



KAREN MOREIRA VILAS BOAS

**PLATAFORMA DE GESTÃO DE IDEIAS E INOVAÇÃO
ABERTA APLICADA A UNIVERSIDADE PÚBLICA:
A ABORDAGEM *CROWDSTORMING***

LAVRAS – MG

2019

KAREN MOREIRA VILAS BOAS

**PLATAFORMA DE GESTÃO DE IDEIAS E INOVAÇÃO ABERTA APLICADA A
UNIVERSIDADE PÚBLICA: A ABORDAGEM *CROWDSTORMING***

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Marketing, Estratégia e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. André Grützmann
Orientador

LAVRAS – MG
2019

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Vilas Boas, Karen Moreira.

Plataforma de Gestão de Ideias e Inovação Aberta Aplicada a
Universidade Pública : A Abordagem Crowdstorming / Karen
Moreira Vilas Boas. - 2019.

91 p.

Orientador(a): André Grützmänn.

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de
Lavras, 2019.

Bibliografia.

1. Inovação aberta. 2. Gestão de ideias. 3. Crowdstorm. I.
Grützmänn, André. II. Título.

KAREN MOREIRA VILAS BOAS

**PLATAFORMA DE GESTÃO DE IDEIAS E INOVAÇÃO ABERTA APLICADA A
UNIVERSIDADE PÚBLICA: A ABORDAGEM *CROWDSTORMING***

**IDEAS MANAGEMENT AND OPEN INNOVATION PLATFORM APPLIED TO
PUBLIC UNIVERSITY: THE CROWDSTORMING APPROACH**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 30 de abril de 2019.
Dr. André Luiz Zambalde UFLA
Dr. Hélio Lemes Costa Junior UNIFAL

Prof. Dr. André Grützmann
Orientador

**LAVRAS – MG
2019**

RESUMO

As inovações são importantes para o setor público, particularmente no que diz respeito à melhoria da eficiência em gestão, ampliação de canais de participação e colaboração e desenvolvimento de novas formas de prestação de serviços a sociedade. Neste contexto, uma das formas de potencializar a inovação é por meio do modelo de inovação aberta que, no setor público, pode envolver a colaboração de cidadãos na solução de problemas enfrentados pelo governo. Especificamente, com o advento das plataformas digitais, é possível realizar a massificação do modelo de inovação aberta, envolvendo uma "multidão" de cidadãos, o que caracteriza a prática de *crowdstorming*, ou tempestade de ideias. Desta forma, o governo lida com um número cada vez maior de ideias que, para se tornarem inovação, devem ser gerenciadas de forma contínua. Diante deste contexto, o presente trabalho objetivou analisar e discutir a aplicação do modelo de inovação aberta, fundamentada na gestão de ideias, *crowdstorming* e plataforma digital, em uma Universidade pública brasileira. O objeto de estudo selecionado para esta pesquisa é um projeto de uma universidade pública situada no Estado de Minas Gerais, denominado "Universidade Aberta: Soluções Inovadoras". Trata-se de um *crowdstorming* de ideias a partir do uso da plataforma tecnológica Prêmioideia®. A pesquisa é classificada como uma investigação aplicada, descritiva e qualitativa, associada a estudo de caso e fundamentada em referencial bibliográfico, levantamento documental e entrevistas semi-estruturadas. Buscou-se detalhar o planejamento e execução do projeto, refletir sobre os principais dados e resultados obtidos a partir do uso da plataforma e analisar o relato dos gestores e participantes do desafio sobre os impactos do projeto. Concluiu-se que o *crowdstorming* apoiado em plataformas digitais pode proporcionar um aumento no volume de ideias geradas para fins de inovação em uma universidade pública. Em seu aspecto prático, este trabalho demonstra a importância da gestão de ideias como aliada ao processo de inovação aberta. Especificamente no setor público, onde a participação social vem aumentando, é importante criar mecanismos de geração e gestão de ideias, considerando avaliações e seleção de forma eficiente visando um portfólio de ideias para inovação. Além disso, contribui-se para o arcabouço teórico das pesquisas sobre inovação aberta no setor público (participação social), ao associar o modelo de inovação aberta às abordagens de gestão de ideias e *crowdstorming*. No contexto acadêmico, pretende-se contribuir incentivando estudos sobre novas práticas para promoção de inovação aberta, a fim de se comparar os ganhos e limitações de cada técnica em diferentes instâncias do setor público.

Palavras-chave: Inovação aberta; Gestão de ideias; Plataformas digitais; *Crowdstorm*; Universidades públicas.

ABSTRACT

Innovations are important to the public sector, particularly in terms of improving management efficiency, broadening participation and collaboration channels, and developing new ways of delivering services to society. In this context, one of the ways to leverage innovation is through the open innovation model which, in the public sector, may involve citizen collaboration in solving problems faced by the government. Specifically, with the advent of digital platforms, it is possible to massify the open innovation model, involving a "crowd" of citizens, which characterizes the practice of crowdstorming. Thus, the government deals with a growing number of ideas that, to become innovation, must be managed continuously. Given this context, the present work aimed to analyze and discuss the application of the open innovation model, based on the management of ideas, crowdstorming and digital platform, in a Brazilian public university. The object of study selected for this research is a project of a public university located in the state of Minas Gerais, called "Open University: Innovative Solutions". It is a crowdstorming of ideas from the use of the Premium Technology platform. The research is classified as an applied, descriptive and qualitative research, associated with a case study and based on bibliographic reference, documentary survey and semi-structured interviews. We sought to detail the planning and execution of the project, to reflect on the main data and results obtained from the use of the platform and to analyze the report of the managers and participants of the challenge about the impacts of the project. It was concluded that crowd-supported digital platforms can provide an increase in the volume of ideas generated for innovation in a public university. In its practical aspect, this paper demonstrates the importance of idea management as an allied to the open innovation process. Specifically in the public sector, where social participation is increasing, it is important to create mechanisms for generating and managing ideas, considering evaluations and selection efficiently aiming at a portfolio of ideas for innovation. In addition, it contributes to the theoretical framework of research on open innovation in the public sector (social participation) by associating the open innovation model with approaches to idea management and crowdstorming. In the academic context, we intend to contribute by encouraging studies on new practices to promote open innovation, in order to compare the gains and limitations of each technique in different instances of the public sector.

Keywords: Open innovation; Idea management; Digital platforms; Crowdstorm; Public universities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo de vida do <i>crowdstorm</i>	27
Figura 2 - Método de planejamento do <i>crowdstorming</i> para o setor público	28
Figura 3 - Página web da plataforma PrêmioIdea®	34
Figura 4 - Síntese do procedimento metodológico	37
Figura 5 – <i>Web Page</i> da <i>startup</i> Progolden	38
Figura 6 – Apresentação dos objetivos do PrêmioIdea no âmbito do setor público	39
Figura 7 - Fases da metodologia da plataforma PrêmioIdea	40
Figura 8 – Passo a passo do desafio “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras”	44
Figura 9 – <i>Web Page</i> do desafio “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras”	47
Figura 10 – Interface do aplicativo do desafio	48
Figura 11 – Página <i>web</i> de divulgação dos vencedores do desafio	50
Figura 12 – Percentual de Ideias por tema-desafio.....	52
Figura 13 – Percentual de interações por tema-desafio	53
Figura 14 – Número de ideias postadas por data.....	54
Figura 15 – Número de ideias postadas por hora	54
Figura 16 – Quantidade de curtidas por data	56
Figura 17 – Quantidade de curtidas por hora	56
Figura 18 – Quantidade de comentários feitos por data	57
Figura 19 – Quantidade de comentários feitos por hora.....	58
Figura 20 – Avaliação das ideias postadas por tema-desafio	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Temas-desafios do projeto “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras”	42
Tabela 2 – Número total de interações na plataforma	55
Tabela 3 – Dados sobre as curtidas na plataforma	55
Tabela 4 – Dados sobre os comentários na plataforma	57
Tabela 5 – Número de ideias postadas pelos representantes de cada organização.....	58
Tabela 6 – Quantidade de ideias postadas por departamento/organização	59
Tabela 7 – Quantidade e percentual de interações por departamento/organização	60
Tabela 8 – Dados sobre quantidade de ideias e avaliações por tema-desafio	62
Tabela 9 – Exemplo de ideias encontradas no Plano de Desenvolvimento Institucional.....	63
Tabela 10 – Ranking das 10 ideias com mais interações no desafio	64
Tabela 11 – Dados sobre as ideias, interações e avaliações do departamento/organização vencedores	64
Tabela 12 – Dados sobre as ideias e avaliações dos vencedores individuais	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização e motivação	10
1.2. Problema e objetivos	12
1.3 Justificativas.....	13
1.4 Estrutura do trabalho	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Inovação e inovação aberta.....	16
2.2 Gestão de ideias para inovação	20
2.3 Gestão de ideias, <i>crowdstorming</i> e setor público	25
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Tipo de pesquisa	32
3.2 Objeto de estudo	33
3.3 Procedimentos metodológicos.....	34
3.4 Diagrama síntese da pesquisa.....	36
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
4.1 Plataforma PrêmioIdea.....	38
4.2 Descrição da estratégia.....	41
4.3 Análise dos dados gerados	51
4.4 Resultados e impactos do projeto - Gestores	65
4.5 Resultados e impactos do projeto - Participantes.....	69
4.6 Discussões	75
5. CONCLUSÕES.....	80
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A - Roteiro semiestruturado para entrevistas com os gestores	90
APÊNDICE B - Roteiro semiestruturado para entrevistas com os participantes.....	91

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentadas a contextualização e motivação do estudo, seguidos do problema, objetivos e as justificativas da pesquisa. Por fim, expõe-se a estrutura da dissertação.

1.1 Contextualização e motivação

As organizações reconhecem a inovação como um dos caminhos mais importantes para o sucesso. Ela pode ser um fator determinante para o aumento de desempenho e sobrevivência em ambientes competitivos no caso de organizações privadas e uma forma de melhorar eficiência de processos, serviços públicos e gestão no caso de instituições públicas. No setor público, entende-se que as inovações são fundamentalmente importantes, uma vez que podem promover mudanças evolutivas em estruturas governamentais, além de aumentar a eficiência e desempenho na prestação de serviços à sociedade.

Conforme Bason (2018), a inovação no contexto do governo pode ser entendida como o processo de criação de novas ideias e sua transformação em valor para a sociedade. Assim, considerando-se os desafios enfrentados pelo setor público na atualidade, os efeitos da inovação podem contribuir significativamente para a geração de valor para a sociedade, melhorando a capacidade do governo em solucionar os problemas.

Especificamente no contexto das organizações públicas, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm sua missão voltada para a promoção do ensino-aprendizagem, além da pesquisa, difusão e uso do conhecimento para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Nestas instituições, ideias e inovações podem trazer benefícios tornando o seu trabalho mais eficaz no contexto da geração de valor.

Neste contexto, uma das formas de potencializar o processo de inovação é por meio do modelo de inovação aberta, defendido por Chesbrough (2003). Segundo o autor, o conceito de abertura é baseado na premissa de que uma organização não deve inovar de forma isolada, uma vez que pode usufruir de diversos parceiros para adquirir ideias e recursos. Trata-se, em síntese, da utilização do conhecimento de forma coletiva para resolver problemas e identificar novas oportunidades, seja esse conhecimento interno ou externo às organizações.

No setor público, a prática da abertura do processo de inovação (inovação aberta), particularmente envolvendo cidadãos, pode se manifestar de diversas formas. Uma delas seria a gestão de ideias associada a *crowdstorming* e plataformas digitais (CHESBROUGH, 2003;

IRVIN; STANSBURY, 2004; HOPKINS, 2011; ABRAHAMSON, RYDER E UNTERBERG, 2013, MARTINS, 2015; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2016). Busca-se, no contexto da utilização e domínio destas tecnologias (abordagens, técnicas e ferramentas), a participação social, que contempla, além das vantagens advindas do próprio conceito de inovação aberta, a possibilidade de alcançar diretamente os problemas e necessidades dos cidadãos. Desta forma, se promove o alinhamento de interesses da população com o governo, abrindo espaço para uma maior variedade de perspectivas em relação aos problemas discutidos e proporcionando oportunidades para o surgimento de soluções inovadoras.

Para isto, pode-se utilizar o *crowdstorming*, uma forma de colaboração *on-line* entre multidões e a organização, cunhada por Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013). Seu significado remete a uma tempestade de ideias direcionadas à solução de problemas ou desafios disponibilizados por organizações. Com vistas ao setor público, o *crowdstorming* constitui uma prática aliada à inovação aberta, que pode trazer benefícios tanto no contexto da participação dos cidadãos, como na geração de valor para a sociedade.

Plataformas digitais, por sua vez, são definidas como ferramentas tecnológicas, que se constituem de um novo canal de comunicação entre governo e sociedade na busca por soluções para as demandas sociais. Sendo, portanto, uma das principais formas de ampliar o alcance no contexto do processo de geração de ideias. Essa participação da sociedade se dá por meio de processos de consulta pública, que ocorrem com a contribuição dos cidadãos pela Internet com ideias potencialmente inovadoras para a solução de problemas governamentais, sejam estes estruturais, econômicos, sociais ou ambientais (ZIEGLER; HAMKER, 2011; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2016).

Num ambiente dinâmico, seja no contexto privado ou público, é importante manter um fluxo constante e contínuo de geração de novas ideias, aumentando as chances de que uma delas se transforme em inovação (BOEDDRICH, 2004; VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006).

Enfim, capturar, gerenciar ideias e promover a inovação é de fundamental importância para as organizações, especialmente no setor público, onde a participação cidadã precisa avançar e se consolidar em todo o mundo. Assim, particularmente no contexto do presente trabalho, busca-se tratar a gestão de ideias, associada a utilização de *crowdstorming* e plataforma tecnológica em uma universidade pública no Brasil.

1.2. Problema e objetivos

As Universidades são uma das fontes externas de inovação e têm colaborado cada vez mais com as melhorias nas empresas e no mercado como um todo, graças à sua diversidade de áreas e gama de saberes. No entanto, algumas pesquisas questionam se o potencial dos membros da comunidade acadêmica tem sido utilizado em prol da própria Instituição. Conforme afirmam Pinheiro, Bez e Bessi (2016), a participação ativa dos membros da comunidade acadêmica, com diferentes olhares sobre os processos de ensino, pesquisa, extensão e administração, pode mudar realidades como a burocracia, a lentidão da gestão, a quebra de projetos em função da troca de administração, entre tantos outros problemas enfrentados no dia a dia das instituições e do setor público.

Moran (2007) enxerga as universidades como um espaço privilegiado de conhecimento onde as ideias afloram. Porém, elas ainda carecem de espaços para que os membros da própria comunidade (alunos, professores e colaboradores) possam expor suas ideias e colaborar ativamente para as mudanças desejadas, em uma relação interdisciplinar de trocas de saberes. Os espaços para debate são pontuais e abrangem pequenos grupos. Por isso, é necessário criar um espaço que permita ser utilizado por todos e em qualquer local e momento.

Tendo em vista contribuir com o arcabouço de estudos neste contexto, busca-se realizar a presente investigação, que associada a estudo de caso, visa responder à seguinte questão de pesquisa: **“Como se desenvolve e quais são os impactos da inovação aberta, fundamentada em gestão de ideias, *crowdstorming* e plataforma digital em uma universidade pública brasileira?”**

Neste sentido, o objetivo geral do trabalho é analisar e discutir o processo de desenvolvimento e os impactos da inovação aberta, fundamentada na gestão de ideias, *crowdstorming* e plataforma digital em uma universidade pública brasileira.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Descrever a estratégia de adoção e desenvolvimento de processo de inovação aberta, a partir de técnicas de gestão de ideias associadas a *crowdstorming* e plataforma digital em uma universidade pública brasileira;
- Identificar e analisar os resultados gerados, considerando a participação dos cidadãos na plataforma digital e técnica *crowdstorming*;
- Analisar e discutir os resultados e impactos do processo de inovação aberta no contexto da instituição (Universidade).

A pesquisa classifica-se como uma investigação de caráter aplicado, descritivo e qualitativo, fundamentado em estudo de caso por meio do levantamento documental e entrevistas semiestruturadas.

O objeto de estudo selecionado para esta pesquisa foi o projeto “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras”, realizado em uma universidade pública situada no sul do estado de Minas Gerais. Basicamente, constitui-se de um *crowdstorming* de ideias através do uso de uma plataforma digital denominada Prêmioideia®¹. O objeto de estudo foi escolhido tendo em vista um caso real, abrangência de participação dos cidadãos (professores, alunos, técnicos administrativos e sociedade) no projeto e sua consequente visibilidade, além da viabilidade de acesso às informações e por representar uma inovação no âmbito de uma universidade pública brasileira.

1.3 Justificativas

Entende-se que a inovação é essencial para as organizações nos dias de hoje, seja como estratégia de vantagem competitiva, seja para o aumento nos lucros, redução nos gastos ou melhorias na gestão e prestação de serviços. Para que as inovações existam, é de fundamental importância gerar ideias em um fluxo contínuo e sustentável.

Uma das formas de ampliar o volume de ideias e potencializar a inovação é através do modelo de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003), o qual prevê a participação de parceiros internos e externos à organização. O paradigma de inovação aberta teve início no setor privado e, com o tempo, muitas de suas práticas foram migradas para o setor público, com o objetivo de aumentar a participação da sociedade nas decisões tomadas pelo governo, buscando legitimidade e maior apoio às ações governamentais. Contudo, não basta apenas que as ideias sejam geradas, é importante gerenciá-las de forma ativa, envolvendo também os processos de identificação, seleção e avaliação, principalmente no setor público, que lida com um número cada vez maior de ideias decorrentes do aumento da participação cidadã.

Neste contexto, o uso de plataformas digitais ampliou o alcance relacionado ao processo de inovação aberta, especialmente no setor público. As plataformas digitais permitem uma participação em massa da sociedade, atingindo um público maior do que em outras modalidades e em outras épocas. Por outro lado, o *crowdstorming* (ouvir a multidão), uma técnica apoiada pelas plataformas digitais, permite a interação entre um grande número de participantes em

¹ www.premioideia.com.br

busca de identificar e avaliar novas ideias geradas por uma multidão (ABRAHAMSON; RYDER; UNTERBERG, 2013).

O *Crowdstorming*, assim como outras práticas de inovação aberta, como o *crowdsourcing* e o *crowdfunding*, vem sendo cada vez mais utilizado pelos governos, a fim de aumentar a participação dos cidadãos na gestão pública. Porém, quando aplicado neste âmbito, deve ser bem planejado e executado, observando às particularidades do setor, pois, pode acabar obtendo um resultado contrário e negativo caso não atinja os objetivos propostos. Entretanto, apesar da relevância do tema, as pesquisas voltadas para o uso destas técnicas e tecnologias no setor público ainda são escassas, necessitam de um espaço maior para debate acerca da sua aplicação e especificidades. Enfim, as pesquisas sobre a prática de *crowdstorming* aplicada com o objetivo de abertura das instituições públicas têm que ser ampliadas (SELTZER; MAHMOUDI, 2013).

Walker et al. (2007) argumentam que a produção científica neste campo, embora crescente, ainda se mantém muito limitada, sendo a maioria das pesquisas voltadas para o setor privado, que prioriza o lucro, e não para o setor público, em busca de melhoria na prestação de serviços e o desenvolvimento das instituições. Observa-se que a utilização do *crowdstorm* apoiado em plataformas digitais e associado a gestão de ideias está em evolução no âmbito das organizações públicas. Especificamente no contexto do Brasil, alguns autores evidenciam a necessidade de uma abordagem aplicada ao contexto destas organizações.

Souza et al. (2014), Souza et al. (2017) e dos Santos et al. (2015) sugerem novos estudos baseados no tema em diferentes níveis e instâncias governamentais, buscando avaliar a flexibilidade e eficácia da prática de *crowdstorming* aplicada a estes contextos. Além disso, Souza et al. (2016) sugere novas abordagens na busca de critérios para avaliação das ideias geradas por meio de consultas públicas. Souza et al. (2017) ainda acrescenta a necessidade de investigar meios de potencializar o interesse da sociedade na implementação de soluções identificadas nessas consultas, que beneficiem a sociedade e não dependam do governo para serem implementadas.

Neste estudo, pretende-se trazer contribuições teóricas e práticas para o tema, desvendando a utilização do *crowdstorming* como prática para potencializar a inovação aberta no setor público. Além disso, no âmbito acadêmico, visa impulsionar novos estudos a fim de avaliar seu uso em outras instituições governamentais e, também, como forma de investigação de novas práticas para promoção de inovação aberta. Desta forma, novas pesquisas podem surgir, comparando os ganhos e limitações de cada técnica para diferentes instâncias do setor

público, de forma a aprimorá-las em busca de um aumento da participação social tirando proveito das oportunidades geradas pelas técnicas e tecnologias.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: após esta introdução, é apresentada a seção 2, onde é tratado o referencial teórico, com os principais conceitos e aspectos relacionados à inovação aberta, da gestão de ideias, *crowdstorming* e o setor público. Na sequência, na seção 3, descreve-se a metodologia, onde buscou detalhar os elementos componentes do processo de investigação realizado. Finalmente, na seção 4, são apresentados os resultados e discussões da pesquisa. Na seção 5, a conclusão e, ao final, as Referências Bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção encontra-se dividida em três tópicos: o primeiro apresenta os principais aspectos acerca da Inovação e Inovação Aberta; o segundo discute sobre a Gestão de Ideias para Inovação e, por fim, sobre *Crowdstorming*, Gestão de Ideias e Setor Público.

2.1 Inovação e inovação aberta

Nas últimas décadas, principalmente a partir dos anos 80, a inovação tem recebido mais atenção de estudiosos, de organizações e da sociedade em geral como forma de resposta às demandas e estilos de vida dos clientes, e a fim de aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia e pelos mercados em mudanças, que exigem cada vez mais a constante adaptação das organizações (BAREGHEH et al., 2009). Todos reconhecem que a inovação é um dos caminhos importantes para o sucesso, com a qual as organizações podem aumentar seu desempenho e promover a sobrevivência em ambientes competitivos (BIGLIARDI; GALATI, 2013; INAUEN; SCHENKER-WICKI, 2011).

A OECD em 2005 conceituou a inovação como a introdução de um produto, seja ele bem ou serviço, novo ou consideravelmente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005). Outros autores propuseram conceituações para o termo inovação e, qualquer que seja, sempre está relacionado à aplicação de novas ideias, conceitos, conhecimentos sobre produtos, processos, serviços ou novos procedimentos na organização e sociedade.

Com relação ao impacto, as inovações podem ser divididas em dois tipos: as incrementais, decorrentes de melhoria significativa em algo já existente, agregando vantagem sem alterar o padrão de referência; e as radicais, quando uma nova ideia resulta em um produto ou processo totalmente novo, surgindo uma nova referência muito superior (seja em qualidade, capacidade, rapidez, desempenho, preço, etc.) em relação à anterior (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Em meados dos anos 2000, a literatura de inovação começou a se voltar para o setor público, buscando garantir eficiência e mudanças em suas estruturas governamentais (GONZALEZ; LLOPIS; GASCO, 2013). Como as organizações públicas e privadas apresentam objetivos distintos, o termo inovação tende a ser associado de forma automática ao

setor privado, onde o lucro e a competição tornam as empresas mais eficientes. No setor público, tradicionalmente visto como menos dinâmico e mais engessado, onde o lucro não é o objetivo principal e onde não há competição, a inovação foi legitimamente reconhecida como forma de melhorar a eficiência e aumento de desempenho na prestação dos serviços (ALBURY, 2005).

Algumas pesquisas demonstram que as inovações no setor público são majoritariamente de caráter incremental, em busca de melhoria contínua e soluções para problemas em processos, serviços públicos e modelos de gestão pública. Há outros motivos para a predominância desse tipo de inovação, como a ausência de competição, a cultura burocrática de padronização e formalização e a complexidade de problemas sociais a serem enfrentados (BEKKERS; EDELENBOS; STEIJN, 2011).

