	O voto tem poder igual para todos (uma pessoa, um voto)
03	As deliberações são concentradas	As decisões são partilhadas entre muitos
04	Os administradores são terceiros (homens de mercado)	Os administradores são do meio (associados)
05	O usuário das operações é cliente	O usuário é dono (cooperado)
06	O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação	Toda política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos
07	Podem tratar distintamente cada usuário	Não podem distinguir: o que vale para um vale para todos (art. 37 da Lei n. 5.764/71)
08	Preferem o público de maior renda e maiores corporações	Não discriminam, servindo a todos os públicos
09	Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitação geográfica)	Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades remotas
10	Têm propósitos mercantis	A mercancia não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da Lei nº 5.764/71)
11	A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite	O preço das operações e dos serviços tem como referência os custos e como parâmetro as necessidades de reinvestimento
12	Atendem em massa, priorizando, ademais, o autosserviço	O relacionamento é personalizado/individual, com o apoio da informática
13	Não têm vínculo com a comunidade e o público-alvo	Estão comprometidas com as comunidades e os usuários
14	Avançam pela competição	Desenvolvem-se pela cooperação
15	Visam ao lucro por excelência	Não visam lucro, seja pela sua natureza, seja por determinação legal (art. 3º da Lei nº 5.764/71)
16	O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)	O excedente (sobra) é dividido entre todos (usuários), na proporção de suas operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados e aumentando a remuneração de seus investimentos
17	No plano societário são regidos pela lei das Sociedades Anônimas	São reguladas pela Lei Cooperativista e por legislação própria

**Fonte:** Meinen e Port (2014).

Para as cooperativas de crédito, a eficiência está relacionada à capacidade de agregar valor aos cooperados, maximizando resultados que se materializam em operações de créditos e benefícios líquidos (Rovani *et al.*, 2020). As cooperativas diferenciam-se dos bancos, principalmente, pelo aspecto destacado no item 13 do Quadro 2. Enquanto os bancos não têm vínculo com a comunidade e o seu público-alvo, as cooperativas assumem uma responsabilidade socioeconômica no local em que estão inseridas. Elas aplicam recursos privados e públicos, em seus compromissos sociais, políticos e, principalmente, econômicos no grupo social em que atuam (Porto & Ferreira, 2015).

Outra diferença significativa está no que se refere aos resultados (Item 15, do Quadro 2). Enquanto os bancos são movidos pelo lucro, as cooperativas buscam viabilizar condições para que os cooperados tenham acesso facilitado a recursos com as taxas menores. Os associados não buscam lucrar individualmente, mas usufruírem de melhores condições econômicas, para superar adversidades e injustiças existentes em ambiente de concorrência desigual e acirrada (Rovani *et al.*, 2020).

O resultado financeiro positivo, chamado nas cooperativas de “sobras”, é o resultado gerado pela intermediação financeira e desempenho operacional e financeiro. O excedente do aporte investidos vai para reservas ou patrimônio líquido, a partir de regras definidas em estatuto próprio da cooperativa, conforme Resolução nº 4.434, de 2015, do Banco Central do Brasil (Rovani *et al.*, 2020).

Embora o lucro não seja um objetivo da cooperativa, a saúde financeira dela e seu crescimento é fundamental para a realização de ações que promovam o desenvolvimento dos cooperados e das comunidades. A responsabilidade social das cooperativas faz com que essas organizações não busquem somente o desenvolvimento do cooperativismo como modelo econômico, mas também promovam ações de caráter educativo e emancipador dos próprios cooperados, visto que os ganhos e investimentos no sistema cooperativo propiciam retornos positivos para a coletividade (Rovani *et al.*, 2020). É em virtude de seus próprios princípios de atuação e valores que as cooperativas de crédito possuem vantagens únicas para promoção da estabilidade econômica, social, trabalhista e democrática, sendo esses os pilares fundamentais que caracterizam a capacidade dessas entidades na promoção do desenvolvimento local e regional onde estão inseridas (Bretos & Marcuello, 2016).

Dessa forma, a eficiência das cooperativas de crédito potencializa o papel socioeconômico, promovendo maior acesso aos serviços financeiros, com melhores taxas de captação e empréstimos, promovendo mais oportunidades para a circulação de recursos, potencializando o desenvolvimento local, já que o dinheiro circula na própria comunidade que o contrata (Ferreira, Gonçalves & Braga, 2007). Sendo assim, as cooperativas de crédito possuem a condição de criar conexões profundas e impactar relações humanas e sociais (Samian *et al.*, 2017).

Diante disso, verifica-se ser necessário encontrar mecanismos que apoiem o crescimento das cooperativas de crédito. A inovação se apresenta como um caminho, tendo em vista que as mudanças tecnológicas e a velocidade das mudanças no sistema financeiro convencional forçam as cooperativas a se adaptarem aos novos formatos de atendimento e oferta de produtos e serviços. Porém, como começar a trabalhar inovação? Os programas de inovação e geração interna de ideias para inovação podem ajudar na criação de uma cultura de inovação e ainda fornecer inovações incrementais importantes para a melhoria de produtos e serviços realizados nas cooperativas, tendo em vista que eles são parte importante do processo de desenvolvimento da cultura de inovação, tendo em vista que as ideias compõem a matéria-prima do processo (Brem & Voigt, 2007; Endesley, 2010; Bothos, Apostolou & Mentzas, 2012).

Entretanto, a inovação como fonte estratégica, por meio da gestão das ideias, exige preparação por parte da organização (Barbieri, Álvares & Cajazeira, 2009), posto que a inovação tem uma dependência intrínseca com o ambiente organizacional, especialmente no que se refere ao fomento do surgimento de ideias criativas e sua implantação (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005).

O compartilhamento de ideias também é importante para a formação de uma cultura de melhoria contínua, em que a capacidade de cada indivíduo é valorizada (Terra, 2007).

## **2.2 INOVAÇÃO**

O Manual de Oslo (2018) define inovação como produto ou processo novo ou melhorado (podendo ser também uma combinação dos dois) que se diferencia de modo significativo de produtos ou processos anteriores (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2018). Walker (2006) a classifica como o processo pelo qual novas ideias, objetos ou práticas são criados, desenvolvidos, implementados e difundidos. A inovação é vista como a implementação bem sucedida de uma ideia criativa que pode ser

apresentada por meio do conhecimento, da prática ou de um objeto físico (Vandenbosch, Saatcioglu & Fay, 2006).

A inovação conquistou uma posição de destaque à medida que as empresas se tornaram multimercados, multiprodutos e multitecnologia. O crescimento do uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) criou um novo paradigma tecnoeconômico, no qual a inovação é uma ferramenta indispensável para a sobrevivência das organizações (Ferreira *et al.*, 2019). Esse ambiente exige das organizações um comportamento ágil e adaptativo para aproveitar as oportunidades e superar os desafios. As empresas mais adaptáveis, no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos, processos e formas de comercialização e são capazes de promover mudanças organizacionais, tem mais chance de sobreviver e crescer (Ida & Tumelero, 2021).

A inovação organizacional ocorre à medida que são criadas condições para geração de conhecimentos e para que eles sejam reconhecidos e aplicados em produtos e processos (Pimentel, 2019). A inovação é aceita como fator crítico para o sucesso organizacional à medida que possibilita melhores resultados e permite a aceleração do crescimento (Tidd & Bessant, 2015). Os benefícios se estendem ainda para o acesso a novos mercados, eficiência da cadeia de valor, redução de custo e risco (Frondel *et al.*, 2010).

O Manual de Oslo (2020) apresenta duas competências principais que as organizações inovadoras devem ter: competências estratégicas relacionadas à capacidade de identificar e antecipar tendências de mercado, por meio do processamento e assimilação de informações tecnológicas e econômicas; competências organizacionais, que dizem respeito à capacidade e disposição para o gerenciamento de risco, à participação interna (departamentos) e externa (consultorias, pesquisas com *stakeholders*) e ao envolvimento de toda a empresa no processo de mudança (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2020).

Uma organização inovadora é aquela que desenvolve continuamente e permanentemente recursos tangíveis e intangíveis para inovar e, ao inserir essas novidades, usando bases sistemáticas de autonomia, intencionalidade e proatividade têm os resultados esperados (Barbieri, 2007).

Ferreira *et al.* (2019) apresentam duas abordagens organizacionais a respeito da inovação: a oriental e a ocidental. A abordagem oriental tem foco na melhoria contínua e bem-estar da organização e visa criar uma cultura de colaboração por meio da contribuição dos colaboradores; a abordagem ocidental se preocupa em garimpar ideias com vistas à geração de



inovações radicais, sendo reconhecidas por recompensas financeiras. Os autores entendem que as duas podem ser usadas de acordo com a necessidade da empresa.

Tendo em vista o papel da inovação como diferencial competitivo, passou-se a considerar o impacto sustentável que ela é capaz de promover, à medida que pode contribuir para a construção de um capitalismo que considere a unidade entre sociedade e natureza, economia e ética (Abramovay, 2012). Com base nesse ensaio, é necessário entender como se dá a relação da inovação com a sustentabilidade no contexto organizacional, tema que será explorado na próxima seção.

### 2.2.1 Inovação e sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade começou a ser delineado na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (*United Nations Conference on the Human Environment - UNCHE*), realizada na Suécia, em 1972 (Vaz & Maldonado, 2017). Segundo o Relatório de Brundtland (1987), sustentabilidade é a capacidade de produzir de modo que sejam supridas as necessidades dessa geração, sem colocar em risco as possibilidades de suprir as necessidades das gerações futuras.

A organização sustentável é aquela que consegue eficiência econômica sem ignorar a capacidade de suporte do meio ambiente e que assume o papel de contribuir com a justiça e inclusão social (Barbieri, 2007). Assim, a inovação sustentável é a novidade que ao ser implantada resulta em ganhos para a empresa, sociedade e meio ambiente (Barbieri, 2007). A sustentabilidade está apoiada em um compromisso econômico e social que assegure um ambiente de vida e trabalho favorável (Japiassú & Guerra, 2017).

As organizações que buscam inovar dessa forma devem considerar as três dimensões da sustentabilidade: dimensão social – relacionada ao impacto das inovações nas comunidades dentro e fora da organização; dimensão ambiental – relacionada aos impactos ambientais causados pela utilização de recursos naturais e emissão de poluentes; dimensão econômica – relacionada à eficiência econômica, ligada ao lucro e às vantagens competitivas necessárias para a existência da organização (Barbieri *et al.*, 2010).

As três dimensões podem impactar de maneiras diferentes a organização, de acordo com a sua área de atuação. No cooperativismo, o interesse pela comunidade faz parte dos seus princípios, retratado especialmente no sétimo princípio, detalhado na próxima seção.

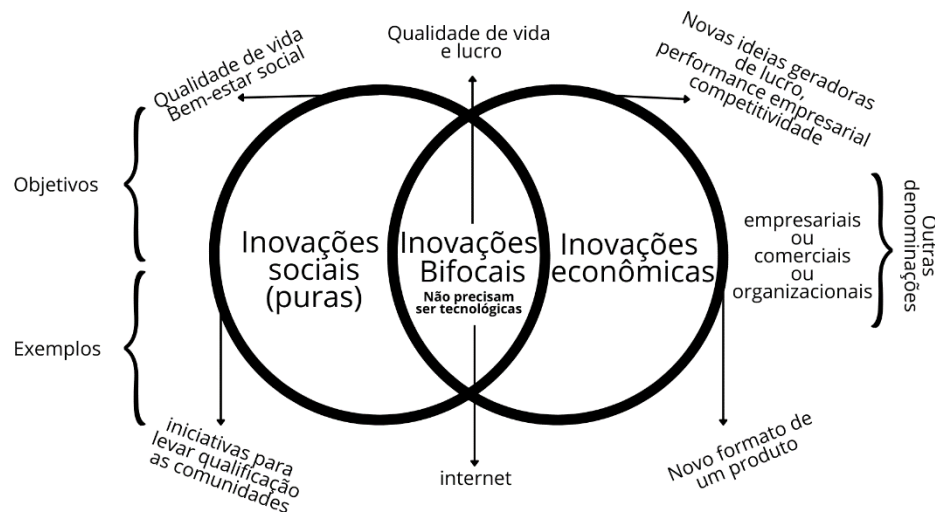
## 2.2.2 Interseção entre inovação social, econômica e cooperativismo

A inovação social é classificada como o conjunto de ideias, ações e conhecimentos novos ou consideravelmente melhorados e duradouros, cuja função é promover superação de necessidades sociais nas mais diversas áreas, por meio da cooperação e participação de todos os envolvidos (Bignetti, 2011). Esse modelo de inovação possui conexão direta com os princípios do cooperativismo, tendo em vista que visa promover inclusão social pela capacitação e empoderamento dos atores envolvidos (Juliani *et al.* 2014) que, no caso da cooperativa podem ser os funcionários, os cooperados e as comunidades na qual a cooperativa está inserida.

Um conceito importante trazido por Juliani *et al.* (2014) é que as inovações com foco na dimensão econômica podem se transformar em inovações sociais à medida que tenham potencial de melhorar a qualidade de vida das pessoas (Juliani *et al.* 2014). No cooperativismo, essas duas ideias andam juntas, porque a cooperativa de crédito em si não atua com vistas na obtenção de lucros, tudo que realiza é para oferecer aos cooperados e comunidade condições mais acessíveis ao crédito, proporcionando igualdade social (Meinen & Port, 2014).

A Figura 1 possibilita um maior entendimento desse cruzamento de propósitos da inovação econômica e da inovação social.

**Figura 1** Tipos e terminologias de inovação social



**Fonte:** Adaptado de Juliani *et al.* (2014).

Esse cruzamento de inovações sociais que geram lucro e inovações econômicas que promovem bem-estar social, dão origem às inovações bifocais, conforme Figura 1. Dessa

forma, elas tanto contribuem para o desenvolvimento econômico da organização quanto para a sociedade, ao promoverem qualidade de vida, inclusão ou outro benefício social.

Para compreender como a inovação pode atender aos objetivos de crescimento sustentável das organizações, será apresentada na próxima seção a cadeia de valor da inovação.

### 2.2.3 Cadeia de valor da inovação

Um aspecto fundamental sobre inovação a ser discutido nas empresas é a geração de valor para o negócio. Ela pode alavancar o crescimento, promovendo maior produtividade e competitividade. Para que esses resultados sejam alcançados é necessário gerir o processo de inovação concebendo, melhorando, reconhecendo e compreendendo as rotinas necessárias para a geração de ideias (Ferreira *et al.*, 2019). O modelo de gestão “cadeia de valor da inovação”, desenvolvido por Hansen e Birkinshaw (2007, citado em Ferreira, Aguiar Filho & Ziviani, 2019), é um instrumento efetivo para análise nas organizações.

Esse modelo de gestão foi elaborado com base em resultados obtidos em mais de 30 empresas multinacionais. Ele foi usado para analisar a eficácia da inovação em 120 projetos de novos produtos e 100 unidades de negócios corporativos, apresentando uma visão sequencial de três fases: geração, desenvolvimento e difusão de ideias (Ferreira, Aguiar Filho & Ziviani, 2019; Ferreira *et al.* 2021).

A cadeia de valor da inovação contempla em sua primeira fase a geração de ideias, que pode ser desenvolvida dentro da organização e, também, através de uma polarização cruzada, que seria a colaboração entre diferentes unidades; por fim, essa primeira etapa contempla ainda a busca por parceiros e conceitos para a geração de ideias fora da empresa.

A segunda fase, chamada de conversão, trata da seleção das melhores ideias, em que ocorre a escolha e priorização das inovações que serão desenvolvidas, levando em consideração a viabilidade técnica e econômica, bem como o grau de dificuldade em termos de tempo, recursos e potencial de ganho comercial; essa etapa também considera os mecanismos que permitem seu financiamento e o percurso que a ideia percorre da sugestão até os primeiros resultados.

A terceira e última fase, chamada de difusão, trata da disseminação do conhecimento gerado no processo de desenvolvimento da ideia, que deve ser compartilhado com a organização e com a cadeia de valor de inovação, que envolve clientes, fornecedores e parceiros. Considera-se que, para que o processo de difusão esteja completo, é necessária a

comercialização do novo produto ou a criação de um novo modelo de negócio (Varandas Junior, Salerno & Miguel, 2014; Ferreira, Aguiar Filho & Ziviani, 2019; Ferreira *et al.* 2021). Esses três elos são divididos em seis atividades principais, conforme o Quadro 3.

**Quadro 3** Cadeia de valor da inovação de Hansen e Birkinshaw

Geração de ideias			Conversão		Difusão
Ideias dentro da unidade	Ideias compartilhadas entre unidades (polinização cruzada)	Ideias externas (colaboração)	Escolha das ideias e financiamento inicial	Desenvolvimento das ideias e primeiros resultados obtidos com ela	Divulgação dos conhecimentos adquiridos internamente e com o mercado

**Fonte:** Adaptado de Varandas Junior, Salerno e Miguel (2014).

As seis etapas descritas no Quadro 3 se referem à execução da cadeia de valor da inovação e esse gerenciamento deve concentrar mais atenção e energia nos elos mais fracos ou nos quais há maiores dificuldades a serem superadas (Varandas Junior, Salerno & Miguel, 2014).

Tendo em vista que as barreiras mudam de acordo com a realidade de cada organização e que, de modo geral, as empresas não têm bom desempenho nos três níveis, o modelo Cadeia de valor da inovação comprova que é necessário entender o processo interno de geração da inovação como algo particular de cada organização. Isso permitirá identificar as barreiras e as maneiras de superá-las (Varandas Junior, Salerno & Miguel, 2014).

Ferreira, Aguiar Filho e Ziviani (2019) entendem que o modelo permite uma visão da realidade da organização, fornecendo *insights* adicionais no que se refere às condições sob as quais o valor é desenvolvido no processo sistemático de criação de inovações.

A definição de estratégias de inovação é um trabalho que exige planejamento e estrutura, considerando a importância da redução de riscos e a necessidade de potencializar a taxa de sucesso da inovação. Entender o modelo da cadeia de valor da inovação e construir mecanismos de acompanhamento periódico de desempenho são aspectos essenciais para a sustentabilidade das práticas de inovação.

Para avançar no entendimento da primeira etapa da cadeia de valor da inovação, que destaca a importância da contribuição interna (colaboradores) na geração de ideias, na próxima seção será apresentada uma das alternativas mais utilizadas pelas organizações: o programa interno de ideias para inovação.

#### 2.2.4 Programas internos de ideias para inovação

O processo de inovação é decorrente da interação da capacidade inovadora das pessoas e da estrutura da organização (Ven *et al.*, 1999). Sendo assim, a organização precisa estimular as pessoas a desenvolverem e implementarem novas ideias, lançando-se em interações humanas mútuas para moldarem os ajustes necessários para a conquista da performance desejável em um contexto organizacional e institucional, interno e externo, em constante mudança (Ven, Angle & Poole, 2000).

Dessa forma, um ambiente preparado para a inovação pode se tornar um pilar de sustentação para que ela ocorra (Rogers, 1995). Programas de geração de ideias são mecanismos para o desenvolvimento da cultura de inovação (Barbieri, Álvares & Cajazeira, 2009) e um caminho às pressões de mercado, desde que executados de maneira eficiente (Meyer, 2020).

Os programas internos de ideias também ajudam a preencher a lacuna da transmissão do conhecimento tácito nas empresas, ou seja, o *know-how* concreto, habilidades e técnicas das pessoas, bem como dos pontos de vista, perspectivas e modelos mentais com os quais elas percebem e definem o mundo. Esse tipo de conhecimento não é externalizado facilmente por meio de palavras, mas pode ser transferido quando há um estímulo como o programa de ideias (Ferreira *et al.*, 2019).

Tendo em vista que as mudanças são dinâmicas, uma inovação se torna obsoleta em pouco tempo. Sendo assim, o fluxo de novas ideias deve ser constante e contínuo, o que justifica a exploração da capacidade criativa dos colaboradores, tornando o processo de desenvolvimento ou melhoria de produtos e serviços mais dinâmico (Dorow *et al.*, 2013).

Quando ocorre uma gestão estruturada desses processos pela equipe intraempreendedora há um aumento de inovações incrementais (Damiani & Tumelero, 2020). A inovação voltada para melhorias incrementais pode ser alcançada com programas de qualidade, treinamento e aprendizado organizacional (Tigre, 2014). Essa habilidade de pensar em melhorias contínuas para produtos e processos também pode ser aprimorada no contato com os clientes e usuários, em momentos de intercooperação entre equipes de diferentes áreas e com a colaboração de outras empresas e instituições (Buchele *et al.*, 2014).

Além de gerar novas ideias é necessário que elas sejam avaliadas, em respostas às questões percebidas ou oportunidades colocadas pelo contexto interno e externo da organização, realizando a manipulação ou ajuste proativo das ideias, de acordo com as

circunstâncias (Buchele *et al.*, 2014). As ideias, na primeira etapa do processo de inovação, têm a finalidade de apontar novas formas de ampliar a liderança da organização a partir de estratégias específicas de gestão de mudança (Buchele *et al.*, 2014).

Do ponto de vista da organização, é preciso desenvolver um contexto multidimensional, que possua uma infraestrutura de suporte, orientada à geração de valor, com um ambiente que permita implantar a inovação (Dobni, 2008). Criar essa estrutura é fundamental para gerar novas ideias e explorá-las de forma efetiva para alcançar benefícios sustentáveis para a organização (Flynn *et al.*, 2003).

Com a estrutura devida, para estimular a produção de ideias, selecioná-las e implantá-las, as sugestões dos funcionários podem tanto auxiliar na solução de problemas, como prevenir não conformidades. A equipe ganha na medida que desenvolve seu potencial, e é reconhecida pela organização (Kilian, 2005). Vale destacar os ganhos como a expansão do capital intelectual, cooperação, criação de rotinas para implementar ideias inovadoras, geração de uma cultura de inovação e aprendizagem com os erros (Ida & Tumerelo, 2021).

Tendo em vista que a inovação iniciada dentro das organizações, com ideias indicadas pelos colaboradores, só é efetiva quando existe uma gestão eficiente das sugestões apresentadas, na próxima seção são apresentadas sugestões da norma ISO 56002/2019.

## 2.2.5 A norma ISO 56002/2019 - Gestão da inovação

A norma ISO 56002/2019 é um documento de orientação para as organizações que pretendem implantar, fazer a manutenção ou investir na melhoria contínua de um sistema de gestão da inovação. A norma foi publicada em julho de 2019 e possui vinte e seis páginas dedicadas a recomendações práticas para as empresas que desejam a certificação.

As diretrizes do documento são direcionadas a organizações estabelecidas, no entanto, as temporárias e *startups* (empresas nascentes), também podem se beneficiar da aplicação total ou parcial dela. As recomendações valem para todos os tipos de inovação: produto, serviço, processo, modelo e método, variando de incremental a radical. As diretrizes também contemplam todos os tipos de abordagens da inovação: inovação interna e aberta, atividades de inovação orientadas ao usuário, ao mercado, à tecnologia e ao *design* (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2019).

A norma ISO 56002/2019 não detalha as atividades que devem ser realizadas pela organização, mas fornece orientação geral, dessa maneira, não indica requisitos, ferramentas ou

métodos específicos para atividades de inovação (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2019).

A norma também atende aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS da ONU, conectando-se com os ODS's quatro, oito e nove, conforme Figura 2.

**Figura 2** ODSs relacionadas à norma ISO 56002/2019



**Fonte:** Associação Brasileira de Normas Técnicas (2019).

Ao atender aos ODS's 4 - Educação de qualidade, 8 – Trabalho decente e crescimento econômico e 9 – Indústria, inovação e estrutura, a norma ISO 56002/2019 reforça a importância da inovação para o desenvolvimento sustentável do mundo, o que confere adesão ao objetivo deste trabalho, que prevê a criação de um instrumento prático que possa ser aplicado nas cooperativas de crédito, com o objetivo de promover melhoria contínua nos programas de inovação e geração interna de ideias, para que estes possam, por meio da inovação, tornarem-se ferramenta de crescimento sustentável para cooperativas e comunidades atendidas por elas.

### **2.3 EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO**

São citados a seguir estudos que apresentam experiências similares com programas internos de ideias para inovação no Brasil e no mundo, obtidos por meio de revisão sistemática de literatura.

### 2.3.1 Experiências similares no Brasil

Nesta seção apresentam-se estudos relacionados a programas de inovação e geração interna de ideias em empresas brasileiras.

Dorow *et al.* (2013) analisaram barreiras e facilitadores para a geração de ideias em uma empresa de consultoria de pequeno porte, que trabalha diretamente com inovação na cidade de Florianópolis - SC. O fator comportamental foi uma das principais barreiras identificadas. Isso pode ser verificado durante a realização de ações que concediam tempo livre para os colaboradores pensarem em novas ideias e alguns relutavam em compartilhar. A imagem do líder também se mostrou como um ponto importante. A percepção dos liderados com relação a um perfil inovador em seu líder pode atuar como um fator inibidor ou propulsor a inovação. A pesquisa identificou ainda que o medo do erro é outro fator que desestimula a participação dos colaboradores. Por fim, a pesquisa indica a autonomia, treinamentos e a promoção de técnicas para a geração de ideias como caminhos para estimular uma cultura de inovação nas organizações.

Quandt *et al.* (2014) investigaram iniciativas de gestão de ideias em 41 empresas de grande porte do sul do Brasil. A pesquisa permitiu identificar: práticas de gestão de ideias, benefícios, obstáculos e fatores determinantes da adoção de iniciativas; 70% das empresas analisadas possuem programas estruturados para solicitar, estimular, avaliar, implementar e recompensar ideias oferecidas pelos funcionários. Os autores identificaram que programas internos de ideias promoveram maior capacidade de geração e transformação de ideias em projetos, bem como um aumento da participação, trabalho em equipe e motivação entre os colaboradores.

No que se refere às dificuldades para implantar os programas de ideias, Quandt *et al.* (2014) relacionaram: baixo envolvimento do pessoal, falhas de comunicação e ausência ou insuficiência de recompensas. Os autores descrevem ainda que para que os resultados de inovação sejam positivos, os programas de ideias devem estar apoiados em aspectos da cultura, comportamento e processos da organização, com o objetivo de promover aprendizagem, absorção e compartilhamento do conhecimento.

Rosa Vendler e Maçaneiro (2018) analisaram os elementos da cultura de inovação do ambiente interno em cinco empresas brasileiras na indústria da construção. Os resultados apontam que os elementos culturais “estímulo à inovação” e “comunicação aberta” têm papel fundamental na orientação de comportamentos e estratégias inovadoras. Verificou-se que o



elemento “estímulo à inovação” fomenta a adoção de estratégias nas empresas pesquisadas por meio das fontes internas como premiações, bônus e caixa de sugestões, que incentivam os colaboradores a buscarem soluções inovadoras e novas formas de realizar as atividades, potencializando inovações em processos. O elemento “comunicação aberta” também contribui para a adoção de estratégias de inovação, por meio de aspectos do ambiente interno, como canais de comunicação. Este é eficaz na disseminação das informações relacionadas aos processos, o que é relevante para a introdução dessas estratégias, considerado que, quanto mais os colaboradores conhecem os processos da empresa, mais podem contribuir para o sucesso e melhoria deles.

