



MODELO DE AVALIAÇÃO QUALITATIVA DE IDEIAS APLICADO À INOVAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

MODELO DE AVALIAÇÃO QUALITATIVA DE IDEIAS APLICADO À INOVAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Proposta de modelo apresentado pelo mestrando Sandir Leonardo Pereira da Costa ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Prof^a. Dr^a. Paula Regina Zarelli, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo	03
Contexto	05
Público-alvo	06
Descrição da situação-problema	07
Objetivos da proposta	09
Fluxo de Etapas do Modelo	10
1 – Registro e Aceite de Ideias	11
2 – Curadoria de Ideias	12
3 – Qualificação e Pontuação das Ideias	13
4 – Incentivo e Recompensas	17
Avaliação dos Resultados	18
Alinhamento Estratégico do Banco de Ideias e Práticas	21
Referências	24
Protocolo de Recebimento	25

RESUMO

A gestão do conhecimento (GC) tem se destacado como uma estratégia essencial para promover a inovação, especialmente no setor público, onde a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados são objetivos primordiais.

Diferente das organizações privadas, onde a vantagem competitiva se baseia no lucro, o setor público utiliza a GC como instrumento para otimizar processos e alcançar impactos sociais positivos.

No contexto organizacional, a GC é definida como um conjunto de processos que engloba a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, possibilitando a resolução de problemas e a tomada de decisões estratégicas.

Autores como Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a importância da interação entre o conhecimento tácito (subjutivo e experiencial) e explícito (formal e documentado) para estimular a inovação.

No setor público, a GC ganha relevância ao lidar com desafios contemporâneos como a transparência, a participação cidadã e a prestação de serviços de alta qualidade.

Segundo Bresser-Pereira (1998), a administração pública orientada por resultados exige aprendizado contínuo e inovação constante para responder às demandas da sociedade.

Além disso, autores como Byukusenge e Munene (2017) argumentam que práticas eficazes de GC não apenas aumentam a eficiência, mas também criam oportunidades para o desenvolvimento de políticas públicas inovadoras.



Gestão do Conhecimento é definida como um conjunto de processos que engloba a **criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação** do conhecimento, possibilitando a resolução de problemas e a tomada de decisões estratégicas.

Os Bancos de Ideias são ferramentas estratégicas no campo da GC, especialmente no setor público. Estruturados para coletar e utilizar sugestões de colaboradores, esses sistemas capturam insights valiosos e promovem a inovação organizacional.

Estudos indicam que tais ferramentas contribuem para aumentar a participação e o engajamento dos servidores, ao mesmo tempo que ampliam a base de conhecimento da organização (Filieri; Alguezaui, 2015; Mazorodze; Buckley, 2020). Por meio dessas práticas, é possível implementar soluções mais criativas e efetivas, além de fomentar uma cultura de inovação dentro das instituições públicas.

No entanto, a implementação de práticas de GC no setor público não está isenta de desafios. Entre as barreiras identificadas estão a resistência cultural, a falta de recursos adequados e a ausência de políticas estruturadas.

Além de ser um impulsionador de inovação, a GC conecta o desempenho organizacional à capacidade de aprendizado contínuo. Roldán, Real e Ceballos (2018) reforçam que a GC é essencial para criar uma cultura organizacional que valorize a experimentação, o compartilhamento de

ideias e a resolução de problemas de maneira colaborativa. Nesse contexto, as organizações públicas que adotam a GC como prática estratégica conseguem não apenas responder às necessidades atuais, mas também se preparar para desafios futuros

Portanto, a GC no setor público representa uma abordagem estratégica que transforma conhecimento em valor público. Por meio da integração de práticas de GC e inovação, as organizações públicas não apenas atendem às demandas crescentes da sociedade, mas também promovem soluções sustentáveis e participativas, alinhadas às necessidades das gerações atuais e futuras.

Essa abordagem reforça o papel transformador da GC como catalisadora de mudanças e promotora de um futuro mais eficiente e inovador na gestão pública.



O alinhamento estratégico das ideias é um pilar essencial para garantir que as inovações no setor público sejam **viáveis, relevantes** e capazes de **gerar impactos significativos** nas metas institucionais e na sociedade.



CONTEXTO

O estudo sobre gestão do conhecimento (GC) e inovação no setor público está inserido em um contexto organizacional dinâmico, caracterizado pela busca incessante por eficiência, eficácia e qualidade na entrega de serviços públicos.

Nesse cenário, as práticas de GC emergem como ferramentas estratégicas para enfrentar desafios contemporâneos, como a transparência, a participação cidadã e a necessidade de inovação em políticas e processos.

No setor público, diferentemente do privado, o objetivo principal não é a busca de vantagens competitivas em termos de lucro, mas sim a promoção de impactos sociais positivos. Assim, a GC é aplicada como um instrumento para melhorar a tomada de decisões, otimizar recursos e aprimorar os serviços oferecidos à população.

Modelos teóricos como o de Nonaka e Takeuchi (1997), com sua "Espiral do Conhecimento", demonstram como o conhecimento tácito (subjetivo e experiencial) pode ser transformado em explícito (formal e documentado) para estimular a criação de novos conhecimentos e práticas.

Ao utilizar o Banco de Ideias como uma ferramenta na gestão do conhecimento, este pode funcionar como catalisador de inovação, conectando a experiência dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização.

Por meio de um Banco de Ideias e Práticas, as instituições têm a oportunidade de envolver seus funcionários na formulação de ideias inovadoras, transformando a experiência acumulada de diversos indivíduos em soluções concretas para os desafios organizacionais.