Para tanto, a inovação no setor público concentra-se em desenvolver serviços, melhorar seus rendimentos e adicionar valor em termos de benefício público (LEE; HWANG; CHOI, 2012). Desta forma, podendo contribuir com a melhoria na qualidade e eficiência dos serviços prestados e a capacidade do governo na resolução de problemas. Para dar ênfase a este foco na geração de valor público, é interessante salientar o trecho abaixo:

Destaca-se aqui que inovar não é positivo em si, mas que os efeitos da inovação, sim, podem contribuir significativamente para a geração de valor no setor público, tornando possível enfrentar os variados e complexos desafios impostos ao setor público na atualidade, como: combater as epidemias e o terrorismo; lidar com ameaças de mudanças climáticas; melhorar o sistema educacional; diminuir as taxas de crimes e presidiários; reduzir a violência doméstica e sexual; prevenir contaminações de tragédias ambientais; aumentar a eficiência da saúde e da educação pública, tornando possível reduzir seus custos; e melhorar o bem-estar da população em geral. (NOVECK, 2015 apud OLIVEIRA; SANTOS JUNIOR, 2017, p. 40)

Especificamente no setor público, a inovação tem como foco a melhoria dos serviços e adição de valor em termos de benefícios à sociedade e pode ser potencializada por meio da inovação aberta (LEE; HWANG; CHOI, 2012). O modelo de inovação aberta foi apresentado por Chesbrough (2003). Segundo o autor, o conceito de abertura é baseado na ideia de que uma organização não pode inovar de forma isolada, uma vez que depende de diversos parceiros para adquirir ideias e recursos. Segundo o autor, a inovação aberta pode ser considerada uma nova abordagem de aperfeiçoamento, caracterizada pela abertura das fronteiras das organizações, proporcionando o estabelecimento de cooperações e o compartilhamento de tecnologias e conhecimentos com parceiros, instituições de pesquisa e universidades. Chesbrough (2003) definiu a inovação aberta como:

A inovação aberta é o paradigma que supõe que as empresas podem e devem usar ideias externas da mesma forma que usam ideias internas e caminhos internos e externos para o mercado à medida que as empresas buscam aperfeiçoar a sua tecnologia. A inovação aberta combina ideias internas e externas em arquiteturas e sistemas cujos requerimentos são definidos por um modelo de negócio. [...] A inovação aberta supõe que ideias internas podem ser também levadas ao mercado por meio de canais externos, fora dos negócios normais da firma, a fim de gerar valor adicional. (CHESBROUGH, 2003, p. 8, traduzido pela autora).

Os autores Gassmann e Enkel (2004) estudaram os caminhos possíveis na implementação da inovação aberta e classificaram seus processos em três arquétipos: (1) *Outside-in*, ou de fora pra dentro: as empresas podem ampliar sua base conhecimento através da integração de fornecedores, clientes e fontes externas de informação para aumentar a sua capacidade de inovação; (2) *Inside-out*, ou de dentro pra fora: é a multiplicação da tecnologia pela transmissão das ideias ao mercado externo, pela exportação de ideias e venda de propriedade intelectual; e (3) *Coupled*, ou Acoplada/Mista: seria acoplar os processos de inovação de fora para dentro e de dentro para fora, trabalhando em parcerias com atores complementares, onde dar e receber são cruciais para alcançar o sucesso.

No contexto público, a prática da abertura do processo de inovação envolvendo cidadãos, por exemplo, pode caracterizar-se como participação social e contempla, além das vantagens advindas do próprio conceito de inovação aberta, a possibilidade de abordar diretamente as necessidades reais dos cidadãos, promovendo o alinhamento de interesses da população com o governo (IRVIN; STANSBURY, 2004). Na participação social objetiva-se a obtenção de informações e conhecimentos externos, a partir de colaborações vindas dos cidadãos visando a garantir maior legitimidade e melhor apoio para as ações governamentais (FERRAREZI; OLIVEIRA, 2012). De acordo com Irvin e Stansbury (2004), a participação social aumenta a flexibilidade das políticas formuladas, direcionando os esforços do governo às necessidades reais da sociedade. Além disso, a inclusão de mais indivíduos nos processos de tomada de decisão abre espaço para uma maior variedade de perspectivas em relação aos problemas discutidos, proporcionando oportunidades para o surgimento de soluções inovadoras.

Com o advento das novas tecnologias de informação está cada vez mais possível realizar a massificação do modelo de inovação aberta, permitindo que todos os cidadãos participem mais ativamente dos processos de inovação no governo (LINDERS, 2012). Uma das ferramentas para possibilitar esta prática são as plataformas digitais, criadas para coletar ideias

externas ou internas, buscando informações, conhecimentos e novas tecnologias (ADAMCZYK; BULLINGER; MOESLEIN, 2011).

A aplicação da inovação aberta envolvendo uma “multidão” de cidadãos com o objetivo de gerar ideias inovadoras, caracteriza um *Crowdstorming*, ou “tempestade de ideias”, que promove a interação entre um grande número de participantes com o objetivo de identificar e avaliar novas soluções (ABRAHAMSON; RYDER; UNTERBERG, 2013). A prática, originalmente criada para o setor privado, vem sendo utilizada no setor público como forma de envolver mais cidadãos na busca por soluções para suas demandas.

Por meio de plataformas tecnológicas de geração de ideias, os cidadãos podem colaborar na solução de problemas relacionados à iluminação pública, tráfego, infraestrutura rodoviária, defeitos de construção, contra ordenações, entre outros (HILGERS E IHL, 2010). Assim, Plataformas tecnológicas de geração de ideias ou plataformas digitais, no contexto do presente trabalho, dizem respeito a ferramentas que permitem a conexão entre governo e cidadãos, para que eles se relacionem, buscando gerar algum valor, particularmente no contexto da eficiência de órgãos públicos e ou da efetividade de serviços e geração de valor para a sociedade. Uma conceituação mais ampla e detalhada, relacionada ao termo Plataforma (tecnológica, digital, de negócios, entre outras) pode ser consultada em Parker; Alstyne; Choudary (2016).

Exemplos de plataformas tecnológicas de inovação associadas ao *crowdstorming* são aquelas utilizadas por governos, como os de Singapura e Estados Unidos (LINDERS, 2012), ou por instituições públicas brasileiras, como a Polícia Militar de Minas Gerais e o Ministério de Educação (SOUZA et al., 2014; Dos SANTOS et al., 2015; SOUZA et al., 2016; SOUZA et al., 2017).

A utilização destas práticas no setor público reúne um grande número de pessoas e, conseqüentemente, envolve um grande número de ideias geradas, sendo crucial que os agentes públicos selecionem estas ideias de forma eficiente e eficaz. O fato é que, o *crowdstorming*, utilizado como prática de inovação aberta no governo, demanda uma gestão de ideias cada vez mais eficiente. Sendo assim, pesquisas que demonstrem sua aplicação e resultados específicos para o setor público, que ainda são escassas, tendem a contribuir com essa nova prática de gestão pública.

2.2 Gestão de ideias para inovação

As empresas estão sempre em busca de novidades em seus produtos, serviços, processos, formas de gestão ou marketing e, para que a inovação ocorra é necessário que se desenvolvam novas ideias. Walker (2006) define a inovação como um processo pelo qual novas ideias, objetos ou práticas são criados, desenvolvidos, executados e difundidos. A partir dessa definição, pode-se inferir que as inovações são provenientes de ideias, que são resultados da criatividade e processos de pensamento racional de colaboradores, clientes, fornecedores ou universidades, sejam elas geradas individualmente ou em grupos (BOEDDRICH, 2004 apud BUCHELE et al., 2016). Portanto, as inovações são baseadas em ideias, que podem estar dentro ou fora das organizações (BOEDDRICH, 2004).

A concepção de ideia utilizada neste trabalho é definida por Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009, p. 21) “como forma de indicar um objeto do pensamento, como sua representação ou forma, podendo ser expressa mediante opinião, ponto de vista, noção, conhecimento ou qualquer outro meio capaz de representar a concepção mental de algo concreto ou abstrato”.

Segundo Francis e Bessant (2005), as organizações inovadoras são aquelas que exploram o potencial latente das ideias geradas de forma otimizada e, as organizações que inovam com sucesso, são as que possuem a capacidade de implementar mais e melhores ideias em relação aos seus concorrentes e, assim, ganham vantagem sobre eles.

Para isso, é importante que as organizações mantenham um fluxo contínuo de geração de ideias, pois, aquelas que possuem maior número de ideias, podem desfrutar de um futuro mais bem-sucedido (BOEDDRICH, 2004). Para inovar, é fato que as organizações carecem constantemente de ideias, sejam elas destinadas a novos produtos ou negócios, do tipo inovação radical, sejam elas melhorias, do tipo inovação incremental.

Quando as ideias se tornam inovação, estas podem trazer benefícios como maiores lucros, redução de gastos, a retenção de empregos e, no caso das organizações públicas, melhorias que possam ser implementadas na gestão e nos serviços prestados aos cidadãos (ROBINSON; SCHROEDER, 2004; DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

Como afirmam Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009, p. 25), independente do grau de inovação, as ideias surgem em função de dois motivos básicos: “i) Problemas, necessidades e oportunidades relacionadas com a produção e comercialização de bens e serviços; e ii) Oportunidades vislumbradas com a ampliação dos conhecimentos que ocorrem tanto na própria empresa quanto no seu ambiente geral”.

Para Dorow et al. (2013), nesse novo cenário, quanto mais ideias, maior a chance de que uma delas se transforme em inovação. Num ambiente dinâmico como o que enfrentamos atualmente, as inovações se tornam obsoletas em pouco tempo (BENNET; BENNET, 2004; ANGELONI; REIS, 2009) sendo importante, portanto, manter um fluxo constante e contínuo de geração de novas ideias.

O maior desafio dos gestores seria justamente gerar esse fluxo constante de ideias e, ainda, lidar com a quantidade de ideias geradas, pois, são muitos os fatores envolvidos nessa questão. Mesmo as propostas mais simples podem resultar em processos ou projetos inovadores e, conseqüentemente, gerar benefícios para as organizações. Toda ideia detém de algum potencial e pode alavancar ganhos para a organização, cujo processo de inovação depende delas (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011).

Dada a importância das ideias para a inovação, entende-se que estas devem ser gerenciadas de forma ativa (BOEDDRICH, 2004; VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006). A gestão de ideias nas organizações permite capturar e gerenciar as ideias geradas pelos seus participantes e, desta forma, promover a inovação (BROWN, 2018). O termo é entendido como o processo de reconhecer a necessidade de ideias, gerá-las, avaliá-las e selecioná-las (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006; BREM; VOIGT, 2007). Em relação à geração de ideias, entende-se este processo como parte da gestão de ideias, sendo esta última um conceito mais abrangente (BUCHELE et al., 2016).

Enfim, não basta à organização ter as ideias, é preciso mecanismos de gerá-las e, também, armazená-las de forma eficiente. É onde entra a gestão de ideias, que “envolve técnicas, ferramentas adequadas e fontes bem definidas para a continuidade do desenvolvimento de novos produtos” (POSKELA et al., 2004 *apud* DOROW et al., 2013, p. 107).

Para Bressant e Tidd (2009, p. 27), “o sucesso da inovação parece depender de dois ingredientes principais: recursos (pessoas, equipamentos, conhecimento e dinheiro) e capacidade da organização para geri-los”. Portanto, a gestão de ideias nas organizações é um mecanismo que permite capturar e gerenciar as ideias geradas e, através delas, promover a inovação. Conforme os autores, a inovação deve estar fundamentada em três aspectos: geração de novas ideias, seleção das melhores e sua implementação.

Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009, p. 1) afirmam que “a geração de ideias é uma atividade central dos processos de inovação, tanto os que incorporam novidades radicais que criam novos setores econômicos ou alteram a forma de competição entre as empresas, quanto

os que trazem pequenas melhorias em produtos e processos conhecidos.” Um processo de inovação eficaz está diretamente relacionado à geração de ideias inovadoras e à exploração destas de forma efetiva, o que determina a capacidade de uma organização em crescer sustentavelmente (FLYNN et al., 2003).

David, Carvalho e Penteado (2011, p. 11) entendem a geração de ideias como um processo essencial para a administração de uma organização, pois as ideias podem se tornar importante vantagem competitiva, elevando os índices de desempenho organizacional. Mesmo nas empresas em que a inovação seja parte da sua estratégia competitiva, muitas ideias não são aproveitadas e, por isso, é necessário gerar ideias em grande quantidade (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009).

Entretanto, cabe observar que as ideias, muitas vezes, são apenas o início da solução para os problemas e podem ser vistas como esboços que precisam ser desenvolvidos em versões mais viáveis (BOEDDRICH, 2004). O fato é que gerar ideias é um processo evolutivo, onde as ideias devem ser construídas, desconstruídas, combinadas, reformuladas, modificadas e até mesmo atualizadas (BUCHELE et al., 2016). Desta forma, KOEN et al. (2001) sugere o processo de enriquecimento de ideias, de forma a melhorar as ideias já geradas, seja através de *brainstormings* ou um banco de ideias onde a organização possa gerá-las e modificá-las.

A gestão de ideias na abordagem da inovação aberta prevê a utilização do conhecimento de forma coletiva para resolver problemas e identificar novas oportunidades, seja esse conhecimento utilizado interno ou externo à organização (STANKOWITZ, 2014). Neste sentido, Barbieri, Álvares, Cajazeira (2009) classificam as fontes de ideias em duas categorias: as fontes externas (como clientes, fornecedores, empresas parceiras ou meio acadêmico) e as fontes internas (como colaboradores setores de vendas, administração, serviços, ou de equipes de P&D).

No contexto da inovação aberta, o uso de ferramentas colaborativas de Tecnologia da Informação (internet, por exemplo) se torna primordial para coletar as ideias tanto do ambiente interno como externo à instituição através de diferentes métodos. Algumas destas ferramentas disponibilizam fóruns de discussão, permitindo a interação e divulgação das ideias entre os participantes de diferentes perfis, formações e opiniões, trabalhando juntos e refletindo sobre o impacto e a probabilidade de sucesso de uma mesma ideia, levando a um ambiente mais integrado e colaborativo. (KOEN, 2002; COOPER; EDGETT, 2009; KARLSSON, 2010). Além disso, elas possibilitam a criação de um banco de ideias, onde são armazenadas e podem ser consultadas em outros momentos, fazendo com que as ideias não aprovadas ou não avaliadas

não sejam perdidas e possam ser utilizadas ou servir de inspiração para gerar outras ideias posteriormente (COOPER Y EDGETT, 2009).

Especialmente no setor público, onde a participação cidadã vem crescendo, é importante manter a inovação aberta associada à gestão das ideias para que estas não se percam e se tornem inovações. Essa ação se torna possível com as plataformas digitais, onde os cidadãos contribuem e discutem *on-line* ideias inovadoras para solução de problemas (ou desafios) levantados pelos governos (VIEIRA, 2016).

Essa participação da sociedade ocorre por meio dos processos de consulta pública, que ocorrem com a contribuição dos cidadãos pela internet com ideias no intuito de colaborar com a solução de problemas sociais e ambientais de forma inovadora (ZIEGLER; HAMKER, 2011). Trata-se de criar valor para a sociedade – valor público. (CHALMERS, 2012; MULGAN, 2007). Entretanto, nem sempre é possível implementar todas as boas ideias geradas pelos participantes, ainda que haja grande disponibilidade de ideias geradas pela participação social, representando um empecilho ao avanço em termos de possibilidade de inovação, em decorrência de inúmeras restrições de recursos existentes no setor público (DAHL; MOREAU, 2002; MARTINSUO; POSKELA, 2011).

O fato é que, ainda que os meios tecnológicos tenham facilitado a geração de ideias, isso não garante que as ideias se tornem inovações, evidenciando a necessidade de uma gestão de ideias eficiente visando a uma melhor avaliação das centenas de ideias geradas. Isto ocorre porque apenas gerar ideias não resulta, necessariamente, em soluções inovadoras: é preciso avaliar essas ideias de forma eficiente (DEAN et al., 2006; HARVEY; KOU, 2013A; KENNEL et al., 2013; CHIU; LIANG; TURBAN, 2014 *apud* VIEIRA, 2016) de modo a garantir que ideias inovadoras serão avaliadas, selecionadas e, finalmente, implementadas para gerar inovações que auxiliem os gestores públicos na solução de problemas em um contexto de recursos escassos (VIEIRA, 2016).

Enfim, como Vieira (2016, p. 48) afirma em seu trabalho:

É preciso selecionar apenas as ideias mais promissoras, pois, geralmente, são gerados milhares de ideias que precisam ser filtradas (BLOHM, RIEDL, et al., 2011b). Assim, apenas gerar ideias não resulta, necessariamente, em soluções inovadoras, é preciso avaliar essas ideias eficientemente (KENNEL et al., 2013; CHIU; LIANG; TURBAN, 2014) para, em seguida, implementá-las e promover inovações (REAY et al., 2013).

Di Gangi, Wasko e Hooker (2010) declaram que o correto entendimento e identificação das melhores ideias postadas são grandes desafios, principalmente no âmbito das participações sociais que envolvem grandes quantidades de pessoas e de ideias. Existem muitas falhas neste

processo, principalmente quanto a definição dos critérios adequados para a seleção de ideias, dificultando, assim, na identificação de quais ideias são as melhores e geram maior valor às organizações (KOEN, 2002).

Além disso, existe uma dificuldade intrínseca das pessoas em selecionar ideias ótimas, a observação correta aos critérios formais de avaliação, em avaliar sua viabilidade, em lidar com as limitações de recursos para implantação e, também, quanto aos custos envolvidos para selecionar as ideias (RITTER; VAN BAAREN; DIJKSTERHUIS, 2012; SCHUURMAN *et al.*, 2012; KOCK; HEISING; GEMÜNDEN, 2014; MARTINSUO; POSKELA, 2011; DI GANGI; WASKO; HOOKER, 2010). Portanto, é fundamental possuir um método bem estruturado e eficaz de avaliação e seleção de ideias, garantindo assim que as boas ideias não sejam perdidas. Para fins deste estudo, considera-se que a seleção e avaliação de ideias sejam um mesmo processo, pois, para selecionar as ideias, deve-se necessariamente realizar uma avaliação destas.

De acordo com Leimeister et al. (2009) as ideias vindas de participação on-line, podem ser avaliadas tanto por uma equipe interna ou pelos próprios usuários, ou seja, a própria multidão pode ser a responsável pela avaliação de ideias. Em último caso, pode existir uma parcela de subjetividade na avaliação de ideias, pois as pessoas têm uma tendência a selecionar as ideias de amigos ou as mais fáceis e desejáveis em detrimento de ideias mais originais, assumindo o risco de se excluir ideias inovadoras (RIETZSCHEL; NIJSTAD; STROEBE, 2010).

Para Silva, Bagno e Salerno (2014) um processo de seleção de ideias de sucesso deve contar com uma lista de critérios de julgamento pré-estabelecidos como, por exemplo, custo, tempo, utilidade, originalidade, etc., pontuando cada critério de acordo com os objetivos da organização. De acordo com Adamczyk, Bullinger e Moeslin (2011), uma avaliação eficaz requer a experiência dos avaliadores, além de critérios bem definidos como, por exemplo, novidade, utilidade, custo e retorno financeiro das ideias.

Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009) indicam alguns elementos que auxiliam a formatação de uma estrutura para a seleção das ideias, sendo eles:

- transparência no processo de seleção das ideias: adotar critérios de seleção claros e amplamente divulgados reduz ou anula a frustração dos participantes, caso a ideia seja rejeitada;
- tempo de resposta ao sugestor: feedback demorado desencoraja novas iniciativas;
- confidencialidade: principalmente se houver impacto das ideias na competitividade e precisar de tratamento diferenciado;

- propriedade intelectual das ideias: concessão dos direitos autorais para a empresa. Se houver concurso de ideias, pela internet, por exemplo, a divulgação e a concordância dos participantes com o regulamento são primordiais.

Pinheiro, Bez e Bessi (2016) sugerem outro fator importante a ser observado na gestão de ideias, que é o reconhecimento dos usuários que contribuem com a geração das ideias: “Além de um feedback rápido, destacar as pessoas mais participativas é um esforço fundamental para sustentar qualquer sistema de gestão de ideias, uma vez que estimula e serve de exemplo para os outros participantes” (PINHEIRO; BEZ; BESSI, 2016 p. 75). Este reconhecimento pode ser tanto na forma de recompensas financeiras como também pode ser de outras formas, como, por exemplo, a construção de uma reputação dentro da instituição ou um maior envolvimento com novos projetos de inovação da instituição (KARLSSON, 2010).

2.3 Gestão de ideias, *crowdstorming* e setor público

No cenário atual, na era da internet e globalização, é possível encontrar diversas práticas de inovação aberta que acontecem e são facilitadas através de um mundo cada vez mais conectado (HOPKINS, 2011). A aplicação da inovação aberta com o objetivo de gerar ideias inovadoras caracteriza a prática de *crowdstorming*, termo cunhado por Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) com base na observação de desafios de ideias realizados por diversas organizações.

Inicialmente surgiu o termo “*brainstorming*”, especificado por Osborn em 1957 (ABRAHAMSON; RYDER; UNTERBERG, 2013), que significa, em sua tradução para o português, uma “tempestade cerebral”, gerada a partir de grupos de pessoas reunidos para um objetivo pré-determinado. Quase meio século depois que Osborn apresentou o *brainstorming*, a internet transformou essa prática elevando-a para outro nível, que agora pode ser executada *on-line* e em larga escala. Surgiu, então, a ideia de trabalhar com multidões *on-line* para geração de ideias nas organizações, que não necessariamente são colaboradores, com o objetivo de projetar novos produtos, melhorar serviços, criar novas campanhas de marketing, entre outros.

É desta participação em massa que tem origem o termo “*crowd*”, que pode ser traduzido para o português como “multidão”. O *brainstorming* em uma escala maior é o chamado *crowdstorming*, que significa uma “tempestade de ideias” com discussões em torno do mesmo problema através da colaboração em massa (ABRAHAMSON; RYDER; UNTERBERG, 2013; HOPKINS, 2011). Tem-se ainda o termo *crowdsourcing*, criado por Howe (2006), que teve por

base a palavra *outsourcing*, que significa terceirização – compromisso formalizado de solução de problemas ou prestação de serviços.

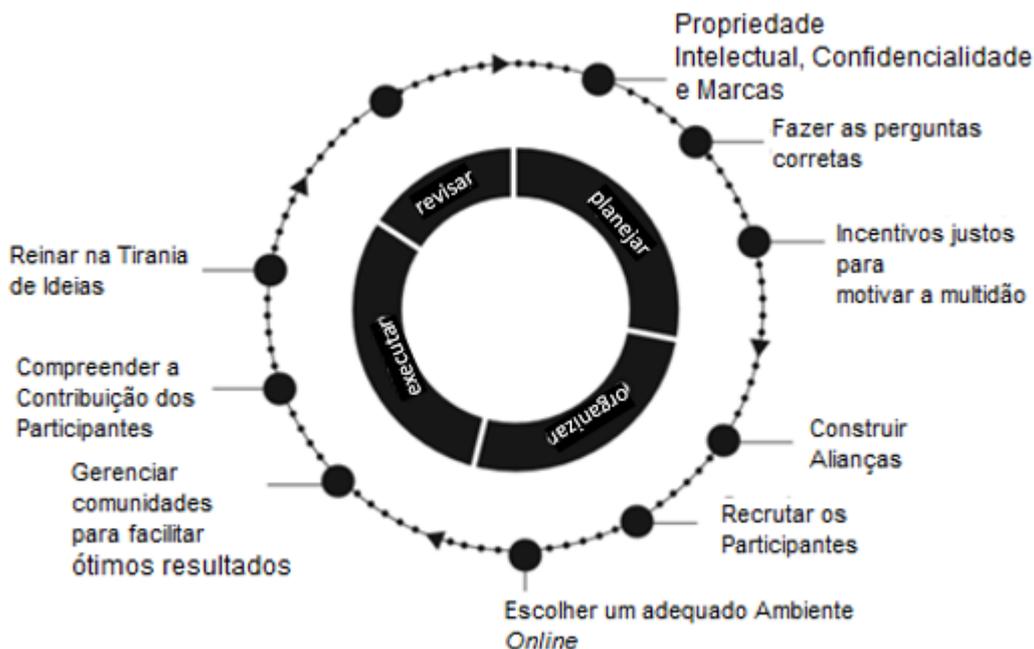
Portanto, o primeiro (*crowdstorming*) se diferencia do segundo (*crowdsourcing*) porque não há uma exigência formal associada a compromisso de cidadãos, mas sim uma colaboração para a geração de ideias, soluções e valor. Tem-se no *crowdstorming* uma abordagem aberta e em massa de colaboração, um pouco diferente do *crowdsourcing*, considerado uma forma de alavancar a inteligência coletiva de comunidades, particularmente *on-line*, para atender aos objetivos de negócio.