Pimentel, Loiola e Diogo (2020) analisaram a ocorrência de aprendizagem pela experiência e o desenvolvimento de habilidades coletivas como resultado de um programa voltado à construção de cultura de inovação, em uma escola de negócios, localizada em Curitiba - PR. O programa de geração ideias funcionava a partir de uma estrutura com 5 etapas: 1) entender o desafio proposto pela empresa; 2) Gerar ideias; 3) Ideação; 4) Plano de ação e 5) *Pitch*.

Como a ação foi realizada com grupos, um dos resultados foi a ampliação da consciência dos participantes em relação ao caráter coletivo da inovação. Outro aspecto identificado pela pesquisa foi a ocorrência de superação de crenças limitantes, o que contribuiu para a mudança em direção à criação de uma cultura de inovação. Os participantes perceberam que é possível realizar um projeto em conjunto sem que isso esteja condicionado à realização de um treinamento prévio, pois a produção coletiva permite aprender fazendo e fazer aprendendo. Essa capacidade pode ser utilizada na reconstrução da cultura de inovação. A utilização de um método definido previamente e reconstruído ao longo da experiência foi a base para esse novo sentido, em que a inovação passou a ser compreendida como uma realização em constante movimento, que requer mudanças comportamentais concretas (Pimentel, Loiola & Diogo, 2020).

Ida e Tumelero (2021) realizaram um estudo para descrever a estratégia e os resultados de inovação de um programa de geração de ideias de um banco brasileiro. Os autores identificaram que, embora a estratégia seja bem fundamentada, no que se refere a mensuração do resultado das inovações implementadas não há clareza. Na empresa analisada, o programa interno de ideias para inovação impulsionou tanto a inovação tecnológica incremental (produto, serviços e processo) quanto a cultura de inovação, gerando resultados financeiros e não

financeiros. O programa utiliza recompensas financeiras e não financeiras para reconhecer as melhores ideias dos funcionários. No banco, o processo de inovação ocorre em três etapas: ideação, quando os funcionários podem sugerir ideias para a solução dos problemas previamente apontados pelas diretorias; seleção, quando um júri escolhe as ideias com maior potencial de implementação e resultados; implementação, quando as ideias selecionadas serão transformadas em inovações. No que se refere às contribuições sociais, a pesquisa de Ida e Tumelero (2021) demonstra que o programa de geração de ideias de um banco é eficaz para impulsionar a inovação tecnológica e a cultura de inovação, tornando-se uma alternativa que permite enfrentar *fintechs* e outros concorrentes do mercado financeiro.

### 2.3.2 Experiências similares no mundo

Nesta seção apresentam-se estudos relacionados aos Programas internos de geração de ideias para inovação em outros países.

Um estudo realizado por Bocken e Geradtsc (2020), com gerentes de nível superior, sênior e médio em seis multinacionais (Interface - fabricante de carpetes, Philips - conglomerado de bens de capital, Unilever - empresa de bens de consumo em rápida evolução, AkzoNobel - empresa de tintas e produtos químicos, Johnson & Johnson - empresa farmacêutica e Pearson - empresa de educação e publicação), discute a inovação do modelo de negócio sustentável. O estudo retrata que, quando a empresa que atua com ênfase estratégica em inovação, deve investir no desenvolvimento de capacidades de pessoas relacionadas a programas de treinamento, recrutamento e desenvolvimento.

A pesquisa apresenta como barreiras operacionais para a inovação a burocracia corporativa, que obstrui a inovação ao retardar a tomada de decisões, complicando o fornecimento de recursos. Outro aspecto é a falta de tempo disponível para pensar inovação e implantar as ideias; existe ainda a sobrecarga de trabalho que coloca o colaborador em uma posição de ter que escolher entre entregar a produção diária e os projetos ou realizar uma atividade “extra” de inovar.

Bocken e Geradtsc (2020) sugerem que é preciso desenvolver a capacidade das pessoas, oferecer uma estrutura de inovação para a capacitação, recursos, um esquema de incentivo e métricas de desempenho, para promover um ambiente que permita a geração.

Luqmani, Leacha e Jessona (2017) analisaram os fatores que fundamentam a inovação organizacional sustentável em uma empresa global de fabricação de tapetes, do Reino Unido.

Ao analisarem como a equipe desenvolvia o processo de geração interna de ideias, os autores identificaram um forte impacto do intraempreendedorismo, usado para descrever indivíduos altamente motivados dentro das empresas e que atuam como catalisadores, ligando ideias a aplicações e buscando o crescimento. Ao entrevistar os integrantes do grupo, os autores identificaram a importância dos relacionamentos no processo de incentivar os funcionários a realizarem atividades além da prática de trabalho típica, como apresentar novas ideias, identificar necessidades de recursos, ou revisar processos e produtos estabelecidos, o que é estimulado por uma equipe de inovação.

A equipe foi responsável por encontrar, avaliar, priorizar e buscar financiamento para projetos de inovação. A abordagem escolhida pelos profissionais responsáveis pela área de inovação foi formalizar o processo para apoiar e acelerar “descobertas colaborativas” e ideias “revolucionárias”. Os funcionários foram incentivados a buscarem e desenvolverem seus próprios projetos de inovação de forma independente e, em seguida, apresentá-los para avaliação e aprimoramento. No que se refere aos fatores contextuais, o sucesso dos projetos de inovação da empresa foi relacionado a: capacidades e experiências desenvolvidas dentro da equipe; comprometimento com um objetivo social – fez com que a equipe ampliasse sua busca e, conseqüentemente, estabelecesse uma conexão inusitada; abordagem de gerenciamento permissiva - permitindo um "espaço de falha seguro" para a equipe aprender com as falhas e, eventualmente, encontrar a descoberta; criação de uma visão de sustentabilidade de alto nível, compromisso público e cultura empreendedora (Luqmani, Leacha & Jessona, 2017).

Batistic *et al.* (2022) realizaram uma pesquisa com três empresas privadas da União Europeia, com o objetivo de analisar a influência direta e interativa dos estilos de vinculação de liderança e do sistema de Recursos Humanos (RH) de comprometimento em dois estágios distintos do processo de inovação individual – geração de ideias e implementação.

A pesquisa reforça o achado de Luqmani, Leacha e Jessona (2017), sobre a folga organizacional, que é tratada por Batistic *et al.* (2022) como liberdade para o pensamento criativo, permitindo que os indivíduos se concentrem em uma ideia por mais tempo, permitindo fundamentalmente que os trabalhadores ultrapassem seus hábitos cotidianos comuns e dediquem-se ao pleno desenvolvimento de ideias criativas em um período de incubação.

Os autores destacam que os funcionários precisam de um senso de controle, segurança psicológica e participativa para alcançar a criatividade. O setor de Recursos Humanos da empresa pode contribuir com o processo de geração de ideias ao fornecer treinamento e

avaliação de desempenho do desenvolvimento ou rotação de trabalho, permitindo que os indivíduos ganhem mais conhecimento e habilidades (Batistic *et al.*, 2022).

No que se refere ao impacto causado pela liderança, os autores também reforçam o achado de Luqmani, Leacha e Jessona (2017), ao destacarem que o relacionamento social parece ser a chave para alavancar a implementação de ideias. Segundo os autores, um relacionamento de apoio aberto, com o gerente de linha, não apenas ajuda a estimular a criatividade, mas também fornece importante alavanca política na implementação de ideias.

Batistic *et al.* (2022) sugerem que a aplicação de um estilo de apego seguro em todas as funções de liderança pode ser mais fácil do que reformular e alterar os sistemas de RH existentes. Isso pode ser feito aconselhando o líder sobre as formas de vinculação que ele pode construir com os membros da equipe, fornecendo treinamento específico.

Os autores destacam ainda que a geração e a implementação de ideias estão inerentemente relacionadas entre si; a geração de ideias sem implementação leva a um valor de negócio escasso e pode não ser suficiente para sustentar a vantagem competitiva. Dessa forma, a geração e implementação de ideias representam dois lados da mesma moeda de microinovação, mas requerem recursos e influências contextuais diferentes, que podem se excluir mutuamente. É especialmente importante no aspecto político, fornecer aos funcionários apoio e recursos para implementar suas ideias, pois gerar ideias criativas abundantes sem implementá-las pode causar mais inconvenientes do que simplesmente não usar recursos suficientes na geração de ideias (Batistic *et al.*, 2022).

Asch *et al.* (2022) realizaram um torneio nacional de inovação alcançando diretores de 474 programas de residência em medicina interna dos Estados Unidos da América. O objetivo do torneio era a geração de ideias inovadoras para levantar sugestões nas seguintes áreas: bem-estar do residente e desenvolvimento pessoal e profissional; educação do residente e preparação clínica; sono e estado de alerta do residente; segurança do paciente.

O programa utilizou uma premiação para incentivar a participação tanto na submissão quanto na classificação. As estruturas de incentivo criadas foram baseadas em loteria, recompensando pelo volume de participação, qualidade do envio e ainda dando a todos os participantes a possibilidade de ganhar aleatoriamente um determinado prêmio em dinheiro. 128 residentes e 36 diretores de diferentes programas enviaram 328 ideias.

Para Asch *et al.* (2022), torneios de inovação online são formas eficazes de envolver grandes audiências para resolver problemas específicos. O processo deve ser envolvente, por

isso o uso de recompensas é importante. E os torneios de inovação são úteis não apenas para identificar soluções, mas também para identificar problemas. Entre os achados da pesquisa, os autores identificaram a necessidade de envolver aqueles que vivem a realidade da organização. É difícil reconhecer problemas ou mudanças de design do lado de fora. A inovação eficaz requer uma compreensão do contexto e a implementação eficaz requer um senso de cocriação e adesão.

Asch *et al.* (2022) também sugerem que sejam priorizados os problemas além das soluções. Liderar com soluções pode restringir a visão periférica necessária para obter soluções amplamente. Liderar com problemas pode produzir sessões de reclamação vagas. Exigir que os envolvidos/colaboradores identifiquem problemas e sugiram soluções pode ajudar a contornar essas duas armadilhas.

E, por fim, a necessidade de abraçar a automação. Uma vantagem dos torneios de inovação é que as plataformas existentes podem fornecer a automação para torná-los fáceis para os participantes e fáceis para aqueles que organizam o torneio (Asch *et al.*, 2022).

Experiências com programas internos de geração de ideias para inovação no Brasil ou em outros países, apresentados nessa seção, retratam aspectos comuns como: a dificuldade comportamental e bloqueio dos indivíduos; a influência da liderança; a importância de treinamentos para as equipes e líderes; a existência de programas de recompensa, que foi o motivador mais citado; e, do ponto de vista operacional, a necessidade de automação do programa interno de geração de ideias para inovação. O que demonstra que, estimular a inovação por meio de ideias de colaboradores ou integrantes de uma organização é um processo complexo, com facilitadores e barreiras comuns, independentemente do local.

## **2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO**

As referências teóricas e práticas apresentadas neste capítulo visaram fornecer embasamento para a análise da relação dos sete princípios do cooperativismo neste modelo de negócios e apresentar as particularidades do segmento de crédito cooperativo, destacando suas diferenças com relação ao modelo de instituição financeira convencional: o banco.

Na seção direcionada à inovação foram explorados aspectos que conectam o interesse por crescimento sustentável das cooperativas e as possibilidades que a inovação oferece para que esse objetivo possa ser buscado. Por isso, a seção também apresenta a cadeia de valor da inovação, que possibilita condições sob as quais o valor é desenvolvido no processo sistemático de criação de inovações e indicam caminhos para mensurar resultados e promover ajustes.

Nesse contexto, os programas internos de ideias para inovação foram apresentados como uma alternativa para o desenvolvimento de uma cultura de inovação. Por fim, foram apresentadas experiências similares adotadas em organizações no Brasil e em outros países com os programas internos de ideias para inovação.

No próximo capítulo são apresentados os métodos utilizados para operacionalizar este estudo, de modo a garantir que os objetivos da pesquisa fossem alcançados.

### **3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA**

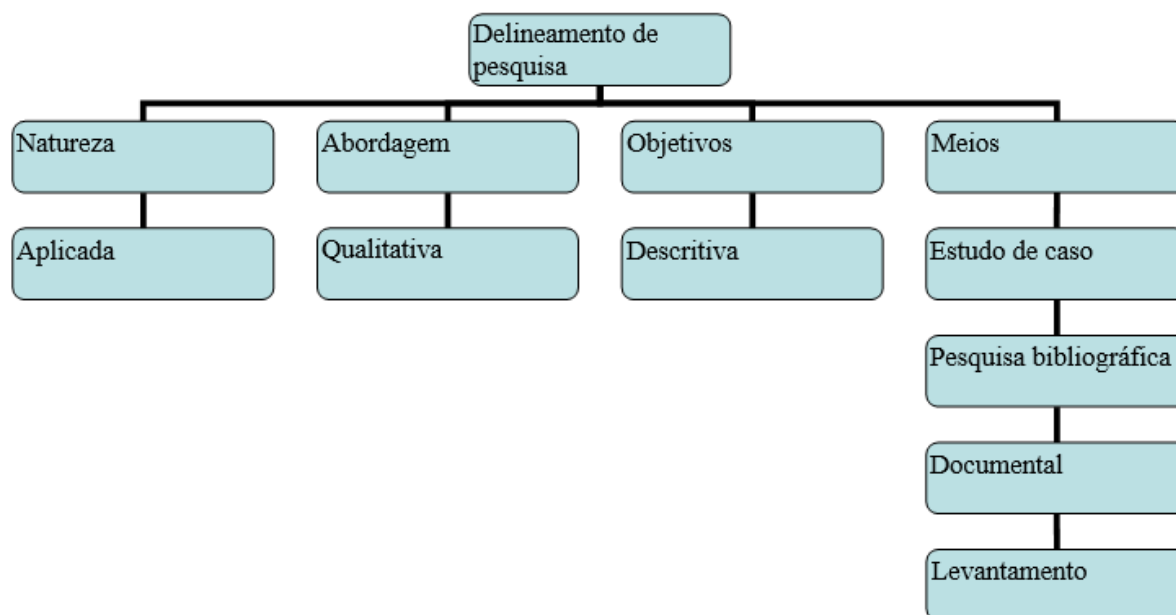
#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Esta é uma pesquisa de natureza aplicada, tendo em vista que busca solucionar questões concretas, práticas e operacionais (Zanella, 2009), pois visa identificar qual é a relação dos princípios do cooperativismo na realização de um programa de inovação e geração interna de ideias em uma cooperativa de crédito.

A abordagem é de natureza qualitativa que, segundo Creswell (2010), refere-se à análise de um determinado fenômeno em um cenário único, que permite ao pesquisador imergir na procura por detalhes e experiências reais para chegar ao objetivo.

A perspectiva adotada é a positivista, de caráter descritivo, tendo em vista que visa avaliar e descrever as relações entre as variáveis (Godoy, 1995): princípios do cooperativismo e programas de inovação com foco em ideias advindas dos colaboradores. Yin (2001), descreve que o estudo de caso é um método que deve ser aplicado em estudos que têm por objetivo encontrar respostas para perguntas “como?” e “por quê?”, em contextos em que o pesquisador exerce pouco controle, em fenômenos contemporâneos.

Configura-se como pesquisa de levantamento, tendo em vista que utiliza questionários e entrevistas como instrumento de coleta de dados (Fonseca, 2002); documental, pois considera a análise de materiais de divulgação do programa interno de inovação destinado aos colaboradores e a análise do portal interno no qual as ideias são inscritas e as informações do programa podem ser acessadas. Foi realizada também uma revisão sistemática da literatura, o que permitiu realizar um mapeamento das pesquisas científicas em uma área específica, com a finalidade de identificar a evolução do conhecimento sobre o tema ao longo do período analisado (Petticrew & Roberts, 2008). Na Figura 3 é apresentado o delineamento da pesquisa.

**Figura 3** Delineamento de pesquisa

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Dessa forma, a pesquisa possui natureza aplicada, abordagem qualitativa descritiva e os meios utilizados para a sua realização foram: estudo de caso, pesquisa bibliográfica, documental e levantamento. Na próxima seção são detalhados os procedimentos de coleta de dados.

## 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

### 3.2.1 Revisão sistemática de literatura

A revisão sistemática de literatura permite realizar um mapeamento detalhado da bibliografia em uma área específica de pesquisa, com a finalidade de identificar os principais autores e a evolução do conhecimento sobre o tema ao longo do período analisado (Petticrew & Roberts, 2008).

Esta revisão aborda a literatura referente a programas de inovação e geração interna de ideias, focando no mapeamento das características mencionadas com maior recorrência, no que diz respeito ao processo e sua efetividade para gerar inovação nas organizações. Entre os meses de outubro de 2021 e março de 2022 foram realizadas pesquisas no portal de periódicos da Capes e na base de dados eletrônica Elsevier, na busca de assuntos (sem especificar periódico, livro ou base).



Os descritores indexados utilizados para a pesquisa foram “programa de ideias para inovação” e “interno”, “gestão de ideias” e “inovação”, considerando sua versão em língua inglesa. Os critérios de inclusão utilizados na busca consistiram em: a) acesso aos resumos e textos integrais nos idiomas português e inglês; b) publicação no período entre 2012 e 2022; c) ser artigo indexado em periódico científico; d) investigar o tema programa interno de ideias para inovação.

A delimitação desse período de publicação se justifica pelas transformações no cenário da inovação, em que as mudanças tecnológicas têm exigido maior capacidade de gerar e absorver inovações não apenas das empresas, mas de todos os agentes econômicos (Ferreira *et al.*, 2019). Os critérios para exclusão de artigos foram: a) textos de livros, jornais e revistas não científicas, teses e dissertações, trabalhos apresentados em congressos (como resumos, trabalhos e/ou conferências); b) artigos que tratam do tema gestão da inovação, mas não mencionam programas de inovação e geração interna de ideias, dessa forma foram excluídos os artigos que tratam de programas de ideias para inovação no contexto da inovação aberta; c) artigos não disponibilizados na íntegra e idiomas elencados; e d) artigos com acesso restrito (pagos). Os resultados na busca estão detalhados no Quadro 4.

**Quadro 4** Número de artigos encontrados na base Capes, conforme critérios de inclusão

Palavras-chave	Filtro	Período	Total de artigos	Leitura de títulos, resumos, palavras chave/ selecionados
Programa de inovação AND interno	Conter os termos no título ou resumo ou palavras-chave.	2012 a 2022	31	2
Programa de ideias AND inovação			132	5
Gestão de ideias AND inovação			62	8
Total de artigos selecionados				15

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Nas buscas na Plataforma Capes, foram encontrados 205 artigos. Realizou-se a organização e tabulação dos artigos por meio de uma planilha do programa *Microsoft Excel*. Primeiramente, foram excluídos trinta artigos duplicados, vinte e cinco artigos com acesso restrito (pagos) ou sem acesso ao resumo e ao texto na íntegra. Procedeu-se a leitura dos títulos e resumos dos duzentos e oito artigos restantes. Nessa fase, foram excluídos cento e oitenta estudos que não contemplam, especificamente, o tema “programa de inovação e geração interna de ideias”, não sendo selecionados artigos que tratam de ideias advindas de programas de inovação aberta, tendo em vista que o foco desta pesquisa é a participação de colaboradores nos

programas de ideias para inovação nas organizações. Por fim, foram lidos na íntegra vinte e oito artigos, destes quinze foram selecionados.

Uma nova busca foi realizada na plataforma Elsevier, tendo em vista que esta foi a base em que foram encontrados mais artigos sobre o tema em versão completa e gratuita. Na busca geral, foram encontrados 70 artigos, dos quais foram selecionados somente dois. Ao realizar essa avaliação, observou-se que a maior parte dos artigos sobre a temática da pesquisa, disponíveis sem custo, advinham do periódico *Long Range Planning - International Journal of Strategic Management*, sendo assim, foi realizada uma nova busca específica dentro dele. Os descritores indexados utilizados para as duas pesquisas foram “*corporate innovation*”, “*internal innovation*” e “*ideas for innovation program*”. Os critérios de exclusão foram os mesmos da busca na base Capes. Nessa segunda busca, foram encontrados mais cinquenta e oito artigos, após a exclusão dos artigos pagos ou não disponibilizados na íntegra, foram lidos títulos e resumos de dezessete artigos. Desses somente dois possuíam relação com o tema pesquisa. Dessa forma, as duas buscas resultaram em mais 4 artigos, conforme o Quadro 5.

**Quadro 5** Número de artigos encontrados na base Elsevier, conforme critérios de inclusão

Palavras-chave	Filtro	Período	Total de artigos	Leitura de títulos, resumos, palavras chave/selecionados
Busca geral dentro da base Elsevier				
<i>Corporate innovation</i>	Conter os termos no título ou resumo ou palavras-chave	2012 a 2022	30	1
<i>Internal innovation</i>			15	0
<i>Ideas for innovation program</i>			25	1
Buscas na <i>Long Range Planning - International Journal of Strategic Management</i>				
<i>Corporate innovation</i>	Conter os termos no título ou resumo ou palavras-chave.	2012 a 2022	5	1
<i>Internal innovation</i>			3	0
<i>Ideas for innovation program</i>			50	1
Total de artigos selecionados				4

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Com dezenove artigos selecionados, realizou-se a classificação e diferenciação dos conteúdos abordados. Na sequência, avaliou-se a pertinência dos conteúdos ao objetivo desta revisão. Por fim, foi desenvolvido o agrupamento de temas afins (Oliveira, 2008), com a finalidade de elaborar uma síntese sobre as pesquisas a respeito do tema programa de inovação e geração interna de ideias, entre 2012 e 2022, divulgadas nas publicações científicas analisadas, para identificar quais são os fatores mais mencionados na literatura para o sucesso de um programa interno de inovação.

Na próxima seção são apresentados os passos adotados para a realização da pesquisa documental.

### 3.2.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental se deu por meio da avaliação das informações que a confederação Cresol disponibiliza aos colaboradores, por meio do seu *site* do programa interno de inovação.

A pesquisadora também teve acesso a materiais de divulgação internos, solicitados durante a entrevista com o responsável pelo programa e área de inovação da confederação Cresol. Os dados foram analisados com o objetivo de identificar quais aspectos encontrados na revisão sistemática de literatura, considerados fundamentais para o sucesso de um programa de inovação interna, são contemplados pela Cresol, no que se refere às informações disponibilizadas e aos incentivos dados para a promoção de uma cultura de inovação na cooperativa.

Na próxima seção está detalhada como foi realizada a construção dos instrumentos de coleta de dados primários.

### 3.2.3 Instrumentos de coleta de dados primários

A base para a criação dos instrumentos de coleta de dados primários (Questionários e entrevista estruturada) foi extraída dos achados na revisão sistemática (8 aspectos fundamentais para o sucesso de um programa de ideias internas para inovação), nos sete princípios do cooperativismo e na norma ISO 56002/2019 - Gestão da inovação, os quais originaram um *checklist* que pode ser utilizado para avaliação ou estruturação de um programa de inovação e geração interna de ideias em uma cooperativa de crédito (Apêndice C).

Os primeiros instrumentos de coleta de dados utilizados foram as entrevistas semiestruturadas. A primeira foi aplicada ao responsável pelo programa de inovação e geração de ideias da Cooperativa (Apêndice A); a segunda foi aplicada ao superintendente da singular Cresol Progresso (Apêndice B).

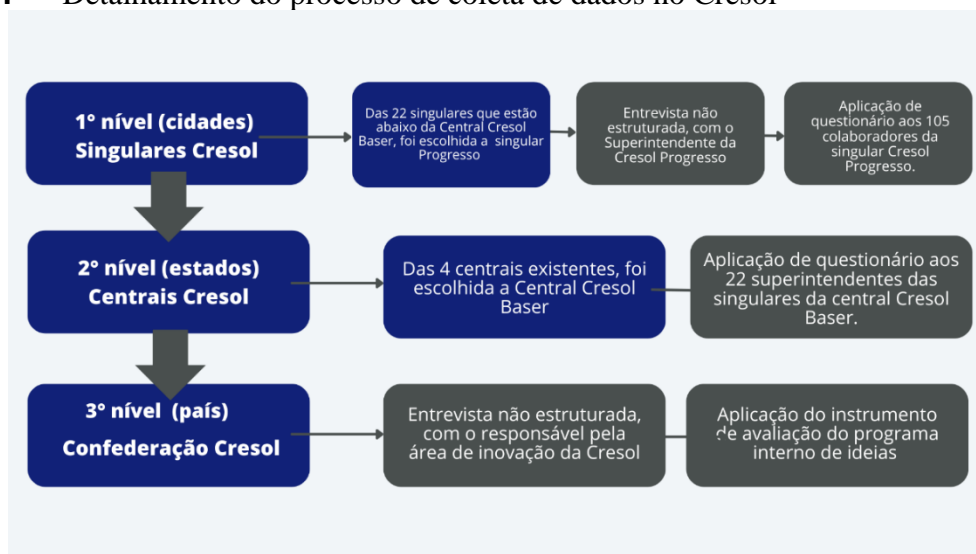
Para entender como o programa de inovação e geração interna de ideias é percebido no que se refere a sua conexão com os princípios do cooperativismo, nos três níveis da cooperativa: confederação, central e cooperativas singulares, foi realizada uma entrevista estruturada, através do *checklist* (Apêndice C), aplicado para o coordenador do setor de inovação da central, que também respondeu a entrevista cujos termos são apresentados no Apêndice A.

Outros dois questionários também foram aplicados. Um para os superintendentes das 20 cooperativas que estão alocadas na central Cresol Baser, uma das quatro centrais da confederação (Apêndice D); o outro questionário (Apêndice E) foi enviado para a diretoria da singular Cresol Progresso, que atua em Cascavel, que direcionou a pesquisa aos seus 105 colaboradores, que atuam no terceiro nível da cooperativa, que administra as agências e são atendidos os associados da cooperativa. Ambos os questionários visam extrair a percepção dos entrevistados em relação a sua conexão com os princípios do cooperativismo.

Nos questionários foram usadas escalas de Likert. Os respondentes assinalaram o grau de concordância sobre cada afirmação, numa escala com cinco posições (Sendo ruim e bom, consideradas avaliações negativas; ótimo e excelente avaliações positivas, mediadas pela alternativa neutra). Os dois questionários também possuíam uma pergunta aberta, para que os respondentes pudessem apresentar suas considerações.

Os instrumentos de coleta de dados (2 questionários e o 1 *checklist*) possuem a mesma base teórica para elaboração, o que gera uma conexão entre eles. Os três trazem os princípios do cooperativismo e contemplam também questões relacionadas aos processos de gestão do Programa Interno de Inovação. O que muda é apenas o direcionamento das questões de acordo com o tipo de envolvimento com o programa. O *checklist*, por exemplo, trata diretamente de questões relacionadas à estrutura do programa, tendo em vista que foi respondido pelo responsável pelo processo, enquanto os questionários trazem questões que se conectam com a rotina do programa, do ponto de vista dos usuários dele.

O detalhamento da aplicação dos instrumentos de coleta, de acordo com os níveis hierárquicos da cooperativa de crédito em estudo, está representado na Figura 4.

**Figura 4** Detalhamento do processo de coleta de dados no Cresol

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A pesquisa contempla os três níveis da Cooperativa, sendo o primeiro nível, as singulares que segundo o artigo 7º da Lei 5764/1971, caracterizam-se pela prestação direta de serviços aos associados (Brasil, 1971). Para essa etapa, foi escolhida como referência a Singular Progresso, com sede em Cascavel - PR. A escolha se deu por conveniência, tendo em vista a localização, a maior facilidade de acesso aos dados e o contato com colaboradores e líderes da Cooperativa. Ela conta com 105 colaboradores que, no contexto diário, são o alvo do programa de inovação, tendo em vista que são eles que executam as operações, utilizam os sistemas e vendem os produtos da Cooperativa. Dessa forma, eles estão envolvidos com o que há de mais importante para a marca, melhorar o atendimento e a qualidade dos produtos e ferramentas *web*, como o aplicativo, para os cooperados (clientes).

