

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAFAEL BISPO RODRIGUES

IMPACTO DO PROGRAMA DE IDEIAS NO FOMENTO DA INOVAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR METAL-MECÂNICO DA
REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA

Curitiba

2025

RAFAEL BISPO RODRIGUES

IMPACTO DO PROGRAMA DE IDEIAS NO FOMENTO DA INOVAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR METAL-MECÂNICO DA
REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.

Orientadora: Profa. Dra. Lis Andrea Soboll

Curitiba

2025

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIA SOCIAIS APLICADAS

Rodrigues, Rafael Bispo

Impacto do Programa de Ideias no fomento da inovação : um estudo de caso de uma empresa do setor metal-mecânico da região metropolitana de Curitiba / Rafael Bispo Rodrigues. – Curitiba, 2025.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.

Orientadora: Profa. Dra. Lis Andrea Soboll.

1. Administração – Processo decisório. 2. Administração - Estudo de casos. 3. Inovação. 4. Cooperação. I. Soboll, Lis Andrea. III. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão. IV. Título.

ATA Nº55

**ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE MESTRADO PARA A OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO**

No dia seis de novembro de dois mil e vinte e cinco às 08:00 horas, na sala Virtual, Plataforma Microsoft teams, foram instaladas as atividades pertinentes ao rito de defesa de dissertação do mestrando **RAFAEL BISPO RODRIGUES**, intitulada: **IMPACTO DO PROGRAMA DE IDEIAS NO FOMENTO DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR METAL-MECÂNICO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA**, sob orientação da Profa. Dra. LIS ANDRÉA PEREIRA SOBOLL. A Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná, foi constituída pelos seguintes Membros: LIS ANDRÉA PEREIRA SOBOLL (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ), FERNANDO DESCHAMPS (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ), PABLO DEIVID VALLE (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ). A presidência iniciou os ritos definidos pelo Colegiado do Programa e, após exarados os pareceres dos membros do comitê examinador e da respectiva contra argumentação, ocorreu a leitura do parecer final da banca examinadora, que decidiu pela **APROVAÇÃO**. Este resultado deverá ser homologado pelo Colegiado do programa, mediante o atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca dentro dos prazos regimentais definidos pelo programa. A outorga de título de mestre está condicionada ao atendimento de todos os requisitos e prazos determinados no regimento do Programa de Pós-Graduação. Nada mais havendo a tratar a presidência deu por encerrada a sessão, da qual eu, LIS ANDRÉA PEREIRA SOBOLL, lavei a presente ata, que vai assinada por mim e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

CURITIBA, 06 de Novembro de 2025.

Assinatura Eletrônica

10/11/2025 15:39:57.0

LIS ANDRÉA PEREIRA SOBOLL

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

10/11/2025 09:28:06.0

FERNANDO DESCHAMPS

Avaliador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

10/11/2025 08:19:34.0

PABLO DEIVID VALLE

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **RAFAEL BISPO RODRIGUES**, intitulada: **IMPACTO DO PROGRAMA DE IDEIAS NO FOMENTO DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR METAL-MECÂNICO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA**, sob orientação da Profa. Dra. LIS ANDRÉA PEREIRA SOBOLL, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 06 de Novembro de 2025.

Assinatura Eletrônica

10/11/2025 15:39:57.0

LIS ANDRÉA PEREIRA SOBOLL

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

10/11/2025 09:28:06.0

FERNANDO DESCHAMPS

Avaliador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

10/11/2025 08:19:34.0

PABLO DEIVID VALLE

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

DEDICATÓRIA

A meus pais, **Gerson e Terezinha**, que me ensinaram o valor do esforço, do estudo e do trabalho.

Ao meu amigo **José Augusto Leandro**, que me apresentou o caminho inspirador do conhecimento acadêmico e sempre me incentivou.

Ao **Julian Moss**, pela paciência, presença constante e apoio ao longo desta jornada.

E a todos que acreditam que **inovar é, antes de tudo, um ato de coragem**

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Professora Dra. Lis, pela orientação generosa, pela escuta atenta e por me conduzir com sensibilidade neste percurso acadêmico.

Ao Programa de Pós-Graduação em Organizações, Liderança e Decisão da Universidade Federal do Paraná (PPGOLD/UFPR), pela oportunidade de aprendizado e pelo ambiente de trocas que estimulou a reflexão e a construção deste trabalho.

Aos professores e colegas de mestrado, pelas contribuições, discussões e pela convivência que tornaram o processo de pesquisa mais leve e inspirador.

A meus familiares e amigos, por compreenderem as ausências e celebrarem as conquistas.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação, o meu sincero reconhecimento.

Trabalhar não é somente produzir, mas também transformar-se a si mesmo.
Depois do trabalho, eu sou mais inteligente do que antes.
(DEJOURS, 2015)

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar como um programa de ideias foi concebido, divulgado e quais resultados gerou ao longo de seis anos em uma empresa do setor metal-mecânico, e como ele integra os princípios da gestão por cooperação, conforme a psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours. A pesquisa se baseou em uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, utilizando o método de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com dez colaboradores da organização, complementadas por análise de documentos internos. Os achados revelam que o programa de ideias funcionou como um catalisador para a inovação incremental, gerando resultados financeiros e operacionais significativos. A implementação de campanhas temáticas foi um fator crucial para manter o engajamento dos colaboradores ao longo do tempo, evitando a estagnação do programa. Culturalmente, a empresa passou de um cenário de “zero” incentivo à inovação para uma cultura “enraizada”, em que a proposição de ideias se tornou uma prática naturalizada e autônoma entre os funcionários. A pesquisa identificou a existência de um paradoxo entre a efetividade do programa e a percepção dos colaboradores, que não se traduz integralmente em satisfação. O estudo também demonstrou uma convergência entre os programas de ideias e a proposta de gestão por cooperação de Dejours, evidenciada pela formação de equipes multifuncionais, pelo desenvolvimento da inteligência prática coletiva e pela criação de espaços de deliberação formais e informais. Além do reconhecimento financeiro, o reconhecimento simbólico, como a visibilidade e o desenvolvimento profissional, mostrou-se um fator importante para a motivação dos colaboradores. A pesquisa conclui que o programa de ideias transcende sua função técnica, atuando como um catalisador de transformações nas relações de trabalho e na cultura organizacional. Os resultados sugerem que a capacidade de inovar continuamente está intimamente ligada à qualidade das relações de trabalho e aos níveis de cooperação organizacional. Praticamente, o estudo destaca a importância de estruturas simples, comunicação contínua e um sistema de reconhecimento que combine dimensões materiais e simbólicas.

Palavras-chave: Inovação organizacional; Programas de ideias; Psicodinâmica do trabalho; Gestão por cooperação; Cultura de inovação.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze how an idea program was conceived, publicized, and what results it generated over six years in a metal-mechanic sector company, as well as to investigate how the program integrates the principles of management by cooperation, according to Christophe Dejours's psychodynamics of work. The research was based on a qualitative, exploratory, and descriptive approach, using the single case study method. Data collection was carried out through semi-structured interviews with ten employees of the organization, complemented by the analysis of internal documents. The findings reveal that the idea program functioned as a catalyst for incremental innovation, generating significant financial and operational results. The implementation of thematic campaigns was a crucial factor in maintaining employee engagement over time, preventing the program from stagnating. Culturally, the company shifted from a scenario of "zero" incentive for innovation to an "entrenched" culture, where the proposing of ideas became a naturalized and autonomous practice among employees. The research identified the existence of a paradox between the program's effectiveness and employees' perception, which does not fully translate into satisfaction. The study also demonstrated a convergence between the idea programs and Dejours's principles, evidenced by the spontaneous formation of multifunctional teams, the development of collective practical intelligence, and the creation of formal and informal deliberation spaces. In addition to financial recognition, symbolic recognition—such as visibility and professional development—proved to be a crucial factor for employee motivation. The research concludes that the idea program transcends its technical function, acting as a catalyst for deeper transformations in work relations and organizational culture. The results suggest that the capacity for continuous innovation is closely linked to the quality of work relationships and the levels of organizational cooperation. Practically, the study highlights the importance of simple structures, continuous communication, and a recognition system that combines material and symbolic dimensions.

Keywords: Organizational innovation; Idea programs; Psychodynamics of work; Management by cooperation; Innovation culture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Autores que fundamentaram a pesquisa	34
Quadro 2 – Quadro de entrevistados.....	38
Quadro 3 – Síntese analítica dos depoimentos sobre o Programa de Ideias por eixo temático e grupo de entrevistados	50
Quadro 4 – Cadeias de evidências dos impactos do Programa de Ideias	54
Quadro 5 – Achados empíricos e implicações práticas	69

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

- PMEs – Pequenas e médias empresas
- GPTW – Great Place to Work

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 INOVAÇÃO	16
2.2 PROGRAMA DE IDEIAS	19
2.3 CULTURA DE INOVAÇÃO	22
2.4 GESTÃO POR COOPERAÇÃO.....	25
3 METODOLOGIAS	30
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.2 VALIDADE DE CONSTRUTO E MODELO DE ANÁLISE.....	32
3.3 RESUMO ORIENTATIVO.....	33
3.4 AMOSTRAS.....	36
3.5 ENTREVISTAS.....	37
3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	38
3.7 CRITÉRIOS DE QUALIDADE DO ESTUDO DE CASO	39
4 ESTUDO DE CASO: PROGRAMA DE IDEIAS E GESTÃO POR COOPERAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR METALMECÂNICO	40
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	40
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS: PROGRAMA DE IDEIAS E GESTÃO POR COOPERAÇÃO NA PERSPECTIVA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO	44
4.3 PANORAMA DOS DEPOIMENTOS	45
4.4 PROGRAMAS DE IDEIAS COMO CATALISADORES DA INOVAÇÃO INCREMENTAL: A EVOLUÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO	50
4.5 INOVAÇÃO INCREMENTAL E RESULTADOS TANGÍVEIS.....	51
4.5.1 Cadeias de evidências dos impactos.....	52
4.6 O PAPEL DAS CAMPANHAS TEMÁTICAS NA SUSTENTAÇÃO DO ENGAGEMENT	55
4.7 TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO: DO "ZERO" À CULTURA ENRAIZADA	56
4.7.1 A Ruptura com o Passado Organizacional	56
4.7.2 O Enraizamento Cultural e a Autonomia dos Colaboradores	56
4.7.3 O Paradoxo da Percepção: Efetividade versus Reconhecimento	57

4.7.4 Diferenciação Setorial na Cultura de Inovação	58
4.8 GESTÃO POR COOPERAÇÃO: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO	59
4.8.1 Cooperação Horizontal e a Inteligência Prática Coletiva.....	59
4.8.2 Espaços de Deliberação Coletiva: Formais e Informais	60
4.8.3 Reconhecimento Simbólico e Material: Uma Síntese Eficaz	61
4.8.4 Limitações e Tensões na Cooperação Organizacional	61
4.8.5 A Evolução do Ambiente Organizacional: Colaborativo versus Competitivo	62
4.9 SÍNTESE TEÓRICA: CONEXÕES INTELIGENTES ENTRE INOVAÇÃO E COOPERAÇÃO.....	63
4.9.1 A Convergência entre Programas de Ideias e Gestão por Cooperação.....	63
4.9.2 O Programa de Ideias como Catalisador da Cooperação	64
4.9.3 A Dimensão Temporal da Transformação Cultural	64
4.10 TENSÕES E CONTRADIÇÕES: OPORTUNIDADES PARA APROFUNDAMENTO TEÓRICO.....	65
4.11 IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	66
4.12 CONTRIBUIÇÕES PARA A PSICODINÂMICA DO TRABALHO	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	68
5.1 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL	35
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS IMPLEMENTAÇÕES	35
5.3 LIMITAÇÕES E DIREÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	36
5.4 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	37
6 CONCLUSÕES	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	46

1 INTRODUÇÃO

A inovação é amplamente reconhecida como um dos principais motores do desenvolvimento econômico, social e tecnológico (Mohamed; Liu; Nie, 2022). Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e globalizado, a capacidade de inovar tornou-se imperativo para todas as empresas, independentemente de seu porte ou setor de atuação. A inovação não só contribui para o aprimoramento de produtos e processos, como também é determinante para a manutenção da competitividade organizacional em mercados cada vez mais acirrados.

Segundo Christensen (2012), empresas que dominam a inovação incremental conseguem otimizar suas operações, aumentar a eficiência e, consequentemente, obter vantagens competitivas sem a necessidade de grandes revoluções tecnológicas. Rubin e Abramson (2018) complementam essa visão ao afirmar que a inovação é acessível a organizações de diversos tamanhos e é fundamental para sustentar a competitividade a longo prazo, ao mesmo tempo em que promove melhorias contínuas em produtos e serviços.

Os programas de ideias emergem como uma ferramenta estratégica para canalizar o potencial criativo dos colaboradores, permitindo que as organizações capturem e implementem inovações de forma estruturada e eficaz (Walton; Glassman; Sandall, 2016). Esses programas incentivam a participação ativa dos funcionários no processo de inovação, contribuindo para um ambiente mais dinâmico e eficiente, em que as ideias podem ser avaliadas e implementadas de acordo com os objetivos estratégicos da empresa.

A gestão por cooperação, conforme proposta por Christophe Dejours, apresenta-se como um elemento importante no contexto organizacional. Embora Dejours não trate diretamente da inovação, ele destaca a importância da cooperação entre trabalhadores para garantir a eficiência do trabalho e enfrentar os desafios que surgem no cotidiano laboral. A cooperação, ao possibilitar a troca de conhecimentos e o suporte mútuo entre os colaboradores, contribui para a superação de obstáculos e a adaptação das condições de trabalho, promovendo um ambiente organizacional mais saudável e produtivo (Dejours, 2007).

O objetivo deste estudo é analisar como o programa de ideias foi concebido, divulgado e quais resultados gerou ao longo de seis anos (2019–2025), em uma empresa de médio porte do setor metalmecânico localizada na região metropolitana

de Curitiba. Busca-se também investigar de que maneira o programa se articula com a proposta de gestão por cooperação, conforme a psicodinâmica do trabalho desenvolvida por Christophe Dejours.

Para tanto, o trabalho foi estruturado em seis capítulos, além da introdução e da conclusão. No **Capítulo 2**, apresenta-se a revisão da literatura, abordando conceitos de inovação, programas de ideias, cultura de inovação e gestão por cooperação. O **Capítulo 3** descreve a metodologia adotada, detalhando a classificação da pesquisa, as amostras, o resumo orientativo e os procedimentos de coleta e análise dos dados. O **Capítulo 4** constitui o estudo de caso, no qual são discutidos o programa de ideias e a gestão por cooperação na empresa analisada, explorando entrevistas, resultados tangíveis e intangíveis, evidências empíricas e contradições observadas. No **Capítulo 5**, apresentam-se as considerações finais e implicações práticas, incluindo recomendações para futuras implementações e limitações do estudo. Por fim, o **Capítulo 6** traz as conclusões gerais da pesquisa.

A pesquisa visa contribuir, a partir do estudo de um caso concreto, com reflexões sobre como uma ferramenta de inovação adotada em uma empresa de médio porte do setor metalmecânico pode ser útil para outras organizações. Acredita-se que os programas de ideias constituem um meio pelo qual empresas, mesmo de portes e segmentos diversos do aqui estudado, podem fomentar a inovação e ampliar sua competitividade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta as principais teorias e conceitos que fundamentam a análise do impacto dos programas de ideias na promoção da inovação organizacional. A revisão teórica fornece base para a discussão dos temas centrais deste estudo, abordando aspectos relacionados ao desenvolvimento e à implementação de programas de ideias, à natureza da inovação, à construção de uma cultura de inovação e à gestão por cooperação na perspectiva de Christophe Dejours.

Inicialmente, é apresentada uma visão abrangente sobre a inovação e seus conceitos, destacando sua relevância para o crescimento e competitividade das organizações, bem como os desafios envolvidos na sua implementação. Em seguida, discutem-se os programas de ideias, explorando definição, evolução histórica, tipos e impactos na inovação organizacional.

O capítulo prossegue com uma análise da cultura de inovação, enfatizando como uma cultura organizacional voltada para a inovação pode facilitar a implementação eficaz de programas de ideias e promover um ambiente propício para a criatividade e colaboração.

Por fim, o último capítulo trará a perspectiva da cooperação, conforme proposto por Christophe Dejours, e sua aplicação no contexto organizacional.

Assim, o referencial teórico não apenas contextualiza e fundamenta a pesquisa, mas também estabelece as bases para a análise e interpretação dos dados coletados, orientando o desenvolvimento do estudo e contribuindo para a compreensão dos efeitos dos programas de ideias na inovação organizacional.

2.1 INOVAÇÃO

A inovação é um conceito amplamente discutido em diversas áreas de negócios, assumindo definições variadas conforme a relevância para cada contexto. Conforme Barenge (2009), a originalidade e o valor da inovação residem na sua capacidade de ser adaptada e interpretada de acordo com os objetivos específicos de cada disciplina.

Para Schumpeter (1961), a inovação desempenha um papel crucial na introdução de mudanças significativas em diferentes setores das atividades econômicas. Essa inovação pode se manifestar no desenvolvimento de novos produtos, na adoção de métodos de produção inovadores, na exploração de mercados

inexplorados e na reestruturação organizacional. Schumpeter oferece uma visão abrangente, a qual contempla inovações disruptivas, que criam novos mercados e alteram radicalmente o cenário econômico. Ele destaca a importância da inovação como um motor essencial para o progresso econômico e social.

Avançando para uma perspectiva mais contemporânea, Christensen (2012) diferencia as inovações entre tecnologias incrementais e de ruptura, ao afirmar que empresas bem administradas tendem a se destacar no desenvolvimento de tecnologias incrementais, melhorando produtos existentes para atender às expectativas atuais dos clientes. Por outro lado, as tecnologias de ruptura geralmente surgem em mercados menores e menos rentáveis, com desempenho inicial inferior aos produtos tradicionais. Com o tempo, porém, essas tecnologias têm o potencial de transformar mercados, desafiando empresas tradicionais a se adaptarem ou correrem o risco de se tornarem obsoletas.

Embora Christensen destaque a força transformadora das inovações disruptivas, é importante reconhecer o papel significativo das inovações incrementais na sustentabilidade das empresas. Rubin e Abramson (2018) ressaltam que a inovação incremental envolve o aprimoramento contínuo dos processos organizacionais, mantendo o modelo principal de produto ou serviço. Essa prática é acessível a empresas de todos os tamanhos e não deve ser negligenciada por aquelas que desejam manter sua vantagem competitiva.