Neste contexto, o *crowdstorming* é uma prática utilizada para gerar ideias, podendo ser simples, associado a demanda de soluções para um determinado problema e podendo ser complexo, onde as pessoas podem interferir (ou colaborar) nas soluções dadas por outras pessoas, construindo ideias melhores (ABRAHAMSON; RYDER; UNTERBERG, 2013).

Assim como o *brainstorming*, o *crowdstorming* “exige que entendamos a melhor forma de organizar o processo de coleta e avaliação de ideias” (ABRAHAMSON; RYDER; UNTERBERG, 2013, p. VI, traduzido pela autora). Embora o seu uso possa trazer diversos benefícios em mobilizar multidões em torno de um problema, uma iniciativa mal planejada pode trazer resultados negativos com efeitos exponencialmente crescentes (SOUZA et al., 2014).

Em publicação específica sobre o tema, Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) propuseram o que eles denominaram de “ciclo de vida do *crowdstorming*” envolvendo quatro estágios, que são os seguintes: (1) planejamento, (2) organização, (3) execução e (4) meta ou revisão (FIGURA 1).

Figura 1 - Ciclo de vida do *crowdstorm*



Fonte: Abrahamson; Ryder; Unterberg (2013, p. viii, traduzido pela autora).

Com vistas ao setor público, o *crowdstorming* pode ser uma prática aliada para a inovação aberta, que pode trazer benefícios como melhorar as ações sociais de colaboração e/ou participação do cidadão.

Ao pensar nas particularidades do setor público ao se planejar um “*crowd*”, Souza et al. (2014) propôs uma adaptação do ciclo de vida para esse setor, onde as etapas propostas por Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) de “planejar” e “organizar” foram simplificadas e condensadas em “planejamento”, que agora consiste nas seguintes etapas: (1) aderência aos aspectos legais, (2) definição do público-alvo, (3) definição da(s) questão(ões), (4) definição de incentivos, (5) definição e preparação do questionário e espaço online, (6) planejamento de recursos humanos e (7) planejamento de comunicação (FIGURA 2).

Figura 2 - Método de planejamento do *crowdstorming* para o setor público



Fonte: SOUZA et al. (2014, p. 6, traduzido pela autora).

Quando se trata do setor público, é importante ter atenção aos aspectos da legislação e aos cuidados relacionados à condução de desafios públicos. A concepção de uma multidão no setor público deve ser apoiada pelas expectativas e necessidades dos cidadãos, onde o objetivo do processo seja promover o bem público (BATINI; VISCUSI; CHERUBINI, 2009; CLOUTIER, 2003).

Portanto, não se trata apenas dos aspectos legais, outros aspectos também devem ser estudados com cautela, como a escolha de um adequado espaço online, tendo em vista que o desafio pode atrair um grande número de acessos, a definição das questões e do público-alvo, de modo a incluir efetivamente os interessados na resolução dos desafios.

Na prática, ou seja, no que diz respeito à abordagem de aplicação de gestão de ideias, *crowdstorming* e plataformas tecnológicas no setor público, a partir de um levantamento feito nas principais bases científicas, Martins (2015) cita duas plataformas que são referências em artigos: *challenge.gov*² e *eCitizenIdeas*³ (LEITMANN, 1998; LINDERS, 2012; MERGEL, 2013; PARVANTA; ROTH; KELLER, 2013 *apud* MARTINS, 2015). Estas plataformas foram desenvolvidas pelos governos dos Estados Unidos e de Singapura, respectivamente, com o

² <https://www.challenge.gov/list/>

³ <https://ideas.ecitizen.gov.sg/egp/process/EGOV/EideasHomepage>

objetivo não só de captar a percepção da sociedade em determinados temas, mas de buscar projetos e ideias inovadoras para Instituições do Governo, visando a criação de bancos de dados com informações que lhe são relevantes.

A plataforma *challenge.gov*, foi criada pelo governo americano do presidente Barack Obama, com o objetivo de propor desafios aos cidadãos em busca de soluções para problemas públicos de competência de diferentes agências governamentais (LINDERS, 2012). Em 2009, quando assumiu o cargo, o presidente planejou uma nova diretriz, o “Governo Aberto”, inaugurando uma nova era de transparência, participação e colaboração. Com isso, criou um ambiente onde as agências governamentais valorizassem a colaboração com os cidadãos e aprendessem com o conhecimento das multidões (NAM, 2012). A diretriz do governo aberto promete disponibilizar as ferramentas relevantes e apoio necessário para alavancar o conhecimento das multidões, contando com a adoção da *Web 2.0*, uma tendência global no setor público (NAM, 2012).

Com o mesmo propósito, o governo da Singapura criou a plataforma *eCitizenIdeas!* em busca de soluções para os problemas enfrentados na cidade do sudeste asiático. As atividades são organizadas na forma de desafios, como concursos para geração de ideias objetivando reunir ideias dos cidadãos, sendo esta uma forma cívica e inovadora de contribuir com soluções e moldar um futuro melhor para a nação (GOVERNMENT OF SINGAPORE, 2018).

No Brasil, outra plataforma referência em estudos é a Prêmioideia®: uma plataforma de gestão de ideias e inovação onde, a partir de um planejamento inicial das organizações, são definidos os temas-desafios, pontuações e premiações, para que os participantes possam responder (dar ideias) a estes temas-desafios visando a solução dos mesmos. As respostas destes colaboradores podem ser curtidas, comentadas e compartilhadas pelos colegas participantes. Ao final, aquelas com maior número de pontos são ranqueadas, chegando-se à vencedora, que recebe um prêmio. Além disso, permite que a instituição crie, a partir de uma seleção interna e particular de ideias, um portfólio de projetos inovadores, fundamentados neste processo de participação e colaboração.

Especificamente no setor público, no contexto do Brasil, os principais estudos que trataram sobre o *crowdstorming* através desta plataforma são os de Souza et al. (2014), Souza et al. (2016) e Souza et al. (2017), sobre o “Desafio da Sustentabilidade” e dos Santos et al. (2015) sobre o “Prêmio Ideia Cidade Segura”.

Souza et al. (2014) trata sobre a inclusão de cidadãos na gestão pública como um fator chave de promoção da democracia, a partir da inovação aberta. A técnica escolhida como objeto

de estudo foi o *crowdstorming*, sendo que neste estudo é proposto um método detalhado para planejar o uso da prática no setor público a partir de uma análise das teorias da sua aplicação ao setor privado. Após propor o método, este foi validado a partir do planejamento de um projeto aplicado, o Projeto “Desafio da Sustentabilidade”, uma iniciativa de governo aberto para conduzir inovações de sustentabilidade lideradas pelo Ministério da Educação do Brasil e direcionada aos cidadãos. O projeto teve como objetivo aproveitar a participação social no desenvolvimento de estratégias para reduzir o consumo de água e eletricidade nas instituições federais de ensino. Como limitações deste estudo, está o aprofundamento no planejamento do *crowdstorming*, desconsiderando a discussão acerca de outras fases do processo, como a efetiva implementação das ideias. Além disso, o estudo não pode ser generalizado, pois considera apenas um Ministério do governo federal brasileiro, sendo recomendado a aplicação do método em diferentes níveis de gestão pública, para avaliar a flexibilidade e a eficácia do método em projetos de *crowdstorming* em diferentes níveis de governo.

Em outra pesquisa, ainda sobre o “Desafio da Sustentabilidade”, Souza et al. (2016) identifica, através da participação social, as ideias inovadoras que possibilitam às instituições federais de ensino reduzir seus gastos com consumo de eletricidade. Os resultados deste projeto mostraram que a participação social contribuiu não só para identificar soluções prospectivas, mas também para mobilizar e educar comunidades, acadêmicas ou não, para o apoio do sujeito. Embora este trabalho não tenha contemplado a execução de soluções, nota-se que a redução dos gastos com as IFEs depende de ações que envolvam outros intervenientes que não a própria instituição. Nesse sentido, a participação social pode contribuir diretamente ao envolvimento e engajamento desses atores. A pesquisa sugere ainda novas abordagens na busca de outros critérios para avaliação das ideias geradas por meio de consultas públicas.

Ademais, Souza et al. (2017) apresenta as fases de execução do projeto “Desafio da Sustentabilidade”, envolvendo a identificação, recomendação, avaliação e estímulo à implementação das soluções inovadoras geradas. A pesquisa busca contribuir com gestores e pesquisadores ao demonstrar o *crowdstorming* como uma prática relevante para impulsionar a prospecção de inovações no setor público. Além disso, sugere o desenvolvimento de novos estudos dessa técnica a fim de avaliar seu uso em outras instâncias governamentais, como a estadual e a municipal, que podem obter resultados distintos. Também sugere a investigação sobre meios para potencializar o interesse da sociedade na implementação de soluções identificadas nessas consultas, que beneficiem a sociedade e não dependam do governo para serem implementadas.

A pesquisa de dos Santos et al. (2015) apresenta um estudo de caso em uma outra esfera do setor público no Brasil, considerada como uma das mais tradicionais, a Polícia Militar Estadual. A pesquisa teve como objetivo descrever o projeto, intitulado “Prêmio Ideia Cidade Segura” e permitiu à Polícia avaliar novas estratégias propostas pelos cidadãos aplicadas à segurança pública a partir do *crowdstorming*, conhecer as necessidades locais e regionais, premiar as melhores ideias, incentivou a produção de conhecimento coletivo e a colaboração em rede. O trabalho apresenta a execução do projeto e as principais ideias geradas que se tornaram inovações voltadas à sociedade. Além disso, traz importante contribuição prática, incentivando a replicação do projeto a outros estados e até mesmo a outras instituições da esfera pública.

Observa-se, portanto, que a utilização da gestão de ideias associada *crowdstorming* e plataformas digitais tem evoluído no âmbito das organizações públicas. Tem-se, também, que as Universidades reconhecidas como fontes externas essenciais à inovação, têm colaborado cada vez mais com as melhorias nas organizações públicas e privadas, especialmente aquelas originárias da participação social, graças principalmente à sua diversidade de áreas e gama de saberes.

Entretanto, nota-se que todo o potencial dos membros da comunidade acadêmica não tem sido utilizado em prol da própria instituição (PINHEIRO; BEZ; BESSI, 2016). Assim como afirma Pinheiro, Bez e Bessi (2016, p. 73) “A participação ativa dos membros da comunidade acadêmica, com diferentes olhares sobre a educação, pode mudar realidades como a burocracia, a lentidão da gestão, a quebra de projetos em função da troca de administração, entre tantos outros problemas enfrentados no dia a dia das instituições”.

Moran (2007) enxerga as universidades como um espaço privilegiado de conhecimento onde as ideias afloram, porém, elas ainda carecem de espaços para que alunos e professores possam expor suas ideias e colaborar ativamente para as mudanças desejadas, em uma relação interdisciplinar de trocas de saberes. Os espaços para debate ainda são pontuais e abrangem pequenos grupos e é necessário criar um espaço que permita ser utilizado por todos e em qualquer local e momento.

Fundamenta-se, neste contexto, a necessidade de abordagem aplicada e colaboração no contexto da inovação aberta nas universidades, objeto do presente trabalho a ser detalhado na seção de Metodologia, na sequência deste texto.

3 METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo apresentar o percurso metodológico adotado para a consecução dos objetivos propostos. Os procedimentos apresentados foram determinados visando responder à seguinte questão de pesquisa: **“Como se desenvolve e quais são os impactos da inovação aberta, fundamentada em gestão de ideias, *crowdstorming* e plataforma digital em Universidade pública brasileira?”**. Inicialmente, apresenta-se a classificação da pesquisa quanto ao seu tipo. Na sequência, identifica-se o objeto de estudo e, ao final, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na investigação.

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa pode ser classificada como uma investigação aplicada, descritiva e qualitativa. Está associada a estudo de caso e fundamentada em referencial bibliográfico. Foi realizado um levantamento documental da trajetória do projeto “Universidade aberta: soluções inovadoras”, onde os dados foram gerados pela plataforma computacional e por entrevistas de avaliação e identificação de impactos por meio de roteiro semiestruturado.

A natureza aplicada diz respeito a uma investigação tecnológica e atual realizada com base no uso e análise de plataforma de gestão de ideias e inovação (Prêmioideia®) adotada por uma universidade pública do Brasil. Os objetivos são descritivos, pois se buscou relatar as características da aplicação do artefato (plataforma) à organização em estudo (universidade), descrevendo e analisando seus impactos (VERGARA, 2013).

A abordagem é qualitativa em razão do caráter interpretativo da pesquisa, onde se pretendeu buscar o entendimento de um fenômeno como um todo, na sua complexidade, através de dados coletados por meio do contato direto do pesquisador com pessoas, dados e informações e o contexto de sua geração, aquisição e tratamento (GODOY, 1995).

A estratégia de pesquisa utilizada nesta investigação foi o estudo de caso que, de acordo com Hartley (1995, p. 208-209):

[...] consiste de uma investigação detalhada, frequentemente com dados coletados durante um período de tempo, de uma ou mais organizações, ou grupo dentro das organizações, visando prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo.

O estudo de caso permite ao pesquisador realizar um estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008). Com

base em Yin (2010), este estudo de caso se caracteriza como único, e se justifica em virtude de constituir de um evento raro e exclusivo. Para o autor, o caso é único quando se trata de uma estratégia de pesquisa aplicada à compreensão de diversas dimensões do fenômeno com foco em um caso particular como espaço amostral.

No que diz respeito ao aprofundamento de base bibliográfica, Godoy (2010) sugere que seja feita uma revisão de literatura inicialmente, como forma de refletir sobre o que foi pesquisado e publicado na área de interesse. Eisenhardt (1989) destaca a importância do envolvimento do pesquisador com a literatura produzida sobre o tema, sendo fundamental que o pesquisador compare os conceitos que venham a surgir do resultado do seu trabalho com aqueles existentes na literatura básica e relacionada.

Com base em Yin (2010), a coleta de dados deste estudo de caso foi feita por meio de duas fontes de evidências e informações: o levantamento de documentos e as entrevistas semiestruturadas.

3.2 Objeto de estudo

O objeto de estudo selecionado para esta pesquisa é um projeto de uma universidade pública situada no estado de Minas Gerais, denominado “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras”. Trata-se de um *crowdstorming* de ideias a partir do uso da plataforma tecnológica Prêmioideia®.

O Prêmioideia® é uma plataforma de gestão de ideias e inovação onde, a partir de um planejamento inicial da organização, são definidos os temas-desafios, pontuações e premiações, para que os cidadãos (alunos, colaboradores, professores e comunidade) possam responder (dar ideias) a estes temas-desafios visando a solução dos mesmos (figura 3).

Figura 3 - Página web da plataforma PrêmioIdea®



Fonte: <http://www.premioideia.com/> (acesso em 11/08/2018)

As respostas destes colaboradores podem ser curtidas, comentadas e compartilhadas pelos colegas participantes. Ao final, aquelas com maior número de pontos são ranqueadas, chegando-se à vencedora, que recebe um prêmio. Além disso, permite que a organização crie, a partir de uma seleção interna e particular de ideias, um portfólio de projetos inovadores, fundamentados neste processo de participação e colaboração em massa.

A escolha do objeto de estudo se deve ao grande número de pessoas envolvidas no desafio, onde foi registrado 4.409 ideias postadas, 356.797 curtidas e 152.809 comentários, sendo um projeto de grande visibilidade para o setor público. Além disso, o objeto foi escolhido pela viabilidade de acesso às informações e por representar uma inovação proposta no âmbito de uma universidade pública.

3.3 Procedimentos metodológicos

A coleta e organização dos dados para a pesquisa foram realizadas no período de fevereiro de 2018 a abril de 2019 em uma universidade pública do estado de Minas Gerais, a

qual planejou, desenvolveu e executou o projeto “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras”. Este projeto foi realizado no período de junho a novembro de 2015 no contexto de toda a Universidade e comunidade.

Inicialmente, conforme indicado por Godoy (2010), foi feita a revisão de literatura com base nos temas da pesquisa, quais sejam eles “Inovação e Inovação Aberta”, “Gestão de Ideias para Inovação” e “Gestão de Ideias, *Crowdstorming* e Setor Público”. Esses temas foram pesquisados nas plataformas *Web of Science*, *Scopus* e Google Acadêmico. Na sequência, visando atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos da pesquisa, foram executados os procedimentos metodológicos conforme detalhado abaixo.

De forma a atender ao primeiro objetivo específico de “descrever a estratégia de adoção e desenvolvimento de processo de inovação aberta, a partir de técnicas de gestão de ideias associadas a *crowdstorming* e plataforma digital em uma universidade pública brasileira”, a técnica de coleta de dados foi por meio do levantamento de documentos, ou seja, materiais escritos (como editais, chamadas públicas, atas de reuniões, *web page*, recorte de jornais institucionais, mídias sociais e documentos institucionais), além de estatísticas e outros tipos de registros organizados em banco de dados e elementos iconográficos (como, por exemplo, imagens, filmes e fotografias) (GODOY,2010). Os documentos podem ser primários, produzidos por pessoas que vivenciaram os eventos, ou secundários, produzidos por pessoas não envolvidas diretamente na ocorrência do evento (BAILEY, 1982). Desta forma, os dados que foram coletados são secundários, gerados pelo projeto em si, através da Plataforma tecnológica de gestão de ideias e inovação (Prêmioideia®), comunicação local e mídias. Enfim, os documentos coletados foram estudados e analisados de forma a descrever o planejamento e a execução do projeto “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras”.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, “identificar e analisar os resultados gerados, considerando a participação dos cidadãos na plataforma digital e técnica *crowdstorming*”, também foi realizado levantamento documental a partir de dados secundários, sendo eles ideias, comentários e outros dados gerados pela plataforma Prêmioideia®. Os dados coletados foram analisados por meio de análise quantitativa simples (estatística e analítica de dados) que, segundo Yin (2010) e Eisenhardt (1989), visam complementar o estudo de caso qualitativo para esclarecer algum aspecto sobre o que está sendo investigado. Os dados foram extraídos direto do banco de dados da plataforma e foram analisados com o auxílio de uma planilha eletrônica.

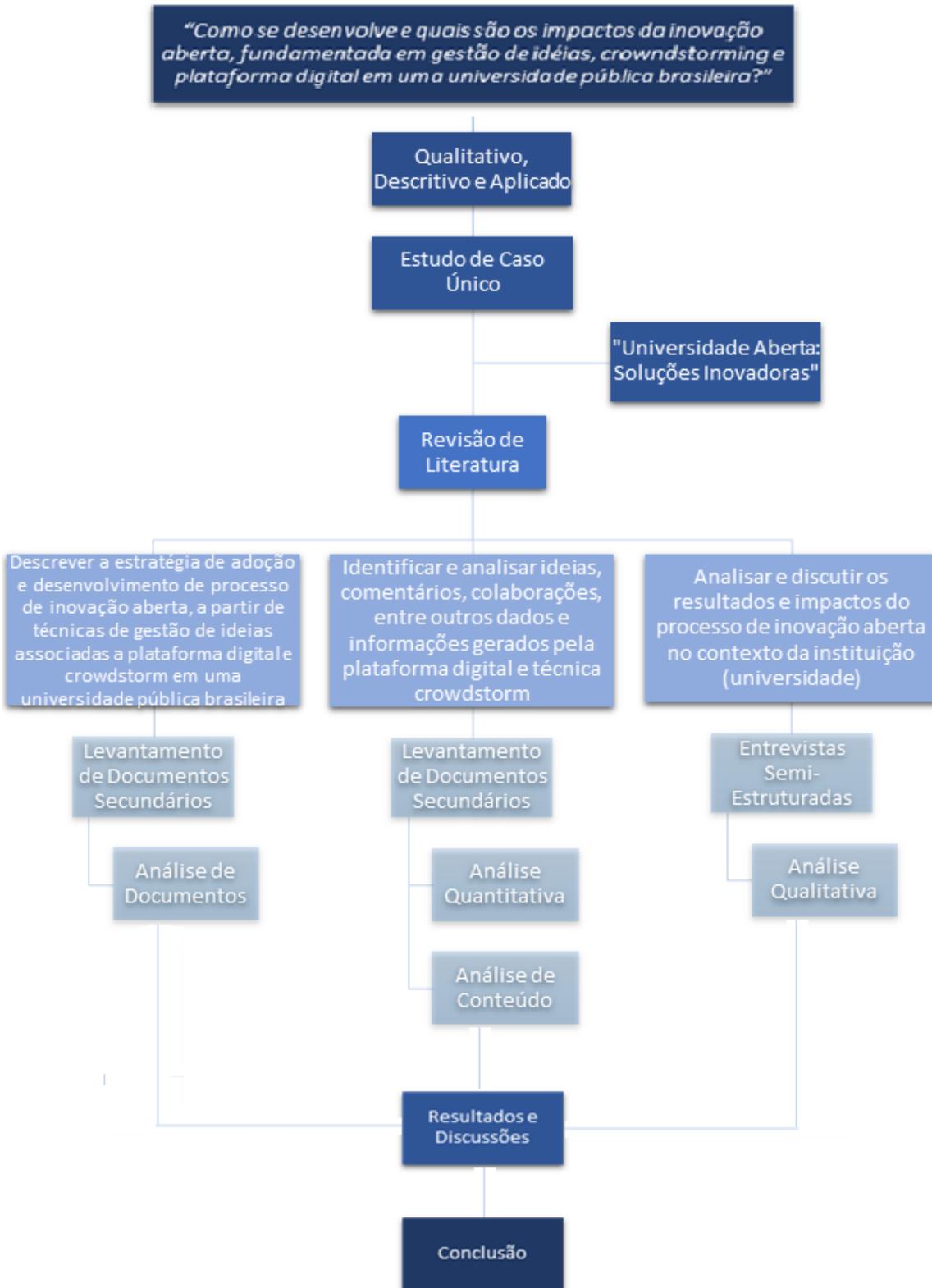
Por fim, para o terceiro objetivo específico, que visa “analisar e discutir os resultados e impactos do processo de inovação aberta no contexto da instituição (universidade)”, foram realizadas entrevistas com utilização de roteiro semiestruturado como técnica de coleta de dados. Para Godoi e Mattos (2006) a ideia básica de uma entrevista é a conversação para fins de pesquisa. Gil (2008, p. 109) define a entrevista como “uma técnica em que o apresentador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo da obtenção dos dados que interessam à investigação, sendo, portanto, uma forma de interação social”. Foram realizadas dezessete entrevistas, sendo quatro delas com os gestores da universidade (uma com o gestor geral do projeto, uma com o moderador e duas com departamentos participantes); doze entrevistas com os participantes entre os mais ativos (aqueles que mais pontuaram) no desafio; uma com o responsável pela plataforma. As entrevistas com os gestores e o responsável pelo projeto foram presenciais e, as demais, com os participantes, foram realizadas por meio do telefone. As entrevistas foram realizadas entre os meses de agosto de 2018 e janeiro de 2019. As entrevistas foram tabuladas com o auxílio da ferramenta oTranscribe⁴. Com as entrevistas foi possível compreender como ocorreu o processo de gestão de ideias de fato e o real impacto do projeto na instituição. Os dados gerados pelas entrevistas, caracterizados como primários, foram analisados qualitativamente, sendo esta a análise mais adequada devido ao caráter descritivo do estudo e a busca pelo entendimento do fenômeno, no que tange ao seu todo e à sua complexidade (GODOY, 1995). Esta análise qualitativa foi realizada com o auxílio de planilhas eletrônicas que permitiram a sistematização e categorização dos trechos das entrevistas.

3.4 Diagrama síntese da pesquisa

A Figura 4 representa uma síntese dos procedimentos metodológicos a serem seguidos na presente pesquisa.