O segundo nível da Cresol é formado pelas quatro centrais (Baser, Sicoper, Central Brasil e Cresol Nordeste), que oferecem todo o suporte às agências. As centrais estão divididas por território de atuação, nos quais situam-se as singulares e suas agências. As cooperativas centrais e federações de cooperativas objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando, orientando suas atividades e facilitando a utilização recíproca dos serviços, de acordo com o artigo 8º, da lei 5764/1971 (Brasil, 1971).

Para esta pesquisa, por conveniência relacionada à região de atuação e maior facilidade de acesso, foi utilizada como referência a central Baser, que responde por 20 cooperativas singulares da Cresol, em cidades do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais,

Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Rondônia, São Paulo, Rio de Janeiro e Amazonas. Cada singular é administrada por uma equipe de gestão executiva, composta por um diretor superintendente, um diretor comercial e um diretor administrativo. Por isso, nesse segundo nível da cooperativa, a população alvo do questionário foram os 22 superintendentes. A escolha dos superintendentes se deu em função de que eles lideram a equipe de diretoria executiva, composta por mais um diretor administrativo e um comercial, sendo a figura com maior influência e poder de decisão, no que se refere a decisões operacionais e estratégicas da cooperativa, nesse nível de governança.

Por fim, o terceiro nível da organização é a confederação, que é a detentora da marca Cresol. Segundo a Política Nacional de Cooperativismo, que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências, no artigo 9º da Lei das cooperativas, as confederações de cooperativas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações (Lei 5764/1971). A central é responsável pela criação de regimentos, gestão de operações e programas, como o de ideias para inovação. Sendo assim, a aplicação do instrumento de avaliação, através do *checklist* proposto, foi feito nesse nível.

Assim, para nortear a avaliação do programa de gestão de ideias para a inovação na cooperativa de crédito, que é um dos objetos desta pesquisa, foi desenvolvido um instrumento de avaliação, que pode ser considerado um modelo de *checklist* (Apêndice C). As seções 1, 2 e 3 do *checklist* foram elaboradas com base nos achados da literatura a partir de uma revisão sistemática sobre programas internos de ideias para inovação (Andrade, Lago & Stabile, 2022) e com base na norma ISO 56002/2019. A distribuição dos temas e questões e os autores estão apresentados no Quadro 6.

#### **Quadro 6** Cruzamento de temas e autores

Continua

<b>Questões</b>	<b>Autores</b>
Sessão 1 - Questões relacionadas aos principais fatores de influência para a geração de ideias	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Borchardt & Santos, 2014; Quandt <i>et al.</i> , 2014; Borchardt & Santos, 2014; Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015; Froehlich, 2016; Thom, 2016; Luqmani, Leacha & Jesson, 2017; Vargas <i>et al.</i> , 2017; Vendler & Maçaneiro, 2018; Bockena & Geradtsc, 2020; Valdati <i>et al.</i> , 2020; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Sales <i>et al.</i> , 2019; Batistic <i>et al.</i> , 2021; Ida & Tumelero, 2021
Sessão 2 - Questões relacionadas as técnicas de geração de ideias	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Borchardt & Santos, 2014; Borchardt & Santos, 2014; Buchele <i>et al.</i> , 2015; Thom, 2016; Froehlich, 2016; Thom, 2016; Vargas <i>et al.</i> , 2017; Luqmani, Leacha & Jesson, 2017; Vendler & Maçaneiro, 2018; Sales <i>et al.</i> , 2019; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Bockena & Geradtsc, 2020; Valdati <i>et al.</i> , 2020; Batistic <i>et al.</i> , 2021; Asch <i>et al.</i> , 2022.

## Sessão 3

Questões relacionadas aos processos de gestão de ideias	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Borchardt & Santos, 2014; Quandt <i>et al.</i> , 2014; Sérgio <i>et al.</i> , 2015; Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015; Froehlich, 2016; Thom, 2016; Luqmani, Leacha & Jesson, 2017; Vargas <i>et al.</i> , 2017; Vendler & Maçaneiro, 2018; Sales <i>et al.</i> , 2019; Sérgio & Gonçalves, 2019; Bockena & Geradtsc, 2020; Valdati <i>et al.</i> , 2020; Ida & Tumelero, 2021, Asch <i>et al.</i> , 2022.
Questões relacionadas a avaliação e seleção de ideias	Borchardt & Santos, 2014; Quandt <i>et al.</i> , 2014; Buchele <i>et al.</i> , 2015; Sérgio <i>et al.</i> , 2015; Sales <i>et al.</i> , 2019; Bockena & Geradtsc, 2020; Valdati <i>et al.</i> , 2020; Asch <i>et al.</i> , 2022), modelos <i>de</i> premiação e critérios (Dorow <i>et al.</i> 2013; Borchardt & Santos 2014; Quandt <i>et al.</i> 2014; Buchele <i>et al.</i> , 2015; Thom, 2016; Vargas <i>et al.</i> , 2017; Vendler & Maçaneiro, 2018; Sales <i>et al.</i> , 2019; Ida & Tumelero, 2021; Asch <i>et al.</i> , 2022.
Questões relacionadas a implantação de ideias e feedback	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Quandt <i>et al.</i> , 2014; Buchele <i>et al.</i> , 2015; Froehlich, 2016; Sérgio <i>et al.</i> , 2015; Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015; Thom, 2016; Vargas <i>et al.</i> , 2017; Vendler & Maçaneiro, 2018; Sérgio & Gonçalves, 2019; Sales <i>et al.</i> , 2019; Valdati <i>et al.</i> , 2020; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Batistic <i>et al.</i> , 2021.
Questões relacionadas a avaliação de resultados	Borchardt & Santos, 2014; Sérgio <i>et al.</i> , 2015; Valdati <i>et al.</i> , 2020; Ida & Tumelero 2021.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Para alicerçar as questões originárias da revisão sistemática, foi utilizada a norma ISO 56002/2019, tendo em vista que esse documento fornece orientações para nortear a implementação, manutenção e melhoria contínua de sistema de gestão da inovação, por meio de práticas gerenciais para o fomento da inovação organizacional.

Dessa forma, foi realizado o cruzamento das questões do instrumento, oriundas dos achados na revisão sistemática, com as práticas sugeridas pela norma ISO 56002/2019, conforme detalhado no Quadro 7.

**Quadro 7** Cruzamento dos achados no estudo de Andrade, Lago, e Stabile (2022) com a norma ISO 56002/2019

Continua

<b>Fatores influenciadores da produção de ideias inovadoras na organização</b>	
<b>Revisão sistemática</b>	<b>ISO 56002/2019</b>
1.1 Missão, visão e valores da organização contemplam a inovação	Essa questão encontra suporte no item D - Cultura, dos princípios de gestão da inovação e também no capítulo 4 - Contexto da organização, item 4.4 - Estabelecendo o sistema de gestão da inovação e 4.4.2 - Cultura.
1.2 Os colaboradores têm autonomia para apresentar ideias novas	Essa questão encontra suporte no capítulo 7 - Suporte, item 7.1 - Recursos, subitem 7.1.2 - Pessoas.
1.3 A organização é um ambiente que oferece segurança psicológica para os colaboradores inovarem	Essa questão encontra suporte no item F - Gestão da incerteza, dos princípios de gestão da inovação.
1.4 A organização promove a socialização, formação de grupos e network entre os colaboradores	Essa questão encontra suporte no item E - Explorar <i>insights</i> , dos princípios de gestão da inovação.
1.5 A comunicação interna é efetiva na divulgação de informações sobre programas de inovação	Essa questão encontra suporte no capítulo 7 - Suporte, item 7.4 - Comunicação.
1.6 A organização oferece um ambiente com estímulos criativos	Essa questão encontra suporte no item C - Direcionamento estratégico, dos Princípios de gestão da inovação.
1.7 A organização oferece treinamentos que estimulam o pensar em novas alternativas para processos, produtos e serviços	Essa questão encontra suporte no item C - Direcionamento estratégico, dos Princípios de gestão da inovação.
1.8 A liderança estimula, encoraja e acolhe a apresentação de ideias inovadoras	Essa questão encontra suporte no item B - Líderes com foco no futuro, dos Princípios de gestão da inovação e no capítulo 5, que trata das atribuições da liderança no processo de inovação.
1.9 A organização possui orientação para assumir riscos, aceita o erro e estimula a experimentação	Essa questão encontra suporte na seção Sistema de gestão da inovação, item Gerenciamento de incertezas e riscos.
1.10 A organização possui algum tipo de programa de premiação, recompensa ou estímulo potencial para as ideias inovadoras	Essa questão encontra suporte no capítulo 5 - Liderança, item 5.2 - Política de inovação, subitem 5.2.1 - Estabelecendo a política de inovação.
1.11 A organização possui um setor ou profissional responsável por mapear o mercado (concorrência, potenciais oportunidades e riscos)	Essa questão encontra suporte no capítulo 7, que trata do suporte, no item 7.7 - Inteligência estratégica.
<b>Técnicas de geração de ideias</b>	
2.1 A organização promove fóruns para estimular a diálogo sobre inovação entre os colaboradores	Essas questões são validadas no capítulo 7, que trata do suporte, nos itens 7.3 Conscientização e 7.6 Ferramentas e métodos.
2.2 A organização estimula encontros fora do horário de trabalho para estimular a diálogo sobre inovação	
2.3 A organização possui agentes de inovação ou um responsável ou um setor de inovação	
2.4 A organização oferece algum período na carga horária dos colaboradores para que se dediquem a pensar em inovações	
2.5 A organização costuma realizar <i>brainstorming</i> para levantar ideias e sugestões	Essa questão encontra suporte no item E - Explorar <i>insights</i> , dos Princípios de gestão da inovação.
2.6 A organização possui um Banco de Ideias	Essa questão encontra suporte no capítulo 7 - Suporte, item 7.1 Recursos, subitem 7.1.6 - Infraestrutura.



<b>Fatores influenciadores da produção de ideias inovadoras na organização</b>	
<b>Revisão sistemática</b>	<b>ISO 56002/2019</b>
<b>Técnicas de geração de ideias</b>	
2.7 A organização realiza eventos de inovação ( <i>Hackathon</i> , jornadas, competições)	Essa questão encontra suporte no capítulo 8 - Operação, item 8.2 - Iniciativas de inovação.  Essas questões encontram suporte no item C - Direcionamento estratégico, dos Princípios de gestão da inovação.
2.8 A organização possui personas definidas e mapa de empatia que são acessíveis a todos os colaboradores	
2.9 A organização possui e é disponível para todos a proposta de valor	
2.10 A organização encoraja os colaboradores a agirem e pensarem como donos (empreendedorismo interno)	
<b>Processos de gestão de ideias</b>	
3.1 A organização possui um processo de avaliação e seleção de ideias	Essas questões encontram suporte no capítulo 9 - Avaliação de desempenho, itens 9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação, 9.2 Auditoria interna e 9.3 Revisão da gestão.
3.2 Os critérios de seleção das ideias são claros e divulgados para todos	
3.3 A organização fornece <i>feedback</i> a todos os participantes do programa de geração de ideias	
3.4 As ideias implantadas são divulgadas para todos	
3.5 É possível acompanhar o status de implantação das ideias	
3.6 A organização possui controle sobre os recursos gerados ou economia a partir das ideias implantadas	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A norma ISO 56002/2019 foi utilizada para a proposição do instrumento de avaliação, tendo em vista que também se trata de um documento que fornece orientação para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua de um sistema de gestão da inovação para uso nas organizações (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2019).

Embora a norma ISO 56002/2019 forneça orientações gerais sobre a gestão da inovação, ela trata a questão de maneira ampla, enquanto que no instrumento de avaliação aqui proposto, são consideradas apenas questões relacionadas ao programa de geração ideias, e seu vínculo com os sete princípios do cooperativismo, justificando o recorte da ISO e a propositura de um novo instrumento. Dessa forma, o instrumento não substitui a ISO, apenas traz novas questões que são do interesse específico das cooperativas de crédito.

O instrumento possui, em sua seção 4, um quadro geral dos sete princípios do cooperativismo (Delfino, Land & Silva, 2010), detalhando suas principais áreas de conexão com produtos, serviços e processos, a fim de identificar se as ideias implantadas possuem

relação e ou atendem à base da cultura organizacional cooperativa, conforme descrito no Quadro 8. Para compor essa seção 4 do *checklist*, foram utilizados os resultados da realização da entrevista (Apêndice B) aplicada com o diretor superintendente da Cresol Progresso, com a finalidade de mapear possíveis produtos, serviços e processos relacionados a cada um dos sete princípios do cooperativismo, que foram usados também para elaborar algumas das questões dos questionários destinados aos colaboradores e superintendentes da cooperativa.

#### **Quadro 8** Princípios do cooperativismo e produtos e serviços relacionados

<b>Princípio</b>	<b>Possíveis produtos, serviços e processos relacionados ao princípio</b>
1º - Adesão livre e voluntária	Abertura de contas (Envio e tratamento de documentos), assinatura digital, simplificação, conta digital, facilidades pelo APP, estatuto, expansão territorial, metaverso.
2º - Gestão democrática pelos cooperados	Pré-assembleias e AGO durante a pandemia, possibilidade de exercer o voto e outros.
3º - Participação econômica dos cooperados	Capital social, pagamento de juros, pagamento de sobras e outros.
4º - Autonomia e independência	Projetos que facilitem o acesso a informações sobre a cooperativa para a governança em diferentes níveis (conselheiros e delegados) e outros.
5º Educação, formação e informação	Relatório anual de desempenho, envio de carta sobre pagamento de juros e sobras, programas de formação para governança e colaboradores no contexto da pandemia, LGPD, gestão de FATES e outros.
6º Interooperação	Programas de formação para a comunidade, cadastro de voluntários, responsabilidade sociambiental, gestão de projetos (ferramenta de lançamento e comprovação da realização das ações) e outros.
7º Interesse pela comunidade	Programas de formação para a comunidade, cadastro de voluntários, responsabilidade sociambiental, gestão de projetos (ferramenta de lançamento e comprovação da realização das ações) e outros.

**Fonte:** Dados de pesquisa (2022).

No total, o instrumento de avaliação possui trinta e duas questões, com três opções de respostas que preveem se o aspecto é totalmente atendido, não atendido ou parcialmente atendido pela organização. Ao final do *checklist* é possível identificar quais aspectos devem ser considerados como alertas no programa interno de ideias para inovação.

#### 3.2.4 Procedimentos de análise de dados - Análise de conteúdo

A metodologia utilizada para o tratamento dos dados foi a Análise de conteúdo, com base no que sugere Bardin (1977, citado em Mendes & Miskulin, 2017).

Para desenvolver este estudo a primeira preocupação foi com a qualidade dos dados coletados, por isso, foram considerados registros orais, obtidos por meio das duas entrevistas semiestruturadas. A primeira entrevista (Apêndice A) foi realizada com o responsável pelo programa de inovação da Cresol Confederação, a partir do roteiro pré-estabelecido e de

possibilidades de novas questões que surgiram durante a conversa, por meio de um canal remoto. A entrevista permitiu esclarecer detalhes sobre o funcionamento do programa e as estruturas disponíveis, como equipe, meios de divulgação e captação de sugestões para inovação. Essa entrevista teve duração de 1:30h e foi transcrita para análise posterior.

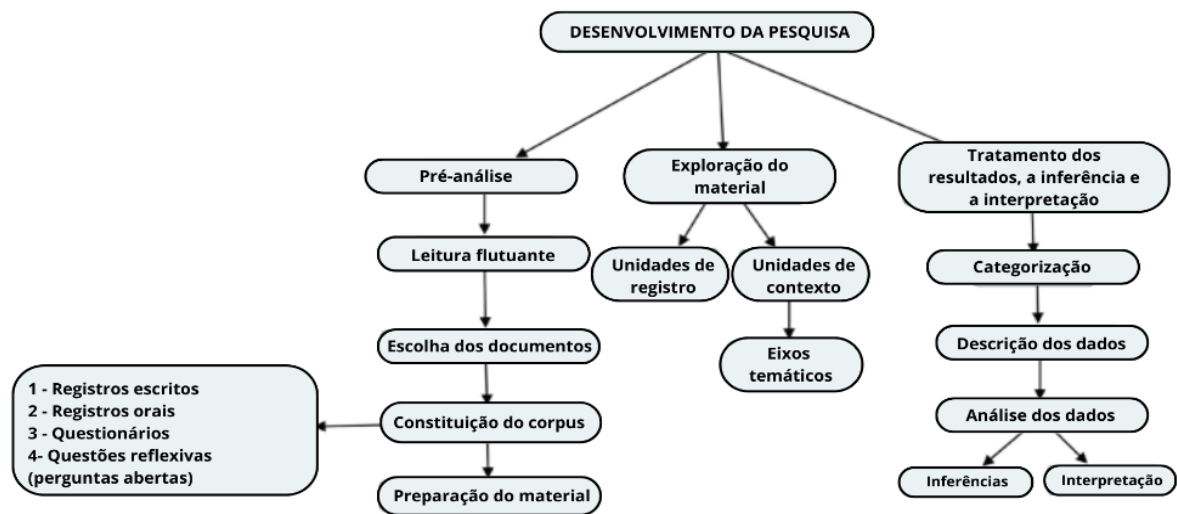
A segunda entrevista foi realizada presencialmente com o superintendente da cooperativa singular Cresol Progresso. A escolha foi por conveniência, tendo em vista a facilidade de um contato presencial. Essa entrevista partiu de um roteiro semiestruturado (Apêndice B), cujo objetivo foi identificar quais produtos e serviços da rotina operacional da cooperativa poderiam ser relacionados com os princípios do cooperativismo e a inovação. Essa entrevista teve duração de 1 hora e foi transcrita para análise posterior.

Para compor o *corpus* da pesquisa também foram aplicados três questionários: um para colaboradores da cooperativa (50 respondentes), outro para superintendentes (13 respondentes), com o objetivo de realizar um cruzamento da percepção deles sobre o programa de inovação e os princípios do cooperativismo e os dados disponibilizados pelo coordenador do programa, que também respondeu a um *checklist* de avaliação do programa de inovação da cooperativa de crédito. Os questionários também continham questões reflexivas, que permitiram aos respondentes (superintendentes e colaboradores) relatarem possíveis ajustes no programa.

Também foram analisados registros escritos como os dados disponíveis no *site* do laboratório de inovação da Cresol e os materiais de divulgação disponibilizados para convidar os colaboradores a participarem sugerindo ideias no programa interno de ideias para inovação, que é um dos principais meios pelos quais o laboratório de inovação recebe sugestões de melhorias operacionais ou de novos produtos e serviços.

Todas as etapas, com base no que Bardin (1977, citado em Mendes & Miskulin, 2017) e Franco (2008) sugerem, são apresentadas na Figura 5.

**Figura 5** Desenvolvimento da análise de conteúdo



**Fonte:** Adaptado de Mendes e Miskulin (2017).

A primeira fase da Análise de conteúdo foi a organização dos dados, para realização da leitura e escolha dos documentos com a finalidade de constituir o *corpus* da pesquisa, que é o conjunto dos documentos que serão submetidos aos procedimentos analíticos (Bardin, 1977, citado em Mendes & Miskulin, 2017). A pré-análise foi realizada incluindo a leitura flutuante, que foi um contato com os dados com o objetivo de ter uma percepção inicial das mensagens neles contidas, permitindo gerar impressões, representações, emoções e conhecimentos (Franco, 2008).

Na etapa de escolha dos documentos, para validar a utilização de cada um deles, eles foram submetidos às regras de Bardin (1977, citado em Mendes & Miskulin, 2017), apresentadas no Quadro 9.

**Quadro 9** Regras de escolha dos documentos para a escolha dos documentos do *corpus*

<b>Regras de Bardin</b>	<b>Considerações sobre o atendimento da regra</b>
<b>Regra da exaustividade</b> Devem ser esgotadas as questões, contemplando aspectos não mencionados ou solicitados, dando aos participantes a oportunidade de apresentar suas reflexões pessoais sobre a temática tratada.	As entrevistas semiestruturadas e as questões abertas foram pensadas com a finalidade de atender a essa regra, tendo em vista que permitiram conhecer com maior profundidade o tema. No que se refere aos questionários, foram incluídas questões reflexivas, permitindo aos respondentes a oportunidade de trazer questões não tratadas nas perguntas de múltipla escolha.
<b>Regra da representatividade</b> A amostra deve ser uma parte representativa do universo inicial.	Nesta pesquisa, contou-se uma amostra que correspondeu a metade do universo em análise. Dessa forma, a regra foi considerada atendida.
<b>Regra da homogeneidade</b> Todos os documentos devem ser homogêneos, obedecendo a critérios precisos de escolha.	Os documentos selecionados corresponderam a essa regra, tendo em vista que a base para a constituição dos questionários e do <i>checklist</i> , bem como das entrevistas semiestruturadas foi a mesma: 7 princípios do cooperativismo, 8 características encontradas na revisão sistemática e recomendações da norma ISO 56002/2019.
<b>Regra de pertinência</b> Os documentos escolhidos devem corresponder ao objetivo que suscita a análise.	A escolha dos documentos também atende a essa regra, tendo em vista que foram elaborados com o propósito de ajudar a responder ao objetivo e à questão de investigação da pesquisa.

**Fonte:** Dados de pesquisa (2022).

Atendidas as quatro regras de escolha de material para a construção do *corpus* da Análise de conteúdo, foram seguidas as recomendações de Bardin (1977, citado em Mendes & Miskulin, 2017). Em seguida, passou-se para a próxima etapa: a preparação do material, que foi realizada conforme dados do Quadro 10.

**Quadro 10** Organização do material que compõe o *corpus*

<b>Tipo de material</b>	<b>Elementos que o compõem</b>
Registros escritos	Conteúdo disponível no <i>site</i> do laboratório e nos materiais de divulgação a que a pesquisadora teve acesso (Encarte de divulgação do programa e PDF de apresentação dos resultados do 1º ano de atuação do Laboratório).
Registros orais	Transcrição das duas entrevistas semiestruturadas, somando 2h 30m de falas.
Questionários	Questões de múltipla escolha (escala <i>likert</i> ) aplicadas aos colaboradores, superintendentes e ao responsável pelo programa de inovação da Cresol confederação.
Questões reflexivas	Questões reflexivas abertas nos 3 questionários, para que os entrevistados expusessem suas percepções e apresentassem sugestões.

**Fonte:** Dados de pesquisa (2022).

A etapa seguinte de exploração do material foi realizada com a finalidade de encontrar unidades de registro e de contexto, conforme apresentada no Quadro 11.

**Quadro 11** Unidades de registro - temas iniciais

<b>Temas</b>	<b>Observações sobre os agrupamentos</b>
Divulgação insuficiente do programa de inovação	Os participantes relataram nas questões abertas e, também, nas questões de múltipla escolha que é alto o nível de desconhecimento do funcionamento e regras do programa de inovação que é realizado pela confederação e destinado à participação dos colaboradores das centrais e singulares.
Atrativos para a participação dos colaboradores	Os respondentes dos dois grupos de usuários do programa de inovação relataram que gostariam de ter incentivos (prêmios) para a sugestão de ideias e/ou ideias implantadas.
Embaixadores locais da inovação	A necessidade de ter nos contextos local (singular) e regional (centrais) pessoas destinadas a trabalhar o tema inovação de maneira mais próxima dos colaboradores foi recorrente nas sugestões das questões reflexivas e, também, nas de múltipla escolha.
Formação sobre inovação	O nível de treinamentos sobre inovação foi considerado insuficiente pelos participantes do programa de inovação, gerando concordância entre os colaboradores e líderes de que é preciso maior investimento nessa área.
Emprego de mais tecnologia e inovação em trabalhos manuais	Um pedido recorrente nas questões reflexivas foi a adoção de mais inovações para melhoria contínua de processo na cooperativa, especialmente naqueles que ainda exigem maior trabalho manual, impactando no tempo da realização do serviço.
Melhoria contínua dos canais digitais	Nas questões reflexivas também foi recorrente o pedido de mais atenção aos canais digitais.
Entendimento da Governança sobre a inovação	Esse assunto foi tratado de modo recorrente nas respostas à pergunta reflexiva destinada aos superintendentes.
Investimentos	Esse assunto foi apresentado somente por parte dos superintendentes, na pergunta reflexiva.
Desenvolvimento de uma cultura de inovação	Esse assunto foi recorrente nas respostas dos superintendentes, na pergunta reflexiva.
Resistência a mudanças	Esse assunto foi recorrente nas respostas dos superintendentes, na pergunta reflexiva.
Ausência de metodologia clara	Esse assunto foi recorrente nas respostas dos colaboradores e superintendentes, na pergunta reflexiva e nas questões de múltipla escolha.
Ausência de eventos para promover discussão coletiva sobre inovação	Esse assunto foi recorrentes nas respostas dos dois grupos e confirmado no <i>checklist</i> sobre o programa, que demonstrou que a cooperativa não tem usado esse recurso.
Mapa de empatia e persona	Esse tema tornou-se evidente a partir de achados na literatura. Ao ser confrontado com as estratégias usadas pelo programa de inovação da confederação Cresol, confirmou-se que esse recurso não é utilizado em sua totalidade.

**Fonte:** Dados de pesquisa (2022).

A partir desses treze temas foi realizado o reagrupamento, procurando as confluências e as disparidades entre eles. A partir dessa análise foram encontrados os seis eixos temáticos apresentados no Quadro 12.

**Quadro 12** Eixos temáticos

<b>Eixos temáticos</b>	<b>Temas iniciais</b>
Considerações sobre treinamentos	Formação sobre inovação
Considerações sobre cultura de inovação	Desenvolvimento de uma cultura de inovação Investimentos Embaixadores locais da inovação Resistência a mudanças Entendimento da Governança sobre a inovação Mapa de empatia e persona
Considerações sobre incentivos e premiações	Atrativos para a participação dos colaboradores Ausência de eventos para promover discussão coletiva sobre inovação
Considerações sobre metodologia do programa	Ausência de metodologia clara
Considerações sobre falhas de comunicação	Divulgação insuficiente do programa de inovação
Considerações sobre melhorias operacionais	Emprego de mais tecnologia e inovação em trabalhos manuais Melhoria contínua dos canais digitais

**Fonte:** Dados de pesquisa (2022).

Para se chegar aos seis eixos temáticos, foram analisados os materiais apresentados no Quadro 13.