Ainda assim, é importante considerar também o impacto das inovações radicais. Chen, Xie e Zhou (2024) argumentam que as inovações radicais, que envolvem mudanças fundamentais em tecnologias ou produtos, são ainda mais significativas que as incrementais. Essas inovações, por serem adotáveis, novas e com potencial para impactar futuras tecnologias, podem modificar substancialmente a vantagem competitiva de uma empresa, influenciando tanto sua participação de mercado quanto seu desempenho financeiro. Klarl (2022) também destaca que pequenas e médias empresas (PMEs) desempenham um papel essencial na geração de inovações radicais, especialmente quando colaboram em redes de cooperação com inovadores radicais. Isso demonstra que, mesmo com recursos limitados, as PMEs podem contribuir significativamente para a inovação de alto impacto. Klarl (2022) ainda observa que políticas de *clusters*, que promovem a colaboração direta entre essas empresas e inovadores radicais, podem maximizar esse potencial,

permitindo que as PMEs também liderem mudanças tecnológicas significativas e se posicionem competitivamente no mercado.

Além das inovações radicais e incrementais, a inovação aberta vem ganhando destaque no cenário empresarial. Esse processo se baseia na gestão deliberada de fluxos de conhecimento entre diferentes organizações, utilizando tanto mecanismos financeiros quanto não financeiros, conforme o modelo de negócios de cada empresa (Chesbrough; Borges, 2014). Ao adotar a inovação aberta, as empresas estabelecem novas relações em diversos níveis – entre outras empresas, indivíduos e tecnologias – permitindo-lhes acessar e integrar recursos externos para aprimorar seu desempenho inovador (Holgersson *et al.* 2024). Cabe mencionar que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental nesse tipo de inovação. A “cultura para a dinâmica da inovação aberta” envolve a interação entre empreendedorismo e intraempreendedorismo, criando um ambiente propício à inovação contínua dentro das organizações (Yun *et al.*, 2020).

No que se refere à inovação aberta e seu contexto, a gestão de ideias emerge como um componente importante para capturar e implementar inovações dentro das organizações. Apoiadas por plataformas digitais mais recentemente, essas práticas facilitam a participação em massa e a colaboração de diversos atores na geração de ideias inovadoras, ampliando o potencial inovador das organizações. Essa abordagem facilita a integração de ideias externas e internas, fortalecendo o processo de inovação aberta (Vilas Boas, 2019).

A gestão de ideias, portanto, pode ser uma aliada poderosa na implementação da inovação aberta, permitindo que as organizações capturem e implementem ideias de diversas fontes – tanto internas, por meio de programas de intraempreendedorismo, que serão abordados mais adiante, quanto externas, ao canalizar contribuições de fornecedores e outras empresas. Isso ajuda a melhorar continuamente processos e produtos, alinhando a inovação às necessidades estratégicas da organização e aproveitando ao máximo os recursos disponíveis.

Conforme Diaz-Fernandez, Bornay-Barrachina e Lopez-Cabrales (2017), a interdependência entre inovação e competitividade é evidente no ambiente corporativo atual, em que as empresas mais inovadoras costumam se destacar como as mais competitivas. As inovações, especialmente aquelas sustentáveis ao longo do tempo, exercem grande impacto no desempenho das empresas, fortalecendo sua competitividade. Esse fenômeno reforça a relevância das práticas inovadoras como

um diferencial competitivo. A capacidade de uma empresa inovar de forma eficaz está diretamente relacionada à sua habilidade de manter e expandir sua vantagem competitiva, o que demonstra a importância da inovação para o crescimento e a sobrevivência das empresas a longo prazo.

Por fim, ao analisar o conceito de inovação proposto por Barenge (2009), observa-se uma convergência com as ideias de Schumpeter (1961) e Christensen (2012). Barenge destaca a importância da flexibilidade e adaptabilidade da inovação, conceitos que dialogam com a visão abrangente de Schumpeter sobre a diversidade das inovações em diferentes setores econômicos. Além disso, a abordagem de Barenge complementa a distinção feita por Christensen entre inovações incrementais e disruptivas, ao reconhecer que a inovação deve ser moldada conforme as necessidades e contextos específicos, seja para melhorar processos existentes ou para promover mudanças radicais no mercado.

Assim, verificamos que tanto a inovação incremental quanto a radical são motores essenciais para o desenvolvimento organizacional, permitindo que as empresas se adaptem a novas demandas e mantenham sua competitividade. No entanto, para que essas inovações se materializem de maneira eficiente, é importante que as organizações adotem práticas estruturadas que facilitem tanto a geração quanto a implementação de novas ideias.

Neste contexto, os programas de ideias se destacam como ferramentas estratégicas que não apenas promovem a inovação, mas também a organizam de maneira sistemática. Eles proporcionam uma estrutura para a coleta, avaliação e implementação de sugestões, garantindo que o potencial criativo dos colaboradores seja canalizado para resultados concretos e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Ao fomentar a participação interna, esses programas reforçam a capacidade de a empresa inovar continuamente, mantendo sua relevância no mercado.

2.2 PROGRAMA DE IDEIAS

Os programas de ideias podem ser definidos como sistemas que incentivam os profissionais de uma organização a compartilhar sugestões sobre melhorias em processos, produtos ou serviços, frequentemente utilizando mecanismos de recompensas para motivar a participação dos funcionários (Walton; Glassman;

Sandall, 2016). Ao longo das últimas décadas, esses programas se consolidaram como uma estratégia para promover a inovação dentro das organizações, especialmente no que tange às inovações incrementais.

Conforme David, Carvalho e Penteado (2011) ressaltam, os programas de sugestões são fundamentais para extrair e aplicar o potencial criativo dos colaboradores, permitindo que as inovações incrementais se concretizem de forma eficaz. No entanto, a implementação desses programas não está isenta de desafios. A necessidade de motivar os funcionários a participarem ativamente e garantir a implementação eficaz das sugestões são aspectos cruciais que determinam o sucesso ou o fracasso dessas iniciativas (Ostrowski, 2017).

Nesse contexto, a relevância dos programas de ideias manifesta-se na prática organizacional, como evidenciado pelo estudo de caso *My Creative Idea* na indústria têxtil, implementado pela Coteminas S.A. Esse caso demonstra como tais iniciativas podem constituir instrumentos eficazes de promoção da inovação contínua nas organizações. Alves e Sousa (2021) destacam que esses programas não apenas estimulam a geração de novas propostas, mas também estabelecem um ciclo virtuoso de motivação e reconhecimento, essencial para sustentar o engajamento dos trabalhadores. A participação ativa em grupos de melhoria contínua, como o Kaizen, e a implementação de ideias com impacto financeiro relevante ilustram a importância de alinhar as sugestões dos colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa. Além disso, o reconhecimento e a recompensa, seja por meio de premiações financeiras ou de produtos da própria organização, contribuem significativamente para elevar a satisfação e a motivação dos participantes (Alves; Sousa, 2021). Esse alinhamento estratégico é importante para que o programa de ideias alcance sua máxima eficácia e potencialize o impacto das inovações implementadas.

Entretanto, a eficácia desses programas está intrinsecamente ligada à cultura organizacional vigente. Como observado por Quandt *et al.* (2014), os programas de sugestões, embora possam aumentar o potencial criativo dos colaboradores, dependem fortemente da integração e aceitação dessa estrutura na cultura da empresa. Uma cultura organizacional que valorize a contribuição ativa dos colaboradores é um fator crítico para o sucesso dessas iniciativas. Sem essa cultura de apoio, mesmo os programas de ideias mais bem desenhados podem falhar em alcançar todo o seu potencial. Watson (2016) corrobora essa visão, afirmando que os mecanismos de recompensa devem ser planejados estrategicamente para garantir a

participação contínua dos funcionários. Caso contrário, o programa pode se tornar ineficaz ou até mesmo gerar frustração entre os colaboradores, o que subverte o próprio objetivo de fomentar a inovação.

A inserção eficiente dessa estrutura na cultura organizacional não apenas aumenta as capacidades inovadoras internas, como também promove um ambiente que valoriza e implementa essas inovações. Contudo, é crucial reconhecer o risco de que esses programas sejam percebidos apenas como uma formalidade ou uma “caixa de sugestões” pouco eficaz. Como alertam Gerlach e Brem (2017), se as ideias apresentadas não forem implementadas com a devida celeridade e visibilidade, isso pode levar à desmotivação dos funcionários e à percepção de que o programa não é realmente valorizado pela gestão. Essa percepção negativa tem o potencial de minar o próprio objetivo do programa, que é promover a inovação de maneira contínua e significativa. Dessa forma, torna-se essencial não apenas evitar a desmotivação, mas também reconhecer e valorizar o potencial criativo dos colaboradores como um recurso estratégico para a organização.

Ignorar o potencial criativo dos colaboradores representa um desperdício significativo dos recursos organizacionais, especialmente no que diz respeito à geração de inovações pontuais ou melhorias processuais incrementais. Gerlach e Brem (2017) argumentam que os programas de ideias são uma ferramenta valiosa para a gestão corporativa e a inovação, pois canalizam a criatividade dos colaboradores em melhorias concretas. Ao explorar a origem dos programas de sugestões, podemos perceber que essa prática tem uma longa trajetória histórica. Um dos primeiros exemplos conhecidos é a caixa de sugestões estabelecida por Yoshimune Tokugawa no Japão em 1721, cujo objetivo era colher ideias para melhorar as operações governamentais (Angyal, 2024). Durante os anos 1980 e 1990, companhias como Motorola, Nissan e Ford adotaram mecanismos de sugestões, evidenciando o papel desses programas na promoção da inovação e no engajamento dos funcionários em iniciativas inovadoras (Benbya; Leidner, 2018).

À medida que os sistemas de gestão de ideias evoluíram, especialmente com o advento das novas tecnologias, as empresas passaram a contar com ferramentas digitais que facilitam a submissão e avaliação das sugestões. Poppe (2020) salienta que, graças à tecnologia, os funcionários podem submeter suas sugestões diretamente de seus dispositivos, eliminando a necessidade de uma “caixa física de sugestões”. Esses avanços tecnológicos não apenas facilitaram a geração de ideias,

mas também permitiram uma avaliação mais eficaz, potencializando a inovação nas empresas. No entanto, é importante destacar que esses avanços tecnológicos, por si só, não substituem a necessidade de um compromisso organizacional forte com a inovação. Poppe (2020) enfatiza que a inovação deve ser cultivada em todos os níveis hierárquicos para que o programa de ideias possa alcançar seu verdadeiro potencial.

A colaboração em equipe emerge como outro fator crítico para o sucesso dos programas de ideias e para a inovação organizacional. Fischer e Montalbano (2014) argumentam que a cooperação entre os membros das equipes é essencial, pois permite a combinação de habilidades e experiências variadas, quando as equipes trabalham juntas, os resultados são significativamente melhores do que aqueles alcançados por indivíduos isolados. A cooperação no grupo é frequentemente a chave para a solução de problemas complexos e para a criação de inovações que seriam impossíveis de serem alcançadas por uma única pessoa.

Em síntese, as ideias são um insumo importante para o processo de inovação nas organizações e comunidades. Sem um sistema de gerenciamento adequado, as ideias não seriam capazes de gerar inovações que impulsionam o desenvolvimento organizacional. Alessi *et al.* (2015) reforçam que os programas de ideias têm o potencial de catalisar a inovação, ao aproveitarem as contribuições dos colaboradores para promover melhorias contínuas e inovações significativas. No entanto, para que esses programas alcancem todo o seu potencial, é crucial que sejam implementados em um ambiente organizacional que valorize e incentive a inovação.

Diante desse cenário, a cultura de inovação se configura como um elemento fundamental que pode determinar o sucesso ou o fracasso dos programas de ideias. A cultura de inovação envolve um conjunto de valores, práticas e comportamentos organizacionais que promovem a criatividade e a aceitação de novas ideias. No capítulo seguinte, discutiremos detalhadamente como a cultura de inovação se forma, seus componentes essenciais e seu papel no suporte a iniciativas de inovação dentro das organizações, com o intuito de aprofundar a compreensão sobre sua influência na eficácia dos programas de ideias.

2.3 CULTURA DE INOVAÇÃO

A cultura organizacional é amplamente reconhecida como um pilar fundamental na capacidade de uma empresa em inovar e sustentar uma vantagem

competitiva (Agoraki; Deirmentzoglou; Trianopoulos, 2024). De acordo com Gorton, Grennan e Zentefis (2022), a cultura organizacional pode ser entendida como um conceito abrangente que engloba diversos elementos essenciais para uma organização, como normas, valores e conhecimentos compartilhados, os quais interagem entre si para moldar o comportamento dentro da empresa. A literatura sobre o tema reforça a importância dessa cultura em promover um ambiente propício à inovação, destacando que ela não se limita a estruturas formais, mas envolve também esses elementos intangíveis que influenciam diretamente a dinâmica organizacional.

Segundo Jassawalla e Sashittal (2002), a ligação entre cultura organizacional e inovação já está presente na mentalidade dos líderes empresariais, mas a dificuldade está em aplicá-la efetivamente na prática. Os autores ressaltam que a cultura organizacional pode servir como um ponto de referência essencial diante de cenários incertos, mas alertam que apenas uma visão favorável à inovação por parte dos gerentes não é suficiente para implementá-la. É necessário enfrentar e superar as influências de histórias e rituais antigos que ainda permeiam as organizações.

Nesse sentido, Bruno-Faria e Fonseca (2014) enfatizam que a cultura de inovação integra tanto a arquitetura organizacional e ferramentas gerenciais quanto a criatividade dos empregados, sublinhando o papel crucial do líder nesse processo. Contudo, mesmo que os líderes orientem a seleção e implementação de novas ideias, Jassawalla e Sashittal (2002) destacam que, para compreender o comportamento das pessoas diante da inovação, é fundamental realizar uma análise profunda de sua cultura, incluindo crenças, valores, histórias e rituais. O desafio de desenvolver níveis mais altos de inovação, criatividade e colaboração, segundo os autores, reside em como integrar a natureza vaga e disforme da cultura organizacional com a análise rigorosa de tecnologias, mercados, clientes e competidores.

Essa perspectiva sobre a cultura de inovação e liderança é corroborada por Auernhammer e Hall (2014), que destacam a necessidade de uma organização estar aberta a mudanças, valorizar a comunicação livre e encorajar novas ideias, mesmo que estas sejam incomuns. O erro, nesse contexto, deve ser tolerado como parte inerente do processo inovador, ao mesmo tempo em que se promove uma equipe intrinsecamente motivada. Ao analisar essas contribuições, nota-se uma interseção importante entre a promoção da criatividade individual e a criação de um ambiente organizacional que suporte essa criatividade, reforçando a tese de que a inovação é tanto um processo coletivo quanto individual.

No estudo de Machado *et al.* (2013), a cultura organizacional é apresentada como um fator determinante para a inovação, composta por elementos como valores, crenças, ritos, comunicação e figuras de destaque que exemplificam o comportamento inovador desejado. Aqui, observa-se uma conexão intrínseca entre a cultura organizacional e a liderança eficaz, em que líderes emergem como exemplos vivos das práticas inovadoras que desejam ver replicadas em toda a organização. Essa visão complementa as ideias de Bruno-Faria e Fonseca (2014), reafirmando que a estrutura organizacional e as ferramentas gerenciais são insuficientes por si só se não forem apoiadas por uma cultura que valorize a criatividade e permita experimentação sem medo de falhas.

Bennett e Parks (2015) ampliam essa discussão ao argumentar que as verdadeiras barreiras à inovação frequentemente residem na estrutura, nos sistemas e na cultura da empresa, e não na falta de potencial inovador entre os colaboradores. Essa visão crítica questiona a eficácia de muitas práticas tradicionais de gestão, sugerindo que o foco deveria ser menos na tentativa de “liberar” potencial inovador nos indivíduos e mais no alinhamento das capacidades organizacionais para apoiar e capitalizar esse potencial já existente. Em consonância com essa perspectiva, observa-se que a cultura organizacional não é apenas um facilitador da inovação, mas também um filtro pelo qual o potencial inovador dos colaboradores é canalizado e direcionado para resultados tangíveis.

A cultura organizacional como um motor da inovação é ainda mais relevante no contexto das PMEs manufatureiras, conforme destacado no estudo por Al-Koliby *et al.* (2024). A Cultura Empreendedora nessas empresas é um recurso que impulsiona a Capacidade de Inovação, a qual, por sua vez, exerce um efeito positivo no Desempenho Competitivo Sustentável. Os estudos sugerem que a cultura organizacional em PMEs deve ser orientada para a inovação contínua, especialmente em ambientes dinâmicos e incertos, assegurando a competitividade das empresas. Assim, a cultura de inovação é vista não apenas como um mecanismo interno de adaptação, mas como uma estratégia de sobrevivência em mercados voláteis.

A literatura mais recente também tem avançado no sentido de compreender **como medir a cultura de inovação**, um desafio que combina elementos formais e intangíveis. Davies e Buisine (2022) argumentam que a cultura de inovação envolve dimensões implícitas, como valores compartilhados, práticas informais e regras não escritas, que moldam silenciosamente o comportamento inovador. Já Garza e Lopez

(2020) oferecem uma síntese abrangente de 28 dimensões utilizadas em estudos anteriores, categorizando-as em grupos que vão desde fatores essenciais, como liderança e estrutura organizacional, até aspectos mais genéricos, como interações externas e características individuais. Essa distinção mostra que a cultura de inovação não pode ser reduzida apenas a ferramentas de gestão ou ao carisma dos líderes, mas exige uma visão que considere tanto os mecanismos mensuráveis e observáveis quanto os elementos simbólicos e subjetivos. Ao integrar essas perspectivas, percebe-se que mensurar a cultura de inovação significa captar a dinâmica que sustenta a criatividade individual e coletiva, permitindo avaliar em que medida os valores e práticas de uma organização realmente favorecem a geração e a implementação de novas ideias. Essa discussão conecta-se às análises de Bruno-Faria e Fonseca (2014) e de Auernhammer e Hall (2014), pois reforça que o desenvolvimento da inovação depende não apenas da presença de estruturas formais, mas também de uma cultura que legitime a experimentação, tolere erros e valorize o aprendizado contínuo.

Uma cultura de inovação robusta não só cria um ambiente propício para que as ideias se desenvolvam e sejam transformadas em inovações de valor para a organização, como também depende de uma gestão cuidadosa das relações de trabalho e da colaboração entre os membros da equipe. Conforme discutido por Adamovic (2022), a cooperação pode ser um fator decisivo no estímulo à criatividade, especialmente quando os conflitos de tarefa são abordados de forma cooperativa, promovendo o intercâmbio de informações e ideias que resultam em soluções inovadoras. Essa perspectiva abre a possibilidade de que a **gestão por cooperação**, conforme proposta por Dejours, possa contribuir para alinhar os interesses dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Nessa concepção, a gestão por cooperação envolve a participação ativa dos membros de uma equipe diretamente engajada na resolução de problemas cotidianos da empresa, em um processo coletivo de deliberação e construção de soluções. Esse tipo de abordagem pode reforçar uma cultura de inovação, hipótese que ainda requer maior exploração.