⁴ <https://otranscribe.com/>

Figura 4 - Síntese do procedimento metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem a finalidade de apresentar os resultados obtidos com este trabalho e as discussões em torno dos mesmos.

4.1 Plataforma PrêmioIdeia

A Progolden é uma *startup* em processo de incubação pela Incubadora de Bases Tecnológicas (INBATEC) da Universidade Federal de Lavras - UFLA, criada para desenvolver ferramentas e prestar consultoria em gestão e governança (FIGURA 5). Em 2015, a Progolden criou uma plataforma de gestão de ideias e inovação aberta chamada PrêmioIdeia, que vem sendo utilizada por várias instituições para encontrar, na multidão, saídas inovadoras para problemas.

Figura 5 – Web Page da startup Progolden



Fonte: Página da Progolden⁵ (2018)

A Plataforma PrêmioIdeia é uma estrutura tecnológica que permite receber ideias, criar relacionamentos (curtir, comentar, compartilhar), promover julgamento de ideias, classifica-

⁵ Disponível em <http://www.progolden.com.br/>

las, ranqueá-las e apresentá-las em quadros sínteses de resultados (*dashboards*), visando projetos de inovação de alto impacto. Através desta plataforma, é possível sintetizar e trabalhar duas estruturas clássicas: Caixa de Sugestões e Consulta Pública.

As atividades a serem realizadas nas duas estruturas são praticamente as mesmas. Entretanto, o público alvo é diferenciado, ou seja, o PrêmioIdea Caixa de Sugestões tem direcionamento para o público interno (funcionários e colaboradores) e o PrêmioIdea Consulta Pública para o público interno e externo (funcionários, colaboradores e cidadãos). O objetivo é o mesmo – inovação de alto impacto para as empresas e governos e prêmios para os participantes/melhores ideias (FIGURA 6).

Figura 6 – Apresentação dos objetivos do PrêmioIdea no âmbito do setor público



Fonte: Página do PrêmioIdea (2018)

A abordagem é de rede social e gamificação, ou seja, os usuários cadastrados inserem ideias que podem ser curtidas, comentadas e compartilhadas pelas redes sociais, criando um processo de difusão exponencial da organização, do desafio e das ideias. Cada curtida, comentário ou compartilhamento recebe determinada pontuação que, acumulada, gera os pontos do participante. Ao final, a pontuação na rede social, associada a critérios locais de pontuação e seleção de ideias da organização, define o vencedor que recebe o prêmio. Na sequência, inicia-se uma nova campanha, um novo desafio.

Enfim, a metodologia da plataforma é composta por 5 (cinco) fases, que são as seguintes: i) identificação de necessidades e objetivos estratégicos do programa de inovação e definição da premiação; ii) recebimento de ideias; iii) moderação e avaliação das ideias pelos moderadores; iv) implantação e monitoramento dos projetos e ideias; v) avaliação de benefícios e aprimoramento do programa de inovação (FIGURA 7).

Figura 7 - Fases da metodologia da plataforma PrêmioIdeia



Fonte: Apostila de Instruções do PrêmioIdeia (2015)

Na **Fase 1** são definidos os objetivos estratégicos relacionados ao programa de inovação da organização. Inicialmente, são especificadas as campanhas (1, 2, 3 ou mais) a serem realizadas durante o ano. Cada campanha pode corresponder a um ou mais desafios ou questões-desafios. Também, nesta fase, devem ser especificados os prêmios, o coordenador e sua equipe (Agentes de inovação), que receberão treinamento e serão responsáveis pela difusão das campanhas e desafios aos participantes, além da moderação e avaliação interna de ideias. Enfim, uma equipe destinada a informar e difundir as campanhas e a julgar ideias, comentários e participações.

A **Fase 2** diz respeito à preparação tecnológica e de operação da plataforma – instalação e customização, ajustes de segurança, definição de cadastros e, finalmente, ao início do recebimento de ideias.

Na sequência, tem-se a **Fase 3**, que caminha paralelamente à Fase 2, ou seja, a partir do momento em que as ideias vão sendo postadas, curtidas, comentadas e compartilhadas, a equipe de moderação e seleção de ideias, apoiada por ferramentas de software do PrêmioIdeia, inicia a sua atuação. Ao final, tem-se selecionadas e premiadas as ideias vencedoras.

Na **Fase 4**, as ideias vencedoras são transformadas em **portfólios de projetos** visando análise e execução, ou seja, implementação. Para cada projeto (ideia vencedora) deve ser

definida e designada uma equipe visando promover sua execução, considerando questões relacionadas a custo benefício, tempo e número de componentes, entre outras potencialidades ou restrições inerentes à execução de um projeto.

Na **Fase 5**, deve-se avaliar detalhadamente os produtos (bens e serviços) e benefícios gerados pelo Programa de Gestão de Ideias e Inovação da Organização, bem como os principais problemas enfrentados, para que um novo Programa se inicie, seja no próprio setor ou em novos setores, áreas e organizações.

Reinicia-se, então, um novo ciclo de ideias e inovações na organização, ou seja, novas campanhas com novos desafios e ideias. Trata-se de um processo interativo de desafios, colaboração e participação.

Com relação às **Responsabilidades organizacionais**, cabe à Progolden a implantação e configuração da plataforma num prazo estabelecido, treinamentos e suporte operacional e técnico, considerando a plataforma tecnológica; suporte, mentoria e orientação durante todo o projeto, de forma a viabilizá-lo, envolvendo desde ações de comunicação até prospecção de inovações; apoio ao desenvolvimento e realização de campanhas de marketing, motivando colaboradores a enviarem ideias e sugestões. Por outro lado, cabe à organização (Empresa – Instituição), definir as questões-desafios e aspectos regulatórios e normativos do processo, disponibilizar premiação para os colaboradores e, em caso pertinente, para os setores, filiais ou órgãos relacionados (coopetição); criar o comitê interno de inovação, com o Coordenador e os Agentes de Inovação, para difusão do programa, moderação e avaliação de ideias; comunicação interna: divulgação junto aos colaboradores, clientes e cidadãos, para motivação e participação em massa. Enfim, a organização é a responsável por implementar os projetos de inovação. Ao PrêmioIdeia cabe potencializar o desenvolvimento de oportunidades de inovação, através de um ambiente em nuvem altamente interativo, associado às redes sociais.

4.2 Descrição da estratégia

Com o projeto “Universidade aberta: soluções inovadoras” criou-se um espaço coletivo inovador para a proposição de soluções que contribuam para decisões ancoradas no tripé ensino, pesquisa e extensão. O fato é que quando o modelo de gestão de uma universidade busca a colaboração e o comprometimento com os resultados as ideias podem, por exemplo, nortear estratégias e planos institucionais.

No contexto do planejamento e execução, o projeto foi dividido em fases, sendo estas associadas a abordagem *crowdstorming*. A partir das entrevistas realizadas, das pesquisas em mídias sociais, jornais institucionais e redes sociais e documentos institucionais (com o plano de desenvolvimento institucional) pode-se inferir que as fases foram as seguintes:

1ª fase: Definição dos Objetivos

O objetivo principal da universidade em realizar o projeto era de incentivar a participação social e identificar propostas inovadoras que possibilitassem melhorias acadêmicas e administrativas. Esta seria mais uma ferramenta democrática de participação e de comprometimento com os resultados, sendo uma das premissas da equipe de gestão da instituição, pautada na valorização das pessoas. “Trata-se de mais um passo para a gestão participativa, enfatizada como fator principal para direcionamento de nossas metas e para a realização dos objetivos institucionais”, nas palavras do Reitor da universidade para o jornal institucional.

Seguindo este objetivo principal, a equipe de gestão da universidade buscou sintetizar as atuais necessidades e estabelecer os temas que seriam tratados nos desafios. Foram definidos 11 temas e para cada um deles foi elaborada uma pergunta (tema-desafio) visando a prospecção de ideias inovadoras (TABELA 1). Os temas foram definidos em reuniões da reitoria e dirigentes institucionais, como pró-reitores, chefes de departamento e de setores da universidade.

Tabela 1 - Temas-desafios do projeto “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras”

Tema-desafio	Questão
Comunicação interna	Qual a sua ideia para aprimorar a comunicação entre setores, departamentos e pessoas na Universidade?
Estrutura organizacional	Qual a sua ideia para aprimorar a estrutura organizacional da Universidade?
Evasão nos cursos de graduação	Qual a sua para reduzir a evasão nos cursos de graduação da Universidade?
Inovação e empreendedorismo	Qual a sua ideia para impulsionar o desenvolvimento de inovações e empreendedorismo na Universidade?

Internacionalização	Qual a sua ideia para criar novas oportunidades de internacionalização para a Universidade e aprimorar as existentes?
Publicações científicas	Qual a sua ideia para impulsionar as ações e resultados da Editora da Universidade?
Qualidade dos serviços prestados	Qual a sua ideia para aprimorar a avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos e docentes a fim de garantir o trabalho de qualidade?
Qualidade do ensino de graduação	Qual a sua ideia para aprimorar o ensino de graduação na Universidade.
Sustentabilidade	Qual a sua ideia para avançar com a promoção da sustentabilidade na Universidade, reduzindo custos sem comprometer a qualidade e o crescimento?
Transparência e auditoria	Qual a sua ideia para aprimorar os processos de controle interno na Universidade?
Universidade e sociedade	Qual a sua ideia para aprimorar a intensificar a interação entre universidade e sociedade?

Fonte: Página *web* do desafio (2015)

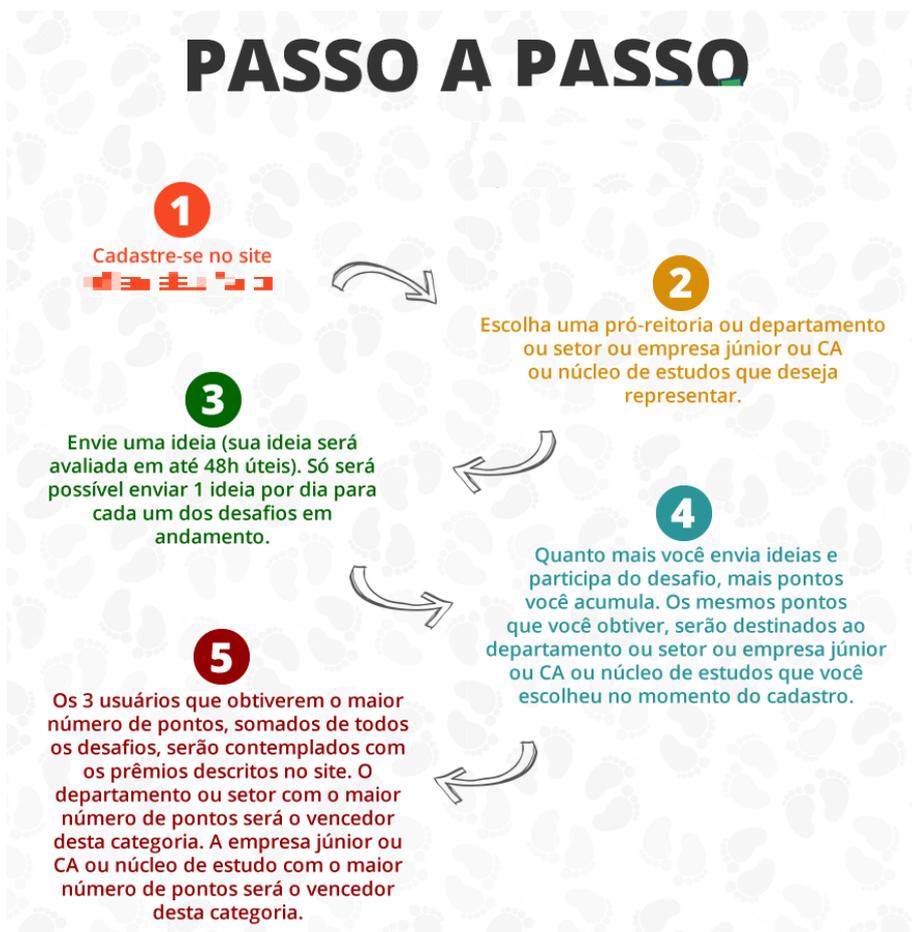
2ª Fase: Definição do Público Alvo e da Premiação

Por se tratar de uma consulta pública, o projeto foi destinado a qualquer cidadão interessado em participar dos desafios. Segundo o Decreto nº8.243 de 23 de maio de 2014, uma consulta pública se constitui de um “mecanismo participativo, a se realizar em prazo definido, de caráter consultivo, aberto a qualquer interessado, que visa a receber contribuições por escrito da sociedade civil sobre determinado assunto, na forma definida no seu ato de convocação”;

A premiação também foi uma decisão tomada em reuniões levando-se em conta o orçamento e a obediência às legislações pertinentes, relacionadas a recursos públicos e mesmo a parcerias para o levantamento destes recursos. Os três participantes individuais com maior pontuação seriam recompensados com R\$4.000,00 (1º colocado), R\$2.500,00 (2º colocado), R\$1.000,00 (3º colocado).

Os participantes deveriam atender ao passo-a-passo (FIGURA 8) para o adequado registro e participação no projeto. Assim, poderiam apresentar ideias, bem como avaliar (curtir ou não curtir) e aprimorar (comentar) ideias de outros, acumulando pontos.

Figura 8 – Passo a passo do desafio “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras”



Fonte: Apostila de Instruções do PrêmioIdeia (2015, adaptado pela autora)

A pontuação funcionou da seguinte forma:

- Ao criar uma ideia o participante ganha 5 (cinco) pontos;
- Cada vez que algum participante com conta validada “curtir” uma ideia de outro participante ou comentá-la, este participante ganha 1 (um) ponto por cada atividade;
- Quando o participante com conta validada “curtir” uma ideia pela primeira vez, o autor da ideia ganha 15 (quinze) pontos;
- Na hipótese do participante com conta validada “curtir” (a partir da segunda vez), outra ideia do mesmo participante, o autor da ideia ganha 1 (um) ponto por cada atividade;

- Quando o participante “comentar” uma ideia, o autor da ideia ganha 1 (um) ponto. Caso uma ideia receba mais de 1 (um) comentário do mesmo participante, a pontuação por estes comentários está limitada a apenas a 1 (um) ponto por participante na respectiva ideia;
- Na situação em que o participante “não curtir” a ideia de outro participante não são computados pontos para ambos;
- Quando o participante “não curtir” uma ideia, o autor da ideia não perde os pontos já acumulados.

A premiação foi única para todos os desafios, ou seja, os pontos acumulados em cada desafio foram somados automaticamente pelo sistema e exibidos na classificação geral provisória. Os recursos utilizados para premiar os participantes vencedores (pessoa física) foram provenientes de apoio de uma fundação/organização apoiadora do projeto.

Cada participante, ao fazer seu cadastro na plataforma, deveria informar uma Pró-Reitoria, Departamento, Setor ou organização estudantil (centros acadêmicos, grupos de pesquisa, grupos de extensão, entre outros) da respectiva universidade que gostaria de representar. Os pontos acumulados por cada participante seriam automaticamente atribuídos a uma destas organizações escolhidas por este. Criaram-se duas listas de classificação, a primeira envolvendo as Pró-Reitorias, Departamentos e Setores e a segunda envolvendo as organizações estudantis da universidade.

A organização estudantil classificada em primeira colocação recebeu o prêmio de R\$20.000,00 (Vinte mil reais) em créditos para empenho, conforme legislação vigente e normas operacionais da universidade. A Pró-Reitoria, Departamento ou Setor, exitosa(o) na classificação geral do desafio em 1ª (primeira) colocação deveria submeter, através de seu gestor e dentro do prazo estabelecido em edital, um projeto contemplando o desenvolvimento de ações que contribuam para a melhoria de sua atuação, considerando 12 (doze) meses como o prazo máximo de execução e valor máximo de R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

3ª Fase: Definição do comitê de avaliação

Todas as ideias postadas foram moderadas e avaliadas por um comitê previamente definido. O comitê foi designado por cada setor, contendo de duas a cinco pessoas por comitê. Estas pessoas designadas deveriam moderar todas as ideias postadas, aprovando-as ou não para a publicação e, após isto, as ideias foram avaliadas seguindo uma escala de 5 estrelas. Os critérios utilizados para avaliação foram critérios como: ineditismo, exequibilidade e a

viabilidade financeira. Cada avaliador pontuava a ideia com estrelas e, ao final, o sistema calculava uma média da avaliação entre o comitê, onde era dada a nota final de cada ideia postada. Esta definição do comitê foi realizada no mês de março de 2015.

4ª Fase: Elaboração do edital de chamada pública

Foi lançado edital de chamada pública pelo Reitor da universidade seguindo as diretrizes da legislação pertinente. O edital foi elaborado por técnicos designados e foi divulgado através dos meios de comunicação da universidade em maio de 2015. Nele continham todas as instruções e informações pertinentes aos desafios.

5ª Fase: Criação do Portal e Configuração da Plataforma

Em março de 2015 foi feita a criação do portal pelo *wide world web* e posteriormente foi feita a configuração e customização da plataforma, onde foi possível encontrar todas as informações sobre os temas, premiações, edital, entre outros (FIGURA 9). A configuração atendeu a aspectos relacionados a normas, cronologia e desafios, além de elementos relacionados à marca da universidade (cores, layout, logo, desafios, configurações de início e término, cadastro dos comitês de avaliação, de regras de envio de ideias). Por fim, iniciou-se o processo, ou seja, a inserção ideias na plataforma.

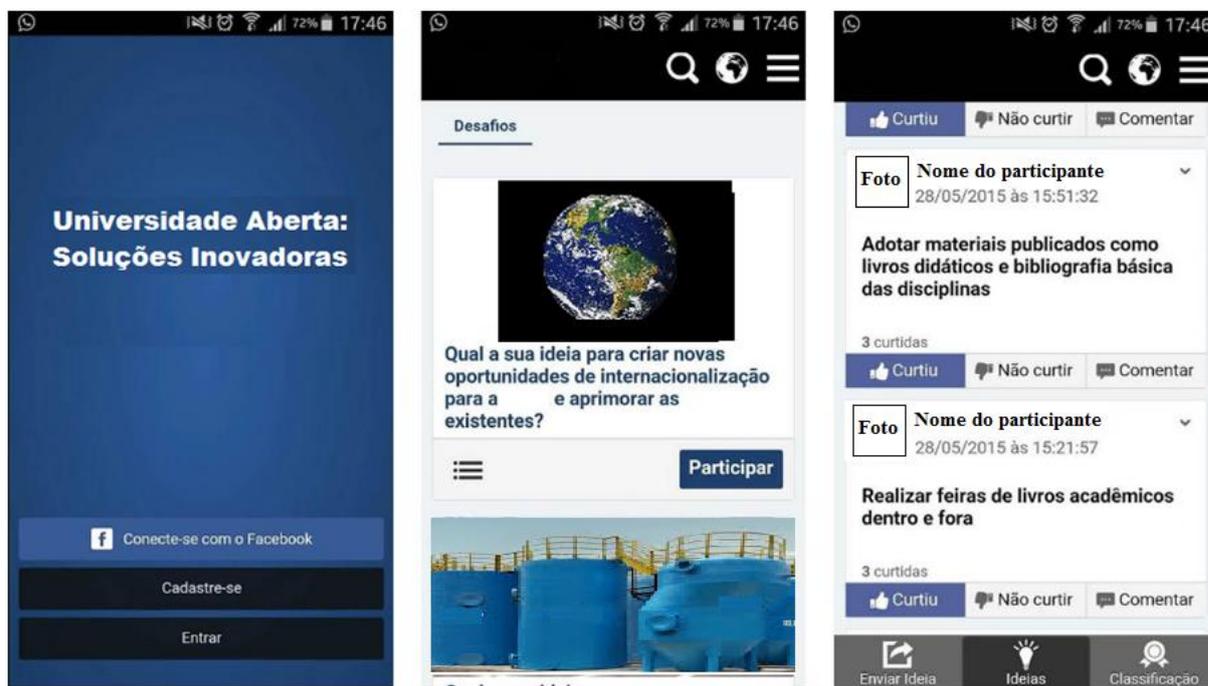
Figura 9 – Web Page do desafio “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras”



Fonte: Página web do desafio (2015)

Para garantir um maior acesso à plataforma, também foram disponibilizados e configurados aplicativos na Apple Store e Google Play, as duas principais lojas de aplicativos para dispositivos móveis (FIGURA 10). As funcionalidades do aplicativo eram semelhantes à versão para desktop.

Figura 10 – Interface do aplicativo do desafio



Fonte: Página *web* do desafio (2015)

6ª Fase: Divulgação do desafio

Inicialmente foi criada a página em uma das principais redes sociais, envio de e-mails marketing através da ferramenta Mailchimp⁶ (disparo automático para alunos da universidade e para a comunidade acadêmica). Foram publicadas notas no site da universidade, banner na entrada da universidade (abrangendo também a cidade). Divulgação no próprio portal e também em outras redes sociais. Esta fase foi executada paralelamente a todas as outras etapas (início de maio até o final do desafio, em julho de 2015), mas ganhou força próximo ao início do desafio.

7ª fase: Início do Desafio

O projeto foi organizado na modalidade de concurso. Através de uma chamada pública (nº 01/2015) feita pela reitoria no dia 27/05/2015, foram lançados os 11 desafios. A partir desta data, era possível se cadastrar como usuário no portal, realizar o envio de ideias e interações (como curtidas e comentários).

⁶ www.mailchimp.com

8ª fase: Avaliação Qualitativa

Todas as ideias postadas passaram por uma avaliação de moderação e administrativa, para que se verificasse a viabilidade de implantação seguindo os critérios mencionados anteriormente. No dia 18/06/2015, um comitê técnico composto para acompanhar o projeto se reuniu para avaliar o status do concurso e dar início à fase de avaliação técnica das propostas. Cada Pró-Reitoria ou setor envolvido nos desafios avaliaram as ideias sugeridas seguindo um conjunto de critérios como, por exemplo, aplicabilidade, viabilidade e custo. Cada ideia postada ganhou uma indicação de estrelas, em seu *status*, que sinalizou a pertinência de sua aplicação e também os benefícios para a Universidade. As ideias com cinco estrelas representaram sugestões com alto impacto e alta contribuição.

9ª fase: Término do desafio

Os desafios foram encerrados no dia 31/07/2015. Os três participantes que até essa data conseguiram mobilizar um apoio maior às suas ideias (obtendo maior número de curtidas e comentários), foram os vencedores. Além disso, a Pró-Reitoria, Departamento ou Setor e uma Organização Estudantil que mais pontuaram também venceram o desafio.

10ª fase: Divulgação Provisória dos Resultados

O resultado provisório dos desafios foi divulgado na própria plataforma, na página oficial da universidade e nas redes sociais no dia 12/08/2015.

11ª fase: Período de recurso

Conforme edital, o desafio previa um prazo de dois dias para apresentação de recurso, que aconteceu do dia 13 a 14/08/2015.

12ª fase: Divulgação do Resultado Final

Finalmente, no dia 21/08/2015, foi divulgado o resultado final dos desafios (FIGURA 11). Como participantes individuais, foram contemplados três estudantes da Universidade. Entre as Pró-Reitorias, Departamentos e Setores, o Departamento de Direito foi o vencedor; e entre as organizações estudantis, a Empresa Júnior de Informática da Universidade foi a vencedora.

Figura 11 – Página *web* de divulgação dos vencedores do desafio

UNIVERSIDADE ABERTA
Soluções inovadoras

**Resultado oficial da primeira rodada de desafios
“Soluções Inovadoras” nos termos do item 8.3
da Chamada Pública Nº 01/2015**

Classificação dos Participantes	Classificação das Pró-Reitorias, Departamentos e Setores	Classificação das Organizações Estudantis
1º Nome Participante	1º Departamento de Direito	1º Empresa Júnior de Informática
2º Nome Participante		
3º Nome Participante		

A equipe do Soluções Inovadoras agradece a todos os participantes da primeira rodada de desafios pela grande contribuição prospectando inovações para a Universidade

Fonte: Página *web* do desafio (2015)

13ª fase: Premiação

A premiação oficial dos vencedores foi feita em uma cerimônia pública, com a presença da comunidade universitária e aberta aos demais interessados.