**Quadro 13** Instrumentos utilizados, segundo eixos temáticos – recorrência

Continua

<b>Eixos temáticos</b>	<b>Menções</b>	<b>%</b>
<b>Considerações sobre treinamentos</b>		
Registros escritos	1	20
Registros orais	0	0
Questionários	0	0
Questões reflexivas	4	80
<b>Considerações sobre cultura de inovação</b>		
Registros escritos	0	0
Registros orais	1	3
Questionários	17	55
Questões reflexivas	13	42
<b>Considerações sobre incentivos e premiações</b>		
Registros escritos	0	0
Registros orais	1	4
Questionários	32	78
Questões reflexivas	8	18
<b>Considerações sobre metodologia do programa</b>		
Registros escritos	1	3
Registros orais	1	3
Questionários	31	91
Questões reflexivas	1	3
<b>Considerações sobre falhas de comunicação</b>		
Registros escritos	0	0
Registros orais	0	0
Questionários	37	96
Questões reflexivas	1	4

conclusão

<b>Eixos temáticos</b>	<b>Menções</b>	<b>%</b>
<b>Considerações sobre melhorias operacionais</b>		
Registros escritos	1	1
Registros orais	1	1
Questionários	94	96
Questões reflexivas	2	2

**Fonte:** Dados de pesquisa (2022).

O Quadro 12 apresenta a origem e a recorrência de cada eixo temático, com base na análise de cada instrumento utilizado no *corpus* desta análise de conteúdo. Os números apresentados em “questionário” correspondem ao número de pessoas que responderam alguma questão relacionada ao eixo que considerou negativo o desempenho da cooperativa naquele aspecto.

Nas **considerações sobre treinamento**, o assunto foi tratado no material de resumo anual de ações do laboratório de inovação da Cresol confederação e apareceu outras quatro vezes nas questões reflexivas, com pedidos de maiores investimentos na formação das equipes, como um incentivo para a participação delas no programa.

As **considerações sobre cultura de inovação** aparecem nos registros orais, entrevista semiestruturada com o responsável pelo laboratório da confederação, tendo em vista que ele explicou quais são os esforços para desenvolver a cultura na cooperativa. O tema aparece na questão sobre o nível de inovação da cooperativa percebido pelos colaboradores; 17 respondentes responderam considerando esse fator como negativo. A importância do tema é comprovada com as outras 13 aparições nas questões reflexivas, em respostas de colaboradores e superintendentes que consideram que é preciso avançar em diversos aspectos no que se refere à cultura de inovação da cooperativa.

Nas **considerações sobre incentivos e premiações**, o tema aparece na entrevista semiestruturada com o responsável pelo setor de inovação da confederação, no questionário aplicado junto aos colaboradores. 32 consideraram negativo o nível de incentivos para a participação do programa; nas questões reflexivas, 8 apresentaram sugestões dos colaboradores e superintendentes para que sejam ampliados os incentivos e premiações para estimular a participação da cooperativa.

As **considerações sobre metodologia do programa** estão presentes em todos os documentos analisados. Aparecendo uma vez nos registros escritos, no *site* do programa em que a metodologia é detalhada para permitir a inscrição da ideia inovadora; uma vez nos



registros orais, na entrevista semiestruturada com o responsável pelo laboratório; no questionário aplicado aos colaboradores, em que 31 deles consideram negativo o nível de conhecimento sobre o funcionamento do programa de inovação; nas questões reflexivas há um comentário de um superintendente sobre a necessidade de evidenciar e tornar mais clara a metodologia para que as equipes entendam como participar do programa de inovação.

No que se refere as **considerações sobre falhas de comunicação**, o tema aparece nos dois questionários, dos colaboradores e dos superintendentes, onde 37 deles consideram negativos os esforços de comunicação na divulgação do programa de inovação da cooperativa, que visa estimular a sugestão de ideias para inovação. A necessidade de dedicar mais espaço para a divulgação do programa também aparece como uma sugestão nas questões reflexivas.

As **considerações sobre melhorias operacionais** foram as que tiveram o maior número de menções. Elas apareceram em todos os registros. Um vez nos registros escritos, tendo em vista que no relatório anual que apresenta os resultados do laboratório de inovação são relatadas quais as inovações operacionais implantadas; o tema também aparece nas duas entrevistas semiestruturadas, tendo em vista que o coordenador do laboratório destacou que o laboratório existe com a finalidade de promover melhorias operacionais na cooperativa; o assunto fica evidente também na entrevista com o superintendente, já que o objetivo dela era relacionar produtos e serviços aos 7 princípios do cooperativismo e a inovação; nos questionários, os dois grupos (colaboradores e superintendentes) também foram convidados a analisar o nível de inovação em produtos e serviços dentro de cada princípio, o que justifica o alto número de menções, 94. Esse número não indica que 94 entrevistados consideram negativas as melhorias, como elas estão distribuídas em 10 perguntas diferentes, isso é reflexo do alto número de vezes que os respondentes analisaram e opinaram sobre o tema, indicando se consideravam positivo ou negativo os esforços de inovação em cada área relacionado aos princípios do cooperativismo; por fim, a temática aparece outras 2 vezes nas questões reflexivas, com sugestões de melhorias tecnológicas para reduzir alguns trabalhos burocráticos manuais e o pedido de melhoria contínua nos canais digitais da cooperativa.

Para a próxima etapa, de definição das categorias de análise, todo o contexto anterior foi analisado, com a finalidade de entender a raiz de cada necessidade e tema exposto pelos participantes. Essa raiz foi considerada uma categoria de análise capaz de suportar os diferentes eixos temáticos, conforme apresentado no Quadro 14.

**Quadro 14** Categorias de análise

<b>Categorias de análise</b>	<b>Eixos temáticos</b>
Investimentos	Considerações sobre incentivos e premiações Considerações sobre cultura de inovação Considerações sobre melhorias operacionais
Formação de pessoas	Considerações sobre treinamentos Considerações sobre metodologia do programa
Comunicação	Considerações sobre falhas de comunicação

**Fonte:** Dados de pesquisa (2022).

Foram analisados cada um dos contextos separadamente, a partir das recorrências e de contextos excludentes em cada um. Isso permitiu que fossem reorganizados os eixos temáticos, da mesma forma como foram organizados os temas, para o estabelecimento das categorias de análise. Nesse processo, foi fundamental a triangulação dos dados, que é uma tentativa de entender profundamente um fenômeno estudado, com o objetivo de combinar métodos, materiais empíricos, observações e perspectivas de observação como estratégia para se obter maior rigor, abrangência, complexidade e profundidade (Denzin & Lincoln, 2006).

Para que fosse cumprido o rigor metodológico, as categorias de análise foram submetidas aos princípios estipulados por Bardin (1977, citado em Mendes & Miskulin, 2017) e Franco (2008).

O primeiro princípio é o da “exclusão mútua”. Bardin (1977, citado em Mendes & Miskulin, 2017) determina que cada elemento não pode estar em mais de uma categoria. As categorias de análise estipuladas no Quadro 13 atendem a esse princípio.

O segundo princípio é o da “homogeneidade”. Esse princípio determina que um único princípio deve determinar a organização de uma categoria (Bardin, 1977, citado em Mendes & Miskulin, 2017). Nesse sentido, buscou-se estipular categorias que permitissem contemplar todos os dados, de forma homogênea, de acordo com os temas estabelecidos nas etapas anteriores da análise.

O terceiro princípio é o da “pertinência”. Esse princípio norteia a alocação das categorias, de modo que elas sejam pertinentes ao material de análise escolhido. Essa pesquisa atende a esse quesito à medida que cada categoria foi estabelecida não somente com base nos dados disponíveis, como também estão conectados com toda a base teórica desta pesquisa, contribuindo com a elucidação da questão central da pesquisa.

O quarto princípio, “objetividade e a fidelidade”, refere-se à codificação de materiais que, mesmo sendo diferentes, devem fazer parte da mesma grelha categorial e devem ser codificados da mesma maneira (Bardin, 1977, citado em Mendes & Miskulin, 2017). Ao propor

as categorias, esperava-se que fossem objetivas, ou seja, que pudessem ser aplicadas ao longo de toda a análise.

O quinto princípio é o da “produtividade”, que se refere ao conjunto de categorias que permitem produzir índices de inferências, hipóteses novas e dados exatos (Bardin, 1977, citado em Mendes & Miskulin, 2017).

A partir dos resultados se pode inferir que as áreas que exigem maior atenção da cooperativa nos esforços para desenvolver o programa de inovação, que envolve o laboratório e o programa interno de geração de ideias para inovação, são: investimentos, formação e comunicação. Com base na análise de conteúdo, foi realizada uma proposta de ações para o aprimoramento do programa interno de inovação da Cresol, que será detalhada na seção 4.3 desta pesquisa.

A seguir são apresentadas as limitações dos métodos e técnicas escolhidos.

### **3.3 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

A maior dificuldade enfrentada na pesquisa foi com a coleta de dados. Embora todas as autorizações da instituição em análise – Cresol - tenham sido concedidas pela alta liderança, para a aplicação dos questionários, a adesão nos dois níveis foi baixa. Entre os colaboradores, menos da metade respondeu ao questionário, mesmo com o reforço da liderança local sobre a importância de contribuir com uma pesquisa que ajudaria a própria cooperativa a melhorar seus processos de inovação. A adesão ao questionário dos superintendentes também foi baixa, pouco mais da metade da amostra respondeu. Nesse caso, uma possível justificativa talvez seja a agenda disputada do grupo, que responde pela alta gestão das cooperativas singulares da central Cresol Baser.

Outra limitação identificada após a análise de dados foi a não aplicação da pesquisa nos diferentes níveis da governança cooperativa: conselhos fiscal e administrativo. Essa questão foi levantada nos resultados da pesquisa realizada com os superintendentes que indicaram em suas respostas o impacto que a governança exerce nas decisões relacionadas à inovação na cooperativa.

No próximo capítulo são detalhadas as análises e interpretação dos resultados obtidos por meio da coleta de dados.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE PROGRAMAS DE INOVAÇÃO E GERAÇÃO INTERNA DE IDEIAS**

Os resultados apresentados nesta seção são oriundos da leitura e classificação de categorias mencionadas nos 19 artigos da revisão sistemática de literatura, conforme etapas detalhadas no capítulo 3, seção 3.2.1, com a finalidade de classificar características fundamentais para o sucesso de programas de inovação em diferentes países e áreas diversas de atuação. Essa classificação permitiu elencar oito principais aspectos, sendo eles: fatores de influência para a geração de ideias, técnica de geração de ideias mais utilizadas, processos de gestão de ideias, avaliação e seleção de ideias, modelos de premiação, implantação de ideias e *feedback*, avaliação de resultados e obstáculos para a inovação. Os oito aspectos são apresentados nas seções a seguir.

#### **4.1.1 Fatores que influenciam a geração interna de ideias**

No que se refere aos fatores que influenciam a geração de ideias entre os colaboradores de uma empresa, os autores dos artigos analisados concordam que existe um conjunto de fatores que tornam um ambiente organizacional mais propício à inovação. Que aspectos relacionados à cultura organizacional impactam consideravelmente o potencial de geração interna de ideias. No Quadro 15 são apresentados os fatores considerados mais relevantes nesse processo.

**Quadro 15** Princípios do cooperativismo e possíveis produtos, serviços e processos relacionados

<b>Fatores de influência mais citados</b>	
Missão, visão e valores da organização	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Quandt <i>et al.</i> , 2014; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018;
Autonomia	Thom, 2016; Dorow <i>et al.</i> , 2013; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Valdati <i>et al.</i> , 2020.
Segurança psicológica	Batistic <i>et al.</i> , 2022.
Socialização/ formação de grupos/ <i>network</i>	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Borchardt & Santos, 2015; Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015; Thom, 2016; Vargas <i>et al.</i> , 2017; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020.
Comunicação interna	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Borchardt & Santos, 2015; Froehlich, 2016; Thom, 2016; Vargas <i>et al.</i> , 2017; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Valdati <i>et al.</i> , 2020; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Ida & Tumelero, 2021.
Ambiente com estímulos criativos	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Borchardt & Santos, 2015; Froehlich, 2016; Thom, 2016; Vargas <i>et al.</i> , 2017; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Valdati <i>et al.</i> , 2020; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020.
Treinamentos	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Borchardt & Santos, 2015; Froehlich, 2016, Batistic <i>et al.</i> , 2022.
Liderança	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Quandt <i>et al.</i> , 2014; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Thom, 2016; Valdati <i>et al.</i> , 2020; Ida & Tumelero, 2021; Batistic <i>et al.</i> , 2022.
Orientação para assumir riscos, aceitação do erro, experimentação	Luqmani, Leacha & Jesson, 2017; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Ida & Tumelero, 2021.
Premiação/ recompensa/ estímulo potencial	Buchele <i>et al.</i> , 2014; Borchardt & Santos, 2015; Dorow <i>et al.</i> , 2013; Quandt <i>et al.</i> , 2014; Sérgio <i>et al.</i> , 2015; Froehlich, 2016; Thom, 2016; Vargas <i>et al.</i> , 2017; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Ferreira <i>et al.</i> , 2019; Ida & Tumelero, 2021.
Mercado (concorrência, potenciais oportunidades e riscos)	Sérgio <i>et al.</i> , 2015; Thom, 2016; Ferreira <i>et al.</i> , 2019.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Embora não haja consenso em relação aos fatores, alguns aspectos foram mencionados na maioria dos artigos, como: existência de uma forma de premiação, recompensa ou algum tipo de estímulo, mencionado em onze publicações; comunicação interna, mencionada em nove pesquisas, ambiente com estímulos criativos, destacado em oito artigos.

Com relação aos aspectos missão, visão e valores, a organização como um todo deve ter clareza de onde se deseja chegar (Dorow *et al.*, 2013), sendo essa uma premissa para entender como e em que áreas inovar é mais importante. Essa clareza é norteadora para a estratégia de inovação (Quandt *et al.*, 2014) e direciona o comportamento dos atores organizacionais (Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018).

A autonomia é destacada como fundamental no processo, tendo em vista que um dos níveis em que a inovação ocorre é o individual (Dorow *et al.*, 2013; Thom, 2016; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020). Trabalhar primeiro individualmente e depois em conjunto, gera ideias

com maior qualidade (Valdati *et al.*, 2020). O outro nível é o grupal, fator comumente destacado nas pesquisas. Socialização, formação de grupos e *network* nas organizações são considerados estímulos à inovação, tendo em vista que os momentos de troca de informações permitem o compartilhamento de necessidades e oportunidades e a discussão de ideias para resolvê-las ou viabilizá-las (Dorow *et al.*, 2013; Borchardt & Santos, 2015; Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015; Thom, 2016; Vargas *et al.*, 2017; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020).

A comunicação interna é defendida como um meio integrador de equipes em torno do tema inovação (Borchardt & Santos, 2015; Thom, 2016; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Valdati *et al.*, 2020), com destaque para o uso da *intranet* como canal de difusão da cultura inovadora, por meio da divulgação de aspectos da empresa, programas de geração de ideias, temas relevantes, formulários de reflexão e premiações (Dorow *et al.*, 2013; Froehlich, 2016; Vargas *et al.*, 2017; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Ida & Tumelero, 2021).

A importância de um ambiente que estimule a criatividade também foi destaque (Froehlich, 2016; Thom, 2016; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Valdati *et al.*, 2020). Para os autores, é necessário que a organização possibilite o enriquecimento da experiência e a aprendizagem de habilidades (Pimentel, Loiola & Diogo, 2020), seja agradável, tranquila e descontraída (Dorow *et al.*, 2013), com estímulos criativos, atividades culturais e prazerosas, abertos a temas e áreas que não estejam diretamente relacionados aos negócios, como sessões de cinema, tendo em vista que podem ser usados como fonte de inspiração, estimulando a criatividade (Borchardt & Santos, 2015; Vargas *et al.*, 2017).

Os treinamentos também são considerados fator importante no processo de inovação (Dorow *et al.*, 2013; Borchardt & Santos, 2015; Froehlich, 2016). Eles permitem que o trabalhador acumule cada vez mais conhecimento e que compartilhe com os demais na organização (Vargas *et al.*, 2017).

O papel da liderança foi tratado como fundamental (Dorow *et al.*, 2013; Quandt *et al.*, 2014; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018), tendo em vista o poder de influência sobre o grupo (Valdati *et al.*, 2020), a importância do estímulo por parte dos gestores (Ida & Tumelero, 2021) e da postura desse ator que, ao desenvolver um trabalho cooperativo e apreciativo, trata o funcionário como um parceiro e não apenas como subordinado (Thom, 2016), demonstrando que suas ideias são bem-vindas.

A orientação para assumir riscos é apontada como um mecanismo para encorajar a criatividade e incentivar o desenvolvimento de novas ideias (Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018),

propiciando um ambiente que aceita o erro como parte do processo de inovação (Ida & Tumelero, 2021).

O uso de recompensa, premiação e estímulo pontual foi o fator mencionado com maior recorrência nas pesquisas analisadas (Borchardt & Santos, 2015; Quandt *et al.*, 2014; Thom, 2016; Buchele *et al.*, 2014; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Ida & Tumelero, 2021). Por fim, o fator com uma das menores incidências nas pesquisas analisadas foi mercado e concorrência, com vistas a potenciais oportunidades e riscos (Sérgio *et al.*, 2015). Esse aspecto foi destacado com um fator, tendo em vista que alguns mercados exigem um movimento de inovação constante, o que direciona a ação estratégica e a cultura organizacional (Ferreira *et al.*, 2019). O progresso tecnológico e a intensidade da concorrência também fazem parte do contexto mercadológico da inovação (Thom, 2016).

#### 4.1.2 Técnicas de geração interna de ideias

Oito técnicas para estimular a geração interna de ideias foram mapeadas. São elas: realização de fóruns, encontros entre os colaboradores fora do horário de trabalho, agentes de inovação na empresa, carga horária destinada a inovação, *brainstorming*, banco de ideias, eventos de inovação, perguntas e expressões para estimular o pensar de maneira inovadora, criação de persona, mapa de empatia; mapeamento de proposta de valor da empresa e empreendedorismo interno. A distribuição de acordo com os autores está descrita no Quadro 16.

**Quadro 16** Técnicas de geração interna de ideias citadas

Técnicas de geração interna de ideias	
Fórum	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Borchardt & Santos, 2015; Valdati <i>et al.</i> , 2020; Batistic <i>et al.</i> , 2022.
Encontros fora do horário de trabalho	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Batistic <i>et al.</i> , 2022.
Agentes de inovação	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Borchardt & Santos, 2015; Luqmani, Leacha & Jesson, 2017.
Carga horária destinada a inovação	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Luqmani, Leacha & Jesson, 2017.
<i>Brainstorming</i>	Buchele <i>et al.</i> , 2014; Froehlich, 2016; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020;
Banco de ideias	Borchardt & Santos, 2015; Buchele <i>et al.</i> , 2014; Thom, 2016; Froehlich, 2016; Thom, 2016; Vargas <i>et al.</i> , 2017; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018;
Eventos	Froehlich, 2016; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Asch <i>et al.</i> , 2022.
Criação de persona e mapa de empatia	Pimentel, Loiola & Diogo, 2020.
Proposta de valor da organização	Luqmani, Leacha & Jesson, 2017; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020
Empreendedorismo interno	Luqmani, Leacha & Jesson, 2017.
Perguntas e expressões	Ferreira <i>et al.</i> , 2019

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Os fóruns estimulam a troca de conhecimento (Borchardt & Santos, 2015), possibilitando que ideias sejam apresentadas e discutidas (Valdati *et al.*, 2020). Dessa forma, podem ser vistos como sistemas que possibilitam a interação entre as pessoas, bem como os encontros fora do horário de trabalho, que estimulam a troca de informações entre os funcionários, influenciando o surgimento de novas ideias (Dorow *et al.*, 2013).

Os agentes de inovação oferecem o suporte organizacional, facilitando o acesso ao sistema de banco de ideias e dando a devolutiva sobre as ideias após a avaliação (Borchardt & Santos, 2015). O agente também cumpre o papel de motivar e alimentar as equipes com informações de mercado, que indiquem possíveis caminhos para viabilizar a ideia (Dorow *et al.*, 2013). Outra estratégia utilizada para fomentar a produção de ideias é a destinação de parte da carga horária do colaborador para essa atividade.

A pesquisa realizada por Dorow *et al.* (2013) apresenta o exemplo de uma empresa de inovação que atua com modelo 6/2, em que 2 horas diárias são destinadas a melhoria de projetos em andamento ou desenvolvimento de novas ideias. O compartilhamento de informações da empresa, por meio de base de dados, foi outro aspecto apontado como facilitador para geração interna de ideias (Borchardt & Santos, 2015; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Valdati *et al.*, 2020).

A técnica de *brainstorming* foi destacada por possibilitar liberdade e criatividade, pois estimula que nenhuma ideia seja julgada como errada ou absurda (Dorow *et al.*, 2014). O *brainstorming* pode ser usado tanto no processo de geração quanto no de enriquecimento de ideias (Buchele *et al.*, 2014), sendo considerado como um método de resolução de problemas (Froehlich, 2016) ou um processo de discussão e priorização (Pimentel, Loiola & Diogo, 2020).

O banco de ideias foi o motivador de novas ideias mais citado pelos autores, tendo em vista que está relacionado à capacidade tecnológica da organização, caracterizada como conjunto de habilidades funcionais, das quais faz parte o banco de dados, que suporta o banco de ideias (Vargas *et al.*, 2017).

O uso de *software* específico para a gestão de ideias permite reduzir a duração do processamento, da apresentação até a sua implementação, garantindo que nenhuma se perca (Thom, 2016). Além de hospedar ideias, ele pode permitir a troca de conhecimento (Borchardt & Santos, 2015), influenciando a geração de novas ideias (Buchele *et al.*, 2014). Dessa forma, apenas coletar ideias pode não atender mais a necessidade das organizações. É necessário tratá-



las de maneira sistemática, possibilitar um canal de comunicação e participação dos colaboradores (Ferreira *et al.*, 2019).

Os eventos são apresentados como alternativa para aumentar o volume de ideias, a partir de temas ou problemas específicos, em um espaço de tempo curto (Froehlich, 2016). Eles podem ser também campanhas voltadas ao desenvolvimento de atividades de maneira mais produtiva (Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018).

A criação de persona, mapa de empatia e proposta de valor são destacadas como etapas dos processos de ideação e plano de ação. As duas primeiras ocorrem paralelamente, pois ao definir a persona o grupo humaniza a relação da ideia com quem irá utilizá-la ou será beneficiado por ela. A terceira etapa visa operacionalizar a ideia pela identificação dos elementos necessários para atender às necessidades da persona (Pimentel, Loiola & Diogo, 2020).

No que se refere ao empreendedorismo interno, trata-se de uma atitude proativa dos colaboradores em identificar oportunidades de inovar que contribuam para que as metas da organização sejam atingidas, elaborar projetos e buscar aprovação orçamentária para sua realização. Os papéis de alguns funcionários pareciam ser inteiramente baseados no empreendedorismo, é o caso das lideranças de setor (Luqmani, Leacha & Jesson, 2017).

Para Ferreira *et al.* (2019), há perguntas e expressões que podem ser usadas como estímulo para o pensamento inovador. Elas trazem aspectos relacionados a como reduzir tempo, material ou etapas de processos.

#### 4.1.3 Processos de gestão de ideias

Nos dezenove trabalhos analisados, foram encontrados cinco processos diferentes de gestão de ideias. Os achados foram: modelo de *startup*, escritório corporativo de projetos, comitê composto por profissionais de diferentes áreas, sistema de gerenciamento de ideias e gestão feita para a alta administração da empresa. A distribuição dos artigos de acordo com o processo apresentado está detalhada no Quadro 17.

**Quadro 17** Processos de gestão de ideias

Processos de gestão de ideias	
Modelo de <i>startup</i>	Dorow <i>et al.</i> , 2013.
Escritório corporativo de projetos	Borchardt & Santos, 2015; Luqmani, Leacha & Jesson, 2017.
Comitê com profissionais de diversas áreas	Quandt <i>et al.</i> , 2014; Ida & Tumelero, 2021; Asch <i>et al.</i> , 2022.
Sistema de gerenciamento de ideias - SGI	Sérgio <i>et al.</i> , 2015; Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015; Thom, 2016; Ferreira <i>et al.</i> , 2019; Sérgio & Gonçalves, 2019; Valdati <i>et al.</i> , 2020; Ida & Tumelero, 2021, Asch <i>et al.</i> , 2022.
Atividades da alta administração da organização	Froehlich, 2016; Vargas <i>et al.</i> , 2017; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018.
Não relata processo deliberadamente formal nesse sentido	Buchele <i>et al.</i> , 2014; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

O modelo de *startup* estimula que o próprio grupo (todos são considerados sócios), composto pelos autores da ideia, avalie e identifique se ela é viável, a partir da resposta a perguntas como: quem é o cliente? qual é o problema? (Dorow *et al.*, 2013). O escritório corporativo de projetos gerencia as ideias consideradas estratégicas para a organização, aquelas que têm maior potencial de transformação e alinhamento com as diretrizes estratégicas. O escritório pode agregar novas ideias cadastradas no banco como parte de um projeto em andamento, como complemento e aprimoramento do projeto. Ele também é responsável pela emissão de relatórios de acompanhamento (Borchardt & Santos, 2015).

O comitê formado por profissionais de diversas áreas também foi apresentado como solução para o processo de gestão de ideias nas organizações. O comitê trabalha a partir de um regulamento, com critérios específicos para avaliação das ideias trazidas pelos colaboradores. A multiplicidade de formações e visões permite um olhar sistêmico para cada ideia sugerida (Quandt *et al.*, 2014).

Os Sistemas de gerenciamento de ideias - SGIs são os mais citados pelos autores dos artigos analisados. Em sete trabalhos são mencionadas as vantagens, sugeridas etapas, critérios e modelos de sistemas, para que o processo de inovação nas organizações seja mais eficiente.

Os SGIs surgem com a finalidade de integrar o processo de inovação ao processo de *software* (Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015). Valdati *et al.* (2020) defendem um modelo composto pelas seguintes etapas: 1) Preparação, geração e coleta de ideias; 2) Filtragem, agrupamento e categorização; 3) Enriquecimento, avaliação, seleção e priorização; 4) Refinamento; 5) Feedback e acompanhamento; 6) Armazenamento (Valdati *et al.*, 2020). Os SGIs permitem ainda que os gestores de ideias aumentem a capacidade de análise ao ter o

controle do processamento total de produção (Thom, 2016). Ida & Tumelero (2021) complementam o processo de gestão de ideias a partir de SGIs ao mencionar um *framework* para classificá-las a partir do grau de inovação, dentro das seguintes categorias: produtos e serviços, inovação nos negócios, inovação em distribuição e logística e inovação em administração e gestão.

Dentro do tema SGI há ainda um aspecto importante, o processo de mineração de ideias, que permite explorar em meio as ideias inscritas, especialmente quando o volume é grande, algo que seja do interesse da empresa naquele momento (Sérgio & Gonçalves, 2019).

O papel da governança também recebeu destaque. Em dois dos trabalhos analisados, a atividade de gestão do programa interno de inovação está direta e unicamente ligada à alta gestão (Vargas *et al.*, 2017; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018). O que se explica pela responsabilidade que exige a definição de uma estrutura com papéis e responsabilidades claros, bem como o plano de projeto e orçamento.

#### 4.1.4 Avaliação e seleção de ideias

O processo de avaliação das ideias é outra importante etapa da gestão, mas o sucesso dessa seleção dependente de dois fatores: a qualidade das ideias disponíveis e do processo de seleção (Buchele *et al.*, 2014). No Quadro 18, são apresentados os aspectos considerados mais importantes para a etapa de avaliação de seleção de ideias.