2.4 GESTÃO POR COOPERAÇÃO

A obra de Christophe Dejours explora a cooperação como um aspecto importante para o funcionamento do ambiente de trabalho, com impactos tanto na

saúde mental dos trabalhadores quanto na produtividade. Em setores como a construção civil, em que o trabalho em equipe é necessário, a cooperação surge como uma forma de defesa coletiva. Os trabalhadores compartilham suas preocupações e desenvolvem mecanismos para lidar com as pressões psicológicas, o que facilita a execução das tarefas e atenua as tensões diárias (Dejours, 1987).

Por outro lado, em ambientes com uma organização mais rígida e segmentada, como nas linhas de produção taylorizadas, a cooperação é quase inexistente. A fragmentação do trabalho impede a comunicação e a solidariedade, resultando em maior isolamento e sofrimento psíquico (Dejours, 1987). Nesses casos, sem a troca de apoio mútuo, os trabalhadores ficam mais vulneráveis ao estresse e à ansiedade, comprometendo tanto a saúde quanto a eficiência do trabalho.

A relação entre cooperação e produtividade é amplamente discutida por Dejours, que destaca que, em contextos nos quais os trabalhadores não conseguem estabelecer formas efetivas de colaboração, a eficiência tende a ser comprometida. A ausência dessa rede cooperativa aumenta a probabilidade de erros e falhas, o que afeta não apenas a saúde psíquica dos trabalhadores, mas também a qualidade dos resultados (Dejours, 2007). Assim, a cooperação se revela essencial não só para facilitar a execução do trabalho, mas também para reduzir falhas em ambientes de alta pressão.

Dejours também discute a cooperação como uma maneira de superar a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Ele explica que as organizações não conseguem prever todas as variáveis que ocorrem durante a execução do trabalho, o que obriga os trabalhadores a criar soluções práticas para lidar com imprevistos. Essa adaptação, que ocorre por meio da cooperação, permite que o trabalho seja realizado de forma mais eficiente e com menos desgaste emocional (Dejours, 2007).

Essa concepção é reforçada por Dashtipour e Vidaillet (2017), ao destacarem que a cooperação no ambiente de trabalho é essencial para que os sujeitos enfrentem o “real do trabalho” e transformem o sofrimento em experiências construtivas. A ausência de coletivos sólidos, por sua vez, compromete essa transformação, resultando em sofrimento patológico e queda no desempenho.

Dejours, em *Trabalho Vivo II: Trabalho e Emancipação*, afirma que o trabalho vivo transcende a ordem individual, sendo construído por meio das relações de cooperação, que surgem de uma vontade coletiva. A cooperação, assim, se manifesta

como uma ponte entre o trabalho prescrito e o trabalho real, permitindo que os trabalhadores adaptem criativamente suas ações para lidar com as complexidades e desafios imprevistos do cotidiano laboral. Essa ideia pode ser corroborada pela literatura recente que enfatiza a importância da cooperação para o desempenho organizacional, especialmente no que tange à criatividade e inovação. Pesquisas mostram que uma cultura organizacional que prioriza a cooperação tende a facilitar o compartilhamento aberto de ideias entre os membros da equipe, promovendo o desenvolvimento de inovações mais robustas e relevantes (Rieger; Klarmann, 2022).

Além disso, a cooperação ocorre tanto horizontalmente, entre colegas de mesmo nível, quanto verticalmente, entre trabalhadores e supervisores, onde há diálogo e troca de informações, a cooperação facilita a adaptação das demandas do trabalho às capacidades dos trabalhadores. Por outro lado, em contextos em que a competitividade individual é incentivada, os laços de solidariedade se enfraquecem, levando a um aumento do isolamento e do sofrimento psíquico (Dejours, 2015). Esse fenômeno é também observado por Christo *et al.* (2019), ao destacarem que a consolidação de valores centrados no individualismo e na competição tem contribuído para a fragmentação dos coletivos e a dissolução dos laços sociais no ambiente de trabalho, comprometendo tanto a saúde dos trabalhadores quanto a efetividade das práticas organizacionais.

Dejours também observa que a cooperação pode funcionar como uma forma de resistência coletiva às normas organizacionais, permitindo que os trabalhadores suavizem exigências consideradas injustas. Essa capacidade de colaboração ajuda a manter o controle sobre suas condições de trabalho, minimizando os efeitos negativos das políticas de gestão que priorizam o controle rígido e a centralização (Dejours, 2012).

Nesse sentido, a gestão por cooperação, proposta por Christophe Dejours e apresentada por Soboll e Franco (2022), configura-se como uma alternativa às práticas tradicionais centradas no controle e na fragmentação. Estruturada em pilares como o espaço de deliberação coletiva, o reconhecimento simbólico, a liderança colaborativa e a cooperação efetiva, essa abordagem promove ambientes mais participativos, favorece a escuta e a construção conjunta de soluções e contribui para a prevenção do sofrimento psíquico no trabalho.

A obra mais recente de Christophe Dejours, *Le choix: souffrir au travail n'est pas une fatalité* (2015), aprofunda os conceitos apresentados em suas publicações

anteriores ao mostrar que a cooperação, além de ajudar a reduzir o sofrimento psíquico e os erros no trabalho, também fortalece o desempenho coletivo e a capacidade de encontrar soluções no dia a dia. Como observado por Souza *et al.* (2018), quando há escuta entre os colegas, reconhecimento do esforço de cada um e espaços de conversa sobre o trabalho, cria-se um ambiente de confiança que estimula os trabalhadores a usarem sua criatividade para lidar com os desafios que surgem. Embora Dejours não fale diretamente sobre inovação nos termos usados pela área de gestão, sua ideia de engenhosidade no trabalho real pode ser associada à inovação organizacional como um processo coletivo de encontrar novas formas de agir. Essa leitura se conecta com estudos recentes que mostram que ambientes colaborativos favorecem o compartilhamento de ideias e o surgimento de soluções criativas (Rieger; Klarmann, 2022), reforçando que a cooperação não apenas protege a saúde, mas também contribui para a renovação das práticas de trabalho.

Uma contribuição adicional de *Le choix* diz respeito à compreensão da cooperação não apenas como estratégia de enfrentamento do sofrimento no trabalho, mas como uma condição para a construção da confiança entre os membros da equipe, com efeitos diretos sobre o desempenho coletivo e a prevenção do isolamento. Dejours (2015) argumenta que o trabalho, para ser cooperativo, exige a visibilidade dos modos de fazer de cada trabalhador, ou seja, que cada um comprehenda como os colegas adaptam as prescrições no cotidiano. Essa exposição mútua de estratégias individuais, o que ele chama de *mise en visibilité*, só se torna possível quando há confiança, construída gradualmente a partir da deliberação sobre o trabalho real e da escuta ativa entre pares. Nesse sentido, a gestão por cooperação requer não apenas estruturas formais, mas também espaços informais de convivência, que não devem ser vistos como meros momentos de pausa, mas como investimentos imateriais estratégicos para a organização (Dejours, 2015).

Com isso, a proposta de Dejours não nega seus conceitos anteriores, mas os amplia ao questionar a ideia de que a rentabilidade deve ser o único objetivo da gestão. Ele propõe que as organizações também considerem a importância do diálogo, do reconhecimento e da cooperação como formas de gerar valor de maneira mais equilibrada, fortalecendo os laços entre as pessoas e aumentando a capacidade da empresa de se adaptar a contextos cada vez mais complexos.

Embora Dejours não trate diretamente do conceito de inovação, é possível traçar paralelos entre sua análise da cooperação e os processos inovadores nas

organizações. A criatividade, por exemplo, emerge quando os trabalhadores, ao se depararem com as limitações do trabalho prescrito, mobilizam sua inteligência prática e cooperam entre si para encontrar soluções novas e mais eficazes. Esse tipo de adaptação, descrito por Dejours como uma resposta coletiva às exigências do trabalho real, pode ser entendido como uma forma de inovação incremental, que ocorre de maneira informal e colaborativa no cotidiano organizacional.

Ao explorar a gestão por cooperação no contexto da inovação, este referencial teórico busca fundamentar a análise da influência dos programas de ideias, evidenciando como a cooperação e a inteligência coletiva podem ser integradas a esses programas com o propósito de fomentar ambientes de trabalho mais saudáveis, participativos e coesos.

3 METODOLOGIAS

Este capítulo tem como objetivo expor a abordagem metodológica adotada, detalhando o delineamento da pesquisa, os métodos empregados, as etapas desenvolvidas e os instrumentos utilizados para a obtenção das informações. Serão também descritos o processo de construção do questionário, a estrutura do roteiro das entrevistas e os procedimentos aplicados na análise dos dados, os quais fundamentam o desenvolvimento da investigação.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é qualitativa, com natureza exploratória e descritiva. A escolha por uma abordagem qualitativa está relacionada ao objetivo do estudo, que é analisar como o programa de ideias foi concebido, divulgado e quais resultados gerou ao longo de 6 anos, bem como investigar de que maneira o programa integra os princípios da gestão por cooperação, conforme a psicodinâmica do trabalho desenvolvida por Christophe Dejours. Segundo Creswell e Creswell (2009), esse tipo de pesquisa permite interpretar os sentidos que as pessoas dão aos fenômenos que vivenciam, a partir da coleta de dados no próprio local onde essas experiências acontecem.

A pesquisa exploratória é um tipo de investigação científica voltada para temas ou problemas ainda pouco conhecidos, cujo objetivo principal é ampliar a compreensão do fenômeno, levantar hipóteses e oferecer subsídios para estudos futuros, em vez de apresentar respostas conclusivas (Saka; Osademe; Ononokpono, 2023). De acordo com Lösch, Rambo e Ferreira (2023), esse tipo de abordagem permite investigar questões complexas e pouco exploradas, possibilitando uma compreensão mais profunda do objeto de estudo e a geração de hipóteses para pesquisas subsequentes.

Portanto, a pesquisa exploratória justifica-se pela lacuna de estudos que relacionem programas de ideias e processos de cooperação no trabalho, especialmente sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho. Para isso, foi realizado um levantamento bibliográfico da obra de Christophe Dejours, o qual serviu de base para a condução de 10 entrevistas entre os meses de abril e julho de 2025. Como destacam Hancock e Algozzine (2006), esse tipo de investigação é indicado quando se busca compreender fenômenos sociais complexos, marcados por múltiplas

dimensões como humanas, simbólicas e organizacionais que exigem uma análise qualitativa mais aprofundada.

O caráter descritivo se manifesta na intenção de apresentar, com detalhes, como o programa de ideias foi criado, divulgado e é conduzido em uma empresa do setor metal-mecânico da Região Metropolitana de Curitiba. A descrição busca ir além do funcionamento técnico do programa, procurando entender como ele é percebido por trabalhadores e gestores no cotidiano da organização.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas diretamente no ambiente de trabalho, o que favorece a observação do contexto real e permite captar com mais fidelidade as dinâmicas organizacionais. Esse formato favorece respostas mais contextualizadas e alinhadas à realidade dos participantes. Halme *et al.* (2024) argumentam que a pesquisa qualitativa deve ser conduzida com sensibilidade ao contexto local, pois a aplicação de convenções metodológicas sem adaptação ao ambiente pode comprometer a compreensão dos fenômenos estudados. Ainda que voltado à área da educação, o estudo de Oliveira, Guimarães e Ferreira (2023) destaca que entrevistas conduzidas no ambiente de atuação dos sujeitos promovem maior profundidade e autenticidade nas respostas, o que pode ser igualmente relevante em estudos organizacionais.

As entrevistas semiestruturadas são caracterizadas por combinar estrutura e flexibilidade. Gill *et al.* (2008) explicam que, embora baseadas em perguntas-chave, elas permitem ao entrevistador explorar tópicos em maior detalhe quando apropriado. DeJonckheere e Vaughn (2019) descrevem esse formato como um diálogo guiado por um protocolo flexível, complementado por *follow-up questions*, *probes* e comentários que possibilitam aprofundar as respostas dos participantes. Ruslin *et al.* (2022) ressaltam que essa abordagem permite ao pesquisador manter o foco no objetivo do estudo sem abrir mão da adaptabilidade necessária para ajustar o direcionamento da conversa durante a interação. Por sua vez, Bryman (2012) observa que entrevistas qualitativas, como as semiestruturadas, possuem caráter flexível, permitindo que o pesquisador adapte ou acrescente questões em função do desenrolar da entrevista, o que contribui para enriquecer os dados obtidos.

Por fim, a estratégia metodológica adotada é o estudo de caso, por possibilitar a investigação aprofundada de um fenômeno em seu contexto real. De acordo com Lavarda e Bellucci (2022), esse tipo de estudo é especialmente útil quando se busca compreender como as práticas se desenvolvem no cotidiano organizacional. Baxter e

Jack (2008) reforçam essa perspectiva ao apresentarem o estudo de caso como uma metodologia capaz de fornecer instrumentos para explorar fenômenos complexos por meio de múltiplas fontes de dados. Já Baškarada (2014) contribui ao destacar a importância de diretrizes práticas relacionadas ao planejamento, à coleta e à análise, bem como à atenção à validade e à confiabilidade para assegurar o rigor científico. Assim, a escolha pelo estudo de caso mostra-se adequada para esta pesquisa, que investiga o Programa de Ideias de uma empresa do setor metal-mecânico da Região Metropolitana de Curitiba, justamente por articular elementos técnicos e relacionais que demandam análise em profundidade, contemplando tanto os resultados do programa quanto suas implicações para a cooperação no ambiente de trabalho.

3.2 VALIDADE DE CONSTRUTO E MODELO DE ANÁLISE

O presente estudo adota como principal referencial teórico a psicodinâmica do trabalho, em especial a proposta de gestão por cooperação desenvolvida por Christophe Dejours (1987; 2007; 2012; 2015). Essa abordagem possibilita compreender como a cooperação emerge nos espaços de trabalho e de que forma a inteligência prática coletiva, o reconhecimento e os espaços de deliberação podem sustentar práticas inovadoras.

Além da psicodinâmica do trabalho, o referencial teórico desta pesquisa abrangeu dimensões relacionadas à inovação organizacional, aos programas de ideias e à cultura de inovação, discutindo como esses elementos se articulam para transformar sugestões em resultados concretos. Esses conceitos orientaram a coleta e análise dos dados, funcionando como categorias de interpretação que aproximam teoria e prática.

A validade de construto foi fortalecida pela forma como os conceitos discutidos no referencial teórico puderam ser identificados nos relatos empíricos. O caso da jateadora, por exemplo, evidencia a cooperação horizontal e a inteligência prática coletiva ao mostrar trabalhadores e manutenção criando juntos uma solução paliativa até a chegada da peça original. De forma semelhante, a implementação de carrinhos ergonômicos e a troca de embalagens traduzem a materialização de ideias incrementais que impactaram diretamente a qualidade de vida no trabalho e a eficiência operacional. Outro exemplo é a mudança de função de um operador após

apresentar ideias, que se conecta ao papel do reconhecimento simbólico como fator de motivação e transformação profissional.

Essas cadeias de evidência demonstram que os construtos abordados na fundamentação teórica, inovação incremental, cultura de inovação e cooperação no trabalho, não apenas foram aplicados como categorias analíticas, mas se mostraram presentes de forma concreta nos resultados do estudo. Dessa forma, a validade de construto é assegurada pela coerência entre o que foi discutido teoricamente e o que emergiu empiricamente.

3.3 RESUMO ORIENTATIVO

Com base no referencial teórico apresentado, o Quadro 1 reúne os principais autores que fundamentam os aspectos investigados nesta pesquisa, bem como os temas que nortearam a elaboração das entrevistas e do questionário aplicado. Esses elementos foram organizados de forma a responder diretamente aos objetivos específicos do estudo, a saber: (i) analisar como o programa de ideias foi concebido e divulgado; (ii) investigar seus resultados e impactos; (iii) examinar as relações entre o programa e a cultura de inovação organizacional; e (iv) explorar de que maneira o programa se articula com a gestão por cooperação, à luz da psicodinâmica do trabalho.

Quadro 1 – Autores que fundamentaram a pesquisa

Fatores Pesquisados	Aspectos Observados	Referência de Literatura	Objetivos da Pesquisa
Concepção e divulgação do programa de ideias	Como o programa foi implementado, comunicado, histórico, estrutura, adesão	Walton (2016); David (2011); Angyal (2024); Benbya (2018); Poppe (2020); Alves & Sousa (2021); Ostrowski (2017); Vilas Boas (2019)	Objetivo específico n.1
Resultados e impactos do programa de ideias	Indicadores de participação, retorno financeiro, engajamento, melhorias implementadas	Ostrowski (2017); Gerlach (2017); Alessi (2015); Poppe (2020); Fischer (2014); Alves & Sousa (2021)	Objetivo específico n.2
Cultura de inovação organizacional	Valores, crenças, rituais, comunicação, liderança, tolerância ao erro, criatividade, apoio ao risco.	Bruno-Faria & Fonseca (2014); Jassawalla & Sashittal (2002); Auernhammer & Hall (2014); Gorton et al. (2022); Machado et al. (2013); Bennett & Parks (2015); Agoraki (2017); Al-Koliby et al. (2024); Davies & Buisine (2022); Garza & Lopez (2020); Yun et al. (2020); Diaz-Fernandez (2017); Klarl (2022); Shumpeter (1961); Christensen (2022); Barenge (2009)	Objetivo específico n.3
Gestão por cooperação no ambiente de trabalho	Interações horizontais e verticais, apoio mútuo, adaptação criativa, superação entre trabalho real/prescrito	Dejours (1987, 2007, 2012, 2015, 2022); Aroseia (2013); Rieger & Klarmann (2022); Fischer (2014); Adamovic (2022); Le et al. (2022); Bianchi et al. (2009)	Objetivo específico n.4

Fonte: Autor (2025).

No que se refere ao Objetivo Específico 1 – analisar como o programa de ideias foi concebido e divulgado, a investigação considera aspectos como sua forma de implementação, comunicação interna, abrangência e critérios de adesão. Essa discussão se apoia em Walton (2016), David *et al.* (2011), Ostrowski (2017), Poppe (2020), Alves e Sousa (2021) e Gerlach e Brem (2017), que destacam a importância de estruturar sistemas de sugestões, comunicar adequadamente suas regras e assegurar mecanismos de motivação e engajamento dos colaboradores.

Em relação ao Objetivo Específico 2 – investigar os resultados e impactos do programa de ideias, os elementos observados incluem percepções de reconhecimento institucional, melhorias implementadas, bem como resultados financeiros e operacionais alcançados. Para esse eixo, autores como Christensen (2012), Rubin e Abramson (2018), Schumpeter (1961), Klarl (2022), Chen, Xie e Zhou (2024), entre outros, fornecem base teórica ao discutir como as inovações incrementais e radicais podem gerar benefícios tangíveis e sustentação competitiva.