14ª fase: Resultados

Ao final do desafio, todas as ideias e suas avaliações foram extraídas do portal em formato de planilha eletrônica e repassadas aos responsáveis pelo projeto na universidade. A planilha era dividida em abas por desafios, e cada aba continha as ideias postadas e suas respectivas avaliações. Após o recebimento pelo responsável do projeto, as planilhas foram encaminhadas aos respectivos setores, que ficaram responsáveis pela destinação e ações referentes ao material.

4.3 Análise dos dados gerados

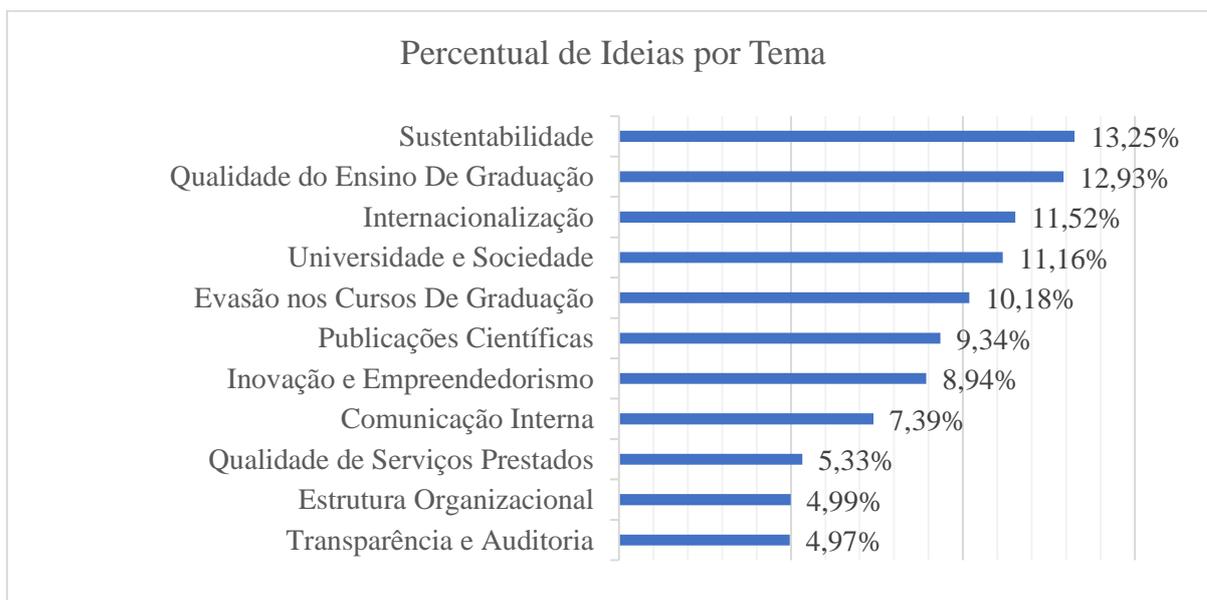
Os desafios, que ficaram abertos à participação do público de 27/05/2015 até 31/07/2015, gerando dados sobre as ideias e participações, serão apresentados e analisados ao longo desta seção. Os dados foram gerados através da própria plataforma, que permite a criação de indicadores durante e após o processo, de forma a analisar se os objetivos propostos foram atendidos. Além disso, os dados retirados da plataforma foram complementados com dados extraídos de documentos, como jornais da universidade, outros meios de divulgação do projeto, como mídias sociais, editais e chamadas públicas, além do plano de desenvolvimento institucional.

O projeto recebeu um total de 4.409 ideias, que foram postadas por um total de 637 participantes e, portanto, a média de ideias postadas por participante foi de 7. Vale salientar que os usuários poderiam se cadastrar na plataforma e não postar nenhuma ideia, ou seja, poderiam apenas interagir por meio de curtidas e não curtidas ou comentários.

Logo que o desafio foi finalizado, a universidade divulgou seus principais resultados através de notícias em seu portal. Foram divulgados dados das ideias geradas, os vencedores e depoimentos de figuras importantes para o projeto e a universidade. Estes depoimentos evidenciam um resultado positivo imediatamente após o encerramento do desafio, citando o projeto como um espaço coletivo para propor soluções, o que contribui para o objetivo de uma gestão compartilhada na universidade.

Os dados mostram que o tema que atraiu o maior número de ideais foi o “Sustentabilidade”, com 584 sugestões (13,25%), seguida do tema “Qualidade do Ensino de Graduação”, com 570 sugestões (12,93%) e “Internacionalização”, com 508 ideias (11,52%), o que demonstra inicialmente um maior interesse da população em participar destes temas. Os demais temas, conforme ilustrados na Figura 12, alcançaram os seguintes scores: Universidade e Sociedade: 492 idéias – 11,16% do total; Evasão nos cursos de graduação: 449 – 10,18%; Publicações Científicas: 412 – 9,34%; Inovação e Empreendedorismo: 394 – 8,94%; Comunicação Interna: 326 – 7,39%; Qualidade dos Serviços Prestados: 235 – 5,33%; Estrutura Organizacional: 220 – 4,99%; e Transparência e Auditoria: 219 – 4,97%.

Figura 12 – Percentual de Ideias por tema-desafio

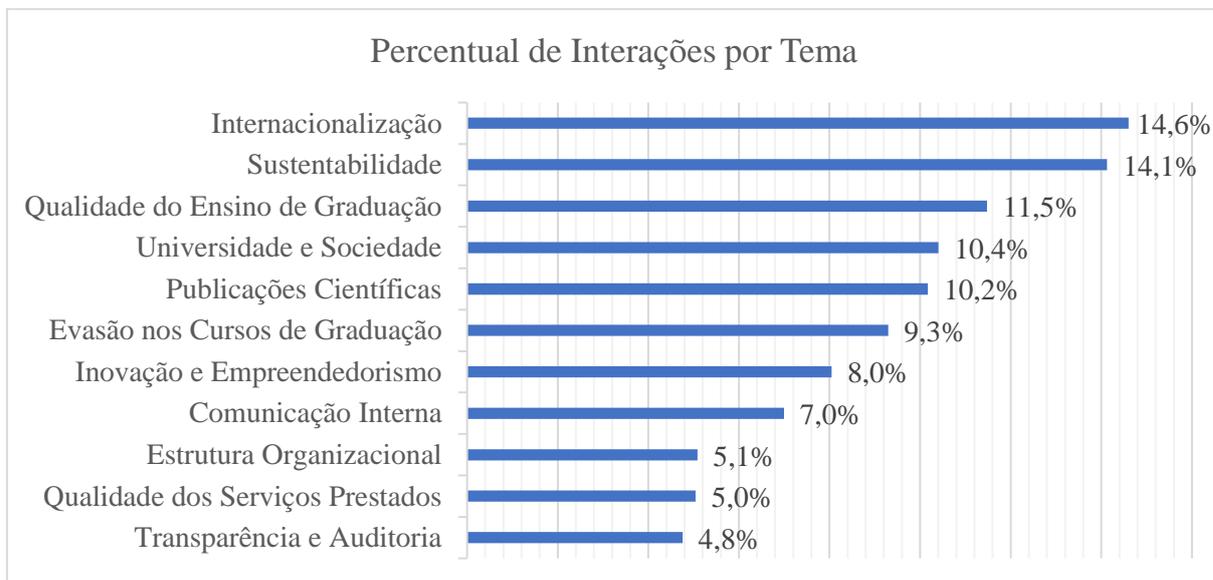


Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O depoimento do presidente designado para a comissão especial do desafio e da pessoa responsável pela moderação das ideias na plataforma evidenciam que as expectativas do projeto foram superadas. Além disso, demonstraram possíveis falhas nas divulgações das ações e iniciativas já realizadas pela universidade, evidenciando uma necessidade de se reforçar estas ações junto à comunidade.

Além das ideias postadas, os usuários também podiam realizar interações com outros usuários, sendo através de curtidas às ideias ou com comentários. As interações (somando-se número de curtidas ou não curtidas e comentários) seguiram a mesma tendência das ideias, sendo os temas com maior participação os de “Internacionalização”, com 72.637 interações (14,6%), “Sustentabilidade”, com 70.241 interações (14,1%) e “Qualidade do Ensino de Graduação”, com 57.079 interações (11,5%). Os demais temas, conforme Figura 13, tiveram a seguinte pontuação de interações: Universidade e Sociedade: 51.735 interações – 10,4% do total ; Publicações Científicas: 50.596 – 10,2%; Evasão nos cursos de graduação: 46.235 – 9,3%; Inovação e Empreendedorismo: 40.008 – 8,0%; Comunicação Interna: 34.786 – 7,0%; Estrutura Organizacional: 25.278 – 5,1%; Qualidade dos Serviços Prestados: 25.096 – 5,0%; e Transparência e Auditoria: 23.667 – 4,8%.

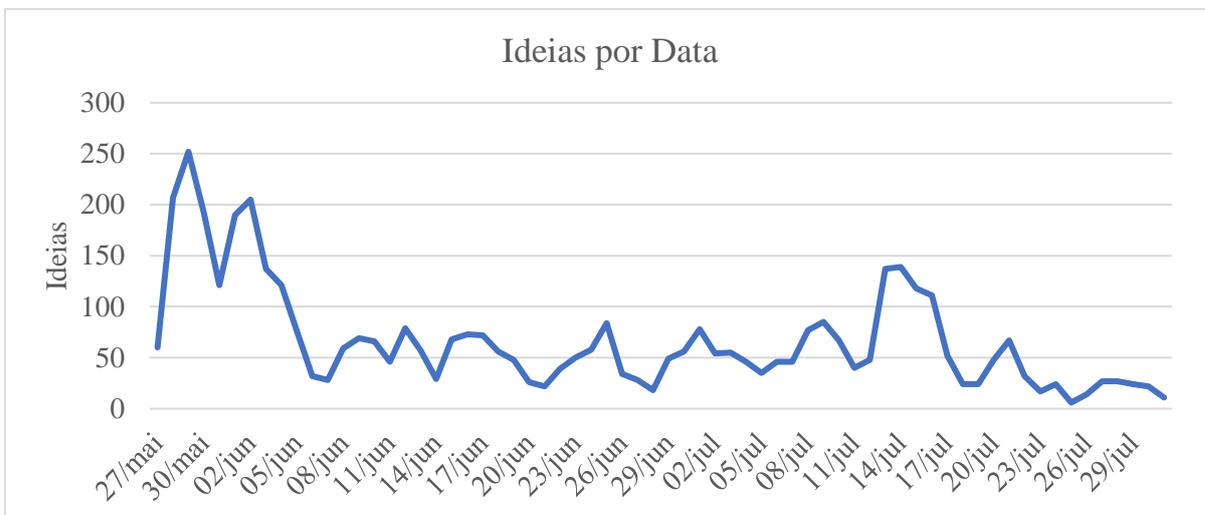
Figura 13 – Percentual de interações por tema-desafio



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Durante a execução do desafio, especificamente entre os dias 27/05/2015 e 31/07/2015, foi possível observar que houveram alguns ‘picos’ de postagem (FIGURA 14). O primeiro deles ocorreu entre os dias 28 e 29 de maio de 2015, logo que o desafio teve início. Esse pico pode representar a empolgação dos participantes em postarem as ideias logo no início de desafio e, além disso, foram identificadas postagens durante esse período nas mídias de comunicação da universidade, como no jornal institucional e nas redes sociais. Em seguida, ocorreram outros picos, já menores, entre os dias 1 e 2 de junho de 2015 e depois nos dias 13 e 16 de julho de 2015. A menor ocorrência de postagem de ideias foi ao final do desafio, do dia 23 de julho em diante.

Figura 14 – Número de ideias postadas por data



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Com relação aos horários em que eram postadas as ideias, pode ser observado que durante as 10 horas da manhã é quando a plataforma recebia mais postagens. As 14, 21 e 00 horas também foram os horários que mais receberam postagens (FIGURA 15). Essa informação pode ser relevante ao lançar um novo desafio para este público aliando-se às divulgações de forma a estimular as postagens de ideias e interações.

Figura 15 – Número de ideias postadas por hora



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Dentre as interações, a plataforma registrou um total de 356.797 curtidas e não curtidas (o usuário, ao consultar uma ideia, poderia escolher um dos dois botões, entre ‘curtir’ e ‘não curtir’), como mostra a Tabela 2. O total de participantes que deram alguma curtida ou não curtida em uma ideia foi de 2.104. Com dito acima, o número de participantes que contribuiu com alguma ideia foi de 637, ou seja, muitos se cadastraram na plataforma e apenas deram interações com as ideias. A média de curtidas por usuários foi de 170, sendo que o usuário que mais fez esse tipo de interação teve um total de 4.362 (entre curtidas e não curtidas), como mostra a Tabela 3.

Tabela 2 – Número total de interações na plataforma

Interações	Total
Curtidas	344.674
Não Curtidas	12.123
Total	356.797

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

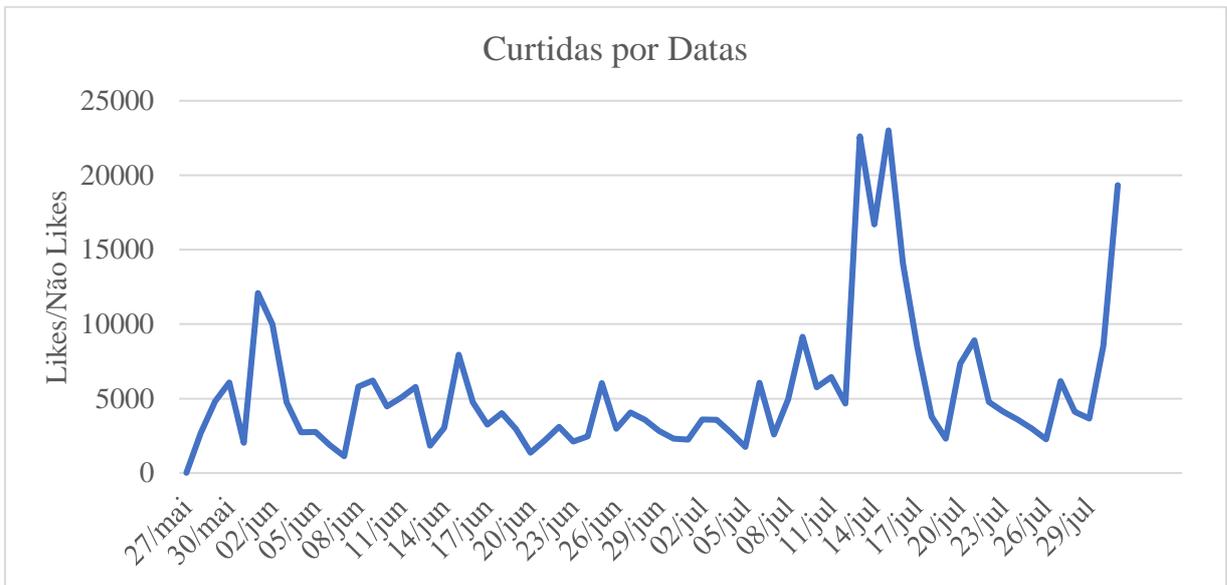
Tabela 3 – Dados sobre as curtidas na plataforma

Dados	Valores
Participantes que deram curtidas	2.104
Média de curtidas por participantes	170
Maior Valor	4.362
Menor Valor	1

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

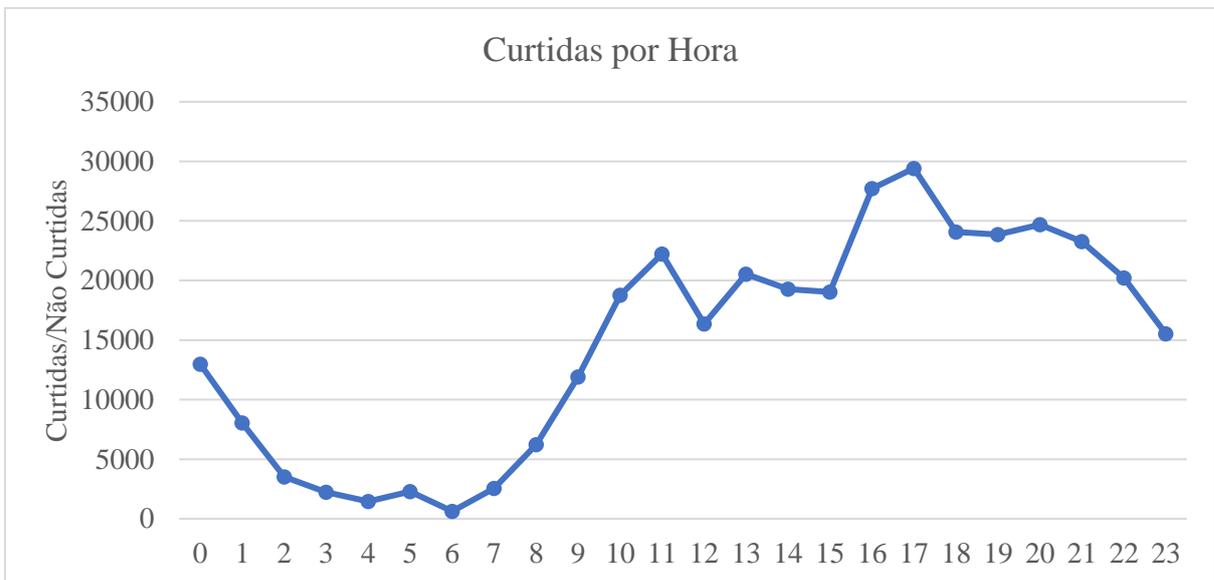
As curtidas tiveram um pico entre os dias 13 e 17 de julho, e depois novamente no dia 29 de julho de 2015, último dia do desafio. As curtidas aconteceram principalmente entre as 10 horas e as 23 horas, sendo que havia um ‘pico’ às 17 horas (FIGURA 16 e FIGURA 17).

Figura 16 – Quantidade de curtidas por data



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 17 – Quantidade de curtidas por hora



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As ideias postadas no desafio tiveram um total de 152.809 comentários, feitos por 1.388 usuários, sendo, portanto, uma média de 110 comentários por pessoa, sendo que o usuário que mais comentou tinha um total de 4.601 comentários (TABELA 4). Os dados sobre o usuário que mais comentou e aquele que mais deu curtidas podem evidenciar uma falha no sistema. Um número alto de interações para apenas um usuário pode acusar a utilização de robôs ou ferramentas que auxiliavam a ganhar pontos no desafio. Desta forma, para a execução de novos

desafios, é importante precaver o sistema destes tipos de falhas que possam impactar nos números.

O número de comentários foi bastante expressivo, porém, a maior parte deles não visava agregar às ideias e, sim, obter pontos no desafio. Apenas um percentual de 2% dos comentários visava agregar valor às ideias postadas. Os demais comentários visavam apenas a pontuação, sendo alguns exemplos: “Muito legal esta ideia”, “concordo com esta ideia”, “parabéns pela ideia”.

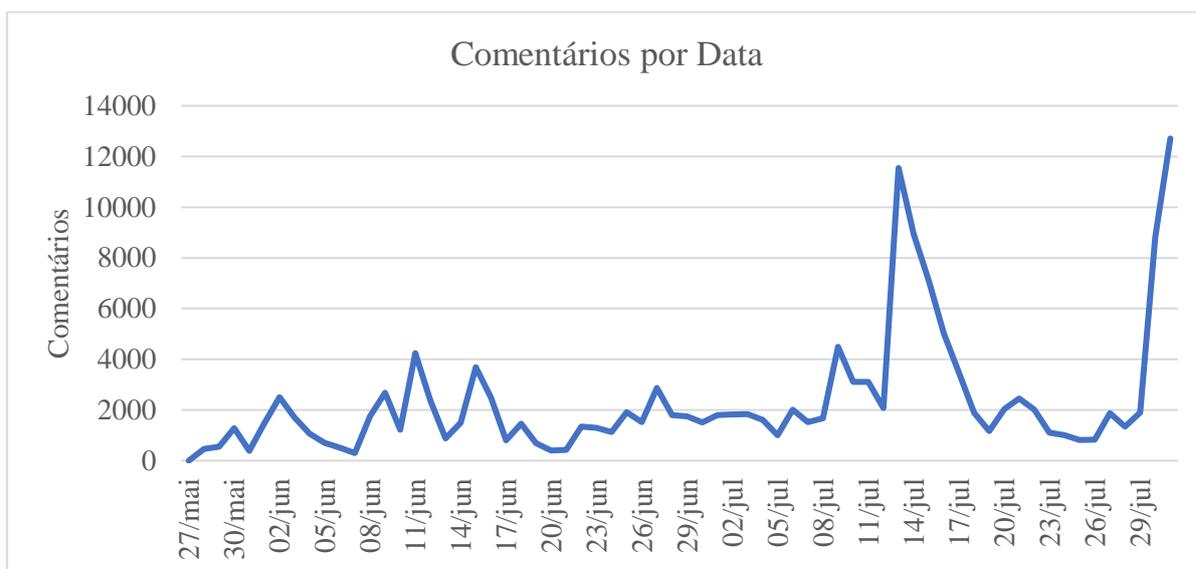
Tabela 4 – Dados sobre os comentários na plataforma

Dados dos Comentários	Valor	Percentual
Total de comentários	152809	100%
Comentários que agregaram	2667	2%
Média de Comentários por participante	110	-
Maior Valor	4601	-
Menor Valor	1	-

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os comentários seguiram a mesma tendência das ideias e das curtidas e seu ápice aconteceu entre os dias 13 e 17 de julho de 2015 e também no dia 29 de julho de 2015, o último dia do desafio (FIGURA 18).

Figura 18 – Quantidade de comentários feitos por data



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com relação aos horários que os comentários eram feitos, também seguiu a mesma linha das curtidas e aconteceram principalmente entre as 10 e as 23 horas, sendo a maior incidência às 17 horas (FIGURA 19).

Figura 19 – Quantidade de comentários feitos por hora



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ao se cadastrar na plataforma, o usuário deveria escolher uma pró-reitoria, setor, departamento ou entidade estudantil (que envolvia Centros Acadêmicos, Diretórios Acadêmicos, grupos e núcleos de estudos e empresas júniores) para representar. Conforme chamada pública, a universidade disponibilizou seus 265 órgãos, sendo que destes, o desafio envolveu a participação de 107. O desafio premiou uma pró-reitoria, departamento ou setor e uma organização estudantil. Quanto a representação de cada uma, ela foi bem equilibrada, sendo que 59% representaram pró-reitorias, departamentos e setores e 41% escolheram representar organizações estudantis (TABELA 5).

Tabela 5 – Número de ideias postadas pelos representantes de cada organização

Tipo de Organização	Número de Ideias	Percentual
Pró-Reitorias, Departamentos e Setores	2583	59%
Organizações Estudantis	1826	41%
Total	4409	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Dos vencedores na universidade, tem-se a listagem dos 10 primeiros colocados (TABELA 6). Em primeiro lugar ficou o Departamento de Direito, que representou 25% das

ideias postadas nos diversos temas propostos. O segundo departamento que mais postou ideias foi o Departamento de Ciência dos Alimentos, representando 16% das ideias postadas no desafio. Em seguida a Empresa Júnior de Nutrição, que representou 13% das ideias postadas. As demais, a Empresa Júnior de Informática – 13%, Pró-reitoria de Pesquisa, 6%, Centro Acadêmico de Direito – 4%, Departamento de Ciência da Computação – 2%, Centro Acadêmico de Ciência da Computação - 2%, Pró-Reitoria de Gestão e Desenv. de Pessoas – 2%, Departamento de Engenharia – 2%, outros – 17%.

Tabela 6 – Quantidade de ideias postadas por departamento/organização

Departamento	Ideias Postadas	Percentual
Departamento de Direito	1088	25%
Departamento de Ciência Dos Alimentos	699	16%
Empresa Júnior de Nutrição	576	13%
Empresa Júnior de Informática	560	13%
Pró-Reitoria de Pesquisa	250	6%
Centro Acadêmico de Direito	155	4%
Departamento de Ciência da Computação	104	2%
Centro Acadêmico de Ciência da Computação	82	2%
Pró-Reitoria de Gestão e Desenv. de Pessoas	80	2%
Departamento de Engenharia	75	2%
Outros	740	17%
Total	4409	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os depoimentos do departamento e organização estudantil vencedores do desafio demonstram que os estudantes se uniram e interagiram mais em prol do resultado. Além de estimular uma maior integração entre os seus membros, o desafio também gerou uma maior sensação de pertencer à universidade, ao passo que puderam contribuir com iniciativas que visavam à sua evolução e crescimento.