**Quadro 18** Aspectos para a avaliação de ideias

<b>Aspectos para a avaliação de ideias</b>	
Grau de risco de desenvolvimento da nova ideia Impactos social e ambiental	Sérgio <i>et al.</i> , 2015.
Viabilidade financeira	Quandt <i>et al.</i> , 2014; Sérgio <i>et al.</i> , 2015; Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015; Ferreira <i>et al.</i> , 2019.
Existência de tecnologia e de competência disponível para desenvolvimento da ideia, viabilidade técnica	Sérgio <i>et al.</i> , 2015; Quandt <i>et al.</i> , 2014.
Riscos tecnológicos, mercadológicos, do negócio e econômicos	Valdati <i>et al.</i> , 2020.
Ineditismo da proposta Utilidade Viabilidade técnica Rentabilidade Eficiência Agilidade Redução de tempo e de custos	Quandt <i>et al.</i> , 2014

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2022.

Borchardt e Santos (2015) identificaram na organização avaliada por eles a divisão dessa etapa em três momentos: (1) Análise da ideia, nesse momento, se forem necessários ajustes, o colaborador que a inscreveu é chamado para contribuir; (2) Aprovação da ideia, nessa fase o gestor da área que será contemplada pela sugestão é consultado; (3) Implantação, é formada uma equipe para essa finalidade, composta pelo idealizador e dois técnicos, sendo ao menos um indicado pelo gestor da área beneficiada.

Nessa parte do processo, outros aspectos também devem ser considerados: o grau de risco de desenvolvimento da nova ideia e os impactos social e ambiental (Sérgio *et al.*, 2015). Valdati *et al.* (2020) complementam que os riscos podem ser tecnológicos, mercadológicos, do negócio e econômicos. Também é necessário avaliar a existência de tecnologia e de competência disponível para desenvolver a ideia (Sérgio *et al.*, 2015).

Quandt *et al.* (2014) agregam outros aspectos relevantes: a avaliação da ideia no que se refere ao alinhamento com a missão da empresa, a probabilidade de sucesso e o grau de novidade. O aspecto que encontrou maior consenso entre os pesquisadores é a necessidade de avaliação da viabilidade financeira para a implementação da ideia (Quandt *et al.*, 2014; Sérgio *et al.*, 2015; Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015; Ferreira *et al.*, 2019), contemplando o custo de desenvolvimento, produção, comercialização e posteriores promoções (Valdati *et al.*, 2020).

Em termos de critérios, o processo de análise pode incluir ainda aspectos que afetam a empresa, clientes ou funcionários, sendo eles: o ineditismo da proposta, a utilidade, viabilidade técnica e os benefícios potenciais, traduzidos em resultados (Rentabilidade, eficiência, agilidade, redução de tempo e de custos) (Quandt *et al.*, 2014).

O aspecto relacionado à melhoria do processo também é destacado por Ferreira *et al.*, (2019). Também deve ser analisada a produtibilidade da ideia, que representa a perspectiva do produtor em relação à facilidade com que o serviço pode ser implementado e produzido, além de aferir a abrangência da proposta e a contribuição que a ideia pode trazer para a imagem da empresa (Ferreira *et al.*, 2019).

No que se refere à classificação das ideias, Froehlich (2016) destaca que as ideias podem, de modo geral, atender necessidades relacionadas a produtos, processos e sustentabilidade, percepção compartilhada por Valdati *et al.* (2020). As relacionadas a produtos estão associadas ao desenvolvimento de mercados, formas de relacionamento com clientes,

métodos de venda, melhoria da performance de produto ou ideias para melhorar o *mix* já existente na organização (Froehlich, 2016).

Com relação aos processos, as ideias podem ser relacionadas a matérias-primas, fornecedores alternativos e otimização de características técnicas dos produtos (Froehlich, 2016; Valdati *et al.*, 2020). Podem, ainda, referir-se à melhoria da performance em serviços existentes para clientes externos ou internos (Relação cliente/fornecedor interno).

No aspecto sustentabilidade, o autor destaca ideias voltadas ao desenvolvimento de ações sociais com *stakeholders*, voltadas à saúde e segurança ocupacional da equipe, como ações para reduzir acidentes de trabalho e ideias que permitam a eliminação de substâncias que impactam o meio ambiente, seja no descarte (Eliminação no descarte) ou no seu racionamento (Eliminação do uso de um determinado insumo não renovável) (Froehlich, 2016).

#### 4.1.5 Modelos de premiação e critérios

Dos 19 artigos analisados, cinco não apresentaram modelo de recompensa ou premiação para o programa interno de ideias. As sugestões estão apresentadas no Quadro 19.

**Quadro 19** Modelos de premiação

<b>Premiações</b>	
Reconhecimento público	Quandt <i>et al.</i> , 2014; Thom, 2016; Ida & Tumelero, 2021.
Milhas e viagens	Quandt <i>et al.</i> , 2014; Ida & Tumelero, 2021.
Folgas	Quandt <i>et al.</i> , 2014; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018.
Recompensas monetárias	Quandt <i>et al.</i> , 2014; Thom, 2016; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Ida & Tumelero, 2021.
Participação em congressos nacionais e/ou internacionais Dispensa do trabalho para participar de cursos de pós-graduação Treinamentos Cursos especializados em sua área de atuação Visitas a feiras técnicas do setor	Borchardt & Santos, 2015.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Na empresa pesquisada por Dorow *et al.* (2013), não são utilizadas recompensas porque a organização acredita que esse tipo de motivação tornar-se-ia obsoleto com o passar do tempo. Buchele *et al.* (2014) destacam também um processo informal, em que a empresa entende que a participação no programa já é um ganho, tendo em vista os benefícios para o desenvolvimento

do potencial individual. Quandt *et al.* (2014), ao pesquisar grandes empresas do Sul do Brasil, identificaram que 85% das organizações recompensam todas as boas sugestões e não apenas aquelas que são consideradas estratégicas.

Entre as formas de premiação, as mais recorrentes são: reconhecimento público (Quandt *et al.*, 2014; Thom, 2016; Ida & Tumelero, 2021), milhas e viagens (Quandt *et al.*, 2014; Ida & Tumelero, 2021), folgas (Quandt *et al.*, 2014; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018), recompensas monetárias (Quandt *et al.*, 2014; Thom, 2016; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Ida & Tumelero, 2021). A recompensa também pode ser voluntária e baseada em prêmios simbólicos e coletivos, como manutenção do emprego (Ida & Tumelero, 2021). Borchardt e Santos (2015) destacam que as premiações propostas pelos colaboradores estão também relacionadas a oportunidades de aprendizagem e/ou troca de experiências com pares, como: participação em congressos nacionais e/ou internacionais, dispensa do trabalho para participar de cursos de pós-graduação, treinamentos, cursos especializados em sua área de atuação e visitas a feiras técnicas do setor.

Borchardt e Santos (2015) sugerem que a premiação se estenda para os avaliadores e a equipe de implantação, como uma forma de incentivo para que eles se comprometam efetivamente com as atividades de avaliação e implantação das ideias. Uma forma de reconhecimento pelo esforço de colocar ideias em prática. Thom (2016) reforça, destacando que o reconhecimento explícito deve chegar aos chefes de unidades organizativas, ricos em ideias, e a avaliadores que trabalham de forma cuidadosa, justa e rápida.

Como sistema de pontuação para premiação, um modelo sugerido é de atribuir três pontos para inovação, três para impacto nos resultados, dois para abrangência, três para viabilidade e quatro para o *status* da avaliação/implantação (Borchardt & Santos, 2015). A premiação dos pontos acumulados no programa interno de ideias ocorre no mês de dezembro de cada ano, tendo em vista que as ideias podem ser sugeridas ao longo dos doze meses (Froehlich, 2016). Os colaboradores que sugerem ideias selecionadas recebem uma premiação em pontos, que pode aumentar, conforme a ideia evoluir para implantação e/ou execução (Vargas *et al.*, 2017). Em relação à pontuação, os critérios devem incentivar a contribuição do colaborador até o momento da execução, estimulando a participação na implantação, incentivando o trabalho em equipe e a avaliação da natureza da ideia (Ferreira *et al.*, 2019).

#### 4.1.6 Implantação de ideias e *feedback*

O tempo entre a entrega da ideia e a avaliação clara e estruturada, segundo critérios de avaliação compreensíveis, configura-se como um desafio organizacional (Thom, 2016). Esse processo retrata um achado desta pesquisa: a dificuldade enfrentada pelas empresas para organizar o processo de implantação e, principalmente, de *feedback* nos programas de geração interna de ideias. Oito dos dezenove artigos analisados não apresentam como ocorre o processo de implantação de ideias e o *feedback* aos participantes (Dorow *et al.*, 2013; Quandt *et al.*, 2014; Sérgio *et al.*, 2015; Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015; Vargas *et al.*, 2017; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Sérgio & Gonçalves, 2019; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020).

Mais do que saber se sua ideia foi escolhida, o colaborador quer saber o porquê (Thom, 2016). A seleção de ideias deve ser feita em um processo formal, por meio de *feedback* imediato, fornecido para os geradores de ideias (Buchele *et al.*, 2014). Essa divulgação da performance do candidato no programa é um mecanismo para promoção de maior adesão (Froehlich, 2016). Ferreira *et al.* (2019) entendem que o feedback faz parte do processo de enriquecimento da ideia e que deve ser dado por colegas e/ou especialistas, na mesma plataforma em que as ideias são cadastradas.

O *feedback* permite que o processo seja retroalimentado, fazendo com que haja um fluxo contínuo de ideias sendo criadas e melhoradas, sendo fundamental que todos os participantes recebam *feedback*. Este deve ser oportuno, relevante e honesto (Valdati *et al.*, 2020). Conclui-se que a fase de implementação das ideias é a mais crítica, devido à necessidade de fornecer recursos financeiros, pessoas e tempo (Ida & Tumelero, 2021).

#### 4.1.7 Avaliação de resultados das ideias implantadas

A maior limitação observada foi a avaliação de resultados obtidos nos programas de geração interna de ideias. Apenas três trabalhos relatam a importância dessa etapa e apresentam achados de suas pesquisas, conforme se apresenta no Quadro 20.

**Quadro 20** Aspectos fundamentais para avaliação de resultados obtidos com as ideias implantadas

<b>Aspectos fundamentais para avaliação de resultados obtidos com as ideias inovadoras</b>	
Métricas para avaliar ganhos com a inovação: situação, evolução e o amadurecimento do programa	Borchardt & Santos, 2015; Sérgio <i>et al.</i> , 2015.
Aumento do valor financeiro bruto gerado após a implementação de uma inovação	Ida & Tumelero, 2021.
Número de ideias desenvolvidas Distribuição por equipes Número de ideias implantadas Percentual de não desenvolvidas Número de colaboradores diplomados em ensino superior Inscritos em programas de doutorado Número de pesquisadores que realizam P&D e quantidade de publicações científicas Quanto é investido em capital humano Financiamentos precoces para implementação de ideias Percentual dos lucros dividido pela venda em decorrência da inovação Investimentos em P&D Número de novos produtos dividido pelas taxas de soluções introduzidas Direitos de propriedade intelectual Número de horas que os funcionários dispenderam para gerar uma inovação Grau elencado do valor de utilidade que uma ideia pode possuir Valor de rentabilidade que pode gerar Valor de maturação do conceito de uma ideia Quantidade de patentes submetidas e pedidos de reconhecimento de marca	Sérgio <i>et al.</i> , 2015.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A negligência com essa etapa está relacionada à falta de capacidade das empresas para medir as inovações, devido à falta de métricas ou ferramentas disponíveis para auxiliar na medição da inovação (Sérgio *et al.*, 2015). Embora existam dificuldades de identificação e mensuração, é importante que sejam estabelecidas métricas que demonstrem a situação, a evolução e o amadurecimento do programa. Não é suficiente apenas apresentar o número de ideias propostas e em qual estágio de implantação estão tendo em vista que essa informação isolada não permite aferir a qualidade dos resultados do programa (Borchardt & Santos, 2015).

É necessário verificar o aumento do valor financeiro bruto gerado após a implementação de uma inovação, a ausência desses números indica falha estratégica no processo de mensuração de resultados (Ida & Tumelero, 2021). Outros aspectos de controle importantes no processo de gestão da inovação são: número de ideias desenvolvidas, distribuição por equipes, ideias implantadas, percentual de não desenvolvidas, número de colaboradores diplomados em ensino superior, inscritos em programas de doutorado, de pesquisadores que realizam P&D e quantidade de publicações científicas (Sérgio *et al.*, 2015).



No que se refere a questões financeiras, são destacados: quanto é investido em capital humano, financiamentos precoces para implementação de ideias, percentual dos lucros dividido pela venda em decorrência da inovação, investimentos em P&D, número de novos produtos dividido pelas taxas de soluções introduzidas, direitos de propriedade intelectual e número de horas que os funcionários dispenderam para gerar uma inovação. Além disso o grau elencado do valor de utilidade que uma ideia poderá possuir, valor de rentabilidade que poderá gerar, de maturação do conceito de uma ideia, quantidade de patentes submetidas e pedidos de reconhecimento de marca (Sérgio *et al.*, 2015).

#### 4.1.8 Obstáculos para a inovação

Os obstáculos para a inovação também receberam destaque nos artigos analisados. No total, os autores mencionaram treze dificuldades para a realização dos programas de gestão de ideias. Esses aspectos podem ser divididos em dois níveis: organizacional e individual, conforme detalhado no Quadro 21.

**Quadro 21** Obstáculos para a inovação

<b>Nível organizacional</b>	
Orçamento	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Quandt <i>et al.</i> , 2014; Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015, Díaz-Díaz <i>et al.</i> , 2022.
Falta de planejamento	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Luqmani, Leacha & Jesson, 2017.
Falta de controle e gerenciamento	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Sérgio & Gonçalves, 2019; Ida & Tumelero, 2021.
Falta de incentivo e resistência dos chefes imediatos e da alta direção	Borchardt & Santos, 2015; Quandt <i>et al.</i> , 2014.
Falhas na comunicação	Quandt <i>et al.</i> , 2014; Díaz-Díaz, López-Iturriaga & Santana-Martín, 2022.
Valores e crenças que suportem a cultura de inovação	Pimentel, Loiola & Diogo, 2020.
Recompensas insuficientes	Quandt <i>et al.</i> , 2014.
Imediatismo de resultados	Ida & Tumelero, 2021.
Risco da inovação e aversão ao erro	Ida & Tumelero, 2021; Díaz-Díaz, López-Iturriaga & Santana-Martín, 2022.
Conexões políticas	Díaz-Díaz, López-Iturriaga & Santana-Martín, 2022
<b>Nível individual</b>	
Medo de fracasso	Dorow <i>et al.</i> , 2013.
Redução das vantagens competitivas individuais	Dorow <i>et al.</i> , 2013.
Não há tempo suficiente para compartilhar conhecimento	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Borchardt & Santos, 2015; Asch <i>et al.</i> , 2022.
Prejudicar a meta pessoal	Borchardt & Santos, 2015.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A falta de orçamento foi apontada como a principal dificuldade, no nível organizacional. 64% das empresas analisadas na pesquisa desenvolvida por Quandt *et al.* (2014) apontaram que os custos de implantação do programa em relação aos resultados esperados constituem um obstáculo. O baixo orçamento destinado para implantação das ideias é outro complicador (Dorow *et al.*, 2013) e, ainda, os recursos financeiros para a implementação de ideias são outro aspecto inibidor da inovação (Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015).

A falta de controle e o gerenciamento também foram recorrentemente citados (Dorow *et al.*, 2013; Ida & Tumelero, 2021). Muitas organizações enfrentam dificuldades no gerenciamento do processo de avaliação e identificação de ideias, especialmente se recebidas de multidões (Sérgio & Gonçalves, 2019).

A ausência de incentivo e a resistência dos chefes imediatos e da alta direção para que o processo de gestão do programa interno de ideias para inovação ocorra foram destacadas (Borchardt & Santos, 2015; Quandt *et al.*, 2014). Na visão de um dos grupos analisados por Borchardt e Santos (2015), os chefes rejeitam uma proposição por conta do comodismo, tendo em vista que a implantação de uma nova ideia exige esforço e aumento da carga de trabalho, sobrecarregando as metas a serem cumpridas.

No nível organizacional ainda foram mencionadas dificuldades com a falta de organização (Dorow *et al.*, 2013), falhas na comunicação (Quandt *et al.*, 2014), recompensas insuficientes (Quandt *et al.*, 2014), imediatismo de resultados e risco da inovação e aversão ao erro (Ida & Tumelero, 2021).

No nível individual, o aspecto mais mencionado foi a percepção de que não há tempo suficiente para compartilhar conhecimento (Dorow *et al.*, 2013; Borchardt & Santos, 2015). Outros obstáculos apresentados foram: medo de fracasso, sentimentos que as vantagens competitivas individuais seriam reduzidas ao compartilhar as ideias (Dorow *et al.*, 2013) e o sentimento de que o tempo investido na geração da ideia pode comprometer a entrega da meta pessoal (Borchardt & Santos, 2015).

Em um contexto geral, essa revisão sistemática nos aponta que os fatores que mais influenciam os programas internos de geração de novas ideias são o programa de premiação, comunicação interna e ambiente com estímulos criativos em aderência com a argumentação de que um ambiente preparado para a inovação constitui um pilar de sustentação para que ela ocorra (Rogers, 1995).

No que se refere às técnicas de estímulo, a inovação que nasce a partir dos colaboradores, o banco de ideias foi o motivador mais citado nesta revisão, convergindo com a afirmação de Barbieri, Álvares & Cajazeira (2009), que a geração interna de ideias é um dos principais mecanismos para o desenvolvimento da cultura de inovação.

Por fim, no aspecto implantação de ideias e *feedback* identificou-se uma grande lacuna. As empresas têm dificuldades nesse processo e muitas não contemplam o *feedback* em seus programas de ideias, o que pode ser explicado pela falta de planejamento e estrutura de controle e, ainda, pela falta de equipe especializada para realizar a gestão das ideias advindas do programa. O que vai contra o conceito de “cultura de inovação ou melhoria dentro das práticas”, em que a inovação é tratada como um processo contínuo dentro das organizações (Apekey *et al.*, 2011) e, portanto, deve receber atenção, tanto no sentido de proporcionar incentivos para que os processos de inovação sejam contínuos quanto para a viabilização dos investimentos adequados para sua realização.

Apresentadas e detalhadas as oito características mais relevantes para o bom desempenho de um programa interno de ideias para inovação, segundo a revisão sistemática de literatura, na próxima seção apresenta-se o programa interno de inovação da cooperativa Cresol, objeto desta pesquisa.

## **4.2 A RELAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO E A INOVAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES E LÍDERES NOS TRÊS NÍVEIS DA COOPERATIVA: CONFEDERAÇÃO, CENTRAL E SINGULAR**

### **4.2.1 Descrição do programa de inovação da Cooperativa Cresol**

A Cresol é uma cooperativa do ramo financeiro que nasceu no dia 24 de junho de 1995, no interior do Paraná. O Sistema é hoje um dos principais no segmento de crédito do Brasil, possui 693 mil cooperados, 690 agências, em 17 estados brasileiros, e conta com um patrimônio de referência de R\$2 bilhões (Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária, 2022).

A cooperativa atua com a perspectiva de ser reconhecida como uma instituição financeira cooperativa sólida, relevante e de excelência em produtos e soluções, que desenvolve seus cooperados. Sua missão é fornecer soluções financeiras com excelência, por meio do relacionamento, para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade. Tudo pautado nos seguintes valores: proximidade, ética, credibilidade, simplicidade, cooperativismo e sustentabilidade (Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária, 2022).

A estrutura do sistema é composta por uma confederação, localizada em Brasília, e quatro centrais filiadas: ASCOOB, sediada em Serrinha (BA); Cresol Baser, sediada em Francisco Beltrão (PR); Cresol Central Brasil, sediada em Chapecó (SC) e Cresol Sicoper, sediada em Passo Fundo (RS) (Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária, 2022).

Em entrevista não estruturada (Apêndice A) com o coordenador de inovação da Confederação Cresol, com a finalidade de solicitar a autorização para realização da pesquisa, foram disponibilizadas informações sobre a base da estrutura de inovação e autorização para acesso à página interna, onde as ideias são inscritas. A partir disso, foi possível identificar que a inovação na Cresol ocorre por meio de iniciativa da Confederação, que possui uma equipe, com sete pessoas, dedicada exclusivamente ao desenvolvimento de ações e projetos relacionados ao Laboratório de Inovação, o qual faz parte do seu programa de inovação e de geração interna de ideias.

Essa estrutura é recente. As atividades tiveram início em abril de 2021 e compreendem: as ações de sensibilização à cultura de inovação, por meio da validação de iniciativas; atuação diversificada entre as áreas da Cresol nos projetos; manutenção do *site* do laboratório, como ferramenta principal de comunicação com os colaboradores (confederação, centrais e cooperativas singulares); colaboração e envolvimento daqueles que propõem a ideia; ações em projetos com foco no usuário (cliente ou colaborador); a aproximação entre a cooperativa singular e a confederação, por meio de projetos conduzidos internamente (Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária, 2022).

Durante todo o ano os colaboradores podem inscrever ideias através da *intranet* da Cresol pelo *link* do Laboratório, chamado Cresol Lab, que é restrito ao público interno. O *site* informa o processo pelo qual a ideia passa do momento da inscrição até a implantação e apresenta os projetos concluídos, conforme pode ser visualizado na Figura 6.

**Figura 6** Site Cresol Lab



Fonte: Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária (2022).

O processo começa com a submissão da ideia por meio do preenchimento de um formulário. Há três possíveis categorias para as novas ideias: produtos, processos ou algo totalmente novo. Dessa forma, os colaboradores são estimulados a apresentar inovações incrementais (para melhoria de algo que já existe) e disruptivas (algo ainda inexistente).

Ao preencher o formulário, o colaborador precisa concordar com alguns termos: a) que será um apoiador. O que significa que, além de apresentar a ideia ele se envolverá no processo de desenvolvimento dela, dedicando pelo menos 15% da jornada semanal com o projeto; b) as ideias inscritas devem atender a todo o sistema c) a inscrição não garante que a ideia seja trabalhada pelo Laboratório de Inovação.

O processo de avaliação das ideias é feito pela equipe do Laboratório. É realizado o contato com os colaboradores participantes para coletar informações e entender o contexto; paralelamente é feito contato com o *Product Owner* (P.O.), responsável por liderar uma equipe de desenvolvimento de produto, ou com o responsável pela área que será impactada pela ideia. Esse ciclo é semanal, mas, caso o contato com o colaborador não seja possível em até dois dias úteis, após a inscrição, a ideia fica estacionada e deixa de ser prioridade naquele ciclo.

A etapa seguinte é o *feedback*. O colaborador é informado: a) se a ideia será inserida no processo de priorização com outras ideias; b) se precisa de maior detalhamento e, por

consequência, um novo preenchimento de formulário; c) se a ideia ou algo muito similar já está sendo desenvolvida dentro de alguma área.

As ideias que entram na esteira do Laboratório são escolhidas a partir de alguns critérios: complexidade e valor da ideia para a Cresol como negócio, com base em projetos estratégicos. Ideias com menor complexidade e maior valor estratégico são aquelas com mais chances de serem priorizadas.

O próximo passo é a reunião de *kick off* ou reunião de início, que é o momento em que é apresentada a ideia, o que se espera do projeto e as funções de cada integrante do time. Essa reunião envolve o apoiador que trouxe a ideia e o P.O. ou o responsável pela área impactada. As ideias que não foram priorizadas são mantidas em *backlog*, um montante de itens a fazer, até a próxima priorização, que ocorre anualmente.

Nos oito primeiros meses de existência, em 2021, os temas mais recorrentes nas ideias propostas estavam relacionados a: *open banking*, infraestrutura, *mobile*, colmeia (sistema de gerenciamento da cooperativa), processo interno, assembleias, monitoramento e contas pessoa jurídica. Nesse período sete ideias foram implantadas e outras dezessete estão em andamento. 53% delas são voltadas a tecnologias para o sistema financeiro, 35% são projetos para a área de negócios e 12% estão relacionadas à área de responsabilidade social.

#### 4.2.2 Percepção dos colaboradores da Singular Cresol sobre o programa

Para permitir alcançar o objetivo específico c): avaliar a relação entre os princípios do cooperativismo e a inovação na percepção dos colaboradores e líderes nos três níveis da cooperativa (confederação, central e singular), foram aplicados questionários para os 105 colaboradores de uma singular da Cresol (Apêndice D), chamada Cresol Progresso, situada em Cascavel – PR. O retorno foi de 50 questionários respondidos, em um prazo de 15 dias, o que corresponde a 45% da população de 105 colaboradores. Foi realizada uma tentativa de censo e foi obtida uma taxa de resposta de 45%, configurando assim uma amostra por conveniência.

No que se refere ao nível de conhecimento sobre o programa de inovação da confederação, o retorno demonstrou que 42% dos colaboradores, que são os usuários do programa, o consideram negativo. As respostas a pergunta 2 indicam uma possível razão: 48%

dos respondentes demonstraram não conhecer o suficiente sobre o funcionamento do Laboratório de Ideias. Na literatura o desconhecimento do programa é tratado como um problema de comunicação, tendo em vista que a divulgação nos canais da empresa é considerada mecanismo para influenciar a geração de ideias (Dorow *et al.*, 2013; Froehlich, 2016; Vargas *et al.*, 2017; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Ida & Tumelero, 2021).

No que se refere à participação, 92% dos respondentes nunca participaram do programa, enquanto 6% relatam ter participado uma vez. Além do baixo nível de conhecimento sobre a metodologia do programa, conforme destacado no parágrafo anterior, a literatura apresenta uma segunda justificativa para a baixa participação em programas de ideias para inovação, que também deve ser considerada, a percepção individual do colaborador. Pesquisas apontaram que o medo do fracasso (Dorow *et al.*, 2013), o sentimento de redução da vantagem competitiva individual (Dorow *et al.*, 2013) e a sensação de que não há tempo suficiente para partilhar conhecimento sugerindo ideias (Dorow *et al.*, 2013; Borchardt & Santos, 2015; Asch *et al.*, 2022) são obstáculos para que a inovação ocorra dentro das organizações.

Quanto ao nível de conhecimento sobre as ideias inovadoras implantadas na cooperativa, por meio do programa interno no último ano, 58% avaliaram negativamente, 38% se mantiveram neutros e 4% avaliaram positivamente. Nesse caso, a literatura aponta, em modelos de premiação, um possível caminho para tornar as ideias implantadas conhecidas de todos os colaboradores, o reconhecimento público dos autores (Quandt *et al.*, 2014; Thom, 2016; Ida & Tumelero, 2021), o que também pode ser potencializado por meio de uma comunicação massificada nos canais da empresa (Dorow *et al.*, 2013; Froehlich, 2016; Vargas *et al.*, 2017; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Ida & Tumelero, 2021).

No entanto, mesmo diante dessas dificuldades de entendimento do programa e da baixa participação, quando o assunto é o nível geral de inovação da cooperativa apenas 35% dos colaboradores avaliaram negativamente, 22% se mantiveram neutros e 43% avaliaram positivamente. O que demonstra uma contradição com os resultados anteriores e leva ao questionamento: qual é o nível de entendimento dos colaboradores sobre inovação organizacional?

No aspecto estímulo à inovação: 34% avaliaram negativamente o nível de encorajamento que as lideranças exercem junto aos colaboradores (no primeiro nível – singular), para que sejam sugeridas ideias inovadoras no programa da confederação, 20% se mantiveram neutros e 46% avaliaram positivamente. O percentual considerável de

colaboradores que não consideram positivo o nível de estímulo reforça a baixa participação no programa de ideias, comprovando que a liderança exerce papel importante no processo de influenciar a geração de ideias para a inovação (Dorow *et al.*, 2013; Quandt *et al.*, 2014; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Thom, 2016; Valdati *et al.*, 2020; Ida & Tumelero, 2021; Batistic *et al.*, 2022).