O Objetivo Específico 3 – examinar as relações entre o programa e a cultura de inovação organizacional foca nos valores, crenças, práticas e clima que favorecem ou dificultam a inovação no cotidiano. Para esse aspecto, destacam-se Bruno-Faria e Fonseca (2014), Jassawalla e Sashittal (2002), Auernhammer e Hall (2014), Machado *et al.* (2013), Bennett e Parks (2015), Davies e Buisine (2022), além de estudos recentes como Agoraki *et al.* (2024) e Al-Koliby *et al.* (2024). Esses autores reforçam que a cultura de inovação depende tanto de estruturas formais quanto de elementos simbólicos, como valores compartilhados e liderança favorável à experimentação.

Por fim, o Objetivo Específico 4 – explorar de que maneira o programa se articula com a gestão por cooperação, conforme a psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours, envolve observar interações horizontais, redes informais de apoio, espaços de deliberação e reconhecimento entre colegas. Para essa análise, recorrem-se a Dejours (1987, 2007, 2012, 2015), além de contribuições de Dashtipour e Vidaillet (2017), Christo *et al.* (2019), Soboll e Franco (2022) e Rieger e Klarmann (2022), que ressaltam o papel da cooperação como condição para transformar o trabalho prescrito em trabalho real, promovendo tanto a saúde psíquica quanto a criatividade e a inovação incremental.

Dessa forma, a organização teórica desses autores e temas fundamenta a elaboração dos instrumentos de pesquisa (entrevistas e questionário), garantindo que os dados coletados estejam diretamente alinhados aos objetivos específicos do

estudo. A partir da sistematização apresentada no Quadro 1, estruturaram-se as categorias que nortearam a investigação e orientaram a construção do roteiro de entrevistas semiestruturadas, agrupadas de acordo com os objetivos da pesquisa. Com isso, buscou-se explorar as percepções dos participantes sobre o funcionamento do programa de ideias, seus resultados e impactos, bem como os vínculos estabelecidos com a cultura de inovação e com os princípios da gestão por cooperação, à luz da psicodinâmica do trabalho.

3.4 AMOSTRAS

Para a definição da amostra, adotou-se uma abordagem qualitativa baseada na amostragem intencional com variação máxima (*maximum variation sampling*), a fim de captar distintas perspectivas sobre o programa de ideias e sua influência na cultura de inovação. Segundo Dahal *et al.* (2024), esse tipo de amostragem garante diversidade de perfis entre os participantes, ampliando a profundidade e abrangência dos dados coletados. Já Gil e Reis Neto (2020) destacam que essa modalidade é especialmente útil quando se busca identificar temas centrais que emergem mesmo diante de experiências variadas entre os respondentes, sendo recomendada quando se deseja compreender diferentes vivências sobre um mesmo fenômeno.

Nesse contexto, a amostra incluiu colaboradores com vínculo anterior à implementação do programa (ou seja, que ingressaram na empresa há mais de cinco anos), permitindo uma análise comparativa sobre as percepções de mudança no ambiente organizacional. Serão selecionados: (i) participantes ativos, definidos como aqueles que, nos últimos dois anos, submeteram, executaram e/ou apresentaram ideias à liderança; (ii) colaboradores inativos, que nunca contribuíram com nenhuma ideia; e (iii) lideranças, abrangendo tanto a “alta gestão”, que participa ativamente das reuniões mensais em que ideias são apresentadas, quanto as demais lideranças, independentemente do grau de envolvimento, a fim de compreender os diferentes níveis de percepção e apoio ao programa.

A coleta de dados seguiu o critério da saturação teórica (Glaser; Strauss, 1967), ou seja, as entrevistas serão interrompidas quando novas informações deixarem de emergir e os relatos se tornarem redundantes. Como recomendam Saunders *et al.* (2018), é importante que o critério de saturação seja descrito de forma clara, indicando como o pesquisador identificou que esse ponto foi alcançado.

Ademais, para evitar viés de confirmação, serão excluídos da amostra os profissionais diretamente responsáveis por conduzir o programa.

3.5 ENTREVISTAS

Com base nos objetivos específicos da pesquisa e na literatura revisada, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada aplicado a dez trabalhadores de uma empresa do setor metal-mecânico, conduzidas presencialmente em local reservado no ambiente de trabalho, com duração média de 30 a 60 minutos e gravação em áudio mediante autorização prévia dos participantes. Esse formato permitiu equilibrar a flexibilidade das narrativas espontâneas com a orientação do pesquisador, favorecendo a geração de dados aprofundados e alinhados aos objetivos do estudo (Castro; Oliveira, 2022). O roteiro contemplou quatro eixos temáticos: (i) concepção e divulgação do programa de ideias, abordando sua implementação, comunicação interna, abrangência e critérios de adesão; (ii) resultados e impactos do programa, envolvendo percepções sobre melhorias, reconhecimento institucional, resultados financeiros e operacionais; (iii) cultura de inovação organizacional, discutindo valores, práticas, clima e apoio à inovação no cotidiano; e (iv) gestão por cooperação no ambiente de trabalho, explorando interações horizontais, redes informais, trocas entre colegas e vínculos de cooperação.

A ordem dos tópicos foi mantida em todas as entrevistas para facilitar a organização dos dados e possibilitar comparações entre diferentes perfis de respondentes, considerando tanto respostas diretas quanto conteúdos implícitos emergentes das narrativas. O quarto eixo foi elaborado com base na psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours, incluindo aspectos como trocas práticas, solução coletiva de imprevistos, espaços de deliberação, reconhecimento simbólico, resistência coletiva a exigências excessivas e os efeitos da cooperação sobre a saúde mental, investigando a influência do programa de ideias e da cultura de inovação nesses fenômenos. Além disso, buscou-se captar a percepção dos entrevistados sobre as condições organizacionais anteriores à implementação do programa, permitindo identificar as mudanças que ocorreram na dinâmica de trabalho, nos vínculos interpessoais e na valorização das ideias propostas.

A caracterização dos sujeitos entrevistados está apresentada no Quadro 2, enquanto o roteiro completo encontra-se no Apêndice 1, complementado pelo Quadro 3, que resume as questões que demandaram maior atenção analítica.

Quadro 2 – Quadro de entrevistados

Nome Fictício	Sexo	Cargo	Tempo na Empresa
Ana	Feminino	Assistente Comercial	1 ano
Carlos	Masculino	Scrum Master	18 anos
Bruno	Masculino	Estagiário (Logística)	1 ano e 3 meses
Roberto	Masculino	CEO	20 anos
Fernanda	Feminino	Analista de Metrologia Sênior	15 anos
Marluci	Feminino	Gerente de RH	7 anos
Willian	Masculino	Analista da Qualidade Sênior	21 anos
Maria	Feminino	Operadora	25 anos
João	Masculino	Operador	4 anos
Antônio	Masculino	Diretor Industrial	6 anos

Fonte: Autor (2025).

O roteiro completo de entrevistas encontra-se no **Apêndice A**.

3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise foi conduzida com base em uma abordagem qualitativa interpretativa, ancorada nas categorias previamente definidas no Quadro 1 e alinhada aos objetivos específicos da pesquisa. Os relatos obtidos nas entrevistas foram organizados e examinados a partir da identificação de padrões, recorrências e elementos contrastantes que revelem percepções sobre o funcionamento do programa de ideias, seus resultados e a influência percebida nas práticas de cooperação no ambiente de trabalho.

Embora a estrutura do roteiro tenha sido orientada por categorias analíticas, o processo interpretativo permaneceu aberto à incorporação de elementos emergentes, considerando o potencial de novas informações ampliarem a compreensão sobre os vínculos entre inovação, cultura organizacional e gestão por

cooperação. A análise também incluiu a triangulação com documentos internos e relatórios do programa, os quais apresentam indicadores e registros que podem contribuir para contextualizar e reforçar as evidências levantadas nas entrevistas.

O tratamento do material empírico seguiu um processo de categorização temática, combinando leitura atenta, organização sistemática e interpretação crítica dos dados coletados. Essa abordagem buscou garantir profundidade analítica, respeitando as especificidades do campo estudado e os sentidos atribuídos pelos participantes às suas vivências, conforme os princípios da psicodinâmica do trabalho e da pesquisa qualitativa em contextos organizacionais.

3.7 CRITÉRIOS DE QUALIDADE DO ESTUDO DE CASO

De acordo com Yin (2018), a qualidade de um estudo de caso pode ser avaliada a partir de quatro critérios: validade de construto, validade interna, validade externa e confiabilidade. Esses aspectos foram considerados no presente trabalho:

- Validade de construto: assegurada por meio da triangulação de fontes de evidência (entrevistas, análise documental e relatórios internos). A análise também foi ancorada em referenciais teóricos consistentes, notadamente a psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours e a matriz de análise proposta por Floricel *et al.* (2014), reforçando a coerência entre dados e construtos.
- Validade interna: garantida pelo encadeamento lógico das evidências, construindo cadeias de causa e efeito entre ideias implementadas e os impactos observados, conforme sugerem Eisenhardt (1989) e Yin (2018).
- Validade externa: reconhece-se a limitação da generalização estatística em estudos de caso únicos. Todavia, buscou-se uma generalização analítica, discutindo de que modo os achados podem dialogar com a literatura existente e inspirar práticas em outras organizações do setor metal-mecânico.

Confiabilidade: assegurada pelo uso de um protocolo de entrevistas semiestruturadas, pela gravação e transcrição integral dos relatos (com consentimento livre e esclarecido) e pela organização sistemática das evidências em registros documentais, garantindo rastreabilidade do processo investigativo.

4 ESTUDO DE CASO: PROGRAMA DE IDEIAS E GESTÃO POR COOPERAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR METALMECÂNICO

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O estudo de caso foi conduzido em uma empresa do setor metalmecânico, localizada na Região Metropolitana de Curitiba. A empresa atua no segmento de forjamento de alumínio, com foco predominante na fabricação de componentes para os setores automotivo e de motocicletas. Com mais de 200 profissionais em seu quadro funcional, a organização possui trajetória consolidada de mais de três décadas, atendendo a um portfólio diversificado de clientes nacionais e internacionais.

Historicamente, embora a empresa tenha se destacado por sua competência técnica e pela capacidade de atender às demandas de qualidade de seus clientes, não possuía uma área formalmente estruturada para promover práticas de inovação ou para fomentar a melhoria contínua de forma sistemática a partir de iniciativas internas. A partir dessa constatação, e inspirado por programas de melhoria contínua observados em clientes estratégicos, o CEO da companhia identificou a necessidade de criar um ambiente que estimulasse a geração de ideias e sugestões vindas dos próprios colaboradores. Assim, no último trimestre de 2018, foi implementado o Programa de Ideias.

A criação do Programa de Ideias ocorreu em paralelo à formalização da área de Inovação e Melhoria Contínua na empresa, estabelecida em setembro de 2018. A decisão foi motivada, entre outros fatores, pela necessidade de sistematizar iniciativas de melhoria que até então eram conduzidas de forma reativa e pontual, muitas vezes em resposta a exigências de clientes estratégicos. Antes da formalização do programa, práticas sazonais de sugestão de melhorias já haviam sido implementadas em ciclos limitados, porém sem continuidade ou integração com os processos de gestão. A sistematização visou não apenas promover uma cultura de inovação mais consistente, mas também antecipar oportunidades de melhoria que pudesse ser capturadas internamente, evitando a necessidade de partilha de ganhos com clientes, prática comum em projetos de melhoria demandados externamente. Nesse contexto, o Programa de Ideias consolidou-se como uma prática organizacional voltada a estimular a participação dos trabalhadores e a valorização das contribuições oriundas do trabalho real, contribuindo para a construção gradual de uma cultura de inovação

incremental e para o fortalecimento do protagonismo dos colaboradores no processo de transformação contínua da organização.

O Programa de Ideias tem como objetivo principal incentivar a participação de todos os funcionários na proposição de melhorias, em especial relacionadas à produtividade, redução de custos e aprimoramento dos processos produtivos. Todos os colaboradores podem participar, independentemente da função ou nível hierárquico, embora o Staff gerente e diretores que respondem ao CEO e os profissionais da própria área de inovação não possam ser reconhecidos financeiramente pelas ideias por fazerem parte dos gestores que avaliam as ideias.

Desde sua implementação, o programa de ideias tem sido contínuo e anual, mas em 2021 a equipe de inovação identificou a necessidade de criar campanhas temáticas para aumentar o engajamento dos profissionais. Assim, foram desenvolvidos três formatos de mobilização ao longo dos anos: Olimpíada da Inovação; Copa da Excelência Operacional; e Fórmula de Melhorias.

A Olimpíada da Inovação, inspirada nos jogos de Tóquio em 2021, foi a primeira dessas campanhas. Os colaboradores ou grupos que submetiam ideias escolhiam um país, cuja bandeira e nome da equipe eram inseridos em um painel instalado na fábrica, mediante autorização. Todos podiam participar tanto por formulário físico disponível na entrada da fábrica e do escritório quanto por um sistema digital desenvolvido internamente. No momento do *pitch*, além da explicação da ideia, cada equipe apresentava o motivo da escolha do país, estimulando criatividade e curiosidade. As ações de engajamento incluíram um almoço temático no refeitório decorado com símbolos da Olimpíada, um vídeo de divulgação compartilhado via WhatsApp corporativo e um treinamento com conteúdo de cultura lean e inovação. Como resultado, houve um incremento significativo no número de ideias submetidas.

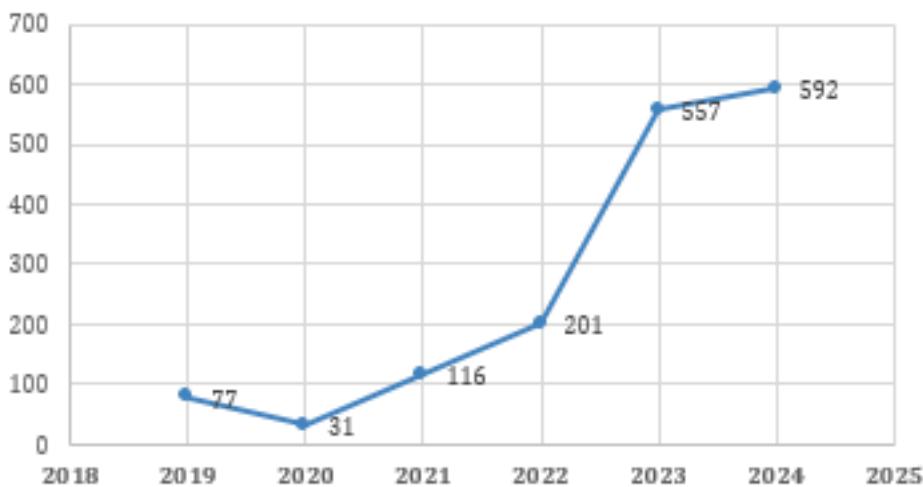
Na sequência, foi lançada a Copa da Excelência Operacional, que seguiu lógica semelhante, mas com ênfase na dinâmica de equipes. Durante o treinamento, os participantes eram divididos em times com coletes de cores diferentes e precisavam “jogar” uma partida em que o gol era identificar oportunidades de ganho para a empresa. As turmas eram formadas por profissionais de diferentes áreas, promovendo interação e a geração de ideias mais diversificadas.

Por fim, a Fórmula de Melhorias foi inspirada na Fórmula 1. O treinamento utilizava exemplos de equipes como Ferrari e Red Bull, trazendo a lógica de melhoria contínua e trabalho em equipe. Uma das dinâmicas realizadas foi o desafio da Torre

de Marshmallow, prática utilizada nesse contexto para mostrar a importância da melhoria contínua. Nessa atividade, os participantes recebem materiais simples (espaguete cru, fita adesiva, barbante e um marshmallow) e devem construir, em tempo limitado, a estrutura mais alta possível capaz de sustentar o marshmallow no topo. O exercício ilustra de forma lúdica a importância da experimentação, da prototipagem rápida e da cooperação entre membros da equipe, evidenciando que o aprendizado iterativo e a colaboração são fatores determinantes para alcançar melhores resultados. Assim como nas demais campanhas, foram utilizados vídeos de divulgação para mobilizar os profissionais.

Os dados utilizados para análise foram extraídos de apresentações internas e do sistema de gestão de ideias desenvolvido pela própria área de inovação da empresa, garantindo a confiabilidade e rastreabilidade das informações. A figura 02 apresenta a evolução do número de ideias submetidas entre 2019 e 2024.

Figura 1 – Evolução do número de ideias



Fonte: o Autor.

Observa-se um **crescimento linear** ao longo do período, com exceção de 2020, ano em que houve uma redução significativa em função da pandemia de Covid-19, que impactou diretamente a rotina dos profissionais. Já em 2021, com a realização da primeira campanha temática (Olimpíada da Inovação), verificou-se um aumento expressivo no volume de submissões, estabelecendo um novo recorde em comparação com os anos anteriores. Esse desempenho crescente manteve-se nos anos seguintes, atingindo 557 ideias em 2023 e 592 em 2024, o maior número já registrado pelo programa.

Ainda que o avanço se dê principalmente em termos de volume, a qualidade das ideias submetidas apresenta variações, o que reforça a necessidade de ações contínuas de capacitação e sensibilização. O programa oferece dois canais de submissão: (i) formulário impresso, disponibilizado na entrada da fábrica e em pontos de acesso do setor administrativo; e (ii) sistema digital, criado internamente pela equipe de inovação. A experiência demonstra que os profissionais do chão de fábrica tendem a utilizar mais o formulário físico, enquanto colaboradores das áreas administrativas e técnicas recorrem com maior frequência ao sistema.

A participação é mais intensa nas áreas de Engenharia, Qualidade e Produção, embora haja contribuições também de setores administrativos, ainda que em número menos expressivo.

O processo de avaliação das ideias é conduzido por uma área dedicada à inovação, que realiza a triagem inicial e seleciona as propostas com maior potencial de acordo com a estratégia da organização, ou seja, ideias que requerem pouco investimento e apresentam o maior ganho. Essas ideias são então apresentadas em reuniões mensais do tipo *pitch*, nas quais o proponente, com suporte da área de inovação (incluindo a elaboração de análise de viabilidade e cálculo de impacto financeiro), apresenta sua proposta diretamente ao CEO, ao Diretor Industrial e ao grupo de gerentes que compõem o *staff* executivo da empresa. As sessões de *pitch* permitem que as ideias sejam avaliadas não apenas quanto à sua viabilidade, mas também quanto à sua contribuição estratégica para a organização

O reconhecimento dos colaboradores constitui um componente importante para o programa de gestão de ideias. Todos os participantes recebem certificados de apresentação e podem também inserir as ideias datas em metas que possuem de melhorias. Para aquelas iniciativas que alcançam implementação prática, ou seja, que são executadas, os autores são contemplados com uma recompensa financeira correspondente a 5% do valor gerado, entendido não apenas como economia financeira direta, mas também como ganhos intangíveis mensuráveis, tais como melhorias de produtividade ou de qualidade. Essa premiação, contudo, está condicionada a um teto previamente estabelecido pela organização, definido no início do programa como forma de assegurar um reconhecimento adequado, sem, entretanto, criar uma dependência financeira em relação ao benefício. Além disso, em caráter anual, os profissionais que mais se destacam, seja pelo volume de

contribuições, pela taxa de implementação ou pelo impacto dos resultados alcançados são distinguidos com outras premiações a exemplo de televisores e smartphones.