Importante salientar que a pontuação contemplava não somente o número de ideias, mas também as curtidas recebidas e comentários (interações). O departamento que realizou mais interações também foi o Departamento de Direito, representando 29% dessas interações feitas na plataforma. Em seguida a Empresa Júnior de Nutrição, com 21%, a Empresa Júnior de Informática com 14%, Departamento de Ciência dos Alimentos com 13%, Pró-Reitoria de Pesquisa com 5%, Departamento de Engenharia com 4%, Centro Acadêmico de Direito com 3%, Departamento de Ciência da Computação com 1%, Pró-Reitoria de Gestão e Desenv. de

Pessoas com 1%, Centro Acadêmico de Ciência da Computação com 1% e outros que juntos representaram 8% (TABELA 7).

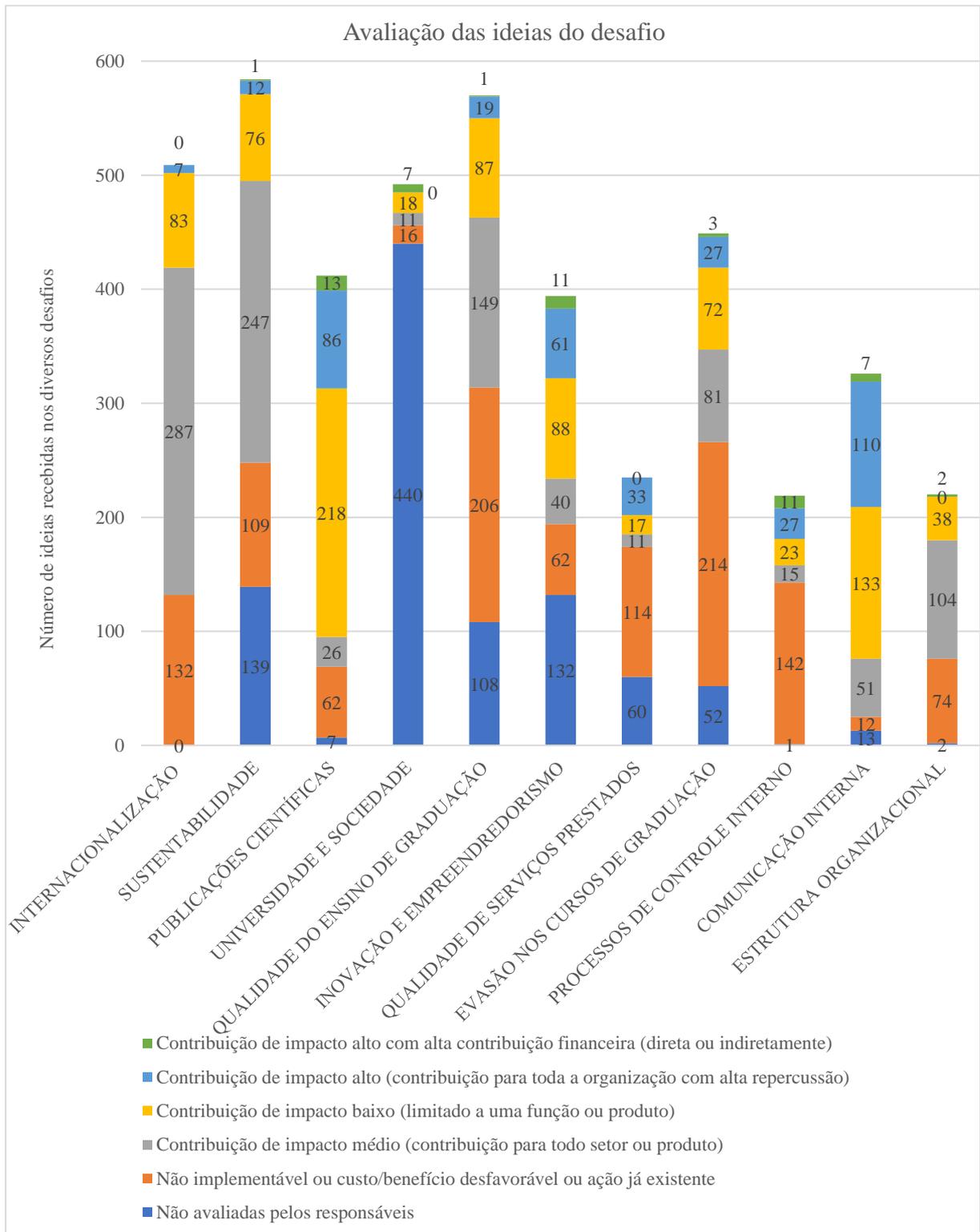
Tabela 7 – Quantidade e percentual de interações por departamento/organização

Departamentos	Número de Interações (curtidas, comentários)	Percentual
Departamento de Direito	142041	29%
Empresa Júnior de Nutrição	106702	21%
Empresa Júnior de Informática	70724	14%
Departamento de Ciência Dos Alimentos	63479	13%
Pró-Reitoria de Pesquisa	27191	5%
Departamento de Engenharia	19146	4%
Centro Acadêmico de Direito	13832	3%
Departamento de Ciência da Computação	6427	1%
Pró-Reitoria de Gestão e Desenv. de Pessoas	5276	1%
Centro Acadêmico de Ciência da Computação	4436	1%
Outros	50352	8%
Total	509606	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As ideias postadas pelos usuários passavam por uma moderação e uma avaliação por um comitê designado por cada pró-reitoria, departamento ou setor responsável por cada tema. Na moderação, as ideias eram aprovadas ou rejeitadas para o desafio. As ideias aprovadas, recebiam uma avaliação do comitê e não eram divulgadas na plataforma. Esta avaliação era baseada em estrelas, de 1 a 5, sendo 1 ruim, de baixo impacto e 5 ótima, de alto impacto para a universidade. O gráfico (FIGURA 20) foi gerado pela plataforma ao final do desafio e considera os seguintes valores: 5 estrelas – contribuição de alto impacto com alta contribuição financeira (direta ou indireta); maior ou igual a 4 e menor de 5 estrelas – contribuição de alto impacto (contribuição para toda organização com alta repercussão); maior ou igual a 3 e menor que 4 estrelas – contribuição de impacto baixo (limitado a função ou produto); maior ou igual a 2 e menor que 3 - contribuição de impacto médio (contribuição para todo setor ou produto); maior ou igual a 1 e menor que 2 estrelas – Não implementável ou custo/benefício desfavorável ou ação já existente; Nenhuma estrela (zero) – Não avaliadas pelos responsáveis. A avaliação final foi gerada com base na média de avaliação do comitê por ideia.

Figura 20 – Avaliação das ideias postadas por tema-desafio



Fonte: Plataforma Prêmioideia (2015)

As ideias, portanto, avaliadas de 1 a 5 estrelas, foram organizadas em uma planilha e encaminhadas a cada setor responsável pelo respectivo tema. As ideias avaliadas de 4 a 5 estrelas podem ser consideradas de alto impacto para a organização. A Tabela 8 ilustra a distribuição das ideias por tema, a frequência das ideias avaliadas com alto impacto e o percentual relacionado ao total de ideias. O total de ideias avaliadas com alto impacto é de 405, que representa 9% do total de ideias geradas pelo desafio. Além disso, a tabela mostra a média de avaliação geral das ideias por tema. As médias de avaliação das ideias por tema variam entre 1,69 e 3,15 estrelas, sendo a média de avaliação geral das ideias de 2,15 estrelas.

Tabela 8 – Dados sobre quantidade de ideias e avaliações por tema-desafio

Temas	Total de Ideias	Ideias com 4 a 5 estrelas	Percentual de Ideias com alta avaliação	Média de Avaliação Geral
Sustentabilidade	584	5	0,86%	1,85
Qualidade do Ensino de Graduação	570	15	2,63%	1,69
Internacionalização	508	4	0,79%	1,73
Universidade e Sociedade	492	7	1,42%	2,41
Evasão nos Cursos de Graduação	449	24	5,35%	1,7
Publicações Científicas	412	94	22,82%	2,9
Inovação e Empreendedorismo	394	68	17,26%	2,68
Comunicação Interna	326	115	35,28%	3,15
Qualidade dos Serviços Prestados	235	33	14,04%	1,82
Estrutura Organizacional	220	2	0,91%	1,86
Transparência e Auditoria	219	38	17,35%	1,85
Total	4409	405	9%	2,15

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O depoimento do presidente da comissão a respeito da avaliação das ideias reforça uma evidência sobre a falta de conhecimento da comunidade acadêmica sobre as ações realizadas pela universidade. Além disso, ele considera o número de 405 ideias avaliadas como de alto impacto sendo um número expressivo de ideias e que evidencia o alcance dos objetivos do projeto.

As ideias que foram avaliadas com 4 a 5 estrelas pelo comitê, foram consultadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento que expressa a identidade da Instituição no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão como instituição pública, à estrutura organizacional e às diretrizes administrativas e pedagógicas que orientam suas ações. Trata-se do documento em que são apresentados os objetivos, as metas e as ações institucionais prioritárias ao

desenvolvimento da Universidade. O desafio foi realizado em 2015, onde estava sendo elaborado o PDI para os próximos 5 anos (2016-2020). Das 405 ideias avaliadas como de alto impacto, 13 constam no PDI, ou seja, 3,2% dessas ideias. Não houveram evidências de que essas ideias passaram a constar no PDI devido ao projeto, mas pode significar que gerou ideias que vão de encontro ao que está sendo planejado pela universidade. Além do mais, parte das ideias geradas não precisaria constar no PDI pois se trata de melhorias que poderiam ser aplicadas no dia-a-dia da gestão. Portanto, esse dado pode indicar que o desafio tem potencial de fato para gerar ideias que se tornem inovações na universidade. A Tabela 9 ilustra algumas dessas ideias que constam no PDI.

Tabela 9 – Exemplo de ideias encontradas no Plano de Desenvolvimento Institucional

Título da Ideia	Descrição
“Os docentes que dominam o inglês poderiam oferecer disciplinas totalmente em inglês.”	“Muitos docentes da universidade já participaram de cursos de mestrado, doutorado e pós-doutorado no exterior e são fluentes na língua. Se tais docentes oferecerem disciplinas ministradas totalmente em inglês, com bibliografia toda em inglês, material, apostilas, enfim, tudo em inglês, os alunos terão a oportunidade de se familiarizar com a língua, no contexto da sala de aula, e terão seu aprendizado (da língua) acelerado. Eu disse inglês, mas serve para qualquer língua estrangeira.”
“Criar um programa de pós-graduação em Agricultura Tropical com todas as disciplinas em Inglês.”	“O curso atrairá alunos de muitos países pois as técnicas de agricultura tropical mais elaboradas e de maior sucesso são aquelas em prática no Brasil e muitas já ensinadas na universidade. Este projeto a levaria a um conhecimento internacional muito forte. O programa seria bancado pela CAPES e há professores com domínio técnico e da língua inglesa para tal.”

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Das 10 ideias que tiveram mais interações (número de curtidas/não curtidas e comentários) no desafio, a média de avaliação foi de 2,35 estrelas (TABELA 10).

Tabela 10 – Ranking das 10 ideias com mais interações no desafio

10 Ideias com mais Interações	Interações Totais	Avaliação da Ideia
Ideia 1	697	1,5
Ideia 2	679	1
Ideia 3	678	4
Ideia 4	673	4
Ideia 5	672	1,5
Ideia 6	669	3
Ideia 7	668	1
Ideia 8	667	2,5
Ideia 9	666	4
Ideia 10	664	1
Total		2,35

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Analisando-se os vencedores, em primeiro lugar ficou o Departamento de Direito, onde seus representantes postaram 25% do total de ideias. As curtidas representaram 16% das curtidas totais do projeto e os comentários representaram 16% do total. A média da avaliação das ideias postadas pelo Departamento de Direito foi de 2,10 estrelas. Também em primeiro lugar, porém na categoria das organizações estudantis, ficou a Empresa Júnior de Informática da universidade, que postou 13% de todas as ideias postadas. A Empresa Júnior representou 11% das curtidas às ideias e 9% do total de comentários. A média da avaliação das ideias postadas por esta organização foi de 2 estrelas (TABELA 11). Lembrando que a pontuação final no desafio era correspondente também às curtidas e comentários recebidos nas ideias postadas pelos usuários.

Tabela 11 – Dados sobre as ideias, interações e avaliações do departamento/organização vencedores

Departamento Vencedor	Percentual de ideias postadas	Percentual de curtidas	Percentual de comentários	Média de Avaliação das Ideias
Departamento de Direito	25%	16%	16%	2,10
Empresa Júnior de Informática	13%	11%	9%	2,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por outro lado, na categoria dos premiados individuais (TABELA 12), o primeiro colocado postou 28 ideias distribuídas pelos 11 temas e com avaliação média das ideias de 2,4 estrelas. O segundo colocado postou 195 ideias nos 11 temas e sua avaliação média foi de 2,1

estrelas. Por fim, o terceiro colocado, postou 126 ideias nos 11 temas e teve uma média de avaliação de 2 estrelas. Esses dados evidenciam que o vencedor não necessariamente foi aquele que mais postou ideias e sim aquele que conseguiu mais curtidas e comentários às suas ideias e curtiu e comentou ideias de outros participantes, ou seja, realizou interações na plataforma.

Tabela 12 – Dados sobre as ideias e avaliações dos vencedores individuais

Vencedores	Ideias Postadas	Temas	Média de Avaliação das Ideias
1º colocado	28	11	2,4
2º colocado	195	11	2,1
3º colocado	126	11	2
Total	349	11	2,17

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O depoimento dos participantes vencedores demonstra o engajamento em não só ganhar o prêmio oferecido pelo desafio, mas também em contribuir com ideias que pudessem se tornar melhorias na universidade como um todo. Além disso, demonstra o envolvimento e a união entre os departamentos, entre alunos, comunidade acadêmica e até mesmo entre os familiares em prol de vencer o desafio.

4.4 Resultados e impactos do projeto - Gestores

As entrevistas com os gestores do projeto da universidade foram divididas em quatro blocos: sobre o desafio escolhido, sobre a avaliação das ideias, sobre os resultados e uma avaliação geral do projeto. No total, foram realizadas quatro entrevistas na universidade, sendo uma com o gestor do projeto, uma com a pessoa responsável por moderar as ideias e duas com departamentos participantes. O primeiro tema, sobre a escolha do desafio, os entrevistados não se recordam sobre a definição do tema, mas acreditam que tenha sido uma demanda da gestão e que posteriormente passou pela aprovação de cada unidade.

Após iniciado o desafio, assim que algum participante postava uma ideia, ela ficava pendente de moderação para entrar no ar ou não. Essa moderação foi realizada por apenas uma pessoa, que aceitava ou rejeitava as ideias conforme critérios de duplicidade, encaixe com o tema e exequibilidade. Muitas ideias propostas já aconteciam na universidade e, por isso, eram rejeitadas. Depois da moderação, as ideias passavam por avaliações de cada comitê, que foi designado por cada departamento, pró-reitoria ou setor a qual pertencia o tema. Cada unidade

recebia um login, onde podia avaliar as ideias com estrelas, de 1 a 5. Cada um estabeleceu os seus critérios de avaliação como, por exemplo, viabilidade, exequibilidade, autonomia pra realizar a ideia, etc.

A minha participação era de moderação das perguntas. Cada comentário eu lia, aceitava ou rejeitava, porque as vezes já tinha algum igual ou porque as vezes a ideia não tinha nada a ver com o tema. Na época mandavam de tudo, algumas bobearas e a gente tinha que devolver. O sistema já pegava muita coisa que era igual, as palavras-chave, já falava que era igual, mas a gente lia de novo e se era o mesmo conceito, a mesma coisa, a gente já devolvia. Era somente eu para moderar as ideias. Eu aprovava ou rejeitava e quem dava as estrelas era a comissão, que cada setor definiu a sua. Quando eu já sabia que a ideia já acontecia aqui na universidade a gente informava que já acontecia e rejeitava. Mas é muita coisa que acontece, não tem como saber de tudo que acontece, e eu tinha acabado de entrar na universidade e fiquei com essa função. (moderador entrevistado)

Estabelecemos (critérios). Tinha que ver a viabilidade, a questão de exequibilidade, até a nossa falta de autonomia, pois, às vezes as pessoas sugeriam coisas que não estavam no alcance do departamento. [...]E como na área de internacionalização aparecem ideias muito distintas, não tinha como usar sempre o mesmo critério. Então por isso tinha que avaliar uma por uma, caso a caso. (departamento entrevistado 2)

Ao final do desafio, o gestor do projeto relatou que ficou responsável por reunir as ideias com suas avaliações e decidiu encaminhar este compilado pra cada departamento responsável. Era de responsabilidade de cada um a destinação e uso das ideias. Os departamentos entrevistados ainda possuem e têm acesso a esse banco de dados de ideias, que pode ser usado a qualquer momento. Sobre as ideias recebidas, os departamentos afirmam que muitas delas encontram barreiras para serem executadas, sejam elas barreiras legais, orçamentárias, de autonomia. Outras, já eram ideias executadas pela universidade e isto indicou que algumas ações ainda carecem de maior divulgação para a comunidade.

No nosso caso aqui, nós trabalhamos auditoria, muitas das coisas que foram apresentadas a gente não pode necessariamente fazer porque embora a gente esteja aqui dentro da universidade, o que a gente faz e como a gente faz é ditado pela CGU, ou ministério da transparência. [...] Então algumas coisas postas aqui encontram uma barreira do legal pra se fazer. [...] Tem coisas aqui (ideias postadas) que com certeza existe uma relação muito próxima com o que a gente desenvolve ao longo do tempo. Outras coisas, nem tanto. Faltou conhecer um pouco mais do que é o negócio. Às vezes existe até impedimento legal pra se acontecer, pra se fazer aqui. (departamento entrevistado 1)

Até me lembrei, que muitas das sugestões que ocorreram pela comunidade, nós já executávamos ou já tínhamos planejado. Então de certa forma isso foi legal porque até mostrou que a gente está no caminho correto, que nós estamos desenvolvendo algo que a comunidade quer. A questão de implementar e

resultados do próprio desafio, é um pouco, não vou dizer demorada, mas leva um tempo pra ser colocada e implementada porque nosso departamento reporta diretamente à reitoria mas a gente transita em todas as pró-reitorias então nós não temos autonomia de execução de algumas ações. A gente depende de muitas pró reitorias. [...] Algumas demandam recursos, então não é tão simples de serem executadas. As ideias são ótimas, a gente vem trabalhando dentro delas mas não é tão fácil de implementar. [...] O que nós sentimos muito não foi tanto a questão de que as ideias não trouxeram tantas novidades, não chegou uma ideia que a gente tivesse 'nossa, nós nunca tínhamos pensado nisso', isso não chegou de fato. Algo realmente novo, não. Uma coisa que nós percebemos é que muitas sugestões vieram de ações que o departamento já fazia. Então nós pensamos que as pessoas não estão conhecendo nossas ações, não sabem o que fazemos. Então a partir disso, a gente se engajou muito mais em divulgação. Nas redes sociais, twitter, ações na cantina, folders, palestras, isso aumentou muito nas nossas atividades. Porque a gente diagnosticou que as pessoas não sabiam o que a gente fazia. Isso aumentou, então digamos que foi uma das grandes contribuições. (departamento entrevistado 2)

Tivemos aquele boom de muitas coisas e tal, mas o grande problema é quando você vai pra aplicação real dessas ideias, como a administração pública tem muitas amarras, que a gente tem que seguir, então o olhar do público externo ele não tem obrigação nenhuma de conhecer essas amarras, então tudo que ali era colocado boa parte daquelas coisas são inexequíveis. [...] Então o que fizemos à época: como eu fui designado como responsável institucional por isso, nós fizemos uma compilação de tudo aquilo e mandamos para as diversas pró reitorias pra que eles pudessem considerar aquilo ali como seus planos de trabalhos e tal. E estava num momento que a gente estava confeccionando o plano de desenvolvimento institucional e aí acredito que alguma parte daquilo ali até fez parte do PDI que é realmente o que delimita a ação ao longo dos anos. Ou seja, então a gente tem metas dentro do PDI que tem que ser cumpridas. E as ações administrativas se pautam naquelas metas. (gestor do projeto entrevistado)

De forma geral, todos avaliaram o projeto de forma positiva. Foram apontadas algumas sugestões caso novos projetos aconteçam, como dar mais foco no pós-projeto. Quando finalizado o desafio, as ideias foram recebidas pelos departamentos e não houve mais acompanhamento e nem um *feedback* para a própria universidade sobre as inovações que poderiam ter surgido com base nos desafios. Foram citadas também as barreiras legais que dificultavam a implementação de muitas das ideias avaliadas como boas. Essas barreiras acabam tornando a implementação das inovações um processo mais burocrático e moroso nas universidades públicas.

A maioria dos entrevistados acredita que o projeto deveria se repetir com certa frequência na universidade. Cada vez que ele acontece, leva mais informações para a comunidade acadêmica, sendo que estes, cada vez mais maduros, poderiam fazer com o que desafio fosse mais proveitoso no sentido da qualidade das ideias. Além disso, a universidade

crece muito a cada ano, com a chegada de mais pessoas, ou seja, poderia agregar novas visões e novas ideias.

Eu acho que toda e qualquer iniciativa ela é interessante, é um olhar de fora pra coisas que a gente que está ali, pelo dia-a-dia já não enxerga mais. E o principal papel é exatamente um acompanhamento posterior. Eu lembro que na época movimentou-se demais mesmo, no sentido que tiveram muitas participações, mas depois... (departamento entrevistado 1)

Eu acho válida a ideia. A questão é que nós falamos, não é que as ideias foram ruins, principalmente pra nós, é que todas a gente já pensava. Então mais uma vez eu reforço, significa que nós estávamos no caminho certo, ouvindo a comunidade. [...] além dessa ação ser válida, ela é válida repetidamente, porque a comunidade passa a conhecer mais o que os setores fazem, as pró-reitorias, diretorias, e aí elas de fato começam a ter novas ideias. Então você tem uma primeira etapa, aí você tem uma fase de implementação, de divulgação. E vamos fazer o desafio de novo? com certeza. Comunidade mais madura, as pessoas mais conscientes e contribuições muito melhores. Então quanto mais fizer, seja estabelecer uma frequência de a cada 2 anos, seja válido. E o principal, em 2015 nós devíamos ter uns 500 e poucos professores. Hoje, em 2018, nós somos 800, quer dizer, 250 no mínimo novos: mais ideias. [...] A questão não é só de ideias, é de mostrar o que a gente tem. E numa ação como essa, talvez seja interessante mostrar para as pessoas o que já existe como funciona, pra depois ela dar uma ideia. Porque senão, de certa forma, não é que seja desperdício de tempo, ela vai dar uma ideia que a gente já 4executa, lógico que mostra que a gente tá no caminho certo, sem sombra de dúvida, mas as vezes ela pode contribuir mais de uma forma mais específica. (departamento entrevistado 2)

[...] Qualquer serviço ou obra ele é regido por um corolário legal muito rigoroso. Então muitas vezes os próprios gestores nossos têm ideias que a gente na prática não consegue viabilizar porque a legislação nos impede. E interessante que os próprios membros da comunidade e gestores nem sempre têm essa noção do que é a legislação do setor público. É preciso achar os caminhos, mas dentro da legalidade. É muito complexo. Uma coisa importante e que eu acho que não é muito levada em consideração, são próprias técnicas de gestão, de governança mesmo, e isso vale tanto para o setor público como para o setor privado. Então, por exemplo, critérios de governança na administração pública: não existe um foco em governança pública, tem muita questão de controle social, essas coisas, onde a eficiência do serviço público da gestão é muito pouco abordada. Porque o pessoal entende que o serviço público não se aplica ao que é a eficiência da iniciativa privada. (gestor do projeto entrevistado)

Achei que o pessoal participou bastante, principalmente aluno participou muito, deu muita ideia boa, eu vi muita ideia legal. E eu acho que foi bom, o pessoal sente que está participando. Depois eu não acompanhei se foi implementado ou não. Eu lembro que eles falaram algumas, como ponto de ônibus com carregado pra celular, ou bicicleta na portaria pra emprestar para o pessoal subir, são coisas legais mas que realmente demanda dinheiro, demanda 'n' coisas pra fazer. O que também era legal é que o pessoal de fora podia também dar ideias de qualquer lugar. (moderador entrevistado)

4.5 Resultados e impactos do projeto - Participantes

As entrevistas realizadas com os participantes foram separadas em quatro blocos, sendo eles: i) o perfil dos participantes (relação com a universidade); ii) o desafio (divulgação, motivação, ideias e sua implementação); iii) a ferramenta (usabilidade); e iv) a opinião geral sobre o desafio (importância para a universidade e sugestões/considerações). Inicialmente questionou-se a relação dos participantes com a universidade, tendo em vista que a plataforma não possuía estes dados. Todos os participantes entrevistados (que estão entre os mais ativos no desafio) possuíam, à época do desafio, algum vínculo com a universidade. Entre eles temos alunos que, além de estudarem na instituição, em sua maioria, também faziam parte de alguma organização estudantil, como empresas juniores, incubadoras ou centros acadêmicos. Entre os principais participantes e entrevistados também se encontram docentes da universidade, alguns recém-chegados e com pouco tempo de universidade (menos de um ano). Ao todo foram 12 entrevistas, sendo 9 alunos e 3 docentes da universidade. Portanto, ao escolherem um departamento, pró-reitoria, setor ou organização estudantil para representar, estes participantes optaram por aqueles da qual possuíam algum vínculo.