No que se refere aos estímulos criativos que a cooperativa (nos três níveis) oferece para os colaboradores: 31% avaliaram negativamente, 22% se mantiveram neutros e 47% avaliaram positivamente. Embora o grupo esteja dividido, os resultados do *checklist*, que será apresentado a seguir, indicam que a cooperativa emprega um alto número de técnicas apontadas pela literatura como motivadoras para geração de ideias, a cooperativa realiza 8 das 11 sugeridas: agentes de inovação, embora apenas na confederação; carga horária destinada a inovação, apenas para a equipe de inovação da confederação; encontros fora do horário de trabalho para discutir inovação; *brainstorming*; banco de ideias; eventos; proposta de valor da organização; estímulo ao empreendedorismo interno) (Dorow *et al.*, 2013; Borchardt & Santos, 2015; Buchele *et al.*, 2014; Froehlich, 2016; Thom, 2016; Luqmani, Leacha & Jesson, 2017; Vargas *et al.*, 2017; Rosa Vendler e Maçaneiro, 2018; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Asch *et al.*, 2022) e mais 3 parcialmente (fóruns, persona e mapa da empatia e perguntas e expressões) (Dorow *et al.*, 2013; Borchardt & Santos, 2015; Ferreira *et al.*, 2019; Valdati *et al.*, 2020; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Batistic *et al.*, 2022).

Ainda tratando sobre cultura: 44% dos respondentes consideram positivo o nível de orientação para assumir riscos, aceitar erros e estimular a experimentação em sua cooperativa, 38% avaliam negativamente e 18% se mantiveram neutros. Esses percentuais são indicadores, mais uma vez, de que o grupo está dividido, o que deve ser um sinal de alerta para a cooperativa, tendo-se em vista que a dificuldade de gerenciar o risco da inovação é considerada um obstáculo para a criação de uma cultura de inovação (Ida & Tumelero, 2021; Díaz-Díaz, López-Iturriaga & Santana-Martín, 2022).

Tratando-se de princípios do cooperativismo, os respondentes entendem que os processos que se conectam com o 2º princípio - Gestão democrática pelos cooperados (Pré- assembleias e AGO - Assembleias Gerais - possibilidade de exercer o voto e outros), estão sendo satisfatoriamente atendidos, com 62% de avaliação positiva, 27% negativa e 8% neutra.

O 3º princípio do cooperativismo - Participação econômica dos cooperados (Capital social, pagamento de juros, pagamento de sobras e outros), no que se refere a inovações



implantadas foi considerado positivo por 50% dos respondentes, negativo por 38% e neutro por 12%.

Com relação aos processos que se conectam com o 5º princípio - Educação, formação e informação (Relatório anual de desempenho, envio de carta sobre pagamento de juros e sobras, programas de formação para governança e colaboradores no contexto da pandemia, LGPD, gestão de FATES - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social e outros), o nível de inovação foi considerado positivo por 63% dos respondentes, negativo por 27% que o consideram ruim e 10% se apresentaram como neutros.

O nível de inovações que se referem aos processos que se conectam com o 6º princípio - Intercooperação (Relação com central e confederação, relação com cooperativas parceiras (agroindustriais, cooperativa de saúde, cooperativa de serviços...), integração sistêmica e outros), foi considerado positivo por 56%, negativo por 30%, enquanto 14% se mantiveram neutros.

No que se refere aos processos que se conectam com o 7º princípio - Interesse pela comunidade (Programas de formação para a comunidade, cadastro de voluntários, responsabilidade socioambiental, gestão de projetos, ferramenta de lançamento e comprovação da realização das ações e outros), o nível de inovação foi considerado positivo por 61% dos respondentes, 21% o consideraram negativo e 18% se mantiveram neutros.

A última pergunta do questionário foi aberta, para que os colaboradores pudessem sugerir melhorias para o processo de inovação da cooperativa. Dos 50 participantes 27 responderam, sendo que 18 apresentaram alguma sugestão de melhoria. As sugestões foram contempladas na proposta de ações para o aprimoramento do programa de inovação interno da Cresol.

Na próxima seção são apresentadas as percepções dos superintendentes sobre o programa interno de ideias para inovação da cooperativa.

#### 4.2.3 Percepção dos superintendentes das singulares que fazem parte da central Cresol Baser sobre o programa de inovação

Também para permitir alcançar o objetivo específico c: avaliar a relação entre os princípios do cooperativismo e a inovação na percepção dos colaboradores e líderes nos três

níveis da cooperativa: confederação, central e singular, foram aplicados questionários para os 22 superintendentes de 22 singulares da central Cresol Baser (Apêndice E), com atuação em 18 estados brasileiros. O retorno foi de 13 questionários respondidos, o que corresponde a 59% da população de 22 superintendentes. Foi realizada uma tentativa de censo e foi obtida uma taxa de resposta de 59%, configurando assim uma amostra por conveniência.

Tendo em vista que os superintendentes respondem pela alta gestão das singulares, a primeira pergunta para eles indagou sobre o nível de importância da inovação no planejamento estratégico da sua cooperativa e 100% consideraram positivo. Esse aspecto é fundamental para o desenvolvimento de uma cultura de inovação, tendo em vista que a ausência de planejamento é apontada pela literatura como um dos maiores obstáculos para inovação organizacional (Dorow *et al.*, 2013; Luqmani, Leacha & Jesson, 2017).

Já no que se refere ao nível de envolvimento da diretoria executiva no encorajamento das lideranças para apresentação de ideias voltadas para melhoria contínua, 85% consideraram o nível de envolvimento positivo e 15% negativo. Embora a liderança afirme que é alto e positivo o nível de envolvimento, 34% dos colaboradores não sentem por parte dos líderes diretos essa motivação.

No que se refere ao nível de encorajamento exercido pela confederação junto às singulares para a promoção de treinamentos e encontros para discussão da inovação com os colaboradores, 31% dos líderes consideraram positivo, 46% consideraram negativo, 23% se mantiveram neutros. Uma possível explicação para visões tão diferentes está na percepção do nível de efetividade e suficiência das ações de promoção da inovação que o Laboratório de Inovação da confederação realiza para todo o sistema, nesta questão, apenas 15% dos respondentes consideram positivo, 46% consideram negativo, 39% se mantiveram neutros.

O nível de eficiência da comunicação entre a confederação e as singulares no que se refere ao programa de inovação e as ideias implantadas também está associado à percepção do encorajamento oferecido pela central. Nesse quesito, 16% dos líderes consideraram positivo, 46% consideram negativo e 38% se mantiveram neutros. Aqui novamente é percebida a oportunidade de melhoria da divulgação do programa de inovação por meio de uma comunicação massiva sobre metodologia, estímulos para participação, ideias vencedoras e resultados obtidos por meio da inovação interna.

Saindo do nível macro, os superintendentes puderam responder sobre a realidade da inovação em cada singular, embora não existam hoje iniciativas locais, apenas a participação

local no programa nacional, no que se refere aos estímulos para a participação dos colaboradores. No que se refere ao nível de autonomia e confiança oferecidos aos colaboradores para apresentação de ideias aos gestores diretos, 84% dos líderes consideraram positivo, enquanto 15% consideraram negativo. Nesse aspecto, a liderança entende que tem cumprido o papel de influenciar a geração de ideias por meio da autonomia, apresentada na literatura como um dos principais fatores de influência no processo de inovação interna (Dorow *et al.*, 2013; Thom, 2016; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Valdati *et al.*, 2020).

A relação entre o crescimento sustentável da cooperativa e a contribuição que a inovação em produtos e sistemas traz foi avaliada por 92% dos respondentes como positiva, enquanto 8% se mantiveram neutros, demonstrando que a liderança no primeiro nível (singulares) reconhece o potencial da inovação como fomento do desenvolvimento cooperativo. A visão é comprovada na questão seguinte, em que os líderes foram convidados a descrever, em uma escala de 1 a 5, quanto acreditam que a inovação, a partir das ideias inovadoras que surgem dos colaboradores, pode impactar no crescimento sustentável da cooperativa. 77% consideram excelente (pontuação máxima), enquanto 23% consideraram ótima. Demonstrando que a liderança das cooperativas singulares entende que a inovação pode trazer, além de benefícios econômicos, conquistas sociais que assegurem um ambiente de vida e trabalho favorável para colaboradores, cooperados e comunidades, o que se traduz em sustentabilidade organizacional (Japiassú & Guerra, 2017).

No que se refere aos 7 princípios do cooperativismo e sua relação com as inovações realizadas pela cooperativa, o nível de conexão percebido foi positivo para 69% dos respondentes, negativo para 23% deles e 8% se mantiveram neutros.

Com relação aos produtos e processos que se conectam com o 2º princípio - Gestão democrática pelos cooperados (Pré-assembleias e AGO durante a pandemia, possibilidade de exercer o voto e outros), a percepção do nível de inovação foi considerada positiva por 77% dos respondentes, negativa para 15% e neutra para 8%. O bom desempenho nesse princípio pode ser explicado pelos esforços inovadores implantados pela cooperativa para permitir que os cooperados pudessem continuar exercendo direito de voto, mesmo em meio às limitações da pandemia, em assembleias virtuais.

O nível de inovação nas operações relacionados ao 3º princípio - Participação econômica dos cooperados (Capital social, pagamento de juros, pagamento de sobras e outros) foi considerado positivo por 46% dos respondentes, negativo por 46% e neutro para 8%. Com

relação aos processos que se conectam com o 5º princípio - Educação, formação e informação (Relatório anual de desempenho, envio de carta sobre pagamento de juros e sobras, programas de formação para governança e colaboradores no contexto da pandemia, LGPD, gestão de FATES e outros), o nível de inovação foi considerado positivo por 46%, negativo por 46% e neutro para 8%.

O nível de inovação nos processos relacionados ao 6º princípio - Intercooperação (Relação com central e confederação, relação com cooperativas parceiras - agroindustriais, cooperativas de saúde, cooperativas de serviços - integração sistêmica e outros), foi considerado positivo por 46%, negativo por 46% e 8% se mantiveram neutros.

No que se refere às inovações relacionadas ao 7º princípio - Interesse pela comunidade (Programas de formação para a comunidade, cadastro de voluntários, responsabilidade socioambiental, gestão de projetos - ferramenta de lançamento e comprovação da realização das ações - e outros), o nível de inovação foi considerado positivo por 62%, negativo por 30% e 8% se mantiveram neutros.

A última questão foi aberta para que os superintendentes pudessem comentar quais são os maiores obstáculos para que a inovação ocorra na cooperativa. Dos 13 respondentes, 10 apresentaram suas considerações. As 10 respostas foram analisadas e delas foram extraídas e agrupadas as dificuldades mais mencionadas, as quais serão apresentadas no capítulo 5, em proposta de ações para o aprimoramento do programa de inovação interno da Cresol.

Na próxima seção são apresentadas as análises referentes às respostas obtidas por meio da aplicação do *checklist* para o coordenador do programa de inovação da Confederação Cresol.

#### 4.2.4 Resultado da aplicação do *checklist* - modelo de avaliação do programa interno de ideias para inovação na Cresol

Por fim, com o objetivo de avaliar se a percepção dos colaboradores e superintendentes da Cresol está alinhada aos objetivos que a confederação Cresol tem com relação ao programa interno de inovação, foi aplicada uma entrevista no formato de *checklist* (modelo de avaliação do programa interno de ideias para inovação) ao coordenador do programa.

Segundo o respondente, a inovação é considerada importante para o negócio, presente em compromissos como a missão, visão e valores da Cresol. Ele considera, do ponto de vista

da confederação, que os colaboradores têm autonomia para apresentar ideias novas e que a organização é um ambiente que oferece segurança psicológica para os colaboradores inovarem. A cooperativa promove a socialização, formação de grupos e *network* entre os colaboradores com a finalidade de estimular a inovação.

O coordenador do Laboratório de Inovação considera que a comunicação interna é efetiva na divulgação de informações sobre os programas de inovação para as centrais e singulares do sistema. Mas não é essa a percepção dos colaboradores e líderes de singulares, que são os usuários do sistema, tendo em vista que 46% dos líderes consideram negativa ou insuficiente a dinâmica de comunicação para divulgação do programa de ideias e das ações do laboratório de inovação, 42% dos colaboradores, que são os usuários, consideram negativo o nível de informações que possuem sobre o programa e 48% dos respondentes demonstraram não conhecer o suficiente sobre o funcionamento do Laboratório de Ideias. O que ajuda a explicar o fato de que 92% deles nunca participaram sugerindo ideias.

Segundo o responsável pelo Laboratório, a cooperativa (nos três níveis) oferece um ambiente com estímulos criativos e treinamentos que estimulam o pensar em novas alternativas para processos, produtos e serviços. Porém os resultados dos questionários também demonstram insatisfação por parte dos usuários: 46% dos líderes consideram que as ações de promoção da inovação são insuficientes e 63% dos colaboradores não conhecem o suficiente sobre o funcionamento do Laboratório de inovação. O responsável afirma que a liderança da confederação estimula, encoraja e acolhe a apresentação de ideias inovadoras e a organização possui orientação para assumir riscos, aceita o erro e estimula a experimentação. “Existe o estímulo para inovar e resolver situações com novas ideias. Iniciativas expostas sempre em grupos de trabalho (GT)”, destaca o coordenador.

No que se refere a promoção e estímulo a realização de fóruns sobre inovação para os colaboradores e a existência de programa de premiação, recompensa ou estímulo potencial para as ideias, a confederação atende parcialmente.

A confederação encoraja encontros fora do horário de trabalho para discutir inovação e possui um profissional responsável por mapear o mercado (concorrência, potenciais oportunidades e riscos), assim como possui um setor de inovação. A organização oferece ainda período na carga horária exclusivo para inovação. “Os colaboradores também são estimulados a separarem tempo para pensar em novas ideias e iniciativas que resolvam problemas e implementem novas soluções”, explica o responsável pelo setor.

A confederação utiliza a técnica do *brainstorming* para levantar ideias e sugestões, possui um Banco de Ideias e realiza eventos internos de inovação (*Hackathons*, jornadas, competições). “Temos os grupos de trabalho onde são feitas essas ações de inovação, inclusive com participação em eventos que o mercado promove”, destaca o coordenador.

Embora a confederação possua e disponibilize para todos a Proposta de Valor, os itens do *checklist*, mapa de empatia e personas são atendidos parcialmente. O empreendedorismo interno é estimulado como estratégia para inovação.

No que se refere ao estímulo a ideias inovadoras, a confederação possui processos de avaliação e seleção, divulga para toda a Cresol os critérios utilizados e fornece *feedback* a todos os participantes. As ideias selecionadas para implantação são divulgadas para todo o sistema por meio de um periódico interno que informa o andamento das iniciativas. Dessa forma, é possível acompanhar o *status* de implantação de cada ideia selecionada. Também é realizado o controle sobre os recursos gerados ou economia a partir das ideias implantadas.

Com relação aos princípios do cooperativismo, as inovações implantadas no último ano, estão descritas no Quadro 22.

**Quadro 22** Ideias de inovações implantadas x princípios do cooperativismo

<b>Princípio do cooperativismo</b>	<b>Ideia implantada</b>
1°- Adesão livre e voluntária	--
2° Gestão democrática pelos cooperados	Processo de assembleia 100% digital, permitindo que todos participem.
3° Participação econômica dos cooperados	Aplicativo para emissão de carta de comunicação personalizada de distribuição de sobras.
4° Autonomia e independência	--
5° Educação, formação e informação	Projeto de adequação à LGPD.
6° Intercooperação	Parcerias estratégicas entre as Centrais e a Confederação.
7° Interesse pela comunidade	Melhorias no programa permanente de formação de agentes e educação financeira.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Embora tenham surgido como ideias, as inovações transformaram-se em projetos com potencial de impactar um grande número de pessoas. O processo de assembleia 100% digital torna a participação de todos os cooperados mais acessível (2° princípio), permitindo que alguém que não se encontre em determinada localidade no dia de uma assembleia possa ainda assim votar, por meio de uma presença digital. O aplicativo que facilita o processo de emissão personalizada de cartas aos cooperados que têm sobras a receber do último exercício torna mais

prática a rotina dos gerentes e aprimora o relacionamento com os cooperados, tendo em vista que o gerente pode emitir as cartas das contas que atende, podendo programar a entrega em mãos (3º princípio).

Atendendo ao 5º princípio, a cooperativa lançou um projeto de adequação à LGPD, o que garantiu mais segurança aos dados dos cooperados e gerou um grande volume de informações e mais conhecimento sobre a proteção e segurança dos dados, para colaboradores e cooperados.

No que se refere a intercooperação (6º princípio) não houve um, mas vários projetos estratégicos conectando os três níveis da cooperativa: singulares, centrais e confederação. O 7º princípio foi impactado pelo trabalho de inteligência de mercado, desenvolvido pelo time de inovação. Diante da necessidade de melhorar e facilitar o acesso da comunidade ao programa permanente de formação de agentes e educação financeira, a cooperativa iniciou um projeto de ferramenta de *lives*, entrevistando o público de interesse e mapeando fornecedores capazes de oferecer o nível de interação desejado, para uma melhor experiência da comunidade com os cursos da cooperativa.

Do *checklist* de inovação, a confederação atende plenamente 29 dos 32 itens, o que correspondem a 91% e 3 itens são atendidos parcialmente, somando 9%. No que se refere às inovações que atendem especificamente a aspectos relacionados aos 7 princípios do cooperativismo, a Cresol confederação atende 100% deles, com a implantação de projetos inovadores ou melhorias incrementais, em cada um dos princípios, realizadas no último ano.

Na próxima seção apresenta-se o cruzamento da percepção entre colaboradores e líderes da cooperativa no que se refere a conexão do programa de inovação com os sete princípios do cooperativismo.

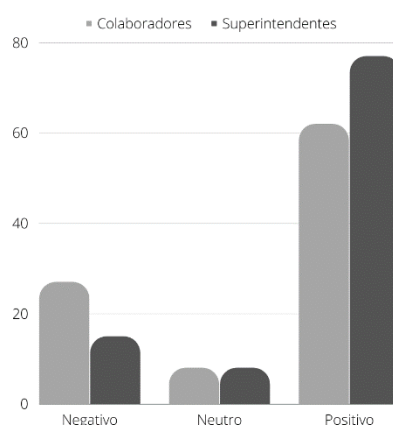
#### 4.2.5 Cruzamento da percepção da relação entre os princípios do cooperativismo e a inovação

Ainda atendendo ao objetivo específico c) deste trabalho, nesta seção são confrontadas as percepções de colaboradores e superintendentes, usuários do programa de inovação promovido e administrado pela Confederação Cresol. Para permitir a avaliação, as respostas foram agrupadas em três níveis de satisfação, sendo consideradas as duas primeiras alternativas como negativas, a alternativa do meio como neutra e as duas últimas como positivas.

A visão sobre líderes e liderados no que se refere ao segundo princípio do cooperativismo, que compreende operações ligadas a pré-assembleias e Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, a possibilidade de exercer o voto, entre outros, apresentou-se conforme se visualiza na Figura 7.

**Figura 7** Percepção de colaboradores x superintendentes sobre o nível de inovação no 2º princípio

**2º princípio - Gestão democrática pelos cooperados**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

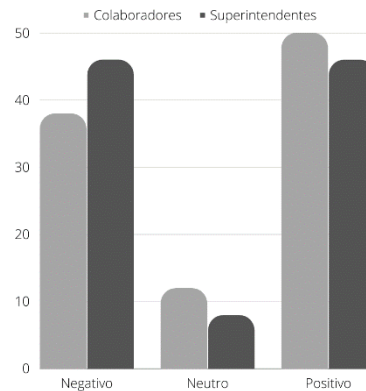
62% dos colaboradores e 77% dos superintendentes concordam que o desempenho da inovação nessa área na cooperativa foi positivo. Um fator que pode explicar essa aprovação é a influência da pandemia nessa área, que obrigou as cooperativas a implementarem tecnologias que permitissem a participação remota dos membros em pré-assembleias e assembleias, facilitando a votação dos cooperados e, possivelmente, aumentando o número de participações nos eventos voltados à tomada de decisão sobre o futuro da cooperativa, conforme relatado no *checklist* sobre o programa interno de ideias para inovação.

As inovações relacionadas ao terceiro princípio do cooperativismo que impacta aspectos como capital social, pagamento de juros, pagamento de sobras, entre outros, também tiveram avaliação positiva, conforme se visualiza na Figura 8.



**Figura 8** Percepção de colaboradores x superintendentes sobre o nível de inovação no 3º princípio

**3º princípio - Participação econômica dos cooperados**



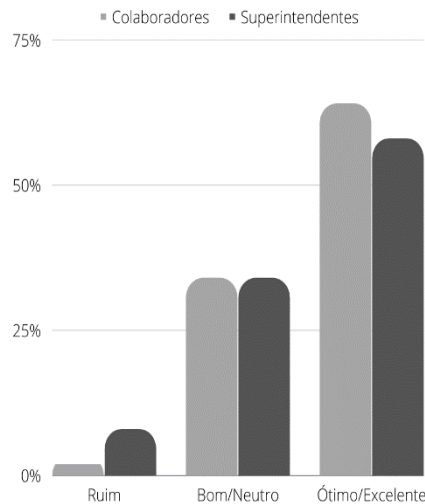
**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A avaliação do nível de inovação no 3º princípio causou divisão entre os grupos conforme apresentado na Figura 8.

Os respondentes chegaram a um consenso no que se refere ao 5º princípio, que impacta questões como: relatório anual de desempenho, envio de carta sobre pagamento de juros e sobras, programas de formação para governança e colaboradores no contexto da pandemia, LGPD, gestão de FATES, entre outros, conforme Figura 9.

**Figura 9** Percepção de colaboradores x superintendentes sobre o nível de inovação no 5º princípio

### 5º princípio - Educação, formação e informação

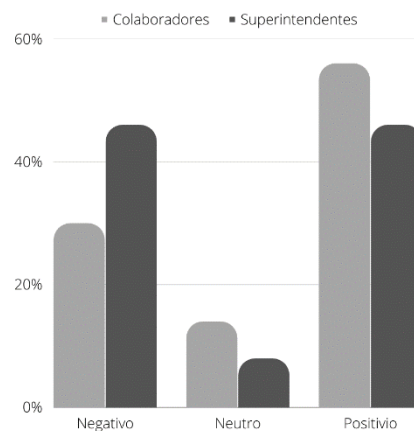


**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A maioria de ambos os grupos considerou positivo o desempenho inovador nessa área. Com relação ao 6º princípio, que impacta as relações entre central e confederação, relação com cooperativas parceiras (agroindustriais, cooperativa de saúde, cooperativa de serviços...), entre outros, essa percepção é visualizada na Figura 10.

**Figura 10** Percepção de colaboradores x superintendentes sobre o nível de inovação no 6º princípio

### 6º princípio - Intercooperação



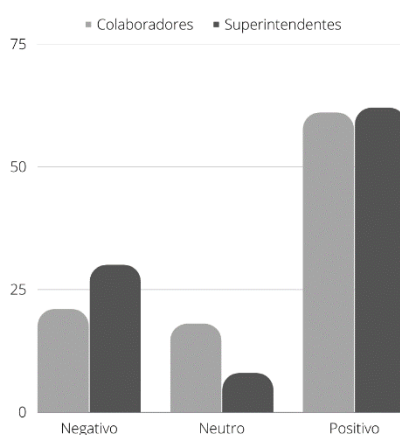
**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A percepção dos grupos também demonstrou divisão, embora por uma pequena diferença a maioria considere que o nível de inovação nessa área foi positivo.

A avaliação de desempenho da inovação no que se refere ao 7º princípio - Interesse pela comunidade – que envolve programas de formação para a comunidade, cadastro de voluntários, responsabilidade socioambiental, gestão de projetos (Ferramenta de lançamento e comprovação da realização das ações), entre outros, é destacada na Figura 11.

**Figura 11** Percepção de colaboradores x superintendentes sobre o nível de inovação no 7º princípio

### 7º princípio - Interesse pela comunidade



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

No que se refere ao desempenho da inovação nessa área, a maioria dos dois grupos chegou a um consenso, concordando que o nível de inovação foi positivo.

Dessa forma, constata-se a partir da análise dos dados que os princípios que sofreram maior impacto positivo do programa de inovação da cooperativa foram o segundo princípio - Gestão democrática pelos cooperados, o quinto princípio - Educação, formação e informação e o sétimo princípio – Interesse pela comunidade. Enquanto o maior percentual de avaliação negativa (ruim) está relacionado aos princípios 3º e 6º, conforme o Quadro 23.

**Quadro 23** Princípios com maior avaliação positiva e negativa do nível de inovação

<b>Princípios com maior avaliação POSITIVA do nível de inovação</b>		
<b>Princípio</b>	<b>Avaliação colaboradores</b>	<b>Avaliação superintendentes</b>
2º Gestão democrática pelos cooperados	62% consideraram positivo	77% consideraram positivo
7º Interesse pela comunidade	61% consideraram positivo	62% consideraram positivo
<b>Princípios com maior avaliação NEGATIVA do nível de inovação</b>		
3º Participação econômica dos cooperados	38% consideraram negativo	46% consideraram negativo
6º Intercooperação	30% consideraram negativo	46% consideraram negativo

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Respondendo ao objetivo específico c), embora a avaliação das duas amostras no que se refere ao nível de inovação empregado em cada princípio possua divergências, os dados indicam uma eventual relação dos princípios do cooperativismo no programa interno de ideias para inovação e não para a inovação como um todo. Também é importante destacar que não há relação direta por parte de todos os princípios, tendo em vista que o 1º e o 4º não possuem conexão direta com produtos ou serviços, mas estão relacionados à norma de conduta (1º princípio) e jurisprudência (4º princípio).

A seguir são apresentadas as ações propostas para o aprimoramento do programa de inovação interno da Cresol, com base nas sugestões apresentadas pelos colaboradores e superintendentes e, ainda, considerando as oito características apontadas pela literatura, com base na revisão sistemática.

#### **4.3 PROPOSTA DE AÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO INTERNO DA CRESOL**

A partir da análise de conteúdo das entrevistas e questionários, essa pesquisa sugere as seguintes categorias de análise, que foram consideradas para a sugestão de ações para o aprimoramento do programa interno de ideias da Cresol.

Para os colaboradores da ponta, que atuam diretamente com o atendimento a cooperados nas agências, as sugestões de melhorias se concentram em duas áreas: organizacional e operacional. No que se refere à cultura de inovação e operacionalização do programa no dia a dia, é necessário aumentar a divulgação e atratividade, para atrair a participação dos colaboradores; ofertar informações sobre inovação, com treinamentos e eventos específicos, para discutir inovação e selecionar um embaixador da inovação em cada agência, descentralizando o conhecimento e aproximando a ação inovadora de cada colaborador. No que se refere a melhorias operacionais, relacionadas a sistemas, eles sugerem a implementação de novas tecnologias em processos hoje manuais, para aumentar a agilidade e a melhoria contínua nos canais digitais, conforme detalhado no Quadro 24.