Embora o programa esteja consolidado e amplamente divulgado dentro da empresa, os resultados das pesquisas internas realizadas desde 2019 no contexto do *Great Place to Work* (GPTW) evidenciam um descompasso entre a robustez da iniciativa e a percepção dos profissionais. O GPTW é uma consultoria internacional que busca mensurar o clima organizacional das empresas por meio de pesquisas que combinam indicadores quantitativos e qualitativos, abrangendo dimensões como credibilidade da liderança, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Ainda que o foco principal da metodologia não seja a inovação, o questionário contempla perguntas relacionadas à abertura para fornecer ideias e sugestões, cujos índices se apresentam abaixo do esperado pela organização, considerando o investimento em um programa estruturado de gestão de ideias. Embora existam mecanismos de estímulo e reconhecimento, parte dos colaboradores não percebem de forma clara, sugerindo que a mensagem não é assimilada de maneira uniforme. Além disso, nos comentários abertos da pesquisa, a inovação raramente é mencionada, o que pode decorrer tanto da priorização de outros temas por parte dos colaboradores quanto da naturalização do programa, que deixa de ser visto como diferencial. Somado a isso, apesar da realização de treinamentos anuais voltados à inovação, os resultados indicam a necessidade de aprofundar o enraizamento da cultura inovadora e de fortalecer os mecanismos de comunicação e cooperação interna.

Diante desse contexto, o Programa de Ideias oferece uma oportunidade para investigar como práticas estruturadas de gestão da inovação se articulam com dinâmicas de cooperação e com os princípios da psicodinâmica do trabalho, conforme proposto por Christophe Dejours.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS: PROGRAMA DE IDEIAS E GESTÃO POR COOPERAÇÃO NA PERSPECTIVA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A análise das dez entrevistas realizadas com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da empresa do setor metalmecânico revela um panorama complexo e multifacetado sobre a implementação e os impactos do programa de ideias na organização. Os dados empíricos coletados permitem estabelecer conexões

significativas com o referencial teórico apresentado, evidenciando tanto convergências quanto tensões entre a teoria e a prática organizacional.

Esta análise buscou integrar os achados empíricos aos conceitos fundamentais da inovação organizacional, cultura de inovação e gestão por cooperação, conforme proposta por Christophe Dejours na psicodinâmica do trabalho. A estrutura desenvolvida procura demonstrar como o programa de ideias se configura não apenas como uma ferramenta de gestão da inovação, mas também como um elemento catalisador de transformações nas relações de trabalho e nos processos de cooperação organizacional.

Os resultados apresentados foram oriundos de uma análise qualitativa interpretativa que considerou as perspectivas de diferentes atores organizacionais: desde a alta liderança (CEO e Diretor Industrial) até operadores de chão de fábrica, passando por gestores intermediários e analistas técnicos. Esta diversidade de perspectivas permite uma compreensão mais abrangente dos fenômenos estudados e oferece *insights* para a compreensão dos vínculos entre programas de ideias, cultura de inovação e gestão por cooperação.

4.3 PANORAMA DOS DEPOIMENTOS

As entrevistas realizadas revelam a riqueza e a complexidade do Programa de Ideias. A diversidade dos entrevistados, desde a alta liderança até os operadores, possibilita compreender como a mesma iniciativa é percebida sob diferentes lentes. Essa pluralidade dá corpo ao processo de análise, evidenciando convergências, contradições e tensões que atravessam a consolidação do programa.

O roteiro aplicado seguiu quatro eixos: (i) concepção e divulgação do programa; (ii) resultados e impactos; (iii) cultura de inovação; (iv) gestão por cooperação. A seguir, os depoimentos são apresentados em narrativa contínua, intercalando trechos literais e análise crítica, de modo a oferecer ao leitor um retrato denso e realista do fenômeno investigado.

A memória da criação do Programa de Ideias aparece com força nas falas da liderança. O CEO Roberto (20 anos de empresa) relembra o cenário inicial, marcado pela ausência de estímulos formais:

Até então era zero incentivo à inovação. Quando criamos a área de inovação, a ideia era justamente dar uma roupagem diferente. As campanhas como Fórmula 1 e Olimpíadas ajudaram muito, porque as

pessoas se engajavam de forma lúdica e aquilo tirava o programa da rotina burocrática (Roberto, CEO, 20 anos).

O relato de Roberto destaca o elemento estratégico da decisão, mas também o componente simbólico. Não se tratava apenas de um processo administrativo, mas da construção de uma nova narrativa para a organização.

O Diretor Industrial Antônio (6 anos de empresa) reforça esse contraste ao compará-lo com experiências anteriores:

Na empresa onde trabalhei antes, o programa de ideias virou um monstro cheio de regras, ninguém queria participar. Aqui, a simplicidade é o que fez dar certo. O cara vai lá, escreve a ideia e pronto, não tem aquele monte de papelada (Antônio, Diretor Industrial, 6 anos).

Essa fala mostra como a simplicidade foi entendida como chave para a sustentabilidade do programa. O risco de burocratização aparece como um fantasma a ser evitado.

Do ponto de vista dos recém-chegados, a Assistente Comercial Ana (1 ano de empresa) e o Estagiário de Logística Bruno (1 ano e 3 meses de empresa) narram a forma como tiveram contato inicial com o programa:

Na nossa área é um pouco difícil aplicar alguma coisa. A minha equipe não participa muito, mas na integração me explicaram como funcionava, e depois os colegas ajudaram a cadastrar as primeiras ideias (Ana, Assistente Comercial, 1 ano).

Foi na integração que eu ouvi falar do programa. Achei muito diferente, porque nunca tinha visto nada igual. Sempre incentivavam a colocar ideia, e isso me motivou, mesmo sendo estagiário (Bruno, Estagiário de Logística, 1 ano e 3 meses).

Esses relatos mostram que, ainda que setores administrativos tenham menor engajamento, a integração funciona como espaço de difusão e estímulo inicial.

As falas sobre resultados revelam tanto ganhos financeiros e operacionais quanto impactos subjetivos. O Diretor Antônio foi enfático ao relatar benefícios concretos:

Tem ideias que geraram *saving* de 300 mil reais em um ano. Se você somar todas, estamos falando de milhões. Não é só reduzir custo: muitas vezes melhora qualidade, ergonomia, produtividade (Antônio, Diretor Industrial, 6 anos).

A Gerente de RH Marluci (7 anos de empresa) confirma a materialidade dos ganhos:

Temos resultados em *saving*, redução de desperdício, e isso aparece nos relatórios. Mas ao mesmo tempo, na percepção do colaborador, isso não é reconhecido (Marluci, Gerente de RH, 7 anos).

Entre os analistas, a ênfase recai sobre os impactos no cotidiano. A Analista de Metrologia Fernanda (15 anos de empresa) destaca que pequenas mudanças fazem grande diferença:

Às vezes o ganho financeiro não é tão grande, mas para o operador que está ali no processo faz muita diferença. O programa nos faz olhar para o processo com outros olhos (Fernanda, Analista de Metrologia Sênior, 15 anos).

O Analista da Qualidade Rodrigo (21 anos de empresa) reforça esse ponto ao relatar melhorias práticas:

Teve ideia de trocar o tipo de embalagem que parece simples, mas reduziu retrabalho e facilitou para o operador. É nesse detalhe que o programa mostra sua força (Willian, Analista da Qualidade Sênior, 21 anos).

No chão de fábrica, os operadores traduzem os resultados em termos de ergonomia, reconhecimento e carreira. A Operadora Maria (25 anos de empresa) descreve:

O carrinho novo que a gente ganhou foi ideia do programa, muito mais ergonômico. Parece simples, mas mudou o dia a dia. Além disso, a gente ganhou melhoria no cartão alimentação e no plano de saúde. Isso motiva tanto quanto ganhar televisão (Maria, Operadora, 25 anos).

Já o Operador João (4 anos de empresa) conecta o programa à sua trajetória profissional:

Eu costumo pensar que sou cria desse programa. Conseguí sair da produção graças a ele, as pessoas olharam pra mim com outro olhar. Se não fosse o programa, eu ainda estaria lá na máquina (João, Operador, 4 anos).

Esses depoimentos evidenciam que os resultados não se limitam ao plano financeiro. Eles alcançam dimensões simbólicas e subjetivas, redefinindo identidades e reconhecimentos.

Um dos achados mais relevantes foi a percepção de que o programa alterou a forma como os trabalhadores encaram suas atividades. O CEO Roberto rememora o passado:

Antes as melhorias eram reativas, feitas só quando dava problema. Hoje existe uma cultura de propor antes, de buscar soluções. Essa é a mudança mais importante (Roberto, CEO, 20 anos).

O Scrum Master Carlos (18 anos de empresa), que acompanhou diferentes fases, confirma:

Já tivemos outros programas que em um ano acabaram se perdendo. O atual já faz sete anos que está acontecendo e virou cultura mesmo. Hoje não precisa mais a liderança falar: “coloquem ideias”. O operador por si só vai lá e coloca (Carlos, Scrum Master, 18 anos).

A Analista de Metrologia Fernanda traduz o impacto em termos de olhar cotidiano: “Antes a gente olhava e fazia. Hoje a gente olha e pensa: será que não dá pra melhorar isso? O programa faz você olhar com outros olhos” (Fernanda, Analista de Metrologia Sênior, 15 anos).

Entre os operadores, a metáfora usada por João é emblemática: “É uma sementinha invisível... ninguém percebe, mas vai entrando na cabeça. Antes era: vou trocar peça, vou fazer meu serviço. Agora é: será que não tem um jeito melhor?” (João, Operador, 4 anos).

Essas falas revelam uma mudança cultural significativa: a inovação deixa de ser exceção e passa a ser prática naturalizada.

O eixo da cooperação trouxe percepções distintas. O CEO Roberto reconhece avanços, mas também limites: “Nas equipes a gente percebe colaboração, mas não há tanta transacionalidade entre áreas. As pessoas ficam muito na sua bolha” (Roberto, CEO, 20 anos).

A Gerente de RH Marluci também nota essa ambiguidade: “A cooperação existe, mas muitas vezes depende de estímulo. Tem hora que o pessoal recua quando sente sobrecarga” (Marluci, Gerente de RH, 7 anos).

O Analista da Qualidade Willian percebe colaboração no nível micro: “No posto de engenharia, no dia a dia, a gente tem que conversar: “não estou conseguindo, me dê ideias”. Isso acontece naturalmente” (Willian, Analista da Qualidade Sênior, 21 anos).

Para os operadores, a cooperação aparece como necessidade prática. A Operadora Maria resume: “Se a gente não for uma equipe unida, um não fizer a sua parte, já atrapalha todo o processo. Depende desde a forjaria até a jateadora” (Maria, Operadora, 25 anos).

Já João aponta tensões: “Existem pessoas que ainda têm ego, querem ser donos da ideia. Isso atrapalha, porque o foco devia ser a solução” (João, Operador, 4 anos).

Esses relatos evidenciam que a cooperação se manifesta com intensidade no nível local, mas ainda enfrenta barreiras quando se exige transversalidade entre áreas.

O conjunto dos depoimentos permite compreender o Programa de Ideias como fenômeno vivo, atravessado por conquistas e paradoxos. Converge a percepção de que ele representou uma ruptura cultural e se consolidou como prática sustentável, capaz de gerar resultados financeiros, operacionais, ergonômicos e simbólicos. Divergem, no entanto, as percepções sobre sua visibilidade, intensidade da comunicação e transversalidade da cooperação.

Para alguns, como Roberto e Antônio, o programa já faz parte da cultura organizacional. Para outros, como Marluci e Willian, há lacunas de percepção e de estímulo. Nos operadores, percebe-se tanto entusiasmo quanto tensões ligadas à autoria e ao ego. Nos setores administrativos, surgem dificuldades de engajamento.

Esse panorama evidencia que o Programa de Ideias funciona como catalisador de inovação incremental e espaço de reconhecimento, mas também como campo de disputa simbólica, onde se jogam questões de comunicação, cooperação e legitimidade. É nesse equilíbrio entre conquistas e tensões que se constrói a realidade organizacional analisada nesta pesquisa.

Para facilitar a visualização dos achados, elaborou-se o Quadro 3, que organiza os depoimentos de acordo com os quatro eixos do roteiro de entrevistas e os diferentes grupos de entrevistados. A sistematização permite observar tanto convergências quanto divergências nas percepções sobre o Programa de Ideias.

Quadro 3 – Síntese analítica dos depoimentos sobre o Programa de Ideias por eixo temático e grupo de entrevistados

Eixo / Grupo	Alta Liderança (CEO / Diretor Industrial)	Gestores (RH, Engenharia)	Analistas / Administrativo	Operadores
1. Concepção e Divulgação	Comunicação massiva e campanhas lúdicas (Fórmula 1, Copa, Olimpíada); apoio top-down decisivo.	Estruturação clara; menor ênfase no administrativo; valorização da simplicidade.	Divulgação em integração e treinamentos; percepção de clareza, mas engajamento limitado.	Primeiro contato em integração; simplicidade reconhecida como diferencial.
2. Resultados e Impactos	Saving relevante; ganhos em qualidade, ergonomia e produtividade.	Reconhecimento de ganhos financeiros e de produtividade; coparticipação como resultado intangível.	Reconhecem ganhos indiretos, mas impacto menor em suas áreas.	Valorizam ergonomia, benefícios (plano de saúde, cartão alimentação) e oportunidades de carreira.
3. Cultura de Inovação	Antes: melhorias reativas; agora: cultura consolidada e pró-ativa.	Mudança de mentalidade: olhar crítico para processos, incentivo constante.	Reconhecem comunicação ativa, mas com menor engajamento setorial.	Sentem mudança no olhar cotidiano: “semente invisível” que estimula melhorias.
4. Gestão por Cooperação	Cooperação presente, mas restrita ao nível local; falta transversalidade.	Colaboração pontual, dependente de estímulo; risco de sobrecarga.	Reconhecem cooperação em seus setores, mas percebem “ilhas” entre áreas.	Cooperação vista como essencial na produção; tensões ligadas ao ego e autoria.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas (2025).

Nota-se que, enquanto a alta liderança enfatiza o caráter estratégico e simbólico do programa, os operadores destacam melhorias concretas no cotidiano, como ergonomia e reconhecimento. Já os gestores ressaltam ganhos financeiros e coparticipação, mas identificam lacunas de percepção, especialmente no engajamento das áreas administrativas. A cooperação aparece como prática valorizada, embora limitada quando envolve transversalidade entre áreas.

4.4 PROGRAMAS DE IDEIAS COMO CATALISADORES DA INOVAÇÃO INCREMENTAL: A EVOLUÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO

A análise das entrevistas revela que o programa de ideias da empresa estudada evoluiu significativamente desde sua implementação em 2018, confirmando as proposições de Walton, Glassman e Sandall (2016) sobre a necessidade de sistemas estruturados para canalizar o potencial criativo dos colaboradores. O CEO da organização, ao relatar a decisão estratégica de criar uma área de inovação e implementar o programa, evidencia o alinhamento com a literatura que destaca a importância de iniciativas formais para promover a inovação organizacional.

A trajetória evolutiva do programa demonstra características que corroboram as observações de David, Carvalho e Penteado (2011) sobre a importância de extrair e aplicar o potencial criativo dos colaboradores de forma eficaz. O crescimento no

volume de ideias submetidas, que segundo o CEO atingiu uma média de 176 ideias por ano, representa não apenas um indicador quantitativo de engajamento, mas também evidencia a consolidação de uma prática organizacional sustentável. Este crescimento contrasta significativamente com tentativas anteriores de implementação de programas similares na organização, que, conforme relatado pelo Analista da Engenharia, falharam por falta de sustentabilidade e comunicação contínua.

A diferenciação entre o programa atual e as iniciativas anteriores reside precisamente nos elementos que Gerlach e Brem (2017) identifica como críticos para o sucesso de programas de ideias: a evitação da burocratização excessiva e a manutenção do foco na implementação efetiva das sugestões. O Diretor Industrial, ao contrastar sua experiência anterior em outra empresa onde o programa “virou um monstro cheio de regras”, com a simplicidade e eficácia do programa atual, ilustra como a estruturação adequada pode determinar o sucesso ou fracasso dessas iniciativas.

4.5 INOVAÇÃO INCREMENTAL E RESULTADOS TANGÍVEIS

Os resultados financeiros e operacionais identificados nas entrevistas alinham-se diretamente com as proposições de Rubin e Abramson (2018) sobre a importância da inovação incremental para a sustentabilidade competitiva das organizações. Os exemplos concretos citados pelos entrevistados, desde a ideia do CEO que gerou R\$ 200 mil anuais mediante a junção de controles de medição, até as melhorias no setor do pistão relatadas por uma das operadoras que atua na fábrica demonstram como pequenas modificações nos processos podem gerar impactos significativos.

Além dos ganhos financeiros, destacam-se impactos ergonômicos e subjetivos, que embora mais difíceis de mensurar, são percebidos como altamente relevantes no cotidiano. Exemplos incluem carrinhos mais adequados ao transporte de peças, ajustes de *setup* que reduziram esforço físico, e mudanças em embalagens que diminuíram o retrabalho. Tais melhorias reforçam a noção de que a inovação incremental se expressa não apenas em números, mas também na qualidade de vida no trabalho e no reconhecimento simbólico dos colaboradores.

Estes achados corroboram a perspectiva de Christensen (2012) sobre a capacidade das empresas bem administradas de se destacarem no desenvolvimento

de tecnologias incrementais. A empresa estudada exemplifica esta capacidade ao conseguir sistematizar e implementar melhorias contínuas que, embora não representem rupturas tecnológicas, contribuem substancialmente para a eficiência operacional e a redução de custos.

A diversidade dos benefícios identificados sejam eles financeiros, operacionais, ergonômicos e de qualidade reflete a amplitude do conceito de inovação proposto por Schumpeter (1961), que engloba não apenas novos produtos, mas também métodos de produção inovadores e reestruturação organizacional. O programa de ideias da empresa funciona como um mecanismo de captura e implementação dessas diferentes modalidades de inovação, permitindo que melhorias emergentes do trabalho real sejam formalizadas e disseminadas.