De início, os participantes informaram que ficaram conhecendo o desafio e se motivaram a participar por incentivo do próprio departamento a que pertenciam (coopetição). O departamento incentivou seus membros a participarem com a ajuda dos docentes.

O departamento juntou os alunos pra se empenhar porque haveria um prêmio, o dinheiro seria alocado dentro do próprio departamento. Então o departamento incentivou muito a gente a participar do desafio. Foi uma demanda interna. (discente entrevistado 3)

Eu acho que a gente viu no e-mail e também a gente divulgou no departamento, por e-mail mesmo e nas redes sociais. Foi feito um reforço em todo departamento, a gente mobilizou boca-a-boca. (docente entrevistado 5)

Eu era professor do departamento de direito e o próprio coordenador do curso incentivou, fez propagando, divulgou o projeto, falou que o recurso iria para o departamento. (docente entrevistado 7)

Sobre a motivação em si dos usuários em participar dos desafios, foram citados outros motivos além de somente a premiação que seria recebida tanto no âmbito individual quanto da organização. Alguns dos entrevistados citaram que o que os motivava a participar era conseguir uma maior visibilidade para o curso, que era novo na universidade ou um curso menor comparado a outros. Desta forma, os participantes se engajavam para conseguir no prêmio um

reconhecimento para seus departamentos ou organizações pela qual participavam e, além disso, conseguir uma melhor estrutura para o curso ou organização com o dinheiro a ser recebido. É possível perceber que as motivações vêm do coletivo, da união de forças entre as pessoas em prol de vencer a competição. Mesmo aquele em que a motivação era o prêmio individual, contou com a ajuda de outros colegas no intuito de conseguir mais ideias e interações no desafio. Ademais, é possível também verificar a consciência em inovação e empreendedorismo de alguns participantes.

Pra falar a verdade, era o prêmio mesmo, porque como nossa empresa era muito nova perante as outras empresas, a gente queria dar mais visibilidade pra empresa e para o curso de nutrição que também era novo na época. No começo era só a empresa júnior e depois teve um núcleo de estudos que também estava conseguindo um percentual de pontos alto, e como a empresa júnior ainda estava na frente eu sugeri que a gente fizesse uma parceria para alavancar o curso de nutrição. (discente entrevistado 1)

Eu lembro que também haveria um prêmio em dinheiro para vários participantes e na época eu queria fazer um intercâmbio então me ajudaria. Então foi uma motivação pessoal também. (discente entrevistado 3)

[...] Houve uma mobilização interna do curso de direito para isso, porque é um curso novo, e na época nem a primeira turma tinha formado então estava em formação de pessoas, de estrutura, acho que agora que formou a primeira turma, então esse recurso era muito bem-vindo, era uma estruturação do curso, que chamou atenção também para o desafio. [...] E tinham alguns professores que incentivavam muito. Foi muito divertido nesse aspecto de competição. Eu acho que a possibilidade de ganhar um prêmio foi interessante sim, mas como o curso mobilizou e estava tendo um bom desempenho, mesmo que o prêmio fosse simbólico, eu acho que seria a mesma coisa. Quando você induz que é o prêmio que é a motivação como um todo, eu acho que não, pelo menos da minha parte, está envolvido mas não é o fator primordial, foi mais pelo engajamento mesmo. (discente entrevistado 4)

[...] Com a oportunidade do desafio, na época o chefe de departamento convidou os alunos para uma reunião no departamento pra quem quisesse ir [...] até então só tinham poucos alunos e a gente foi um núcleo de alunos bastante envolvido no curso. A gente fez essa reunião com ele com o propósito de ganhar o dinheiro, mas também contribuir com ideias que pudessem ajudar a instituição a perceber a realidade dos cursos menores e do nosso curso e a comunidade acadêmica como um todo. (docente entrevistado 7)

Era por causa da premiação, que no final o grupo vencedor ia conseguir uma quantia para poder comprar as coisas, para estar investindo na empresa (júnior), essa era motivação do nosso grupo. (discente entrevistado 8)

Inicialmente a motivação era por problemas que eu enxergava na universidade, mas depois acabou virando um desafio entre departamentos, para os alunos que queriam a premiação. Aí eu lembro que

acabaram surgindo ideias e a motivação era o prêmio mesmo. (discente entrevistado 9)

Foi mais por causa do envolvimento com a incubadora, empreendedorismo e inovação que surgiu o interesse em participar do desafio. [...]O prêmio que a gente ganharia pra pessoa, individual, contou bastante também, que era algo que me atraiu bastante. Mas é o fato da gente estar trabalhando com inovação e empreendedorismo o tempo todo na universidade, talvez esse tenha sido o principal motivo para eu ter participado do desafio. (discente entrevistado 10)

Os entrevistados foram questionados sobre as ideias em si, sobre como elas surgiam, tendo em vista que postavam um número alto de ideias. Mais uma vez pode-se observar a coletividade que o desafio gerava entre as pessoas. Muitos dos entrevistados citaram que as ideias surgiam de conversas, reuniões e até *brainstorms* que eram realizados no intuito de gerar mais ideias para postar na plataforma. Outras eram criadas individualmente, de experiências que tiveram e que poderia contribuir para a universidade. Eles comentam que no início do desafio havia a busca pelas melhores ideias, mas que, ao longo do tempo, a postagem de ideias virou apenas uma forma de conseguir mais pontos e, por isso, elas já não eram mais de qualidade e, sim, em quantidade.

[...] Comecei a fazer o máximo de questões por dia pra ampliar muito a pontuação. Então, inicialmente as ideias eram nesse aspecto: sempre escutava pessoas, colegas que trabalhavam comigo, na época eu morava em outra cidade e tinha contato com muita gente, então ia pedindo sugestão, ia canalizando lá e colocando. [...] No meu caso, que era professor, que já tinha experiência, já trabalhei muito com gestão universitária, eu vi que podia contribuir nesse aspecto, mas chega um momento que você acaba deixando em segundo plano, fazendo uma coisa meio jogando as ideias. [...] O ambiente virtual tem isso também, você vai lá e coloca as ideias, mas acho que essas coisas têm que ser debatidas posteriormente. (discente entrevistado 4)

Algumas são coisas que facilitariam nosso trabalho, do departamento, outras são experiências que, como eu vim de outra universidade, então, por exemplo, uma coisa que funcionava lá e que não tinha ainda aqui na universidade e que poderia facilitar a vida daqui. Então foram oriundas dessas experiências também, de outras instituições. (docente entrevistado 5)

Acabou que a gente postou muitas ideias que nem sempre eram muito relevantes. Tinham muitas ideias, muito mesmo e só poucas delas eram factíveis de se fazer, a qualidade não era tão boa assim; (discente entrevistado 6)

[...] E aí as ideias surgiam mesmo individualmente, algumas de fato a gente conversando, porque a gente fazia basicamente um brainstorming para os alunos e qualquer oportunidade que a gente tinha a gente estava conversando. A gente vivenciou o desafio de uma forma muito singular, muito focada. Então

acabava que algumas ideias surgiram de conversas, mas outras muito particulares. (docente entrevistado 7)

A maioria era coisas que eu percebia no dia-a-dia, mas também teve grande parte das ideias ali que surgiram de conversas com a gente que era da incubadora, eu conversava com outros grupos também, outros núcleos de estudo, a gente ia conversando, iam surgindo outras ideias, eu ia soltando essas ideias lá. Então grande parte veio de mim mesmo, mas também grande parte surgiu com a ajuda de outras pessoas. (discente entrevistado 9)

Por fim, sobre o desafio em si, os participantes foram questionados se eles notaram que alguma das ideias, dadas por eles ou outros participantes, havia sido implementada na universidade. Eles afirmaram não se recordarem sobre a implementação de fato das ideias, e citaram como um ponto negativo do projeto justamente a falta de *feedback* sobre os resultados. O fato não diminuiu a importância do projeto, segundo os participantes entrevistados, e deveria ser visto como uma melhoria para os próximos.

Muitas das ideias eram difíceis de ser implementadas, no sentido de que não seriam implementadas na forma daquela ideia exatamente, mas acho que todas contribuíram de forma geral. E tinham umas ideias interessantes mesmo, pra projetos de extensão, por exemplo. (discente entrevistado 4)

Eu já me formei, mas ainda tenho vínculo com a universidade. Eu fui lá devolver um livro e falamos muito que era pra parar de gerar papel e tal, muita gente lançou essas ideias para ser mandado por e-mail (o comprovante) e hoje eu vi que ainda continua muito com o desperdício de papel, não mudou nada. Se implementou eu nem sei. A questão de carro na universidade está cada vez pior e vi que tinham muitas ideias sobre essa questão e tal. (discente entrevistado 12)

[...] acho que eles deveriam dar um retorno. [...] Porque ficou faltando isso, justamente as perguntas que você me fez eu não soube explicar totalmente porque eu não sei se as sugestões foram implementadas, se foram realmente ouvidas, deveria dar um retorno pros estudantes em relação a isso. (discente entrevistado 1)

Divulgar quais sugestões do desafio foram colocadas em prática. Fizemos nossa parte em divulgar e participar, mas não sabemos o que a universidade fez com o desafio. Se leu tudo e engavetou. Se utilizou algo 100% como sugerido ou se adaptou alguma ideia. (discente entrevistado 2)

Na época, inclusive hoje também, o que me deixou um pouco decepcionado foi o pós desafio, eu esperava que teria uma divulgação, que algumas ideias seriam selecionadas, seriam aplicadas e isso divulgado e acabou que não aconteceu nada. Então a decepção que eu tive foi depois, mas isso não tira a importância desse processo de ideação que tem que acontecer na universidade. [...] Se se aplicou alguma coisa eu não tive conhecimento e aí eu acho que aí que seria importante. De tentar se aplicar algumas das ideias que foram dadas, não as minhas, mas no geral, deixar bem claro que essas

ideias vieram de estudantes, vieram do desafio e tal, e isso não aconteceu. (discente entrevistado 10)

Aqueles entrevistados que ficaram entre os vencedores contaram um pouco acerca da premiação recebida. Com relação ao prêmio que seria recebido pelo departamento e pela organização estudantil vencedores, os participantes afirmaram que faltou informação e divulgação no início e durante o projeto pois, por se tratar de organização pública, haviam burocracias e legislações aplicáveis ao prêmio. Isso acabou gerando uma visão negativa do projeto para os participantes. O que poderia ter sido evitado se houvesse mais informação desde o início.

Foi válido para o departamento, mas não da forma como nós achamos que a gente podia fazer. E teve logo na sequência o início do programa de orçamentos das universidades e aí o valor do prêmio acabou sendo contingenciado e, no fim das contas, se eu não me engano, nós pudemos usar o prêmio dividido em dois anos, mas ainda assim com outras limitações da legislação, de licitações e tudo mais. (docente entrevistado 11)

Eu saí da empresa (júnior) em 2016, no terceiro mês, até aí a gente não tinha recebido o prêmio realmente. A gente foi lá só ter uma cerimônia, uma festividade onde o reitor entregou o cheque simbólico. [...] E esse dinheiro, pelo que eu fiquei sabendo depois, o pessoal não recebia em mãos e isso foi uma coisa que não foi tão boa. (discente entrevistado 8)

Foi ótimo receber o prêmio, eu estava quase formando quando saiu o prêmio, mas eu ainda estava na empresa e a gente utilizou todos os 20 mil reais, a gente praticamente fez uma reforma na empresa, e isso foi ótimo pra gente, tanto pros nossos membros quanto para os nossos clientes, isso acabou melhorando a qualidade do nosso serviço. (discente entrevistado 6)

Com relação ao uso da ferramenta (a plataforma) é unânime entre os entrevistados que era fácil de acessar e de utilizar, um layout amigável e um ambiente virtual agradável e intuitivo. Poucos relataram falhas na plataforma, as observações giram em torno do critério de cadastro dos usuários e também certa lentidão em horários de pico, mas que era raro esse erro.

Foi requisitado aos entrevistados que dessem uma nota de 0 a 10 para o projeto, de forma a conseguir mais informações sobre a satisfação com os resultados do projeto. A média da nota entre os 12 entrevistados foi de 7,86. Essa nota, eles afirmam, foi devido às questões anteriormente citadas, como a falta de *feedback* sobre o projeto, a falta de informação sobre a premiação e com relação à qualidade das ideias que eram postadas.

Ainda assim, todos concordam sobre a importância do projeto para a universidade. Desta forma, a universidade faz com que os alunos e sua comunidade acadêmica no geral, possam participar mais de suas ações. O prêmio oferecido incentivava à participação (em postar

ideias) e que, sem ele, esta poderia ter sido bem menor. O projeto gera um vínculo maior com a unidade escolhida pelo participante para representar, e isso fortalece as ações dentro da universidade. Alguns também citaram a importância de se realizar o projeto com certa periodicidade, tamanha a sua importância. Pode também ser uma forma de mapear problemas e demandas da comunidade.

Eu acho que os estudantes, como são a maioria, devem ser ouvidos e a demanda do dia-a-dia ninguém sabe mais do quem vive. Então acredito que foi de grande ajuda a ferramenta e é uma valorização dos estudantes, deles serem ouvidos, terem voz dentro da universidade. Depois disso, implementaram ainda a ouvidoria, que foi legal, diversos tipos de ferramentas dentro da ouvidoria, acho que a faculdade está evoluindo nesse sentido. (discente entrevistado 3)

Primeiro, foi divertido, eu acho que foi saudável, porque acaba que a gente ia de encontro com as ideias de outros departamentos. Foi competitivo mas num nível saudável, porque a gente estimulava todo mundo e acabou que acho que todo mundo do departamento se cadastrou e a gente ficava naquela competição saudável, estimulando. Eu vejo como positivo, eu gostei, muito válido e achei diferente, inovador, eu não vi isso em nenhum outro lugar. Acho que foi integrador também, eu só vi coisas positivas, foi legal. (docente entrevistado 5)

[...] Hoje em dia, como advogado formado em direito público e administrativo, eu lanço olhos para esse desafio como uma forma de gestão que, primeiro, um pouco mais democrática, mais compartilhadas com a comunidade acadêmica. Então é uma forma inovadora, uma forma de gestão eficiente em alguma medida, no sentido de que cortou muitas ideias, algumas delas possivelmente inaplicáveis, mas coletou ideias e sonhos da comunidade acadêmica. [...] Na época eu me senti como um estudante da instituição privilegiado por participar de uma instituição que minimamente abria, ainda que com seus interesses evidentemente, mas abria um canal diferenciado para nos ouvir e hoje lanço com bons olhos. Claro, com a necessidade de alguns ajustes, porque era uma forma diferente de reunir a universidade, de envolver a comunidade e de se pensar que atitudes tomar, e sonhos existem na universidade, objetivos existem na universidade. (docente entrevistado 7)

Eu acredito que ele foi importante sim, pra faculdade reconhecer os alunos, servidores, departamentos, mas ele precisava ser repensado, no início começaram com demandas mas depois foi virando uma competição de departamentos. (discente entrevistado 9)

Esse processo de ideação, onde as pessoas fazem esse *brainstorm* coletivo e começam a soltar ideias, por mais que não façam sentido num primeiro momento, é interessante divulgar essas ideias, é interessante sim, incentivar esse processo de ideação. E acaba que a partir dessas ideias podem surgir novas ideias que realmente façam sentido, que realmente sejam aplicáveis na universidade. (discente entrevistado 10)

Eu acho que ele é uma ideia muito boa e que deveria ser inclusive feita com muita frequência, mesmo que não fosse dar prêmios tão altos como esse, até porque isso acho não seria viável. Mas acho que é uma ideia muito boa porque você permitiu a qualquer pessoa que tem uma vivência na universidade dar ideias de como ela pode melhorar e aí, obviamente, vão surgir ideias muito boas porque é muita gente pensando. (discente entrevistado 11)

Ao final da entrevista, os participantes foram solicitados a fazer considerações ou a dar sugestões caso novos projetos desse tipo viessem a acontecer. Além de algumas já citadas, como uma melhor divulgação e informação sobre a utilização do prêmio e repetir o projeto com frequência, foram sugeridas questões como: uma melhor divulgação sobre a comissão de avaliação das ideias e seus critérios; criar um filtro para os comentários para que estes agreguem mais às ideias e não seja apenas uma reafirmação; permitir o compartilhamento das ideias postadas por meio de um link externo em outras redes sociais além da que já foi utilizada no projeto.

4.6 Discussões

O desafio “Universidade Aberta: Soluções Inovadoras” se caracteriza como uma prática de inovação aberta em uma universidade pública, uma vez que procurou abrir as fronteiras da universidade como uma organização, buscando ideias dos cidadãos para fomentar sua capacidade de inovar. O processo de inovação aberta, neste caso, portanto, foi feito *outside-in*, de fora pra dentro, onde buscou conhecimento através da integração de seus cidadãos (fontes externas) para aumentar sua capacidade interna de inovação.

Esse processo de inovação aberta foi realizado por meio de um *crowdstorm* (possibilitado pela plataforma digital Prêmioideia), caracterizando-se por uma abordagem aberta e em massa. Através da descrição do planejamento e execução do projeto, foi possível verificar que todas as etapas do ciclo de vida, propostas pelos autores Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) e Souza et al. (2014), aconteceram devido à característica de a organização pertencer ao setor público. As etapas foram cumpridas com êxito podendo ser feitos alguns apontamentos observados depois da coleta dos dados.

Uma das etapas de planejamento e organização é a aderência aos aspectos legais. Todos os requisitos legais foram cumpridos, sendo o projeto realizado em forma de edital de chamada pública. A premiação também foi realizada conforme as regras e normas da instituição. Não coube a esta dissertação analisar a correta aderência aos aspectos legais por parte do projeto, apenas analisar o atendimento às expectativas dos gestores e participantes.

O público-alvo definido foram os cidadãos, considerando que todos tinham potencial a contribuição de ideias à universidade, sendo o projeto aberto a qualquer pessoa que quisesse participar. Bastava fazer o cadastro na plataforma, confirmar alguns dados, como C.P.F. e telefone, para poder postar ideias e realizar interações. Um aspecto que ficou omissso no caso desse desafio é que no cadastro do usuário não tinham informações como seu perfil profissional, a relação com a universidade, entre outros dados que seriam interessantes como indicadores e estatísticas para o projeto. Dessa forma, não foi possível afirmar se todos os participantes possuíam algum vínculo com a universidade, quantos estudantes, técnicos ou professores participaram do desafio. Sabe-se apenas que entre os entrevistados, que eram os participantes mais ativos da plataforma, haviam estudantes e professores da universidade.

Foram definidas 11 questões para o desafio. Os gestores entrevistados não têm certeza sobre como foram definidos os temas-desafios mas estes se tratavam de questões que permeavam seu dia-a-dia. Observando-se os dados deste projeto, é possível afirmar que a definição das questões pode ser determinante para o sucesso do desafio. Pode-se citar como exemplo o caso da Auditoria da universidade, que participou propondo um tema-desafio. A auditoria interna da universidade é regida por normas e leis que devem ser atendidas. Propor melhorias para esta área pode ser em vão, pois muitas de suas ações não podem ser modificadas com a sugestão de ideias. É preciso propor desafios que possam atender às expectativas de resposta, que sejam questões ou problemas passíveis de melhorias e que estejam abertos a sugestões. Outros temas propostos já eram temas debatidos dentro dos departamentos, sendo que suas melhorias eram questões já existentes e que já havia direcionamentos propostos em andamento.

A universidade definiu incentivos em forma de premiações sendo dividido em três categorias: a individual, contemplando 3 vencedores, que receberiam o prêmio em dinheiro; e a categoria interna, sendo um vencedor uma pró-reitoria, departamento ou setor e outro sendo uma organização estudantil, que receberiam o prêmio conforme legislação em créditos de empenho. O que os vencedores da categoria interna relataram foi que a forma de utilização e recebimento da premiação foi inesperada, ainda que tivessem consciência de que o setor público se aplica a leis e normas vigentes para isto. O que ocorreu é que faltou a divulgação de informações sobre como poderia ser utilizado o prêmio, ajustando as expectativas dos participantes com relação a como poderiam se beneficiar do mesmo.

A definição e preparação do questionário e do espaço on-line foram realizados pelos profissionais da plataforma, sendo preparada para receber muitos acessos. Tantos os gestores

quanto os participantes relataram que a plataforma era de fácil acesso, intuitiva e com layout amistoso. Segundo eles, os problemas de acesso nos momentos de pico do desafio eram raros.

No planejamento de recursos humanos para execução do projeto na instituição, foi definido um moderador geral das ideias, que eram aprovadas ou rejeitadas logo que postadas na plataforma. As demais comissões de avaliação foram definidas por cada unidade responsável pelo seu tema-desafio. Sobre o moderador, este relatou que, sozinho, lia, aprovava ou rejeitava todas ideias postadas, sendo um número muito expressivo de ideias. Além disso, como esta pessoa relatou, ela era recém-chegada na universidade, conhecia a maioria das ações realizadas pela universidade, porém é muito difícil conhecer todas as ações realizadas por uma universidade de grande porte. Sendo assim, as ideias moderadas podem não ter sido efetivamente selecionadas para irem ao ar.

As evidências demonstram que toda a comunicação foi planejada para as mídias da universidade, sendo seu jornal institucional, seu site institucional e suas redes sociais. Além disso, os gestores também auxiliaram nesta divulgação em seus departamentos, que foram transmitindo aos professores e alunos.

Em seguida foi feita a execução do projeto. Acredita-se que o tempo de execução foi adequado para recebimento das ideias e posterior avaliação e seleção. Após o término de desafio foi aberto período de recurso e a divulgação do resultado final. Também foi realizado um evento de premiação dos vencedores aberto ao público. Os resultados do desafio (as ideias e suas avaliações pela comissão) foram compilados e encaminhados a cada setor, que ficou responsável pela destinação das ideias. Com isso, foi criado um banco de dados com as ideias, sendo possível de serem consultadas e revisadas a qualquer momento pela instituição.

As ideias, muitas vezes, são apenas o início de soluções para os problemas e podem ser vistas como esboços que precisam ser desenvolvidos em versões mais viáveis. É um processo evolutivo, onde devem ser construídas, desconstruídas, combinadas, reformuladas, modificadas, atualizadas. Estas ideias podem ser enriquecidas a partir do *brainstorming*, por exemplo.