**Quadro 24** Sugestões de melhorias no programa interno de inovação

Sugestões de melhoria	Respondentes	%
<b>Melhorias organizacionais</b>		
Aumentar a divulgação e atratividade para atrair a participação dos colaboradores	8	29
Ter um responsável por inovação em cada agência	1	4
Oferecer formação aos colaboradores para que possam contribuir mais com ideias	2	7
<b>Melhorias operacionais</b>		
Implementar mais tecnologia nos processos burocráticos e manuais, com o objetivo de trazer mais agilidade as operações	5	19
Melhoria contínua dos canais digitais	2	7

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

As repostas confirmam a necessidade de ampliar a divulgação do Laboratório de Ideias junto aqueles que são o público-alvo, os colaboradores da ponta, que atendem aos cooperados nas agências no dia a dia. A comunicação interna eficiente é destacada como fator que influencia a inovação interna nas organizações (Dorow *et al.*, 2013; Borchardt & Santos, 2015; Froehlich, 2016; Thom, 2016; Vargas *et al.*, 2017; Rosa Vendler & Maçaneiro, 2018; Valdati *et al.*, 2020; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Ida & Tumelero, 2021).

A necessidade de entender mais sobre inovação é apresentada como uma possível razão pela qual a maioria dos respondentes nunca participou do programa, e indica um caminho para estimular os colaboradores a pensarem inovação em cada processo. A literatura sobre programas internos de ideias indica que fornecer treinamentos é fundamental para a criação de uma cultura de inovação (Dorow *et al.*, 2013; Borchardt & Santos, 2015; Froehlich, 2016).

A sugestão de ter uma figura que entenda de inovação e estimule a equipe no local onde ela atua também vai ao encontro da criação de estímulos para a participação. A presença de agentes de inovação em diferentes áreas da organização é uma questão respaldada pela academia, tendo em vista que cumpre o papel de motivar e alimentar as equipes com informações de mercado, que indiquem possíveis caminhos para viabilizar as ideias sugeridas (Borchardt & Santos, 2015; Dorow *et al.*, 2013).

Outro aspecto evidenciado nas repostas diz respeito à operação. 26% dos respondentes entendem que ainda há muitos processos manuais para os quais o uso da tecnologia e a inovação poderiam trazer mais agilidade, refletindo na satisfação do cooperado, bem como a melhoria contínua nos canais digitais, que tem crescido em aceitação junto aos usuários e torna mais fácil e prático o controle das finanças, dando mais autonomia ao cooperado.

Para a alta liderança das cooperativas singulares, as principais barreiras e pontos de alerta para a melhoria do programa de inovação na cooperativa se referem a: investimentos, resistência à mudança, desenvolvimento de uma cultura de inovação, governança (dificuldade

de entendimento sobre inovação entre instâncias de poder) e ausência de metodologia clara, conforme detalhado no Quadro 25.

**Quadro 25** Maiores obstáculos para inovação da cooperativa na visão dos superintendentes

Maiores obstáculos	Respondentes	%
Governança e relação entre instâncias com diferentes níveis de entendimento da importância da inovação	4	40
Investimentos	3	30
Desenvolvimento de uma cultura de inovação	3	30
Resistência a mudanças	1	10
Ausência de metodologia clara	1	10

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Dentre os superintendentes, 40% entendem que o maior obstáculo para inovar na cooperativa está nos diferentes níveis de entendimento que a governança tem sobre a importância da inovação para o crescimento do negócio, tendo em vista que o cooperativismo tem um modelo de governança que envolve: diretoria executiva, conselho de administração e conselho fiscal. Esses três níveis exercem poder de decisão sobre tudo que acontece nas cooperativas singulares, centrais e na confederação, o que torna o grupo de decisores grande e heterogêneo. A falta de incentivo e resistência dos chefes imediatos e da alta liderança é um dos obstáculos mais frequentemente enfrentados pelas organizações, no que se refere à implantação de programas de ideias para inovação e desenvolvimento de uma cultura inovadora (Borchardt & Santos, 2015; Quandt *et al.*, 2014).

A restrição orçamentária voltada para inovação foi mencionada por 30% dos respondentes como obstáculo, questão recorrente e respaldada na literatura sobre o tema (Dorow *et al.*, 2013; Quandt *et al.*, 2014; Sérgio, Gonçalves & Souza, 2015).

O desafio de desenvolver uma cultura de inovação na cooperativa também esteve presente nas respostas de 30% dos líderes, 10% destacaram a resistência a mudanças e 10% a ausência de metodologia clara como uma barreira para desenvolver a inovação na cooperativa.

No que se refere à resistência, a academia nos indica que isso pode ocorrer em dois níveis: individual e organizacional. No individual, as questões que impactam são o tempo insuficiente para compartilhar conhecimento (Dorow *et al.*, 2013; Borchardt & Santos, 2015), o medo de prejudicar a meta pessoal ao reservar tempo para pensar em inovações (Borchardt & Santos, 2015), a percepção de redução das vantagens competitivas individuais e o medo de fracasso (Dorow *et al.*, 2013). No nível organizacional, alguns dos aspectos que mais impactam

são: valores e crenças que suportem a cultura de inovação (Pimentel, Loiola & Diogo, 2020), imediatismo de resultados (Ida & Tumelero, 2021), risco da inovação e aversão ao erro (Ida & Tumelero, 2021).

Retomando o desafio da falta de metodologia clara, questões como falta de planejamento (Dorow *et al.*, 2013), falta de controle e gerenciamento (Dorow *et al.*, 2013; Sérgio & Gonçalves, 2019; Ida & Tumelero, 2021) e falhas na comunicação (Quandt *et al.*, 2014) costumam impactar na forma como o programa interno de ideias para inovação é percebido pelos colaboradores, o que pode gerar desinteresse.

Diante dos achados na literatura, das demandas apresentadas pelos colaboradores e superintendentes do Cresol, considerando também os aspectos atendidos parcialmente pela instituição, conforme *checklist* utilizado na entrevista, esta pesquisa apresenta uma proposta de ações para o aprimoramento do programa interno de inovação da Cresol, detalhada no Quadro 26.

**Quadro 26** Proposta de ações para o aprimoramento do programa interno de inovação da Cresol

Continua

Demanda	Origem da demanda	Proposta de ação	Respaldo na literatura
Aumentar a divulgação e atratividade para atrair a participação dos colaboradores	Pesquisa com colaboradores singular	Utilização de rede social interna, e-mail e suporte da equipe de Gestão de Pessoas para divulgar em todos os níveis e principais canais de comunicação interna informações sobre o programa de inovação de maneira semanal, quinzenal ou mensal, conforme demanda. Explorar temas como: 1) O que é inovação? 2) Que tipo de mudanças e melhorias as ideias inovadores podem trazer para as equipes. 3) Como participar sugerindo ideias. 4) Como a inovação pode surgir de um pequeno ajuste de processo e impactar a rotina de toda a cooperativa. 5) Estimular os colaboradores a pensarem o que na rotina deles poderia ser mais ágil se fosse aplicada inovação. 6) Inovação não envolve necessariamente tecnologia.	Dorow <i>et al.</i> , 2013; Borchardt & Santos, 2014; Froehlich, 2016; Thom, 2016; Vargas <i>et al.</i> , 2017; Vendler & Maçaneiro, 2018; Valdati <i>et al.</i> , 2020; Pimentel, Loiola & Diogo, 2020; Ida & Tumelero, 2021.
Oferecer formação aos colaboradores para que possam contribuir mais com ideias	Pesquisa com colaboradores singular	Existem ao menos dois caminhos possíveis no que diz respeito a formação de colaboradores no que se refere a inovação: 1) Promover momentos específicos para qualificar a equipe, treinando e discutindo o que é inovação, em eventos que podem ser conduzidos pela confederação. Nesse caso, o evento pode ser realizado para toda a casa ou, por questões de limitações como tamanho da equipe, datas livres para reunir toda a casa e até limitações financeiras no que se refere a reunir todos em um local físico ou pagar horas extras. Outra alternativa é oferecer a formação apenas para colaboradores que demonstram interesse no tema de cada singular, que se inscreverem para participar ou ainda com os "embaixadores" da inovação de cada singular, que voltariam do evento com o papel de difundir a cultura de inovação. Um segundo caminho é treinar durante a realização de uma competição de inovação. Seja Bootcamp (são trilhas intensivas de treinamentos, nos quais soluções são elaboradas ao longo do desafio, com abordagem de aprendizagem baseada em projetos. Ou ainda em maratonas, que são eventos de inovação intensivos, normalmente de curta duração, nos quais equipes tentam resolver determinado desafio apresentado pela organização do evento, desde que recebam de maneira prévia algum tipo de treinamento sobre as bases para cada etapa da inovação, para que sejam capazes de tornar uma ideia mais qualificada para um possível nível de implantação posterior. 2) Investir no treinamento permanente de toda a casa. Uma das formas de fazer isso é por meio da massificação da comunicação do tema, conforme sugerido no item 1 deste quadro. Outro caminho é disponibilizar trilhas de aprendizagem de curta duração na universidade interna e contar com o apoio das lideranças para que estimulem a realização destes. Vídeos curtos, dinâmicos e que se utilizem de humor para ensinar também são ótimos caminhos para	Froehlich, 2016; Vendler & Maçaneiro, 2018; Asch <i>et al.</i> , 2022.



		divulgação de informações de maneira leve e prática em canais como a rede social interna da cooperativa.	
Implementar mais tecnologia nos processos burocráticos e manuais, com o objetivo de trazer mais agilidade as operações.	Pesquisa com colaboradores singular	1º) Aplicar pesquisa junto ao público interno afim de levantar quais são as demandas que mais impactam as operações. 2º) A partir dos problemas retratados pelas equipes, abrir um desafio de inovação para captar ideias dos colaboradores para resolver essas demandas.	Ida & Tumelero, 2021.
Melhoria contínua dos canais digitais	Pesquisa com colaboradores singular		
Ter um responsável por inovação em cada agência	Pesquisa com colaboradores singular	A presença de "embaixadores" ou "agentes de inovação" é um caminho para gerar a cultura de inovação em cada nível da cooperativa. O processo tem como vantagem o fato de que alguém familiarizado com o grupo de trabalho vai introduzir a temática inovação, podendo usar de exemplos do dia a dia para explicar como a inovação naquele contexto poderia trazer ganhos para a equipe. Esse ator também seria responsável para estimular a equipe a discutir inovação e ainda seria a espécie de um porta-voz da confederação, transmitindo ou reforçando os comunicados sobre o tema.	Dorow et al., 2013; Borchardt & Santos, 2014; <i>Luqmani</i> , Leacha & Jesson, 2017.
Governança e relação entre instâncias com diferentes níveis de entendimento da importância da inovação	Pesquisa com superintendentes Cresol	No que se refere a liderança da cooperativa, a pesquisa científica comprova que é fundamental que ela entenda e apoie a inovação para influenciar e impactar os liderados a inovarem. Um possível caminho para isso envolve a gestão de pessoas e a utilização de recursos como Fates. Oferecer a alta liderança primeiro formações que demonstrem os ganhos que a inovação pode trazer para a organização é um caminho para iniciar uma cultura de inovação. As formações também precisam se estender a toda a liderança, nos três níveis. Dessa forma, a cooperativa tem mais chances de conseguir oferecer um maior e mais completo entendimento sobre inovação e a importância dela para o negócio, estimulando líderes e liderados a pensarem inovação como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento e crescimento sustentável.	Pimentel, Loiola & Diogo, 2020.
Maiores Investimentos	Pesquisa com superintendentes Cresol	A questão da destinação de investimentos em uma cooperativa é algo que envolve um planejamento de médio e longo prazo, tendo em vista que os recursos são destinados para o exercício do ano seguinte. Dessa forma, o primeiro passo é a destinação de recursos para formação da liderança. O segundo é destinar recursos para as etapas de execução de programas de formação e premiação para os colaboradores. E terceiro, a previsão de recursos que permitam	Dorow et al., 2013; Quandt et al., 2014; <i>Sérgio</i> , Gonçalves & Souza, 2015, Díaz-Díaz et al., 2022.

		toda a estrutura necessária para que a equipe de inovação da confederação possa implantar as ideias advindas dos colaboradores.	
Desenvolvimento de uma cultura de inovação	Pesquisa com superintendentes Cresol	O desenvolvimento da cultura de inovação passa por todos os itens anteriores desta proposta, começando pela formação da alta liderança, entendimento sobre a importância da destinação de recursos para o desenvolvimento de programas, eventos e ações durante o ano e pelo uso da comunicação interna como ferramenta de massificação do tema, com o objetivo de gerar maior conexão com a rotina dos colaboradores e entendimento de que a inovação começa com o que cada um deles pode fazer para melhorar a sua prática diária na cooperativa.	Dorow et al., 2013; Quandt et al., 2014; Vendler & Maçaneiro, 2018; Thom, 2016; Valdati et al., 2020; Ida & Tumelero, 2021; Batistic et al., 2021.
Resistência a mudanças	Pesquisa com superintendentes Cresol	A resistência a mudanças passa pelo desconhecimento dos ganhos que a cooperativa pode ter com o desenvolvimento de uma cultura de inovação que permita envolver todos os agentes em um processo de encontrar melhores caminhos, não necessariamente tecnológicos, para melhorar processos e produtos da cooperativa. Os investimentos em formação e massificação de informações sobre os ganhos da inovação devem auxiliar na redução da resistência em todos os níveis, na medida que a inovação for entendida como um processo vital para a continuidade saudável dos negócios em tempos de alta velocidade de mudanças e aprimoramento permanente de processos, produtos e serviços no mercado financeiro.	Borchardt & Santos, 2014; Quandt et al., 2014.
Ausência de metodologia clara	Pesquisa com superintendentes Cresol	A avaliação do checklist demonstrou que o programa de inovação da Cresol possui alto nível de maturidade metodológica, com 91% dos itens do checklist atendidos. Dessa forma, acredita-se que o desafio se refira a necessidade de fazer com que essa metodologia fique mais acessível e seja conhecida por todos os colaboradores e líderes da cooperativa, por meio da massificação da informação em todos os canais.	Quandt et al., 2014; Díaz-Díaz et al., 2022.
Programa de premiação, recompensa ou estímulo potencial para as ideias inovadoras	Checklist - item atendido parcialmente	A literatura apresenta vários modelos de premiação ou recompensa possíveis para programas internos de ideias para inovação: premiação por participação, por ideia selecionada, por ideia implantada. Premiação em dinheiro, em produtos, milhas ou viagens. Premiação individual ou coletiva. E ainda reconhecimento não financeiro, como: reconhecimento público, folgas, café com presidente para falar sobre ideias, participação em congressos nacionais e/ou internacionais, dispensa do trabalho para participar de cursos de pós-graduação, treinamentos, cursos especializados em sua área de atuação e visitas a feiras técnicas do setor. Outra estratégia que não envolve premiação, mas é uma forma de reconhecimento envolve o plano de carreira da instituição. A cooperativa pode informar os colaboradores que passa a considerar a visão inovadora como um requisito para a liderança, como uma estratégia para dar continuidade a uma cultura de inovação.	Quandt et al., 2014; Borchardt & Santos (2014); Thom, 2016; Vendler & Maçaneiro, 2018; Ida & Tumelero, 2021.

Promoção ou estímulo a realização de fóruns sobre inovação para os colaboradores	Checklist - item atendido parcialmente	Os fóruns estimulam a troca de conhecimento, por meio da interação entre os colaboradores e estão contemplados no item formação de colaboradores, sendo um dos modelos de eventos possíveis.	Dorow et al., 2013; Borchardt & Santos, 2014; <i>Valdati et al.</i> , 2020; <i>Batistic et al.</i> , 2021.
Divulgação de personas mapa de empatia para todos os colaboradores	Checklist - item atendido parcialmente	A criação de persona, mapa de empatia e proposta de valor são destacadas como etapas dos processos de ideação e plano de ação. Os dois primeiros ocorrem paralelamente, já que ao definir a persona o grupo humaniza a relação da ideia com quem irá utilizá-la ou será beneficiado por ela. O terceiro aspecto visa operacionalizar a ideia por meio da identificação dos elementos necessários para atender às necessidades da persona, dessa forma, a divulgação das personas da cooperativa, seja por segmento de atuação ou mesmo gerais, para que todos os colaboradores entendam quem eles atendem e quais são os anseios desses perfis pode auxiliar não só no pensamento inovador para melhoria contínua, mas promover também um melhor atendimento no dia a dia. O colaborador tem que ser um profundo conhecedor do cliente ou, nesse caso, do cooperado. A proposta de valor da cooperativa também tem que fazer parte do dia a dia de cada equipe, sendo um norteador de como a organização espera que cada colaborador entregue o seu trabalho, e qual propósito deve movê-los para que a proposta de valor se cumpra em cada etapa e processo realizado dentro da cooperativa. O mapa de empatia é como a proposta de valor deve ser entregue a persona. Sendo assim, para avançar nesse trabalho, os times de comunicação e gestão de pessoas devem estruturar estratégias. E o time de inovação deve se utilizar dessas personas, proposta de valor ou mapa de empatia em todas as etapas de processo de inovação desenvolvidos com os colaboradores, para que tudo que seja criado ocorra a partir desses direcionadores.	Luqmani, Leacha & Jesson, 2017; Pimentel, <i>Loiola &amp; Diogo</i> , 2020.

A proposta de ações, apresentada no Quadro 24, resume de forma prática caminhos e sugestões para sanar as objeções apresentadas pelos participantes do programa e os líderes das cooperativas envolvidas e ainda considera os aspectos não atendidos ou atendidos parcialmente no *checklist* aplicado junto aos responsáveis pelo programa. Cada sugestão apresentada está baseada em achados na revisão sistemática de literatura sobre o tema “programa interno de ideias para inovação”.

As ações podem ser contempladas em um planejamento anual para inovação, tendo em vista que nas cooperativas a aprovação orçamentária e do roteiro de trabalho ocorre sempre no ano anterior a sua realização. É importante considerar que as medidas indicadas aqui podem ser facilmente adaptadas à realidade da cooperativa, considerando que são um norteador de caminho para responder as sugestões dos participantes do programa.

As sugestões apresentadas no Quadro 26 também podem contribuir ao demonstrar de maneira objetiva em que ponto estão as dificuldades do programa interno de ideias para inovação da cooperativa, possibilitando um olhar mais atento a essas questões para que as próximas ações possam ser direcionadas a resolução das barreiras.

Realizada a proposta de ações para aprimoramento do programa interno de ideias para inovação da Cresol, no capítulo seguinte são explanadas as contribuições teóricas, metodológicas e sociais da pesquisa.

## 5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

A contribuição teórica da pesquisa se dá na constatação de que não fica evidente a relação dos princípios do cooperativismo no programa de inovação analisado, tendo em vista que, a partir das ideias implantadas, não se pode inferir se o maior motivador para a realização delas foi o interesse em atender a um princípio do cooperativismo ou apenas em atender demandas puramente operacionais, táticas ou estratégicas.

As contribuições metodológicas se dão pela categorização dos principais elementos que compõem um programa interno de ideias e que são considerados fundamentais para o sucesso de uma iniciativa. Outra contribuição é a elaboração do *checklist* (modelo de avaliação do programa interno de ideias para inovação) que pode ser usado para avaliação de melhoria contínua ou ainda nortear a implantação de um programa interno de ideias em uma cooperativa que não o possua, com os devidos ajustes de acordo com o segmento de atuação da organização.

As contribuições sociais da pesquisa foram apresentadas na seção 4.6 deste trabalho, com a proposta de ações de aprimoramento do programa interno de ideias para inovação. Nele foram elencadas 15 possíveis melhorias, que podem ser resumidas em três grandes áreas: investimentos, formação e comunicação.

No que se refere aos investimentos, a inovação precisa fazer parte do planejamento estratégico da cooperativa, com metas específicas no que diz respeito ao desenvolvimento de uma cultura de inovação. Dessa forma, será possível priorizar orçamento próprio para a realização de investimentos em formação, programas de estímulo aos colaboradores e implantação de ideias inovadoras. Deve-se levar em consideração que nas cooperativas o orçamento é aprovado para o exercício do ano seguinte, por isso, a previsão orçamentária antecipada é fundamental para que as ações de inovação possam ser realizadas.

A formação sobre inovação é uma ação que precisa ser desenvolvida em conjunto pelo time de inovação e pela equipe de gestão de pessoas. Esse alinhamento é fundamental para a escolha dos treinamentos, que podem ser ministrados por especialistas de fora da cooperativa. Estes, por sua vez, desenvolverão um treinamento sob medida para as necessidades da cooperativa à medida que tiverem uma pauta do que é importante para o momento que a organização está vivendo em termos de inovação.

Os treinamentos devem começar pela governança, que abrange diretoria executiva e conselhos administrativo e fiscal em cada um dos três níveis da cooperativa, confederação, central e singulares. Essa formação contribuirá para dissolver as dúvidas e diferentes entendimentos sobre a importância da inovação para a organização. Depois o treinamento deve ser estendido a toda a casa, para a geração de um ambiente em que a discussão sobre inovação seja permanente.

Outro aspecto é a comunicação. Embora o programa interno de ideias da Cresol tenha atendido a 94% dos itens do *checklist* (modelo de avaliação do programa interno de ideias para inovação) elaborado com base nos achados da literatura, na norma ISO 56002/2019 e nos sete princípios do cooperativismo, internamente ainda há dúvidas sobre a metodologia em um contexto geral; 48% dos colaboradores que responderam à pesquisa disseram que é ruim o nível de entendimento do funcionamento do programa de geração interna de ideias para inovação da cooperativa e um dos superintendentes utilizou o espaço aberto para sugestões para destacar que considera a metodologia do programa pouco clara, o que dificulta a participação.

Então, a comunicação é uma área que precisa ser envolvida diretamente no processo, como parte fundamental para a criação de uma cultura de inovação na cooperativa. A divulgação do programa e de conteúdos que estimulem os colaboradores a pensarem sobre assuntos que fazem parte do universo da inovação deve fazer parte da pauta cotidiana na comunicação interna, com uso de todos os canais existentes para massificar a repercussão do assunto, gerando discussões entre os colaboradores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a responder a seguinte questão de pesquisa: como os sete princípios do cooperativismo se relacionam com o programa de inovação e de geração interna de ideias em uma cooperativa de crédito? Os dados obtidos revelam que, embora cinco inovações implantadas pelo laboratório de inovação tenham relação com os princípios do cooperativismo, a motivação para a implantação de algumas delas foi externa: pressões de mercado (Assembleias 100% digitais, em razão da pandemia do Covid-19) e pressões legais que impactaram o mercado como um todo (Adequações à LGPD). Dessa forma, conclui-se que os princípios do cooperativismo possuem relação com o programa de inovação e geração interna de ideias, mas não são a primeira ou principal motivação das ideias selecionadas e implantadas, tendo em vista que a cooperativa precisa se adequar a realidades de mercado, implantando ações que, por vezes, são puramente focadas em responder demandas operacionais ou mesmo estratégicas, para conquista de vantagem competitiva no setor financeiro.

Para responder ao objetivo específico a), foi realizada a revisão sistemática de literatura sobre o tema programas de inovação e geração interna de ideias, que permitiu a categorização de oito principais aspectos de um programa de geração interna de ideias. Atendendo ao objetivo específico b), foi elaborado um *checklist*, que é a apresentação de um instrumento para avaliação de programas de inovação em cooperativas de crédito, com base nos setes princípios do cooperativismo; nos achados da revisão sistemática e no cruzamento dessas características com a norma ISO 56002/2019.

Respondendo ao objetivo específico c), os resultados indicam que existe uma divergência de visões nos três níveis da cooperativa, especialmente no que se refere ao conhecimento do funcionamento e metodologia do programa. Enquanto o coordenador do Laboratório de inovação da confederação considera que a comunicação e divulgação é suficiente, colaboradores e superintendentes demonstram não conhecer o bastante, o que impacta no nível de participação e influência na construção de uma cultura de inovação.

No que se refere às contribuições práticas da pesquisa para a organização, foi elaborada uma proposta, a partir das limitações identificadas por meio de questionário aplicado junto aos colaboradores, superintendentes e por meio do *checklist* respondido pelo atual responsável pelo

setor de inovação da confederação. Nessa proposta, foram sugeridas ações para 15 demandas, que podem ser resumidas em três áreas: investimentos, formação e comunicação.

Outra contribuição prática desta pesquisa é o fato de que o *checklist* de avaliação do programa interno de ideias para inovação pode ser utilizado em outras cooperativas de crédito ou ainda de outros segmentos, com os devidos ajustes. O *checklist* é uma ferramenta que contribui no processo de avaliação de melhoria contínua e pode ser usado como um norteador inicial para a estruturação de programas em cooperativas que ainda não os possuem.

No que se refere às limitações da pesquisa, destaca-se a baixa adesão de respondentes aos questionários. Outra limitação foi a impossibilidade de realizar uma observação direta do funcionamento do laboratório de inovação, por conta de este estar localizado em outro estado.

Para estudos futuros propõe-se a análise de um público mais amplo, que envolva outros níveis de liderança, como os conselhos administrativo e fiscal, com a finalidade de entender como esses grupos que possuem maior poder de decisão sobre os rumos da cooperativa, entendem inovação e ainda os cooperados, para identificar se as inovações implantadas são sentidas por eles durante o uso dos sistemas tecnológicos ou nos atendimentos realizados pelos colaboradores. Propõe-se ainda um estudo quantitativo, que aplique uma análise não paramétrica, como teste de aderência (adequação), para avaliar se há de fato significância estatística na tendência de respostas para “positivo” ou se a frequência de respostas se distribui de forma igual entre as categorias, permitindo analisar o mesmo fenômeno do ponto de vista da possível influência que as ideias implantadas possam ter sobre o desempenho econômico da cooperativa.

Por fim, vale ressaltar a importância de mais estudos na área de cooperativismo e inovação, especialmente no que se refere a ferramentas que possam auxiliar no crescimento sustentável desse modelo de negócio que possui responsabilidade social com as comunidades e com seus cooperados, que são os donos da organização.



## 7 REFERÊNCIAS

- Abramovay, R. (2012). Desigualdades e limites deveriam estar no centro da Rio+20. *Estudos Avançados, São Paulo*, (26)74, 21-33.
- Alianza Cooperativa Internacional (2020). *Exploring the cooperative economy*. Disponível em: <https://www.ica.coop/es/alianza-cooperativa-internacional>.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226.
- Andrade, T. T. F. S., Lago, S. M. S., & Stabile, M. L. R. (2022). Programas internos de ideias para inovação: Uma revisão sistemática da literatura. In *Anais do VII Congresso Brasileiro de Gestão de Negócios COBRAGEN*. Cascavel, PR.
- Apekey, T. A., Mcorley, G., Tilling, M., & Siriwardena, A. N. (2011). Room for improvement? Leadership, innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 17(2), 311-318.
- Asch, D. A., Bellini, L. M., Desai, S. V., Darragh, D., Asch, E. L. & Shea, J. A. (2022). An innovation tournament to improve medical residency. *Healthcare*, 10(1), 1-7.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (2019). NBR ISO 56002. Innovation management - Innovation management system - Guidance. Genebra: ISSO. Rio de Janeiro: ABNT. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/68221.html>.
- Barbieri, J. C. (2007). Organizações inovadoras sustentáveis. In J. C. Barbieri, & M. Simantob. (Eds.) *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Barbieri, J. C., Álvares, A. C. T., & Cajazeira, J. E. R. (2009). *Gestão de ideias para inovação contínua*. Porto Alegre: Bookman.
- Batistic, S., Kenda, R., Premruc, M., & Cernec, M. (2022). HR systems and leadership attachment affecting idea generation and implementation: An experiment and two-source multi-level study. *European Management Journal*, 40(4) 532-545
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14.
- Bocken, N. M. P., & Geradtsc, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4).