4.5.1 Cadeias de evidências dos impactos

A análise das entrevistas evidenciou a necessidade de mapear os impactos das ideias implementadas a partir da construção de **cadeias de evidências**. Essa abordagem metodológica é recomendada nos estudos de caso, pois permite estabelecer vínculos lógicos entre as ideias geradas, as mudanças nos processos e os resultados alcançados, reforçando a validade interna da pesquisa (Yin, 2015; 2018).

As cadeias foram estruturadas em quatro etapas principais:

- a) **Problema identificado** (contexto inicial);
- b) **Ideia sugerida** (proposição apresentada pelo colaborador);
- c) **O que mudou na prática** (implementação da ideia);
- d) **Resultado alcançado e tipo de impacto** (financeiro, operacional, cultural ou simbólico).

Essa estrutura tornou possível distinguir entre:

- **Impactos deliberados**, previstos pelo programa, como aumento de produtividade, redução de custos ou melhorias de qualidade; e
- **Impactos emergentes**, que não estavam no planejamento, mas geraram valor, como fortalecimento da cooperação, reconhecimento simbólico e desenvolvimento profissional.

A aplicação dessa análise revelou que o Programa de Ideias não apenas gerou ganhos operacionais e financeiros, mas também promoveu transformações

simbólicas e culturais. Esses resultados dialogam com a **psicodinâmica do trabalho**, ao evidenciar a **inteligência prática coletiva** e o papel do **reconhecimento simbólico** como fatores que sustentam a motivação e a inovação incremental (Dejours, 2007; 2012).

Quadro 4 – Cadeias de evidências dos impactos do Programa de Ideias

Problema ou Oportunidade identificada	Ideia sugerida	O que mudou na prática	Resultado alcançado	Tipo de impacto
Um equipamento de jateamento apresentou falha e poderia paralisar a produção	Uma operadora sugeriu criar uma peça provisória para manter o equipamento em funcionamento até a chegada da original	A equipe de manutenção e produção desenvolveu a solução temporária em conjunto	Evitou a parada da produção e fortaleceu a cooperação entre áreas	Operacional + Cooperação
A troca de modelos em uma máquina gerava longos períodos de parada (setup)	Um colaborador propôs padronizar os códigos e ajustes para reduzir o tempo de setup	Revisão dos parâmetros e simplificação do processo de troca	Diminuição do tempo de parada e aumento da produtividade	Operacional (Deliberado)
O transporte manual de peças causava desconforto físico e lentidão no processo	Uma equipe sugeriu desenvolver carrinhos ergonômicos para movimentar as peças	Novos carrinhos foram projetados e implantados com apoio da engenharia	Redução de esforço físico, maior conforto e satisfação dos trabalhadores	Ergonomia + Qualidade de vida
As embalagens usadas no setor de qualidade eram pesadas e pouco práticas	Um analista sugeriu criar embalagens mais leves e padronizadas	Implementação de embalagens simplificadas e de fácil manuseio	Redução de retrabalhos e aumento da eficiência operacional	Produtividade (Deliberado)
As pessoas que apresentavam ideias sentiam falta de reconhecimento e visibilidade	A área de inovação propôs ampliar a divulgação e os eventos de reconhecimento	As ideias passaram a ser apresentadas publicamente e premiadas	Aumento da motivação e do engajamento dos colaboradores	Emergente (Simbólico)
Problemas entre áreas demoravam a ser resolvidos pela falta de comunicação direta	Gestores e equipes sugeriram criar grupos interdepartamentais para tratar problemas específicos	Reuniões conjuntas passaram a ocorrer de forma regular	Soluções mais rápidas e clima de maior cooperação entre setores	Emergente (Cultural)

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas (2025).

A sistematização dessas cadeias permitiu compreender como o Programa de Ideias impulsiona não apenas melhorias técnicas, mas também a cooperação e o engajamento entre as pessoas. Ao articular **teoria e evidência empírica**, este estudo reforça a **validade de construto**, conforme propõem Yin (2018) e Dejours (2007), demonstrando que a inovação incremental é sustentada por dimensões humanas, relacionais e simbólicas do trabalho.

4.6 O PAPEL DAS CAMPANHAS TEMÁTICAS NA SUSTENTAÇÃO DO ENGAJAMENTO

Um elemento distintivo identificado na análise empírica foi o uso de campanhas temáticas, tais como Olimpíadas, Copa do Mundo, Fórmula 1 como estratégia para manter o engajamento dos colaboradores ao longo do tempo. Esta abordagem lúdica, mencionada tanto pelo CEO quanto pelo Diretor Industrial e por uma das operadoras entrevistadas, representa não apenas uma forma de comunicação criativa, mas também um ritual organizacional que renova o interesse e previne a estagnação do programa. Assim, a submissão de ideias deixa de ser uma rotina burocrática e passa a ser percebida como uma experiência coletiva e celebratória.

As campanhas temáticas parecem funcionar como um mecanismo de renovação do interesse e prevenção da estagnação que Ostrowski (2017) identifica como um dos principais desafios na implementação de programas de sugestões. Ao transformar a submissão de ideias em uma atividade lúdica e competitiva, a organização consegue manter níveis elevados de participação e evitar que o programa se torne uma rotina burocrática desprovida de significado.

Esta estratégia alinha-se com as proposições de Quandt *et al.* (2014) sobre a importância da integração dos programas de sugestões na cultura organizacional. As campanhas temáticas funcionam como rituais organizacionais que reforçam a importância da inovação e criam momentos de celebração coletiva em torno das contribuições dos colaboradores, fortalecendo assim a cultura de inovação da empresa.

Dessa forma, as campanhas funcionam como mecanismos de renovação simbólica, reforçando normas de inovação, criando momentos de celebração coletiva e evitando que a participação se torne uma obrigação desprovida de significado.

4.7 TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO: DO "ZERO" À CULTURA ENRAIZADA

4.7.1 A Ruptura com o Passado Organizacional

A análise das entrevistas revela uma transformação cultural profunda na organização estudada, que pode ser compreendida por meio das lentes teóricas propostas por Bruno-Faria e Fonseca (2014) sobre a integração entre arquitetura organizacional, ferramentas gerenciais e criatividade dos empregados. O contraste entre o cenário anterior ao programa descrito pelo CEO como “zero” incentivo à inovação e pela Gerente de RH como “tímido” e a situação atual evidencia uma mudança paradigmática nas práticas organizacionais.

Esta transformação alinha-se com as observações de Jassawalla e Sashittal (2002) sobre a necessidade de superar influências históricas e rituais antigos que permeiam as organizações. A empresa estudada conseguiu romper com um padrão histórico de melhorias reativas e pontuais, implementadas “sob demanda” dentro do departamento de qualidade, para estabelecer uma abordagem proativa e sistemática por meio da criação de uma área específica de inovação e melhoria contínua.

O relato do CEO sobre a decisão de “tirar a área de melhoria contínua de baixo da área de qualidade” e dar-lhe “uma outra roupagem” ilustra precisamente o tipo de mudança estrutural que Machado *et al.* (2013) identificam como fundamental para a transformação da cultura organizacional. A criação de uma missão específica e de um foco claro para a área de inovação permitiu que a melhoria contínua deixasse de ser uma atividade secundária para se tornar um objetivo organizacional central.

4.7.2 O Enraizamento Cultural e a Autonomia dos Colaboradores

Um dos achados mais significativos da pesquisa empírica é o desenvolvimento de autonomia dos colaboradores em relação à proposição de ideias, fenômeno que o Analista da Engenharia descreve como “já virou cultura mesmo”. Esta autonomia manifesta-se na observação de que “hoje não precisa mais a liderança

estar incentivando, o próprio operador ele vê e ele vai, não, vou colocar minha ideia no programa".

Este fenômeno corrobora as proposições de Auernhammer e Hall (2014) sobre a necessidade de organizações estarem abertas a mudanças e encorajarem novas ideias, mesmo as incomuns. A empresa estudada conseguiu criar um ambiente em que a proposição de ideias se tornou uma prática naturalizada, não dependente de incentivos externos ou pressões hierárquicas. Esta naturalização representa o que Gorton, Grennan e Zentefis (2022) descrevem como a incorporação de normas, valores e conhecimentos compartilhados que moldam o comportamento organizacional. Observa-se ainda uma autonomia crescente: os colaboradores não dependem mais de incentivo hierárquico para propor ideias. O simples fato de identificar uma oportunidade já os leva a registrar sugestões, evidenciando a naturalização da prática no cotidiano organizacional.

O relato de um operador entrevistado sobre a “sementinha invisível que as pessoas não estão percebendo, mas está entrando na mente” oferece uma perspectiva particularmente rica sobre o processo de transformação cultural. Esta metáfora sugere que a mudança cultural ocorre de forma gradual e muitas vezes imperceptível, mas produz efeitos duradouros no comportamento organizacional. O operador descreve como os colaboradores passaram de uma postura de execução mecânica (“vou trocar peça, vou fazer meu serviço”) para uma abordagem reflexiva e crítica do trabalho.

4.7.3 O Paradoxo da Percepção: Efetividade versus Reconhecimento

Um *insight* crítico emergente da análise empírica é o paradoxo identificado pela Gerente de RH entre a efetividade do programa e sua percepção pelos colaboradores. Segundo ela, existe uma “diferença entre o que eu faço e o que é percebido”, evidenciada pelos resultados da pesquisa *Great Place to Work* (GPTW) que não refletem adequadamente os benefícios do programa de ideias.

Este paradoxo encontra ressonância nas observações de Bennett e Parks (2015) sobre como as verdadeiras barreiras à inovação frequentemente residem na estrutura, sistemas e cultura da empresa, e não na falta de potencial inovador entre os colaboradores. O caso estudado sugere que, mesmo quando um programa de

ideias é efetivo em termos de resultados tangíveis, pode haver desconexões entre a implementação técnica e a percepção subjetiva dos benefícios pelos colaboradores.

A Gerente de RH identifica a necessidade de um “*deep dive*” para compreender por que os benefícios substanciais do programa não são percebidos como valor pelos funcionários. Esta observação aponta para a complexidade dos processos de mudança cultural, sugerindo que a transformação de práticas organizacionais não necessariamente se traduz automaticamente em mudanças na percepção e satisfação dos colaboradores.

Nesse sentido, emergem duas estratégias sugeridas pelos entrevistados para reduzir essa lacuna entre efetividade e percepção: (i) aumentar a transparência e a comunicação visual dos resultados (por meio de painéis ou boletins destacando ideias implementadas, autores e ganhos) e (ii) personalizar o engajamento em áreas administrativas, conectando o programa às suas necessidades específicas, como otimização de fluxos, redução de retrabalho e automação de rotinas.

4.7.4 Diferenciação Setorial na Cultura de Inovação

A análise empírica revela diferenças significativas na forma como a cultura de inovação se manifesta em diferentes setores da organização. O Diretor Industrial observa que “a engenharia sempre está pensando em inovação, em fazer algo diferente”, enquanto “a fábrica está focada no posto de trabalho dela, vai tentar eliminar desperdícios”. Esta diferenciação setorial alinha-se com as proposições de Davies e Buisine (2022) sobre as múltiplas dimensões da cultura de inovação, que incluem vínculos externos, contexto organizacional e habilidades dos indivíduos e equipes.

A Analista Comercial, representando a área administrativa, relata uma participação mais limitada no programa, observando que “a minha equipe não chega a participar muito” e que “no nosso setor é um pouquinho difícil a gente conseguir aplicar alguma coisa”. Esta observação sugere que a cultura de inovação se desenvolve de forma desigual na organização, sendo mais robusta em áreas diretamente relacionadas aos processos produtivos.

Esta diferenciação setorial reflete as observações de Al-Koliby *et al.* (2024) sobre como a cultura empreendedora em PMEs manufatureiras impulsiona a capacidade de inovação de forma diferenciada conforme o contexto específico de

cada área. A empresa estudada demonstra como uma cultura de inovação pode coexistir com diferentes níveis de engajamento e participação, dependendo das características e oportunidades específicas de cada setor organizacional. No caso das áreas administrativas, a percepção de menor aplicabilidade não deve ser entendida como resistência, mas como reflexo das diferenças de oportunidade. Isso aponta para a importância de desenvolver trilhas específicas de inovação para o administrativo, focadas em automação de processos, digitalização e eliminação de retrabalho, garantindo que a cultura de inovação avance de forma mais equilibrada entre os setores.

4.8.GESTÃO POR COOPERAÇÃO: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

4.8.1 Cooperação Horizontal e a Inteligência Prática Coletiva

A análise das entrevistas revela manifestações significativas dos conceitos centrais da gestão por cooperação propostos por Christophe Dejours, particularmente no que se refere à cooperação horizontal entre trabalhadores. O relato de uma operadora sobre a resolução colaborativa do problema da peça desgastada na jateadora oferece um exemplo paradigmático de como a inteligência prática coletiva se manifesta no ambiente organizacional estudado.

Segundo esta operadora, quando confrontados com o desgaste de uma peça específica na jateadora, “foi com o pessoal operador e o pessoal da manutenção, que a gente passa, ó, a gente precisa dessa peça paliativa até que eles consigam trazer a original melhor”. Este relato ilustra precisamente o que Dejours (2007) descreve como a cooperação necessária para superar a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Os trabalhadores mobilizaram sua inteligência prática para criar uma solução temporária que permitisse a continuidade da produção enquanto aguardavam a solução definitiva.

Esta manifestação de cooperação horizontal alinha-se com as observações de Dejours (2015) sobre como o trabalho cooperativo exige a visibilidade dos modos de fazer de cada trabalhador. No caso relatado, operadores e técnicos de manutenção compartilharam seus conhecimentos específicos e estratégias individuais para construir uma solução coletiva. A operadora demonstra compreensão sistêmica do

processo ao reconhecer que “tem todo um processo por trás disso” e que a solução não depende apenas de uma pessoa, mas de uma cadeia de colaboração.

A visão sistêmica expressa por essa profissional que atua na fábrica “se a gente não for uma equipe unida, um não fazer a sua parte, já atrapalha todo o processo” evidencia o que Dejours caracteriza como a construção da confiança entre os membros da equipe através da deliberação sobre o trabalho real. Sua descrição da cadeia produtiva como um sistema integrado (“a gente depende desde o pessoal da forjaria... pessoal da saída...tornos. Lavadora...jateadora”) demonstra a compreensão coletiva da interdependência que fundamenta a cooperação efetiva.

4.8.2 Espaços de Deliberação Coletiva: Formais e Informais

A pesquisa empírica identifica a existência de espaços de deliberação coletiva na organização, tanto formais quanto informais, que se alinham com as proposições de Soboll e Franco (2022) sobre os pilares da gestão por cooperação. Os *pitches* mensais emergem como um espaço formal de deliberação onde as ideias são apresentadas e discutidas coletivamente, funcionando não apenas como mecanismo de avaliação, mas como momento de reconhecimento e visibilidade.

O CEO descreve os *pitches* como uma “vitrine” onde os colaboradores podem “apresentar para mim e para os gestores da empresa”, conferindo “uma visibilidade diferente para aquela pessoa dentro da empresa”. Esta descrição alinha-se com o conceito de reconhecimento simbólico proposto por Dejours, em que o reconhecimento não se limita à recompensa material, mas inclui a valorização da contribuição individual para o coletivo de trabalho.

Além dos espaços formais, a análise revela a existência de espaços informais de deliberação que Dejours (2015) considera fundamentais para a construção da cooperação. O Analista da Engenharia relata que “no próprio posto de engenharia, no dia a dia, a gente tem que conversar sobre isso. Não estou conseguindo, estou tendo problema, me dê ideias”. Estas conversas técnicas cotidianas representam os “espaços informais de convivência” que Dejours identifica como investimentos imateriais estratégicos para a organização.

A operadora entrevistada confirma a existência destes espaços ao afirmar que “a gente tem uma liberdade assim de conversar” e que estas conversas aumentaram com o programa de ideias, pois “o pessoal se envolve muito”. Esta observação sugere

que o programa de ideias pode ter contribuído para ampliar e legitimar os espaços de deliberação coletiva na organização.

4.8.3 Reconhecimento Simbólico e Material: Uma Síntese Eficaz

A análise empírica revela um sistema de reconhecimento que integra eficazmente as dimensões simbólica e material, conforme preconizado pela gestão por cooperação. O reconhecimento material manifesta-se por meio de premiações financeiras atreladas ao desempenho das ideias e de brindes anuais (como televisões e bicicletas), além de benefícios indiretos, como melhorias no cartão alimentação e no plano de saúde, conforme relatado por trabalhadores da fábrica.

Contudo, a dimensão simbólica do reconhecimento parece ser igualmente, senão mais, significativa para os colaboradores. O CEO identifica o “desenvolvimento” como o primeiro reconhecimento, pois “a partir do momento que ele tem a ideia e ele cadastrá no portal essa ideia, ele começa a ter contato com outro tipo de informação que ele não tinha”. Este processo de desenvolvimento representa o que Dejours caracteriza como a transformação do sofrimento em experiência construtiva mediante o reconhecimento.

O operador que atua agora na área de manutenção entrevistado oferece um testemunho particularmente eloquente sobre o impacto do reconhecimento simbólico: “eu consegui sair da produção graças a esse programa. Conseguí pensar algumas ideias, as pessoas olharam para mim com outro olhar graças a essas ideias”. Este relato ilustra como o reconhecimento pode transcender a recompensa imediata para produzir transformações duradouras na trajetória profissional e na identidade do trabalhador.

4.8.4 Limitações e Tensões na Cooperação Organizacional

Apesar das evidências positivas de cooperação, a análise empírica também revela limitações e tensões que merecem atenção. O Diretor Industrial observa que a cooperação existe, mas “não no nível que a gente desejaria ainda”, caracterizando-a como “mais elementar”. Esta observação sugere que, embora a cooperação esteja presente, ainda não atingiu o nível de maturidade necessário para maximizar seus benefícios organizacionais.

O operador agora de manutenção que anteriormente atuava na produção identifica tensões específicas relacionadas ao ego individual *versus* a solução coletiva: “existem pessoas que ainda tem aquele pouquinho de ego, egoísmo, que quer ser o dono da ideia. E não foca na solução”. Esta observação alinha-se com as preocupações de Dejours sobre como a competitividade individual pode enfraquecer os laços de solidariedade e comprometer a cooperação efetiva.

A Gerente de RH oferece uma perspectiva crítica sobre as limitações da cooperação, observando que ela acontece “quando existe um estímulo” específico, mas que algumas pessoas “começaram a recuar o volume de trabalho” quando perceberam sobrecarga adicional. Esta observação sugere que a cooperação na organização ainda depende significativamente de incentivos externos e pode ser comprometida quando os colaboradores percebem desequilíbrios na distribuição de responsabilidades. Além disso, os entrevistados alertam para três desafios recorrentes: (i) a falta de profundidade analítica em algumas soluções, que acabam sendo imediatistas e não atacam a causa raiz dos problemas; (ii) a cooperação mais intensa em nível local do que transversal entre áreas; e (iii) as tensões de autoria, quando o ego individual se sobrepõe ao foco na solução coletiva.