A principal crítica dos entrevistados ao projeto foi a questão do *feedback* de seus resultados. Não houve uma divulgação das ideias geradas e possíveis melhorias e inovações realizadas especificamente em decorrência do desafio. Portanto, os participantes e até mesmo os gestores, desconhecem a destinação dos resultados do desafio.

Considera-se como principal empecilho ao sucesso do projeto a troca de gestão que acontece constantemente na universidade. O projeto foi realizado em 2015 e logo no início do

ano seguinte, em 2016, houve a troca de gestão. As entrevistas foram realizadas com aqueles gestores que permaneceram em sua gestão desde então e souberam dar os relatos do projeto. Os demais desconheciam sobre os resultados do projeto justamente em decorrência dessa troca.

Ainda assim, os dados confirmam que o *crowdstorming* pode ser uma prática que potencializa a participação social na universidade. O reconhecimento dos participantes (por meio da premiação) é um esforço fundamental, que acaba estimulando e envolvendo outros participantes. A plataforma permitiu a discussão das ideias, a interação entre os participantes de perfis e visões diferentes, trabalhando juntos e refletindo sobre o impacto e a probabilidade de sucesso da ideia, levando a um ambiente mais integrado e colaborativo. A partir do desafio, foi possível conhecer melhor sobre os temas que a comunidade mais se interessa, suas reais demandas e necessidades, sendo pertinentes para direcionar as ações da universidade. Além disso, a prática permitiu a participação em massa, gerando milhares de ideias que, de acordo com as avaliações dos comitês, têm sim potencial de se tornarem inovações na universidade.

A principal contribuição do desafio, além das ideias geradas, foi de estimular a coletividade dentro da universidade, criando grupos de discussões em prol de vencer o desafio. Dessa forma, os participantes foram estimulados a gerar união, criar e discutir estratégias para ganharem os prêmios.

Para o sucesso do desafio, o projeto deve estar baseado na gestão de ideias. Portanto, no caso deste projeto, houve o reconhecimento da necessidade de ideias, as ideias foram geradas com êxito para em seguida serem avaliadas e selecionadas. Os participantes davam muitas ideias focando na sua aprovação para pontuação, dando ideias diversas, que nem sempre são viáveis ou que até mesmo já existem. Como forma de controlar melhor esse alto número de ideias (nem sempre viáveis), uma das maneiras seria investir muito na avaliação destas ideias. Uma sugestão para os próximos desafios, seria trabalhar com um número menor de questões, sendo possível focar no tema abordado por parte dos moderadores e avaliadores. Assim, as ideias e comentários poderiam ser filtrados de forma eficiente, gerando ideias de qualidade. O processo de avaliação deve ter transparência, deixando claros os critérios de aceitação ou rejeição das ideias. Dessa forma, os participantes conseguem procurar informações sobre o tema apresentado e amadurecer cada vez mais suas ideias.

Para ter sucesso na inovação, é imprescindível manter um fluxo contínuo e atualizado para capturar ideias. Dessa forma, a organização cria um banco de dados com maiores chances de que uma ideia venha a se tornar uma inovação na organização. Sendo assim, conforme

sugestões dos entrevistados, o projeto deveria acontecer com frequência na universidade, contando com participantes amadurecidos e ideias com qualidade e diversidade.

O diferencial desta dissertação para outras pesquisas relacionadas, está no fato de realizar uma investigação descritiva associada ao estudo de caso em uma universidade pública, associando a inovação aberta à gestão de ideias e *crowdstorming*. Além disso, a presente pesquisa buscou analisar e entender os impactos do projeto para a organização a partir da visão dos seus gestores e participantes ativos. Outras pesquisas, como Souza et al. (2014), dos Santos et al. (2015), Souza et al. (2016) e Souza et al. (2017), focaram no planejamento e execução ou nas ideias geradas em outras instâncias do setor público. Desta forma, esta pesquisa representa uma evolução no estudo de plataformas digitais para inovação aberta, uma vez que visa descrever esse processo e analisar seus impactos em outra organização: a universidade pública.

5. CONCLUSÕES

As inovações são importantes para o setor público à medida que podem trazer melhorias em processos e na prestação de serviços, adicionando valor para a sociedade. Uma das formas de potencializar o processo de inovação, é por meio do modelo de inovação aberta que, no setor público, pode envolver os cidadãos em busca de sua colaboração para solucionar problemas enfrentados pelo governo. As plataformas digitais são uma ferramenta capaz de massificar o modelo de inovação aberta, envolvendo uma “multidão” de cidadãos, o que caracteriza o *crowdstorming*. Com essa massificação na participação, o governo lida com um número cada vez maior de ideias que, para se tornarem inovação, devem ser gerenciadas adequadamente e de forma contínua.

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar e discutir o processo de desenvolvimento e os impactos da inovação aberta, fundamentada na gestão de ideias, *crowdstorming* e plataforma digital em uma universidade pública brasileira. Para isto, foi realizada uma investigação aplicada, descritiva e qualitativa, associada ao estudo de caso e fundamentada em referencial bibliográfico, levantamento documental e entrevistas. A partir disto, foi gerada uma discussão sobre o planejamento e execução do projeto, os principais dados e resultados e o relato dos gestores e participantes do desafio.

A descrição da estratégia de inovação aberta, conforme o primeiro objetivo específico da pesquisa, foi realizada evidenciando detalhes do processo que buscou a associação entre gestão de ideias, *crowdstorming* e plataforma digital. Foi possível verificar que o projeto seguiu as etapas do ciclo de vida do *crowdstorming* baseadas nas especificidades para o setor público. Com isso, foram descritas as fases de planejamento e execução do projeto, passíveis de serem replicadas em outras instituições.

O segundo objetivo específico, de identificar e analisar os dados gerados pela plataforma considerando a participação dos cidadãos foi realizado por meio de abordagem descritiva, apresentando seus resultados sob a forma de gráficos e tabelas. A partir deste objetivo, foi possível verificar a dimensão do projeto na universidade, gerando um número expressivo de ideias. Foram identificados os temas relevantes, de maior interesse por parte dos participantes, dados sobre as ideias postadas e interações, além de informações sobre a avaliação das ideias pelos comitês. Estas informações foram importantes no sentido de se mensurar a dimensão e importância do projeto, de forma a apresentar o seu potencial como prática de inovação aberta e participação social.

Por fim, o terceiro objetivo específico, discutir os resultados e impactos do processo de inovação aberta na instituição, procurou-se aprofundar os impactos do projeto por meio de entrevistas com os gestores e participantes do projeto na universidade. Este objetivo específico demonstrou que a avaliação geral do projeto foi positiva, levando-se em consideração a coletividade e união geradas. Foram identificadas diferentes motivações em participar com ideias, que vão além da própria premiação. O processo foi todo conduzido até a apresentação dos resultados finais. A principal crítica ao projeto é que, a partir daí, não foram divulgados os resultados decorrentes das ideias geradas. Portanto, não se pode afirmar sobre as inovações que aconteceram especificamente com base nas ideias geradas pelo desafio. Foram discutidos, portanto, formas de melhorar aspectos críticos do projeto visando a sua motivação principal: as inovações.

Considera-se, portanto, que o *crowdstorming*, apoiado em plataformas digitais, pode ser uma forma de ampliar o volume de ideias geradas para fins de inovação em uma universidade pública. Esta afirmação pode ser confirmada através do número de ideias e interações geradas pela plataforma e se considerando o número de ideias bem avaliadas e com potencial de se tornarem inovações. Além disso, a avaliação positiva do projeto reforça a sentença de que o desafio deveria acontecer de forma contínua, gerando cada vez mais ideias e com maior qualidade. O *crowdstorming* trouxe benefícios à universidade, como a valorização das colaborações, o empenho dos participantes e também a interação entre alunos, professores e gestão da universidade.

Esta dissertação, em seu aspecto prático, demonstra a importância da gestão de ideias como aliada ao processo de inovação aberta. Especificamente no setor público, onde a participação social vem aumentando, é importante criar mecanismos de reconhecer a necessidade de ideias, gerá-las, avaliá-las e selecioná-las de forma eficiente. Além disso, demonstra que o *crowdstorming* pode ser uma prática que amplia o alcance do processo de geração de ideias, especialmente no contexto de uma universidade pública. Desta forma, visa otimizar o modelo de inovação aberta, aliado à gestão de ideias e *crowdstorming*, considerando um fortalecimento de políticas públicas que viabilizem a participação social e a geração de valor para a sociedade. Além disso, contribui para o arcabouço teórico das pesquisas sobre inovação aberta no setor público (participação social), ao associar o modelo de inovação aberta ao *crowdstorming* e gestão de ideias. Com isso, pretende-se contribuir academicamente incentivando estudos sobre novas práticas para promoção de inovação aberta, a fim de se comparar os ganhos e limitações de cada técnica em diferentes instâncias do setor público.

Como principal limitação à execução desta pesquisa, pode-se citar a troca de gestão ocorrida na universidade no ano seguinte ao desafio. Desta forma, constitui-se de um empecilho à coleta de mais dados relativos ao impacto do projeto na universidade e seus resultados. Outra limitação à pesquisa foi o tempo decorrido após o desafio, realizado no ano de 2015. Durante este tempo decorrido, pode-se ter perdido algumas impressões dos gestores e participantes imediatamente após o desafio. Contudo, como foi observado a partir do referencial teórico e das entrevistas com os gestores, muitas ações na universidade se tornam morosas de se aplicar, devido à empecilhos como o orçamento, burocracia, envolvimento de outros setores, entre outros. Sendo assim, a pesquisa teve o tempo necessário para entender se estas ideias geradas foram ou não de fato implementadas e, algumas delas, ainda estão em análise para serem colocadas em prática.

Como sugestão de pesquisas futuras, pode ser estudada a aplicação deste tipo de projeto em diferentes níveis e instâncias governamentais, a fim de se conduzir um estudo comparando os diferentes resultados obtidos. A partir dos benefícios observados, sugere-se que projetos desta natureza possam ser aplicados em outras universidades públicas de forma a atender uma demanda específica de melhorias acadêmicas e administrativas e, desta forma, promover o crescimento e a evolução das universidades públicas do país, além de uma maior integração entre seus membros.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, S.; RYDER, P.; UNTERBERG, B. **Crowdstorm: the future of innovation, ideas, and problem solving**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

ADAMCZYK, S; BULLINGER, A.; MOESLEIN, K. M. Commenting for new ideas: insights from an open innovation platform. **International Journal of Technology Intelligence and Planning**, v. 7, n. 3, p. 232-249, 2011.

ALBURY, D. Fostering innovation in public services. **Public money and management**, v. 25, n. 1, p. 51-56, 2005.

ANGELONI, M. T.; REIS, E. S. Arena de Aprendizagem: onde as organizações do conhecimento se perpetuam. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 15, 2008, Bauru. **Anais...** São Paulo: SIMPEP, 2009.

BAILEY, K. D. **Methods of social research**. Nova Iorque: The Free Press, v. 2, 1982.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Gestão de ideias para inovação contínua**. Bookman editora, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4ªed. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BASON, C. **Leading public sector innovation: Co-creating for a better society**. 2nd ed. Policy Press, 2018.

BATINI, C.; VISCUSI, G.; CHERUBINI, D. GovQual: A quality driven methodology for E-Government project planning. **Government Information Quarterly**, v. 26, n. 1, 106-117, 2009.

BEKKERS, V.; EDELENBOS, J.; STEIJN, B. **Innovation in the public sector**. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

BENNET, A.; BENNET, D. **Organizational survival in the new world**. Routledge, 2004.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo: administração**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIGLIARDI, B.; GALATI, F. Models of adoption of open innovation within the food industry. **Trends in Food Science & Technology**, Amsterdam, v. 30, n. 1, p. 16-26, 2013.

BLOHM, I. et al. Idea evaluation mechanisms for collective intelligence in open innovation communities: Do traders outperform raters? In: Proceedings of 32nd International Conference on Information Systems. **Anais...** 2011a.

BOEDDRICH, H. Ideas in the workplace: a new approach towards organizing the fuzzy front end of the innovation process. **Creativity and innovation management**, v. 13, n. 4, p. 274-285, 2004.

BREM, A.; VOIGT, K. Innovation management in emerging technology ventures—the concept of an integrated idea management. **International Journal of Technology, Policy and Management**, v. 7, n. 3, p. 304-321, 2007.

BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Alta Books Editora, 2018.

BUCHELE, G. T. et al. Gestão de ideias: um estudo empírico na universidade federal de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 2, p. 154-181, 2016.

CARVALHO, H. G., REIS, D. R., CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação** (Série UTFinova). Curitiba: Aymar, 2011.

CHALMERS, D. Social innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. **Local Economy**, v. 28, n. 1, p. 17-34, 2013.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from innovation**. Harvard Business Press, 2003.

CHIU, C.-M.; LIANG, T.-P.; TURBAN, E. What can crowdsourcing do for decision support? **Decision Support Systems**, Amsterdam, v. 65, p. 40-49, 2014.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** Montréal: Crises, 2003.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. **Successful product innovation: a collection of our best**. Stage-Gate International, 2009.

DAHL, D. W.; MOREAU, P. The influence and value of analogical thinking during new product ideation. **Journal of Marketing Research**, v. 39, n. 1, p. 47-60, 2002.

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

DEAN, D. L. et al. Identifying quality, novel, and creative Ideas: Constructs and scales for idea evaluation. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 7, n. 1, p. 30, 2006.

DI GANGI, P. M.; WASKO, M.; HOOKER, R. Getting customers' ideas to work for you: Learning from Dell how to succeed with online user innovation communities. **MIS Quarterly Executive**, v. 9, n. 4, p. 213-228, 2010.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, n. 0, p. 98-117, 2013.

DOROW, P. F. et al. Barreiras e facilitadores para a geração de ideias. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 3, p. 105-124, 2013.

DOS SANTOS, A. C. et al. Open innovation and social participation: a case study in public security in Brazil. In: **International conference on electronic government and the information systems perspective**. Springer, Cham, 2015. p. 163-176.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Ada, Ohio, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

FERRAREZI, E.; OLIVEIRA, C. G. Reflexões sobre a emergência da participação social na agenda das políticas públicas: desafios à forma de organização burocrática do Estado. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5., 2012, Brasília. **Anais...** Brasília: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2012.

FLYNN, M et al. Idea management for organizational innovation. **International Journal of innovation management**, v. 7, n. 04, p. 417-442, 2003.

FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting Innovation and Implications for Capability Development. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 171-83, 2005.

GASSMANN, O; ENKEL, E. Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. **R&D Management Conference**, Lisboa, 2004.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONZALEZ, R.; LLOPIS, J.; GASCO, J. Innovation in public services: The case of Spanish local government. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 2024-2033, 2013.

GOVERNMENT OF SINGAPORE. **Ideas!**: Your Ideas for Better Singapore. 2018. Disponível em: <<https://ideas.ecitizen.gov.sg>>. Acesso em: 15 maio 2018.

HARTLEY, J. F. Case Studies Research. In: CASSELL, C. e SYMON, G (Ed.) **Qualitative Methods in Organizational research: a practical guide**. **Anais...**London: Sage, 1995.

HARVEY, S.; KOU, C. Y. Collective Engagement in Creative Tasks The Role of Evaluation in the Creative Process in Groups. **Administrative Science Quarterly**, v. 58, n. 3, p. 346-386, 2013a.

- HILGERS, D.; IHL, C. Citizensourcing: Applying the concept of open innovation to the public sector. **International Journal of Public Participation**, v. 4, n. 1, 2010.
- HOPKINS, R. What is *Crowdsourcing*? In: PAUL, S. (Ed.). **A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing**. London: Koganpage, 2011. V. 1, p. 15-22.
- HOWE, J. The rise of *crowdsourcing*. **Wired magazine**, New York, v. 14, n. 6, p. 1-4, 2006.
- INAUEN, M.; SCHENKER-WICKI, A. The impact of outside-in open innovation on innovation performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 4, p. 496-520, 2011.
- IRVIN, R. A.; STANSBURY, J. Citizen participation in decision making: is it worth the effort?. **Public Administration Review**, v. 64, n. 1, p. 55-65, 2004.
- KARLSSON, M. Collaborative idea management: using the creativity of crowds to drive innovation. **Applied Innovation Management**. n.1, 2010.
- KENNEL, V. et al. Creativity in teams: an examination of team accuracy in the idea evaluation and selection process. In: 46th Hawaii International Conference on System Sciences. **Anais...** p. 630-639, 2013.
- KOCK, A.; HEISING, W.; GEMÜNDEN, H. G. How ideation portfolio management influences front-end success. **Journal of Product Innovation Management**, 2014.
- KOEN, P. A. et al. Providing clarity and a common language to the “fuzzy front end”. **Research Technology Management**, v. 44, n. 2, p. 46-55, 2001.
- KOEN, P. A. et al. Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools and Techniques. In: BELLIVEAU, P.; GRIFFIN, A.; SOMERMEYER, S. **The PDMA Toolbook for new product development**. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- LEE, S. M.; HWANG, T.; CHOI, D. Open innovation in the public sector of leading countries. **Management Decision**, v. 50, n. 1, p. 147-162, 2012.
- LEIMEISTER, J. M. et al. Leveraging crowdsourcing: activation-supporting components for IT-based ideas competition. **Journal of management information systems**, v. 26, n. 1, p. 197-224, 2009.
- LEITMANN, J. Integrating the environment in urban development: good practice in Singapore. **Metu Journal of Faculty of Architecture**, v. 18, n. 1-2, p. 37-61, 1998.
- LINDERS, D. From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. **Government Information Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 446-454, 2012.
- MARTINS, T. C. M. **Crowdsourcing de ideias para inovações no Setor Público**. 2015. 125 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

MARTINSUO, M.; POSKELA, J. Use of Evaluation Criteria and Innovation Performance in the Front End of Innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 6, p. 896-914, 2011.

MERGEL, I. Social media adoption and resulting tactics in the US federal government. **Government Information Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 123-130, 2013.

MORAN, J. M. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. Papirus Editora, 2007.

MULGAN, G. **Ready or not? taking innovation in the public sector seriously**. London: Nesta, 2007.

NAM, T. Suggesting frameworks of citizen-sourcing via Government 2.0. **Government Information Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 12-20, 2012.

NOVECK, B. S. **Smart citizens, smarter state: The technologies of expertise and the future of governing**. Harvard University Press, 2015.

OECD - Organização De Cooperação E Desenvolvimento Econômico. **Oslo Manual: Guideline for collecting and interpreting innovation data**. OECD, 3 ed., 2005.

OLIVEIRA, L. F. de.; SANTOS JÚNIOR, C. D. dos. Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. In: CAVALCANTE, Pedro et al. (Org.). **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. Cap. 2. p.34-42, 2017.

PARKER, G. G.; VAN ALSTYNE, M. W.; CHOUDARY, S. P. **Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You**. W W Norton & Company, 2016.

PARVANTA, C.; ROTH, Y.; KELLER, H. Crowdsourcing 101: a few basics to make you the leader of the pack. **Health promotion practice**, v. 14, n. 2, p. 163-167, 2013.

PINHEIRO, D.; BEZ, M. R.; BESSI, V. G. Ferramenta para a gestão de ideias em instituições de ensino superior. **Teknos Revista Científica**, v. 16, n. 1, p. 72-82, 2016.

POSKELA, J. et al. The role of roadmaps in fuzzy-front-end phase of innovation process. In: IAMOT. *Anali*, Washington D. C., 2004.

REAY, T. et al. Transforming new ideas into practice: an activity based perspective on the institutionalization of practices. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 50, n. 6, p. 963-990, 2013.

RIETZSCHEL, E. F.; NIJSTAD, B. A.; STROEBE, W. The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. **British Journal of Psychology**, v. 101, n. 1, p. 47-68, 2010

RITTER, S. M.; VAN BAAREN, R. B.; DIJKSTERHUIS, A. Creativity: The role of unconscious processes in idea generation and idea selection. **Thinking Skills and Creativity**, v. 7, n. 1, p. 21-27, 2012.

ROBINSON, A. G.; SCHROEDER, D. M. **Ideas are free**. San Francisco: Berrett, 2004.

SCHUURMAN, D. et al. Smart ideas for smart cities: investigating crowdsourcing for generating and selecting ideas for ict innovation in a city context. **Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research**, v. 7, n. 3, p. 49-62, 2012.

SELTZER, E.; MAHMOUDI, D. Citizen participation, open innovation, and crowdsourcing: Challenges and opportunities for planning. **Journal of Planning Literature**, v. 28, n. 1, p. 3-18, 2013.

SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. Modelos para Gestão da Inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, n. 2, p. 477-490, 2014.

SOUZA, W. V. B. de. et al. Inovação aberta no setor público: como o ministério da educação utilizou o crowdstorming para impulsionar a prospecção de soluções inovadoras. In: CAVALCANTE, P. et al. (Org.). **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. Cap. 12. p. 231-240.

SOUZA, W. V. B. de. et al. **Planning the use of crowdstorming for public management: a case in the ministry of education of brazil**. In: European, Mediterranean & Middle Eastern Conference On Information Systems, Doha, 2014.

SOUZA, W. V. de. et al., **Using Crowdstorm to Prospect Innovations in Federal Institutions of Education in Brazil to Reduce Its Consumption of Electric Energy**. In: *49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 2016, Koloa. IEE Computer Science, 2016. p. 2819-2828.

STANKOWITZ, R. F. et al. Gestão de ideias em práticas de inovação aberta. **European Scientific Journal**, v. 10, n. 10, 2014.

VANDENBOSCH, B.; SAATCIOGLU, A.; FAY, S. Idea management: a systemic view. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 2, p. 259-288, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2012.

VIEIRA, A. S. **Gestão de ideias para promoção da inovação no setor público**. 2016. 120 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

WALKER, R. M. et al. An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: towards a configuration framework. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 591-615, 2007.

WALKER, R. M. Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. **Public administration**, v. 84, n. 2, p. 311-335, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIEGLER, R.; HAMKER, N. The idea of a collaborative competition – a case study. **Futures**, v. 43, n. 4, p. 441-449, 2011.

APÊNDICE A - Roteiro semiestruturado para entrevistas com os gestores

Iniciação
Apresentação da pesquisa e objetivos
Permissão para gravar a entrevista
Identificação do respondente
Qual o cargo no setor?
Qual a participação no projeto?
Sobre o desafio
Como foi a escolha do tema-desafio? É uma demanda recorrente do setor?
Sobre a avaliação das ideias
Como foi feita a definição dos avaliadores?
Quais foram e como foram definidos os critérios observados na avaliação das ideias?
Sobre os resultados
Como foi o recebimento dos resultados?
Após o recebimento do portfólio das ideias geradas, quais foram as ações tomadas pelo setor?
Com relação às ideias avaliadas, algumas delas receberam nota máxima (5 estrelas). Ao final do desafio, alguma ideia se destacou e pode gerar alguma mudança?
Foi encontrada alguma ideia totalmente nova, exequível e que pode ser implantada para atender ao desafio proposto?
Alguma ideia gerada fez parte do PDI 2016-2020?
Foram geradas ideias boas, mas que por algum motivo não puderam ser colocadas em prática?
Avaliação Geral do Projeto
Na sua opinião, o desafio é ideal para praticar a inovação aberta (participação da sociedade) na instituição?
Mudaria algo ou tem alguma sugestão de mudança para a execução dos próximos desafios?

APÊNDICE B - Roteiro semiestruturado para entrevistas com os participantes

Iniciação
Apresentação da pesquisa e objetivos
Permissão para gravar a entrevista
Identificação do respondente
Qual era sua relação com a universidade durante o desafio?
Qual a relação com o departamento escolhido? Por que escolheu esse departamento para representar?
Sobre o desafio
Como ficou sabendo do desafio?
Quais as suas motivações em participar? Ou qual a principal motivação?
Como surgiam as ideias propostas no desafio?
Você percebeu se alguma ideia (sua ou de outro participante) foi implementada na universidade? / você acredita que alguma das suas ideias se tornou uma melhoria?
Sobre a ferramenta
Teve alguma dificuldade em participar do desafio?
Opinião geral sobre o projeto
Na sua opinião, qual foi a importância do projeto para a universidade?
Você teria alguma consideração ou sugestão pra fazer para os próximos desafios?
Dê uma nota de 0 a 10 para a realização do projeto na universidade.