- Borchardt, P., & Santos, G. V. (2015). Gestão de ideias: um estudo empírico na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, 8(2), 155-180.
- Bothos, E., Apostolou, D., & Mentzas, G. (2012). Collective intelligence with web-based information aggregation markets: The role of market facilitation in idea management. *Internet Research*, (39), 1333-1345.
- Brasil. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (2015). *Estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação 2012-2015*. Balanço das atividades estruturantes: 2011. Brasília, DF. Disponível em: [capa\\_frente.pdf \(ufg.br\)](#).
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil. Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. (1971). Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, 16 de dezembro de 1971. Brasília, DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm).
- Brem, A., & Voigt, K. I. (2007). Innovation management in emerging technology ventures: the concept of an integrated idea management. *International Journal of Technology, Policy and Management*, Olney, 7(3), 304-321.
- Bretos, I., & Marcuello, C. (2016). Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. *In Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(1), 47-73.
- Buchele, G. T., Teza, P., Dandolini, G. A., & Souza, J. A. (2014). Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. *Revista de administração e inovação*, 11(1), 203-237.
- Canquerino, Y. K., & Bertolini, G. R. F. (2019). A discussão científica sobre o cooperativismo e o desenvolvimento local. *Informe Gepec*, 23(2), 9-28.
- Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária (2022). *Dados institucionais*. Disponível em: <https://cresol.com.br/institucional/>. Correia, A. M. M., & Santos, P. K. (2021). Educação corporativa e metodologias ativas: estudo de caso com design thinking em uma instituição bancária. *Revista EDaPECI*, São Cristóvão (SE), 21(2), 32-43.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Damiani, R. M., & Tumelero-cleonir, C. (2020). A Influência do Intraempreendedorismo na Aceleração da Transformação Digital em uma Instituição Financeira. XLIV Encontro da Anpad – EnANPAD.
- Delfino, I. A. D. L., Land, A. G., & Silva, W. R. D. (2010). A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. Gerais: *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(1), 67-80.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Trad. de Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed.
- Díaz-Díaz, N. L., López-Iturriaga, F. J., & Santana-Martín, D. J. (2022). The role of political ties and political uncertainty in corporate innovation. *Long Range Planning*, (55) 1. A 102111.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*. 11(4), 539-559.
- Dorow, P. F., Medeiros, C., Souza, J. A., & Dandolini, G. A. (2013). Barreiras e facilitadores para geração de ideias. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, (6)3, 105-124.
- Endesley, S. (2010). *Innovation in action: a practical guide for healthcare teams*. London: BMJ Books.
- Estrada, M. M. P. (2005). A Internet Banking no Brasil, na América Latina e na Europa. *Revista do Programa de Mestrado em Direito do UniCEU*, 2(1), 138-166.
- Ferreira, E. P., Aguiar Filho, A. C., & Ziviani, F. (2019). As características interdisciplinares da relação: ambiente político-legal, cadeia de valor da inovação e ecossistemas de startups. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, (14)2, 119-129.
- Ferreira, E. P., Aguiar Filho, A. S., Correa, F., Ribeiro, J. S. A. N., & França, R. S. (2021). A influência do ambiente político-legal sobre a cadeia de valor da inovação do ecossistema de startups do estado de minas gerais. *Informação & Informação*, (26)4, 342-368.
- Ferreira, M. A. T., Sales, V. V., Paiva, R. V. C., & Ziviani, F. (2019). A gestão de ideias no âmbito da gestão do conhecimento: catalisando a inovação nas organizações. *Ciência da Informação*, 48(1), 41-60.
- Flynn, M.; Dooley, L.; O'sullivan, D.; & Cormican, K. (2003). Idea management for organisational innovation. *International Journal of Innovation Management*, (7)4, 417-442.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará.
- Frade, E. S., & Oliveira, M. L. (dez. 2018). Cooperativismo de crédito: uma alternativa de desenvolvimento socioeconômico. *Revista do Direito Público*, (13)3, 153-174.
- Franco, M. L. P. B. (2008). *Análise de conteúdo*. 3. ed. Brasília: Liber Livro.
- Froehlich, C. (2016). O programa de ideias para inovação em uma empresa do segmento químico. *Revista de Administração IMED*, (6)2, 191-205.

- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, (35)2, 57-63.
- Ida, L. C., & Tumelero, C. (2021). Boosting technological innovation and innovation culture from an idea generation program: the experience of a Brazilian bank. *International Journal of Innovation: IJI Journal*, 9(3), 474-495.
- Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (2019). *A indústria do Futuro no Brasil e no Mundo*. Disponível em: [https://iedi.org.br/media/site/artigos/20190311\\_industria\\_do\\_futuro\\_no\\_brasil\\_e\\_no\\_mundo.pdf](https://iedi.org.br/media/site/artigos/20190311_industria_do_futuro_no_brasil_e_no_mundo.pdf).
- Japiassú, C. E., & Guerra, I. F. (2017). 30 anos do relatório Brundtland: nosso futuro comum e o desenvolvimento sustentável como diretriz constitucional brasileira. *Revista de Direito da Cidade*, 9(4), 1884-1901.
- Jarude, J. N. D. M., & Silveira, D. (2021). O sistema financeiro aberto (open banking) sob a perspectiva da regulação bancária e da lei geral de proteção de dados (LGPD). *Revista Jurídica da FA7*, 18(2), 77-90.
- Juliani, D. P., Juliani, J. P., Souza, J. A., & Harger, E. M. (2014). Inovação social: perspectivas e desafios. *Revista Espacios* | (35)5, 23.
- Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B., & Walters, H. (2015). *Dez tipos de inovação - A disciplina de criação de avanços de ruptura*. São Paulo, SP: DVS Editora.
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- Kilian, A. P. V. (2005). *O processo de geração de ideias fundamentado no pensamento lateral: uma aplicação para mercados maduros*. (Dissertação de mestrado) Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil,
- Kosinski, D. S. (2021). A digitalização dos meios de pagamento: o pix e as centrais *bank digital currencies* em perspectiva comparada. *Textos de Economia*, 24(1), 1-26.
- Lasserre, G. (1972). *O cooperativismo*. Mira-Sintra, Portugal, Euro-América, 1977. 120p.
- Luqmani, A., Leach, M., & Jesson, D. (2017). Factors behind sustainable business innovation: The case of a global carpet manufacturing company. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, (24), 94-105.
- Machado, D. D. P. N., & Carvalho, L. C. (2013). Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: proposição de um modelo de análise organizacional. *Revista de Administração*, 48(3), 592-607.
- Majaro, S. (1992). *Managing ideas for profit: The creative gap*. USA, McGraw-Hill.

- Meinen, Ê., & Port, M. (2014). *Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios*. Brasília, DF, Confabras.
- Mendes, R. M., & Miskulin, R. G. S. (jul./set. 2017). A análise de conteúdo como uma metodologia. *Cadernos de Pesquisa* (47)165, 1044-1066.
- Meyer, A. D. S. (2020). *A influência da cultura de inovação em um programa de geração de ideias de um banco comercial*. (Dissertação de mestrado) Universidade Positivo, Curitiba – PR, Brasil.
- Moricochi, L., & Gonçalves, J. S. (1994). Teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter: uma revisão crítica. *Informações Econômicas*, São Paulo, 24(8), 27-35.
- Nelson, R. R. (1985). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Massachusetts, EUA, Harvard University Press.
- Oliveira, D. C. D. (2008). Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. *Rev. enferm. UERJ*, 569-576.
- Oliveira, M. P., & Malagolli, G. A. (2016). O impacto da tecnologia da informação na evolução dos serviços bancários. *Revista Interface Tecnológica*, 13(1), 39-52.
- Onzi, V., Nesello, P., Chais, C., Ganzer, P. P., Radaelli, A. A. P., & Olea, P. M. (2017). Startups fintechs: uma análise a partir do radar da inovação. *Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial*. 10(1), 3-21. ISSN-1983-1838.
- Organização das Cooperativas do Brasil (2021). *Anuário do Cooperativismo Brasileiro. 2021*. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.anuario.coop.br/>.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2018). *Manual de Oslo 2018: Diretrizes para coletar, relatar e usar dados sobre inovação (4th ed.)*. A Medição das atividades científicas, tecnológicas e de inovação, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxemburgo.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2020). *Manual de Oslo 2020: Diretrizes para coletar, relatar e usar dados sobre inovação*. A medição das atividades científicas, tecnológicas e de inovação, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxemburgo.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*. New Jersey, EUA, John Wiley & Sons.
- Pimentel, R. (2019). Cultura de inovação em uma escola de negócios: Um estudo inspirado pela teoria da prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 18(1), 63-84.
- Pimentel, R., Loiola, G. F., & Diogo, T. M. (2020). Cultura de inovação e aprendizagem: o programa clube dos apaixonados por desafios. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-25.

- Pinheiro, M. A. H. (2008). Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil. Brasília: BCB, 2008.
- Porto, S. B., & Ferreira, M. V. (2015). Cooperativismo e desenvolvimento socioeconômico: uma análise da cooperativa de crédito rural de economia solidária – Solicred. *Cadernos Gestão Social*, 5(2), 323-337.
- Quandt, C. O., Silva, H. D. F. N., Ferraresi, A. A., & Frega, J. R. (2014). Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 176-199.
- Rogers, E. M. (1995). Lessons for guidelines from the diffusion of innovations. *The Joint Commission journal on quality improvement*, 21(7), 324-328.
- Rosa Vendler, M. H., & Maçaneiro, M. B. (2018). Elementos da cultura de inovação do ambiente interno que contribuem para adoção de estratégias de ecoinovação para competitividade: análise de empresas industriais do setor da construção. *Ciências da Administração*, 20(51), 120-137.
- Rovani, B. P., Marchesan, J., Ramos, F. M., & Vargas, L. P. (2020). Desenvolvimento Socioeconômico e Cooperativismo de Crédito no Município de Concórdia/SC. *Desenvolvimento em Questão*, 18(52), 308-323.
- Samian, M., Saadi, H., Asadi, M., Mirzaei, K., Ansari, E., Ahmadihagh, E., & Soleymani, A. (2017). The role of fishing cooperatives on social–Economic and cultural development of rural areas of Bord Khun city of Bushehr, Iran. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*, 16(2), 178-183.
- Schneider, J. O. (2012). A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. *Cadernos Gestão Social*, 3(2), 251-273.
- Schreiber, D., Silva, D. F. G., & Nunes, M. P. (2021). Uma análise reflexiva da ISO 56002–Gestão da Inovação e Sistema de Gestão da Inovação à luz da teoria sobre inovação. *COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional*, 18(3, jul/set), 63-86.
- Sérgio, M. C., & Gonçalves, A. L. (2019). Análise e interpretação de ideias: proposta de um modelo. *Perspectivas em Ciência da Informação*, (24)2, 54-71.
- Sérgio, M. C., Dandolini, G. A., Souza, J. A., & Gonçalves, A. L. (2015). Indicadores quantitativos de inovação como suporte ao processo de gestão de ideias. *Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial*. 8(1), 69-86. ISSN-1983-1838.
- Sérgio, M. C., Gonçalves, A. L., & Souza, J. A. (2015). Um modelo para auxiliar na tomada de decisão no domínio de gestão de ideias. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*, 7(2), 95-118.

- Serra, F. A. R., Fiates, G. G., & Alperstedt, G. D. (2007). Inovação na pequena empresa-estudo de caso na tropical Brasil. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2(2), 170-183.
- Stal, E., Nohara, J. J., & Chagas Jr, M. F. (2014). Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 11(2), 295-320.
- Szalavetz, A. (2020). Digital transformation—enabling factory economy actors’ entrepreneurial integration in global value chains?. *Post-Communist Economies*, 32(6), 771-792.
- Taborda, A. (1933). Os 28 Tecelões de Rochdale. História dos probos pioneiros de Rochadale. Trad Holyoake, G., J. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. *Journal of marketing*, 73(1), 3-23.
- Terra, J. C. C. (2007). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva, 23-39.
- Thom, N. (2016). Dados e perspectivas na gestão de ideias: fatores internos e externos que influenciam de forma positiva a eficiência da gestão de ideias. *Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade*, 2(2), 164-175.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação-5*, Porto Alegre, Bookman.
- Tigre, P. (2014). *Gestão da inovação: uma abordagem estratégica, organizacional e de gestão de conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Tigre, P. B. (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro. Campus/Elsevier, 282.
- Tropman, J. E. (1998). *The management of ideas in the creating organization*. Santa Barbara, California, USA: Greenwood Publishing Group.
- Valdati, A. D. B., Souza, J. A. D., Leite, A. D. O., & Rados, G. J. V. (2020). Caracterização do processo de gestão de ideias no contexto do Frontend da inovação: uma revisão integrativa. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 10(3), 205-225.
- Vandenbosch, B., Saatcioglu, A., & Fay, S. (2006). Idea management: a systemic view. *Journal of Management Studies*, 43(2), 259-288.
- Varandas Junior, A., Salerno, M. S., & Miguel, P. A. C. (2014). Análise da gestão da cadeia de valor da inovação em uma empresa do setor siderúrgico. *Gestão & Produção*, 21(1), 1-18.

- Vargas, S. M. L., Gonçalo, C. R., Ribeiro, F., & Souza, Y. S. D. (2017). Práticas organizacionais requeridas para inovação: um estudo em empresa de tecnologia da informação. *Gestão & Produção*, 24(2), 221-235.
- Vaz, C. R & Maldonado, U. R. (2017). *Empreendedorismo, inovação e sustentabilidade: uma integração dos conceitos*. In *Empreendedorismo, inovação e sustentabilidade: origem, evolução e tendências*. Florianópolis: UFSC.
- Ven A. H. V., Angle, H. L., & Poole, M. S. (Eds.). (2000). *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Oxford University Press on Demand.
- Ven, A. H. V, Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). Mapping the innovation journey. In Ven, A. H. V., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press. 21-25.
- Voigt, K. I., & Brem, A. (2006, June). Integrated idea management in emerging technology ventures. In *International Conference on Management of Innovation and Technology* (v. 1, pp. 211-215). IEEE.
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: *planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi, 2. ed. .ed. - Porto Alegre: Bookman.
- Zanella, L. C. H. (2009). *Metodologia de estudo e de pesquisa em Administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 129-149.



## **APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O RESPONSÁVEL PELO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DA CRESOL**

Essa entrevista foi realizada com a finalidade de entender a dinâmica e funcionamento do laboratório de inovação da Cresol e suas conexões com as centrais e singulares do sistema. Ela é parte de uma pesquisa científica e não identifica os respondentes, sendo que os dados informados nele serão usados exclusivamente nesta pesquisa, como forma de combater o desvio de finalidade.

- 1 Como funciona a estrutura do programa de inovação da cooperativa?
- 2 As singulares e centrais participam das etapas de estruturação do programa ou apenas da sugestão de ideias, como usuárias do laboratório de inovação?
- 3 A equipe da central que faz a gestão do laboratório de inovação é composta por quantas pessoas?
- 4 Quais atividades são desempenhadas pela equipe do laboratório de inovação da Cresol confederação?
- 5 Como os colaboradores das centrais e singulares tem acesso as informações sobre o laboratório e submetem suas ideias para inovação na cooperativa?
- 6 Qual é o fluxo entre a inscrição das ideias e a implantação?
- 7 Quais foram os temas mais recorrentes nas ideias propostas durante o primeiro ano de existência do laboratório de inovação?
- 8 Quantas ideias foram implantadas no primeiro ano do laboratório?
- 9 Quais áreas foram contempladas com essas ideias implantadas?

## **APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O SUPERINTENDENTE DA SINGULAR CRESOL PROGRESSO**

Essa entrevista foi realizada com a finalidade de entender quais produtos e serviços poderiam ser vinculados a cada princípio do cooperativismo. Ela é parte de uma pesquisa científica e não identifica os respondentes, sendo que os dados informados nele serão usados exclusivamente nesta pesquisa, como forma de combater o desvio de finalidade.

- 1      Quais produtos e/ou serviços realizados na cooperativa possuem conexão com o 1º princípio do cooperativismo?
- 2      Quais produtos e/ou serviços realizados na cooperativa possuem conexão com o 2º princípio do cooperativismo?
- 3      Quais produtos e/ou serviços realizados na cooperativa possuem conexão com o 3º princípio do cooperativismo?
- 4      Quais produtos e/ou serviços realizados na cooperativa possuem conexão com o 4º princípio do cooperativismo?
- 5      Quais produtos e/ou serviços realizados na cooperativa possuem conexão com o 5º princípio do cooperativismo?
- 6      Quais produtos e/ou serviços realizados na cooperativa possuem conexão com o 6º princípio do cooperativismo?
- 7      Quais produtos e/ou serviços realizados na cooperativa possuem conexão com o 7º princípio do cooperativismo?

## APÊNDICE C - *CHECKLIST*/ MODELO DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO E GERAÇÃO INTERNA DE IDEIAS EM COOPERATIVAS

Esse questionário é composto por 32 questões de múltipla escolha, que visam identificar se o programa de inovação e geração de ideias internas da Cresol atende aos aspectos mencionados totalmente, parcialmente ou se não atende. Ele é parte de uma pesquisa científica que tem por objetivo analisar se o programa de inovação e geração de ideias da Cresol está alinhado com as recomendações da literatura sobre o assunto, da ISO 56002/2019 e o que indicam os sete princípios do cooperativismo.

<i>Checklist</i> - Programa de inovação e geração interna de ideias em Cooperativas				
	Sim	Não	Parcial	Observações
1 Fatores influenciadores da produção de ideias inovadoras na organização				
1.1 Missão, visão e valores da organização contemplam a inovação				
1.2 Os colaboradores têm autonomia para apresentar ideias novas				
1.3 A organização é um ambiente que oferece segurança psicológica para os colaboradores inovarem				
1.4 A organização promove a socialização, formação de grupos e <i>network</i> entre os colaboradores				
1.5 A comunicação interna é efetiva na divulgação de informações sobre programas de inovação				
1.6 A organização oferece um ambiente com estímulos criativos				
1.7 A organização oferece treinamentos que estimulem o pensar em novas alternativas para processos, produtos e serviços				
1.8 A liderança estimula, encoraja e acolhe a apresentação de ideias inovadoras				
1.9 A organização possui orientação para assumir riscos, aceita o erro e estimula a experimentação				
1.10 A organização possui algum tipo de programa de premiação, recompensa ou estímulo potencial para as ideias inovadoras				
1.11 A organização possui um setor ou profissional responsável por mapear o mercado (concorrência, potenciais oportunidades e riscos)				
2 Técnicas de geração interna de ideias	Sim	Não	Parcial	Observações
2.1 A organização promove fóruns para estimular a conversa sobre inovação entre os colaboradores				

2.2 A organização estimula encontros fora do horário de trabalho para discutir inovação				
2.3 A organização possui agentes de inovação ou um responsável ou um setor de inovação				
2.4 A organização oferece algum período na carga horária para que os colaboradores se dediquem a pensar em inovações				
2.5 A organização costuma realizar brainstormings para levantar ideias e sugestões				
2.6 A organização possui um Banco de Ideias				
2.7 A organização realiza eventos de inovação (Hackathons, jornadas, competições)				
2.8 A organização possui personas definidas e mapa de empatia que são acessíveis a todos os colaboradores				
2.9 A organização possui e é disponível para todos a Proposta de Valor				
2.10 A organização encoraja os colaboradores a agirem e pensarem como donos (empreendedorismo interno)				
3. Processos de gestão de ideias	Sim	Não	Parcial	Observações
3.1 A organização possui um processo de avaliação e seleção de ideias				
3.2 Os critérios de seleção das ideias são claros e divulgados para todos				
3.3 A organização fornece feedback a todos os participantes do programa de geração ideias				
3.4 As ideias implantadas são divulgadas para todos				
3.5 É possível acompanhar o status de implantação das ideias				
3.6 A organização possui controle sobre os recursos gerados ou economia a partir das ideias implantadas				
4. Sete princípios do cooperativismo	Sim	Não	Parcial	Comente
Os projetos implantados nos dois últimos anos contemplam:				
4.1 Os projetos implantados nos dois últimos anos contemplam 2º Gestão democrática pelos cooperados (Pré- assembleias e AGO durante a pandemia, possibilidade de exercer o voto e outros)				
4.2 Os projetos implantados nos dois últimos anos contemplam 3º Participação econômica dos cooperados (Capital social, pagamento de juros, pagamento de sobras e outros)				
4.3 Os projetos implantados nos dois últimos anos contemplam 5º Educação, formação e informação (Relatório anual de desempenho, envio de carta sobre pagamento de juros e sobras, programas de formação para governança e colaboradores no contexto da pandemia, LGPD, gestão de FATES e outros)				

4.4 Os projetos implantados nos dois últimos anos contemplam 6º Intercooperação (Relação com central e confederação, relação com cooperativas parceiras (agroindustriais, coop. de saúde, coop. de serviços...), integração sistêmica e outros)				
4.5 Os projetos implantados nos dois últimos anos contemplam 7º Interesse pela comunidade (Programas de formação para a comunidade, cadastro de voluntários, responsabilidade socioambiental, gestão de projetos (ferramenta de lançamento e comprovação da realização das ações) e outros)				
Total				

## APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO SUPERINTENDENTES

Esse questionário é composto por quinze questões, sendo seis de múltipla escolha e uma aberta. Ele é parte de uma pesquisa científica que visa analisar a percepção da diretoria executiva sobre a contribuição do programa de inovação e de geração interna de ideias para o crescimento sustentável da cooperativa. O questionário não identifica os respondentes e os dados informados nele serão usados exclusivamente nesta pesquisa, como forma de combater o desvio de finalidade.

No que se refere a inovação, não considere apenas inovações tecnológicas, mas também melhorias em processos e produtos para torná-los mais eficientes ou adequados ao mercado.

1 – Em uma escala de 1 a 5, qual é o nível de importância da inovação no planejamento estratégico da sua cooperativa?

1  2  3  4  5

2 – Qual é o nível de envolvimento da diretoria executiva no encorajamento das lideranças para apresentação de ideias voltadas para melhoria contínua?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

3 – Qual é o nível de encorajamento exercido pela confederação junto a singular para a promoção de treinamentos e encontros para discussão da inovação com os colaboradores?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

4 – Qual é o nível de efetividade e suficiência das ações de promoção da inovação que o Laboratório de Inovação da confederação realiza para todo o sistema?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

5 – Qual é o nível de eficiência da comunicação entre a confederação e as singulares no que se refere ao programa de inovação e as ideias implantadas?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

6 - Olhando para a sua singular, como está o nível de autonomia e confiança oferecidos aos colaboradores para apresentação de ideias aos gestores diretos?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

7 – Na sua percepção, qual é o nível de contribuição que a inovação em produtos e sistemas traz para o crescimento sustentável da cooperativa hoje?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

8 – Em uma escala de 1 a 5, quanto você acredita que a inovação a partir das ideias inovadoras que surgem dos colaboradores pode impactar no crescimento sustentável da cooperativa?

1  2  3  4  5

9 – Com relação aos sete princípios do cooperativismo e as inovações realizadas pela cooperativa, qual é o nível de conexão que você percebe entre elas?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

10 – Com relação aos processos que se conectam com o 2º princípio - Gestão democrática pelos cooperados (Pré-assembleias e AGO durante a pandemia, possibilidade de exercer o voto e outros), como está o nível de inovação?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

11 - Com relação aos produtos e processos que se conectam com o 3º princípio - Participação econômica dos cooperados (Capital social, pagamento de juros, pagamento de sobras e outros), como está o nível de inovação?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

12 - Com relação aos processos que se conectam com o 5º princípio - Educação, formação e informação (Relatório anual de desempenho, envio de carta sobre pagamento de juros e sobras, programas de formação para governança e colaboradores no contexto da pandemia, LGPD, gestão de FATES e outros), como está o nível de inovação?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

13 - Com relação aos processos que se conectam com o 6º princípio - Intercooperação (Relação com central e confederação, relação com cooperativas parceiras (agroindustriais, coop. de saúde, coop. de serviços...), integração sistêmica e outros), como está o nível de inovação?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

14 - Com relação aos processos que se conectam com o 7º princípio - Interesse pela comunidade (Programas de formação para a comunidade, cadastro de voluntários, responsabilidade socioambiental, gestão de projetos (ferramenta de lançamento e comprovação da realização das ações) e outros), como está o nível de inovação?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

15 - Comente quais são, na sua percepção, os maiores obstáculos para que a inovação ocorra na cooperativa.

## APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO COLABORADORES DA COOPERATIVA SINGULAR

Esse questionário é composto por 14 questões, sendo oito de múltipla escolha e uma aberta. Ele é parte de uma pesquisa científica que visa analisar a percepção dos colaboradores sobre o programa de inovação do Cresol. O questionário não identifica os respondentes e os dados informados nele serão usados exclusivamente nesta pesquisa, como forma de combater o desvio de finalidade.

No que se refere a inovação, não considere apenas inovações tecnológicas, mas também melhorias em processos e produtos para torná-los mais eficientes ou adequados ao mercado.

1 – Qual é o seu nível de conhecimento sobre a existência do Laboratório de Inovação da confederação?

ruim  regular  bom  ótimo  excelente

2 – Qual é o seu nível de conhecimento sobre o funcionamento do Laboratório de Inovação da confederação?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

3 – Qual é o seu nível de participação nos projetos de inovação da confederação?

nunca participei  participei uma vez  participei duas vezes  participei três vezes  
 participo sempre que posso (mais de três vezes)

4 – Qual é o seu nível de conhecimento sobre as ideais implantadas pelo laboratório no último ano?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

5 – Na sua opinião, qual é o nível de inovação da cooperativa?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

6 – Na sua opinião, qual é o nível de estímulo e encorajamento que a liderança exerce junto aos colaboradores para que sejam sugeridas ideias inovadoras?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

7 – Na sua opinião, qual é o nível de estímulos criativos que a cooperativa oferece para os colaboradores no dia a dia?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

8 - Na sua opinião, em qual nível de orientação para assumir riscos, aceitar erros e estimular a experimentação a sua cooperativa está?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente



9 - Com relação aos processos que se conectam com o 2º princípio - Gestão democrática pelos cooperados (Pré-assembleias e AGO durante a pandemia, possibilidade de exercer o voto e outros), como está o nível de inovação?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

10 - Com relação aos produtos e processos que se conectam com o 3º princípio - Participação econômica dos cooperados (Capital social, pagamento de juros, pagamento de sobras e outros), como está o nível de inovação?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

11 - Com relação aos processos que se conectam com o 5º princípio - Educação, formação e informação (Relatório anual de desempenho, envio de carta sobre pagamento de juros e sobras, programas de formação para governança e colaboradores no contexto da pandemia, LGPD, gestão de FATES e outros), como está o nível de inovação?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

12 - Com relação aos processos que se conectam com o 6º princípio - Intercooperação (Relação com central e confederação, relação com cooperativas parceiras (agroindustriais, coop. de saúde, coop. de serviços...), integração sistêmica e outros), como está o nível de inovação?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

13 - Com relação aos processos que se conectam com o 7º princípio - Interesse pela comunidade (Programas de formação para a comunidade, cadastro de voluntários, responsabilidade socioambiental, gestão de projetos (ferramenta de lançamento e comprovação da realização das ações) e outros), como está o nível de inovação?

ruim  bom  neutro  ótimo  excelente

14 - Comente o que poderia ou deveria ser melhorado no processo de inovação da cooperativa?