4.8.5 A Evolução do Ambiente Organizacional: Colaborativo versus Competitivo

Uma tensão interessante emerge da análise das percepções sobre a evolução do ambiente organizacional. Enquanto o CEO e um dos operadores caracterizam o ambiente como “mais colaborativo”, o Diretor Industrial observa uma transição “de mais colaborativo para mais competitivo” ao longo do tempo. A Gerente de RH oferece uma perspectiva intermediária, caracterizando o ambiente como “nem colaborativo nem competitivo”, mas “neutro” e necessitando de estímulo.

Esta divergência de percepções pode refletir diferentes posições hierárquicas e experiências organizacionais, mas também sugere a complexidade dos processos de mudança cultural. Conforme observado por Christo *et al.* (2019), a consolidação de valores centrados no individualismo e na competição pode contribuir para a fragmentação dos coletivos, mesmo em organizações que implementam práticas aparentemente colaborativas.

A observação do Diretor Industrial sobre a necessidade de “esforços para que esse trabalho aconteça de forma coletiva” quando surgem exigências muito difíceis

sugere que a cooperação na organização ainda não se tornou completamente espontânea ou natural, requerendo intervenções deliberadas da gestão para ser mobilizada efetivamente. As diferenças de percepção entre líderes, gestores e operadores revelam que a posição hierárquica e o setor de atuação influenciam diretamente a forma como a cooperação é vivenciada. Cabe, portanto, à gestão orquestrar fóruns, rituais e espaços de deliberação capazes de alinhar essas diferentes lentes e promover maior convergência cultural.

4.9 SÍNTESSE TEÓRICA: CONEXÕES INTELIGENTES ENTRE INOVAÇÃO E COOPERAÇÃO

4.9.1 A Convergência entre Programas de Ideias e Gestão por Cooperação

A análise empírica revela uma convergência significativa entre os objetivos dos programas de ideias e os princípios da gestão por cooperação, sugerindo que estas duas abordagens podem ser mutuamente reforçadoras quando implementadas de forma integrada. Esta convergência manifesta-se em múltiplas dimensões que merecem análise detalhada.

Primeiramente, tanto os programas de ideias quanto a gestão por cooperação reconhecem e valorizam a inteligência prática dos trabalhadores. Conforme observado por Dejours (2007), os trabalhadores mobilizam sua criatividade e conhecimento tácito para adaptar o trabalho prescrito às demandas do trabalho real. O programa de ideias da empresa estudada funciona como um mecanismo formal de captura e valorização desta inteligência prática, transformando adaptações informais em melhorias sistematizadas.

O relato do CEO sobre como os funcionários “começam a ter contato com outro tipo de informação que ele não tinha” ao desenvolver suas ideias ilustra como o programa pode funcionar como um espaço de desenvolvimento da inteligência prática. Este processo alinha-se com as observações de Zambroni-de-Souza, Araújo e Silva (2018) sobre como a cooperação estimula os trabalhadores a usarem sua criatividade para lidar com os desafios que surgem no cotidiano laboral.

Segundamente, ambas as abordagens enfatizam a importância do reconhecimento como elemento fundamental para a motivação e o engajamento dos trabalhadores. O sistema de reconhecimento identificado na empresa estudada integra as dimensões material e simbólica de forma que ressoa com as proposições

de Dejours sobre a importância do reconhecimento para a transformação do sofrimento em experiência construtiva.

4.9.2 O Programa de Ideias como Catalisador da Cooperação

Uma descoberta particularmente interessante da pesquisa empírica é como o programa de ideias pode funcionar como catalisador para o desenvolvimento de práticas de cooperação que transcendem o próprio programa. O CEO observa que “você vê equipes de três, quatro, cinco pessoas” se formando para desenvolver ideias, e que “as pessoas acabam se conversando para fazer aquela ideia dar certo”.

Esta formação espontânea de equipes multifuncionais para o desenvolvimento de ideias representa o que Dejours caracteriza como a construção de coletivos de trabalho por meio da vontade coletiva. O programa de ideias oferece um contexto e uma justificativa para a cooperação, criando oportunidades para que os trabalhadores experimentem os benefícios da colaboração e desenvolvam competências cooperativas que podem ser transferidas para outras situações de trabalho.

O Analista da Engenharia confirma esta observação ao notar que “dificilmente uma ideia é implementada só por um setor” e que as ideias frequentemente envolvem “grupos multifuncionais, que eu preciso da qualidade, produção, logística, engenharia”. Esta necessidade de colaboração multifuncional cria oportunidades para o que Dejours (2015) descreve como a *“mise en visibilité”* a exposição mútua de estratégias individuais que constrói confiança e fortalece a cooperação. Quando as ideias exigem a participação de grupos multifuncionais, a prática de cooperação tende a transbordar para outros problemas do dia a dia, fortalecendo não apenas o programa de ideias, mas a própria cultura colaborativa da organização.

4.9.3 A Dimensão Temporal da Transformação Cultural

A análise longitudinal possibilitada pelos relatos dos entrevistados com diferentes tempos de permanência na empresa oferece *insights* valiosos sobre a dimensão temporal da transformação cultural. O contraste entre as tentativas anteriores de implementação de programas de ideias (que falharam por falta de sustentabilidade) e o sucesso do programa atual sugere que a transformação cultural requer tempo, persistência e comunicação contínua.

O Analista da Engenharia, com 18 anos na empresa, oferece uma perspectiva histórica particularmente valiosa ao observar que programas anteriores “dentro de um ano acabaram se perdendo”, enquanto o programa atual “já faz 7 anos que está acontecendo” e “já virou cultura mesmo”. Esta observação alinha-se com as proposições de Jassawalla e Sashittal (2002) sobre a necessidade de superar influências históricas e rituais antigos para implementar mudanças culturais duradouras.

A metáfora da “sementinha invisível” utilizada por um dos operadores entrevistados oferece uma perspectiva particularmente rica sobre como a transformação cultural ocorre de forma gradual e muitas vezes imperceptível. Esta metáfora sugere que a mudança cultural não é um evento pontual, mas um processo contínuo de sedimentação de novas práticas e valores que eventualmente se tornam naturalizados no comportamento organizacional.

4.10 TENSÕES E CONTRADIÇÕES: OPORTUNIDADES PARA APROFUNDAMENTO TEÓRICO

As tensões e contradições identificadas na análise empírica oferecem oportunidades valiosas para o aprofundamento da compreensão teórica sobre a relação entre programas de ideias e gestão por cooperação. O paradoxo identificado pela Gerente de RH entre a efetividade do programa e sua percepção pelos colaboradores sugere que a transformação de práticas organizacionais não se traduz automaticamente em mudanças na experiência subjetiva dos trabalhadores.

Esta observação ressoa com as preocupações de Dejours sobre a importância da dimensão subjetiva do trabalho e do reconhecimento. Embora o programa de ideias possa estar funcionando efetivamente em termos de resultados tangíveis, pode não estar atendendo adequadamente às necessidades de reconhecimento e valorização dos trabalhadores. Esta lacuna sugere a necessidade de maior atenção aos aspectos simbólicos e relacionais do programa, além de seus aspectos técnicos e financeiros.

A divergência de percepções sobre a evolução do ambiente organizacional (colaborativo *versus* competitivo) também oferece *insights* importantes sobre a complexidade dos processos de mudança cultural. Esta divergência pode refletir diferentes experiências organizacionais conforme a posição hierárquica, mas também

sugere que a transformação cultural não é uniforme ou linear, podendo coexistir tendências aparentemente contraditórias.

Os entrevistados sugerem que a explicitação de um *backlog* corporativo de dores, ou seja, a identificação pública de problemas prioritários, acompanhada de chamadas de ideias direcionadas por tema ou área, pode contribuir para ampliar a transversalidade e aumentar a percepção de utilidade do programa, especialmente nas áreas administrativas. Essa prática não apenas reforça o alinhamento entre necessidades organizacionais e propostas dos colaboradores, mas também reduz a sensação de competição entre setores

4.11 IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os achados empíricos desta pesquisa contribuem para o avanço da teoria da inovação organizacional ao demonstrar como programas de ideias podem funcionar não apenas como mecanismos de captura de sugestões, mas como catalisadores de transformações mais amplas nas relações de trabalho e na cultura organizacional. Esta perspectiva amplia a compreensão tradicional dos programas de ideias, que frequentemente se concentra em seus aspectos técnicos e financeiros.

A integração entre inovação incremental e cooperação identificada na empresa estudada sugere que a capacidade de inovar de forma contínua pode estar intimamente relacionada à qualidade das relações de trabalho e aos níveis de cooperação organizacional. Esta observação alinha-se com as proposições de Fischer e Montalbano (2014) sobre como a cooperação entre membros de equipes permite a combinação de habilidades e experiências variadas, resultando em soluções mais eficazes.

A empresa estudada demonstra como a inovação incremental pode emergir naturalmente de ambientes cooperativos, em que os trabalhadores se sentem seguros para compartilhar suas ideias e experimentar novas abordagens. Esta observação contribui para a literatura sobre inovação aberta (Chesbrough; Borges, 2014) ao mostrar como a abertura pode ser cultivada internamente mediante práticas que promovam a cooperação e o reconhecimento. A integração entre programas de ideias e mecanismos de cooperação interna sugere que a inovação incremental não deve ser entendida apenas como ajuste técnico, mas como fenômeno social enraizado em relações de confiança, reciprocidade e reconhecimento mútuo.

4.12 CONTRIBUIÇÕES PARA A PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A pesquisa também oferece contribuições significativas para o campo da psicodinâmica do trabalho ao demonstrar como os conceitos de Dejours podem ser aplicados e operacionalizados em contextos organizacionais contemporâneos. O programa de ideias da empresa estudada funciona como um exemplo prático de como os princípios da gestão por cooperação podem ser integrados a ferramentas de gestão modernas.

A evidência de que o programa de ideias pode funcionar como um espaço de deliberação coletiva e reconhecimento simbólico sugere que as organizações podem criar estruturas formais que apoiam e ampliam as práticas de cooperação naturais dos trabalhadores. Esta observação é particularmente relevante em um contexto onde as pressões competitivas e as demandas de produtividade podem comprometer os espaços tradicionais de cooperação.

O caso estudado também ilustra como a inteligência prática dos trabalhadores pode ser valorizada e sistematizada sem ser burocratizada ou despersonalizada. O equilíbrio entre estrutura formal e flexibilidade identificado no programa sugere caminhos para a implementação de práticas de gestão que respeitem e potencializem a criatividade e autonomia dos trabalhadores.

Além disso, o estudo mostra que programas de ideias podem funcionar como espaços de reconhecimento simbólico e de deliberação coletiva, o que reforça a proposta de Dejours (2015) de que o reconhecimento é condição fundamental para transformar o sofrimento em experiência construtiva. Ao legitimar a inteligência prática dos trabalhadores, a organização amplia a cooperação e fortalece vínculos de solidariedade, apontando caminhos para uma gestão por cooperação efetivamente integrada às práticas de inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A análise integrada das entrevistas com o referencial teórico revela um panorama complexo e multifacetado sobre a implementação e os impactos do programa de ideias na organização estudada. Os achados empíricos confirmam muitas das proposições teóricas sobre programas de ideias e cultura de inovação, ao mesmo tempo em que oferecem *insights* originais sobre a relação entre estes programas e os princípios da gestão por cooperação.

Quadro 5 – Achados empíricos e implicações práticas

Dimensão Analisada	Principais Achados	Conexões Teóricas	Implicações Práticas
Evolução do Programa	Crescimento sustentado (média de 176 ideias/ano conforme documentos internos), campanhas temáticas eficazes, superação de tentativas anteriores que falharam por falta de sustentabilidade	Walton, Glassman e Sandall (2016); David, Carvalho e Penteado (2011); Gerlach e Brem (2017)	Importância da simplicidade estrutural, comunicação contínua e mecanismos de renovação simbólica
Cultura de Inovação	Transformação de “zero” incentivo para cultura enraizada; autonomia crescente (não depende mais da liderança); paradoxo da percepção (efetividade x reconhecimento no GPTW)	Bruno-Faria e Fonseca (2014); Jassawalla e Sashittal (2002)	Necessidade de combinar comunicação transparente de resultados (painéis, boletins) com estratégias específicas para áreas administrativas
Resultados e Impactos	Ganhos financeiros e operacionais significativos; impactos ergonômicos (carrinhos, setup, embalagens); reconhecimento simbólico; casos de ascensão profissional	Rubin e Abramson (2018); Christensen (2012); Schumpeter (1961)	Valorizar resultados não apenas econômicos, mas também subjetivos, ligados ao bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores
Cooperação Horizontal	Formação de equipes multifuncionais; cooperação local intensa; lacunas na transversalidade entre áreas; soluções imediatistas sem causa raiz; tensões ligadas ao ego/autoria	Dejours (2007, 2015); Fischer e Montalbano (2014)	Potencial do programa como catalisador de cooperação; necessidade de práticas deliberadas para fortalecer transversalidade e foco em causa raiz
Reconhecimento	Sistema integrado material/simbólico: premiações financeiras, brindes anuais (TVs, bicicletas), benefícios indiretos; visibilidade e desenvolvimento como principais formas de reconhecimento simbólico	Dejours (2015); Soboll e Franco (2022)	Combinar reconhecimento formal e informal, dando ênfase ao desenvolvimento e à visibilidade como recompensas simbólicas duradouras
Espaços de Deliberação	Pitches mensais (formais) e conversas técnicas cotidianas (informais); aumento da troca de ideias com o programa	Dejours (2015); Zambroni-de-Souza, Araújo e Silva (2018)	Manutenção de múltiplos espaços de deliberação; estímulo a fóruns intersetoriais e backlog de dores como mecanismos de engajamento transversal

Fonte: O autor (2025).

5.1 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL

Os achados desta pesquisa oferecem implicações práticas para gestores interessados em implementar ou aprimorar programas de ideias em suas organizações. Primeiramente, a experiência da empresa estudada demonstra a importância de evitar a burocratização excessiva que pode transformar o programa em um “monstro cheio de regras”, conforme observado pelo Diretor Industrial.

A simplicidade estrutural, combinada com apoio técnico adequado para o desenvolvimento das ideias, emerge como um fator crítico de sucesso. O papel da área de inovação em auxiliar os colaboradores na valoração e desenvolvimento de suas propostas ilustra como o suporte organizacional pode potencializar a participação sem comprometer a autonomia dos trabalhadores.

As campanhas temáticas identificadas na empresa representam uma inovação na gestão de programas de ideias que merece atenção de outros gestores. Estas campanhas funcionam como mecanismos de renovação do interesse e prevenção da estagnação, transformando a submissão de ideias em uma atividade lúdica e engajadora que mantém níveis elevados de participação ao longo do tempo.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS IMPLEMENTAÇÕES

Com base na análise empírica, algumas recomendações emergem para organizações interessadas em implementar programas de ideias que integrem princípios de gestão por cooperação:

Estruturação Simples e Flexível: evitar excesso de regras e procedimentos burocráticos que possam inibir a participação. A estrutura deve ser suficientemente robusta para garantir a avaliação e implementação eficaz das ideias, mas flexível o suficiente para acomodar diferentes tipos de contribuições e estilos de participação.

Sistema Integrado de Reconhecimento: desenvolver um sistema que combine reconhecimento material e simbólico, dando atenção especial aos aspectos de desenvolvimento e visibilidade que podem ter impactos duradouros na trajetória profissional dos colaboradores.

Múltiplos Espaços de Deliberação: criar e manter tanto espaços formais (como *pitches*) quanto informais para discussão e desenvolvimento de ideias. Estes espaços devem ser percebidos como seguros e acolhedores, onde os trabalhadores possam compartilhar dificuldades e experimentar soluções colaborativas.

Comunicação Contínua e Criativa: investir em comunicação regular e criativa sobre o programa, utilizando diferentes canais e formatos para manter o engajamento. As campanhas temáticas podem ser uma estratégia eficaz para renovar o interesse e criar momentos de celebração coletiva.

Atenção às Diferenças Setoriais: reconhecer que diferentes áreas da organização podem ter níveis distintos de participação e tipos diferentes de contribuições. Adaptar as estratégias de engajamento conforme as características específicas de cada setor.

5.3 LIMITAÇÕES E DIREÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa, embora ofereça *insights* valiosos, apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. O estudo de caso único limita a generalização dos achados para outros contextos organizacionais. Pesquisas futuras poderiam beneficiar-se de estudos comparativos entre organizações de diferentes setores e portes para identificar padrões mais amplos.

O paradoxo da percepção identificado pela Gerente de RH – cuja efetividade do programa não se reflete adequadamente na satisfação dos colaboradores – merece investigação mais aprofundada. Pesquisas futuras poderiam explorar os fatores que influenciam a percepção subjetiva dos benefícios de programas de ideias e desenvolver estratégias para alinhar melhor a efetividade técnica com a satisfação dos participantes.

A tensão entre cooperação e competição identificada nas entrevistas também oferece oportunidades para pesquisas futuras. Estudos longitudinais poderiam investigar como esta tensão evolui ao longo do tempo e quais fatores organizacionais influenciam o equilíbrio entre estas duas dinâmicas.

5.4 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Esta pesquisa contribui para o avanço do conhecimento em múltiplas dimensões. Teoricamente, demonstra como programas de ideias podem funcionar como catalisadores de transformações mais amplas nas relações de trabalho, ampliando a compreensão tradicional destes programas além de seus aspectos técnicos e financeiros.

A integração entre os conceitos de inovação incremental e gestão por cooperação oferece uma perspectiva original que pode enriquecer tanto a literatura sobre inovação organizacional quanto os estudos em psicodinâmica do trabalho. Esta integração sugere que a capacidade de inovar continuamente pode estar intimamente relacionada à qualidade das relações de trabalho e aos níveis de cooperação organizacional.

Praticamente, a pesquisa oferece um modelo de implementação que equilibra estrutura formal com flexibilidade, reconhecimento material com simbólico, e participação individual com cooperação coletiva. Este modelo pode servir como referência para outras organizações interessadas em desenvolver programas de ideias que promovam simultaneamente a inovação e a cooperação.

A evidência de que programas de ideias podem funcionar como espaços de deliberação coletiva e reconhecimento simbólico oferece caminhos concretos para a operacionalização dos princípios da gestão por cooperação em contextos organizacionais contemporâneos. Esta operacionalização é particularmente relevante em um momento histórico onde as pressões competitivas e as demandas de produtividade podem comprometer os espaços tradicionais de cooperação e solidariedade no trabalho.

6 CONCLUSÕES

A análise integrada das entrevistas com o referencial teórico revela que o Programa de Ideias da empresa estudada transcende sua função aparente de captura e implementação de sugestões para funcionar como um catalisador de transformações mais profundas na cultura organizacional e nas relações de trabalho. Seus impactos abrangem desde ganhos financeiros até melhorias ergonômicas, reconhecimento simbólico e até mesmo progressões de carreira.

Essa transformação manifesta-se por meio da criação de espaços de deliberação coletiva, do desenvolvimento de práticas de reconhecimento que integram dimensões materiais e simbólicas e da promoção de formas de cooperação que valorizam e potencializam a inteligência prática dos trabalhadores. Ao transformar a contribuição cotidiana em valor reconhecido, o programa amplia o sentido do trabalho e reforça vínculos de confiança, condição essencial para a inovação incremental e para a consolidação de uma cultura de aprendizado contínuo.

Os achados empíricos confirmam que programas de ideias bem estruturados podem contribuir significativamente para o desenvolvimento de culturas de inovação sustentáveis. No entanto, também revelam que essa contribuição depende de fatores que vão além da estrutura técnica do programa. A simplicidade organizacional, a comunicação contínua, o reconhecimento multidimensional e a atenção aos aspectos relacionais emergem como elementos críticos para o sucesso dessas iniciativas.

Nesse sentido, destacam-se a autonomia dos colaboradores para propor ideias sem estímulos hierárquicos e a necessidade de lidar com paradoxos de percepção, em que a efetividade do programa nem sempre é reconhecida nos indicadores de clima organizacional, como o GPTW. Tal contradição aponta para a existência de uma defasagem entre práticas efetivas de inovação e sua percepção simbólica, indicando que o fortalecimento da cultura inovadora requer não apenas estruturas formais, mas também a construção de sentido compartilhado em torno do trabalho.

A convergência identificada entre os objetivos do Programa de Ideias e os princípios da gestão por cooperação sugere possibilidades promissoras para o desenvolvimento de abordagens integradas que promovam simultaneamente a inovação organizacional e a qualidade das relações de trabalho. Entretanto, o estudo também evidencia tensões a serem superadas, como a cooperação mais intensa em

nível local do que entre áreas, a tendência de algumas soluções permanecerem superficiais por falta de análise de causa raiz e as disputas de autoria, frequentemente associadas ao “ego”, que podem enfraquecer a cooperação e a confiança entre colegas.

Esses desafios reforçam a importância de mecanismos institucionais, como fóruns intersetoriais e o *backlog* corporativo de dores, que podem ampliar a transversalidade, promover a reflexão coletiva e consolidar uma cultura de confiança mútua. Ao incorporar práticas que favorecem o diálogo e o aprendizado conjunto, as organizações fortalecem não apenas sua capacidade inovadora, mas também a coesão social que sustenta o desempenho sustentável.

Além de suas contribuições práticas para a gestão da inovação em empresas industriais, este estudo oferece avanços teóricos ao demonstrar que a integração entre programas de ideias e gestão por cooperação pode representar uma via concreta para operacionalizar a psicodinâmica do trabalho em contextos organizacionais. A pesquisa evidencia que a inovação incremental não se sustenta apenas em processos técnicos, mas em vínculos humanos de confiança, reconhecimento e deliberação coletiva. Futuras investigações podem aprofundar essa análise, explorando como esses princípios se manifestam em organizações de diferentes setores e portes, bem como em distintos estágios de maturidade cultural.

Assim, os resultados obtidos reforçam que a sustentabilidade da inovação depende não apenas de estruturas formais e metodológicas, mas da qualidade das relações de trabalho, da capacidade de escuta mútua e da valorização do conhecimento produzido coletivamente. O Programa de Ideias, ao articular resultados tangíveis e simbólicos, mostra-se, portanto, um espaço privilegiado para compreender como a inovação pode emergir do trabalho real, e como o reconhecimento e a cooperação podem transformar a rotina produtiva em um processo permanente de criação, aprendizado e desenvolvimento humano.

REFERÊNCIAS

AGORAKI, K. K.; DEIRMENTZOGLOU, G. A.; TRIANTOPOULOS, C. Cultural values as catalysts of technological innovation for a sustainable future. *Sustainability*, v. 16, n. 5, p. 2064, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su16052064>. Acesso em: 21 ago. 2024.

ALESSI, M.; CAMILLÒ, A.; CHETTA, V.; GIANGRECO, E.; SOUFIVAND, M.; STORELLI, D.. Applying Idea Management System (IMS) Approach to Design and Implement a Collaborative Environment in Public Service Related Open Innovation Processes. *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*, v. 5, p. 26-38, dez. 2015/jan. 2016. Disponível em: <https://csimq-journals.rtu.lv>. Acesso em: 10 ago. 2024.

ALVES, C.; SOUSA, J. H. F. S. de. Creativity and innovation to improve processes in a textile industry. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Debrecen, v. 6, n. 3, p. 80–96, 2021. Disponível em: <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/9118>. Acesso em: 31 jul. 2025.

ANGYAL, V. The Historical Evolution of Employee Idea Management: A Comprehensive Review. In: OBÁDOVICS, Csilla; RESPERGER, Richárd; SZÉLES, Zsuzsanna; TÓTH, Balázs István (eds.). *Sustainability Transitions: Challenges and Innovative Solutions*. Sopron: University of Sopron Press, 2024. p. 405-419. Disponível em: <https://doi.org/10.35511/978-963-334-499-6-Anyal>. Acesso em: 10 ago. 2024.

AUERNHAMMER, J.; HALL, H. Organisational culture in knowledge creation, creativity and innovation: towards the Freiraum model. *Journal of Information Science*, v. 40, n. 2, p. 154-170, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0165551513508356>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BAXTER, P.; JACK, S. Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, v. 13, n. 4, p. 544-559, 2008. Disponível em: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2/>. Acesso em: 14 set. 2025.

BAŠKARADA, S. Qualitative case study guidelines. *The Qualitative Report*, v. 19, n. 40, p. 1-18, 2014. Disponível em: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol19/iss40/3/>. Acesso em: 14 set. 2025.

BENBYA, H.; LEIDNER, D. E. How Allianz UK used an idea management platform to harness employee innovation. *MIS Quarterly Executive*, v. 17, n. 2, p. 139-155, jun. 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/325840794>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BENNETT, N.; PARKS, J. M. Struggling to innovate? Examine your structure, systems, and culture. *Business Horizons*, v. 58, n. 5, p. 563-569, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/282626695> Struggling to innovate Examine your structure systems and culture. Acesso em: 25 ago. 2024.

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 24 ago. 2024.

BRYMAN, A. *Social research methods*. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2012. 766 p.

CASTRO, E.; OLIVEIRA, U. T. V. de. A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. *Entretextos*, Londrina, v. 22, n. 3, p. 25–45, jul./dez. 2022. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/entretextos/article/view/46089>. Acesso em: 18 abr. 2025.

CHEN, X.; XIE, H.; ZHOU, H. Incremental versus radical innovation and sustainable competitive advantage: a moderated mediation model. *Sustainability*, Basel, v. 16, n. 4545, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su16114545>. Acesso em: 17 ago. 2024.

CHESBROUGH, H.; BOGERS, M. Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In: CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel (Eds.). *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2014, p. 3-28. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2427233. Acesso em: 17 ago. 2024.

CHRISTENSEN, C. M. *O dilema da inovação*: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. Tradução de Laura Prates Veiga. São Paulo: M.Books do Brasil Editora, 2012.

CHRISTO, C. de S.; BRITO, J.; MASSON, L. P.; FIGUEIREDO, M.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C. Trabalho e cooperação: apresentação do dossiê. *Laboreal*, Porto, v. 15, n. 1, p. 1–7, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/laboreal.1032>. Acesso em: 19 abr. 2025.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Research design*: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2023.

DAHAL, N. et al. Participant selection procedures in qualitative research: experiences and some points for consideration. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, v. 9, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/frma.2024.1512747>. Acesso em: 13 abr. 2025.

DASHTIPOUR, P.; VIDAILLET, B. Work as affective experience: the contribution of Christophe Dejours' 'psychodynamics of work'. *Organization*, London, v. 24, n. 1, p. 18–35, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350508416668191>.

DAVIES, M.; BUISINE, S. Modelling and measuring innovation culture. European Conference on Management Leadership and Governance, *Reading*, v. 18, n. 1, p. 805–814, nov. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.805>. Acesso em: 13 set. 2025.

DAVID, D. E. H.; CARVALHO, H. G. de; PENTEADO, R. S. *Gestão de ideias*. Curitiba: Aymará, 2011.

DEJONCKHEERE, M.; VAUGHN, L. M. Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, v. 7, n. 2, p. 1-8, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057>. Acesso em: 14 set. 2025.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 3. ed. São Paulo: FGV, 2007.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*: estudo de psicopatologia do trabalho. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1987.

DEJOURS, C. *Suicídio e trabalho*: o que fazer?. São Paulo: Blucher, 2015.

DEJOURS, C. *Trabalho vivo II*: trabalho e emancipação. Tradução de Franck Soudant. São Paulo: Blucher, 2022.

DEJOURS, C. *Le choix*: souffrir au travail n'est pas une fatalité. Paris: Bayard, 2015.

DEJOURS, C. Declaração em palestra realizada em Santos/SP, 14 ago. 2015. Publicado em: *Fundacentro – Notícias*, 21 ago. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/comunicacao/noticias/noticias/2015/8/trabalho-possibilita-a-transformacao-de-si>.

Acesso em: 03 out. 2025.

DIAZ-FERNANDEZ, M.; BORNAY-BARRACHINA, M.; LOPEZ-CABRALES, A. HRM practices and innovation performance: a panel-data approach. *International Journal of Manpower*, v. 38, n. 3, p. 354-372, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/316353975>. Acesso em: 10 ago. 2024.

FISCHER, B. D.; MONTALBANO, N. Continuous innovation from all employees: an underutilized font of organizational improvement. *American Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 40-50, 2014.

FLORICEL, S.; MICHAUX, V.; GOSSELIN, D. Extending project management research: Insights from social theories. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 7, p. 1091–1107, 2014.

GARZA, R.; LOPEZ, A. Measuring innovation culture: a synthesis of the innovation culture construct and identification of its research clusters. *Multidisciplinary Business Review*, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.35692/07183992.13.1.5>.

GERLACH, S.; BREM, A. Idea management revisited: a review of the literature and guide for implementation. *International Journal of Innovation Studies*, v. 1, n. 4, p. 144-161, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2017.10.004>. Acesso em: 10 ago. 2024.

GIL, A. C.; REIS NETO, A. C. dos. Survey de experiência como pesquisa qualitativa básica em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 22, n. 56, p. 125–137, abr. 2020. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/74026>. Acesso em: 13 abr. 2025.

GILL, P.; STEWART, K.; TREASURE, E.; CHADWICK, B. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, v. 204, n. 6, p. 291-295, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>. Acesso em: 1 set. 2025.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GORTON, G.; GRENNAN, J.; ZENTEFIS, A. Culture and organization. *Journal of Corporate Finance*, v. 73, p. 102129, 2022.

HALME, M.; PIEKKARI, R.; MATOS, S.; WIERENGA, M.; HALL, J. Rigour vs. reality: contextualizing qualitative research in the low-income settings in emerging markets. *British Journal of Management*, v. 35, n. 1, p. 36–51, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12690>. Acesso em: 13 abr. 2025.

HANCOCK, D. R.; ALGOZZINE, B. *Doing case study research: a practical guide for beginning researchers*. 3. ed. New York: Teachers College Press, 2023.

HOLGERSSON, M.; WALLIN, Martin W.; CHESBROUGH, H. W.; DAHLANDER, L. Closing open innovation. *Strategic Management Review*. Forthcoming. Disponível em: <https://doi.org/10.1234/smr.v1n1>. Acesso em: 25 ago. 2024.

JASSAWALLA, A. R.; SASHITAL, H. C. Cultures that support product-innovation processes. *Academy of Management Perspectives*, v. 16, n. 3, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.2002.8540307>. Acesso em: 25 jan. 2024.

LE, P. B.; LEI, H.; LE, T. T.; GONG, J.; HA, A. T. L. Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Chinese Management Studies*, v. 14, n. 3, p. 405-419, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CMS-04-2019-0151/full/html>. Acesso em: 10 ago. 2024.

LAVARDA, R. A.; BELLUCCI, C. Case study as a suitable method to research strategy as practice perspective. *The Qualitative Report*, v. 27, n. 2, p. 539–555, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.4840>. Acesso em: 13 abr. 2025.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, v. 18, p. 1–22, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21723/riaee.v18i00.17958>. Acesso em: 13 set. 2025.

MACHADO, D. P. N.; GOMES, G.; TRENTIN, G. N. S.; SILVA, A. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 164-182, out./dez. 2013. Disponível em: <http://doi.org/10.5773/rai.v10i4.978>. Acesso em: 25 ago. 2024.

MOHAMED, M. M. A.; LIU, P.; NIE, G. Causality between technological innovation and economic growth: evidence from the economies of developing countries. *Sustainability*, v. 14, n. 6, p. 3586, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su14063586>. Acesso em: 6 set. 2024.

OLIVEIRA, L. F. de; GUIMARÃES, A. S.; FERREIRA, M. C. Entrevistas semiestruturadas no campo educacional: contribuições metodológicas para a pesquisa qualitativa. *Revista Brasileira de Pesquisa em Educação*, v. 13, n. 2, p. 120–138, 2023. Disponível em: <https://periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/view/21779>. Acesso em: 17 jul. 2025.

OSTROWSKI, D. Assessment of employee engagement in the implementation of an employee suggestion program in Company X – research results. *Economic and Environmental Studies*, Poland, v. 17, n. 4, p. 985-1002, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.25167/ees.2017.44.22>. Acesso em: 28 ago. 2024.

POPPE, M. Requirements and effects on companies and employees of idea management systems in SMEs. In: KOSCHMIDER, Agnes; MICHAEL, Judith; THALHEIM, Bernhard (orgs.). *EMISA Workshop 2020*. CEUR-WS.org Proceedings, 2020. p. 39-44. Disponível em: <https://ceur-ws.org/Vol-XXX/>. Acesso em: 10 ago. 2024.

QUANDT, C. O.; SILVA, H. D. F. N.; FERRARESI, A. A.; FREGA, J. R. Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. *Revista de Administração e Inovação*, v. 11, n. 3, p. 176-188, 2014.

RIEGER, V.; KLARMANN, M. The effect of cooperative team culture on innovation. *Journal of Business Research*, v. 144, p. 1256-1271, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.020>. Acesso em: 2 mar. 2022.

RUBIN, G. D.; ABRAMSON, R. G. Creating value through incremental innovation: managing culture, structure, and process. *Radiology*, v. 288, n. 2, p. 1-11, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/326166062>. Acesso em: 10 ago. 2024.

RUSLIN, R.; MASHURI, S.; RASAK, M. S. A.; ALHABSYI, F.; SYAM, H. Semi-structured interview: a methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, v. 12, n. 1, ser. V, p. 22-29, jan./fev. 2022. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jrme/papers/Vol-12%20Issue-1/Ser-5/E1201052229.pdf>. Acesso em: 14 set. 2025.

SAKA, R. O.; OSADEME, G. C.; ONONOKPONO, N. J. Exploratory research design in management science: a review of literature on conduct and application. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, v. 7, n. 5, p. 574–583, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.47772/IJRIS.2023.7515>. Acesso em: 13 set. 2025.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SOBOLL, L. A. P.; FRANCO, R. A. de A.. Prevenção da violência e do assédio no trabalho: inspirações a partir da Convenção 190 da OIT e da gestão por cooperação. In: ARAÚJO, Adriane Reis de (org.). *O enfrentamento à violência e ao assédio no trabalho*. Belo Horizonte: RTM, 2022.

VILAS BOAS, K. M. *Plataforma de gestão de ideias e inovação aberta aplicada a universidade pública: a abordagem crowdstorming*. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2019.

WALTON, A. L. J.; GLASSMAN, B.; SANDALL, D. L. Increasing innovation through engagement: a critical review of an idea stock market and idea management system. *International Journal of Innovation Science*, v. 8, n. 4, p. 293-310, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/312185724>. Acesso em: 10 ago. 2024.

YUN, J.H. J.; ZHAO, X.; JUNG, K.; YIGITCANLAR, T. The culture for open innovation dynamics. *Sustainability*, v. 12, n. 5076, p. 1-21, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12125076>. Acesso em: 25 ago. 2024.

ZAMBONI-DE-SOUZA, P. C.; ARAÚJO, A. J. da S.; SILVA, J. de D. G. da. A dimensão política do trabalho: a cooperação como ferramenta de gestão da sociedade. *Psicologia & Sociedade*, v. 30, e164500, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30164500>. Acesso em: 19 abr. 2025.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Este roteiro orientou a realização das entrevistas com os participantes do programa de ideias da organização.

Bloco 1 – Concepção e divulgação do programa de ideias

1. Como você ficou sabendo do programa de ideias?
2. Como foi a divulgação e comunicação interna sobre o programa no início?
3. Quais informações ou orientações foram fornecidas para a participação?
4. O programa foi bem estruturado desde o início? Houve mudanças ao longo do tempo?

Bloco 2 – Resultados e impactos do programa de ideias

5. Você poderia citar algum exemplo de melhoria que tenha ocorrido em razão do programa de ideias?
6. As ideias implementadas trouxeram benefícios financeiros, operacionais ou de outro tipo?
7. O programa impactou o seu dia a dia ou o da equipe? De que maneira?
8. Os participantes foram reconhecidos pelas contribuições? Como ocorreu esse reconhecimento?

Bloco 3 – Cultura de inovação organizacional

9. Como era o incentivo à inovação antes da criação do programa de ideias?
10. Houve mudança na cultura de inovação da empresa após a implantação do programa?
11. Hoje há abertura para propor novas ideias?
12. Como a liderança apoia sugestões e novas iniciativas?

Bloco 4 – Gestão por cooperação no ambiente de trabalho

13. Hoje, como você percebe a troca de informações e a ajuda entre colegas para resolver problemas do dia a dia? O programa de ideias influenciou essa troca?

14. Quando surgem imprevistos ou dificuldades, as pessoas buscam soluções juntas? Há relação com a cultura de inovação promovida pelo programa de ideias?

15. Existem momentos em que os colegas conversam abertamente sobre dificuldades do trabalho? Essas conversas aumentaram após o programa de ideias?

16. Os esforços e boas ideias dos colegas são reconhecidos? O programa contribuiu para esse reconhecimento?

17. Quando surgem exigências muito difíceis, há apoio coletivo para tornar o trabalho viável? O programa influenciou esse tipo de cooperação?

18. O ambiente de trabalho está mais colaborativo ou mais competitivo? Houve influência do programa de ideias ou da cultura de inovação?

19. A colaboração entre colegas ajudou a tornar o ambiente de trabalho mais leve e menos estressante? O programa de ideias teve impacto nesse aspecto?