No setor público, o objetivo principal é a promoção de **impactos sociais positivos**.



PÚBLICO-ALVO

Abrange tanto aqueles que operam diretamente na gestão pública quanto aqueles interessados em promover avanços acadêmicos e práticos nessa área crucial.

DO MODELO DE AVALIAÇÃO

O público-alvo deste modelo proposto engloba gestores, servidores públicos e formuladores de políticas interessados em promover inovação e eficiência nas organizações do setor público.

Esses profissionais atuam em diferentes níveis hierárquicos, desde líderes estratégicos, responsáveis por tomar decisões de impacto organizacional, até equipes operacionais, envolvidas diretamente na implementação de políticas e processos inovadores.

DA PESQUISA QUE DEU ORIGEM AO MODELO

Gestores públicos, em especial, encontram na pesquisa ferramentas práticas e insights teóricos para otimizar a gestão de recursos e melhorar a prestação de serviços à população.

A inclusão de casos reais e análises qualitativas detalhadas oferece subsídios para a aplicação de estratégias baseadas em GC, como o uso de Bancos de Ideias, que fomentam a colaboração e o aprendizado contínuo dentro das instituições.

Ao mesmo tempo, o estudo realizado serve como referência para formuladores de políticas públicas, apresentando modelos e práticas que podem ser adaptados às realidades específicas de diferentes contextos.

A pesquisa desenvolvida, que deu origem ao modelo proposto, também beneficia acadêmicos e pesquisadores que buscam compreender as interações entre gestão do conhecimento (GC) e inovação no contexto público.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

No contexto das organizações públicas, o desafio de transformar o conhecimento acumulado e as ideias dos colaboradores em soluções práticas e alinhadas às metas institucionais persiste como uma barreira significativa para a inovação.

Embora ferramentas como Bancos de Ideias tenham sido implementadas para fomentar a criatividade e a participação, muitas instituições ainda enfrentam dificuldades em estruturar processos eficazes para incentivar a contribuição dos colaboradores, avaliar as propostas e implementar as melhores ideias de forma estratégica.

Um dos problemas centrais é a ausência de critérios claros e objetivos para a avaliação e priorização das ideias submetidas.

Sem uma diretriz padronizada, as propostas podem ser avaliadas de forma subjetiva, o que prejudica a transparência e a imparcialidade do processo.

Adicionalmente, frequentemente falta uma abordagem que integre diferentes setores organizacionais, o que limita a colaboração e impede que ideias mais abrangentes ou interdisciplinares sejam desenvolvidas.

Outro fator que agrava a situação é a ausência de mecanismos de incentivo que promovam o engajamento contínuo dos colaboradores.

A inexistência de um sistema de recompensas, reconhecimento ou retorno sobre as ideias apresentadas cria um ambiente de desmotivação, em que os participantes não percebem valor em contribuir.



Soma-se ao rol de dificuldades, o fato de que um feedback inadequado ou inexistente sobre as propostas submetidas compromete não apenas a qualidade das ideias futuras, mas também o aprendizado organizacional, que é essencial para o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

As dificuldades contaminam também o alinhamento estratégico das ideias com os objetivos institucionais: Muitas vezes, as propostas não se conectam diretamente com as prioridades da organização, resultando em desperdício de tempo, recursos e esforços.

Essa desconexão ocorre devido à falta de integração entre o processo de captação de ideias e o planejamento estratégico da instituição, o que impede que as inovações geradas tenham impacto significativo.

A ausência de uma etapa de curadoria adequada compromete a capacidade da organização de refinar e implementar ideias promissoras: Propostas de grande potencial podem ser descartadas por não atenderem imediatamente aos critérios de viabilidade ou por não serem suficientemente desenvolvidas.

Isso reflete a falta de um processo de acompanhamento que permita ajustar e melhorar as ideias antes de sua implementação.

Por fim, a falta de engajamento e colaboração entre as diferentes unidades ou departamentos cria “silos organizacionais”, onde o conhecimento é fragmentado e as oportunidades de inovação integrada são perdidas.

A carência de comunicação e trabalho em equipe entre setores reduz o potencial das ideias, uma vez que não se aproveita a diversidade de perspectivas e expertises disponíveis na organização.

Os problemas listados são apenas uma amostra e destacam a necessidade da existência de um modelo robusto, sistemático e inovador para gerenciar o fluxo de ideias dentro das organizações públicas.

É fundamental a adoção práticas que promovam a participação ativa, forneçam incentivos claros, priorizem a qualidade e o impacto das propostas e garantam o alinhamento estratégico das inovações com as metas institucionais.

Apenas com uma abordagem estruturada será possível transformar o potencial criativo e o conhecimento organizacional em ações concretas, gerando valor público e promovendo a sustentabilidade e eficiência na gestão.



OBJETIVOS DA PROPOSTA

A pesquisa realizada propõe um modelo sistemático de avaliação e qualificação de ideias no setor público, utilizando elementos de gamificação como estratégia para engajar colaboradores e promover a inovação organizacional.

O modelo de **avaliação** e **qualificação** é estruturado em **quatro etapas principais**:

- **Registro e Aceite das Ideias**
- **Processo de Curadoria**
- **Qualificação e Pontuação**
- **Incentivos e Recompensas**

Ele também prevê etapas adjacentes, que trazem um melhor detalhamento das fases, além de agregar elementos que completam o processo de qualificação.

Adicionalmente, são oferecidas sugestões adicionais que proporcionam a melhor aplicação do modelo, bem como elementos para avaliação dos resultados das ideias, tanto sob a ótica quantitativa, quanto qualitativa.

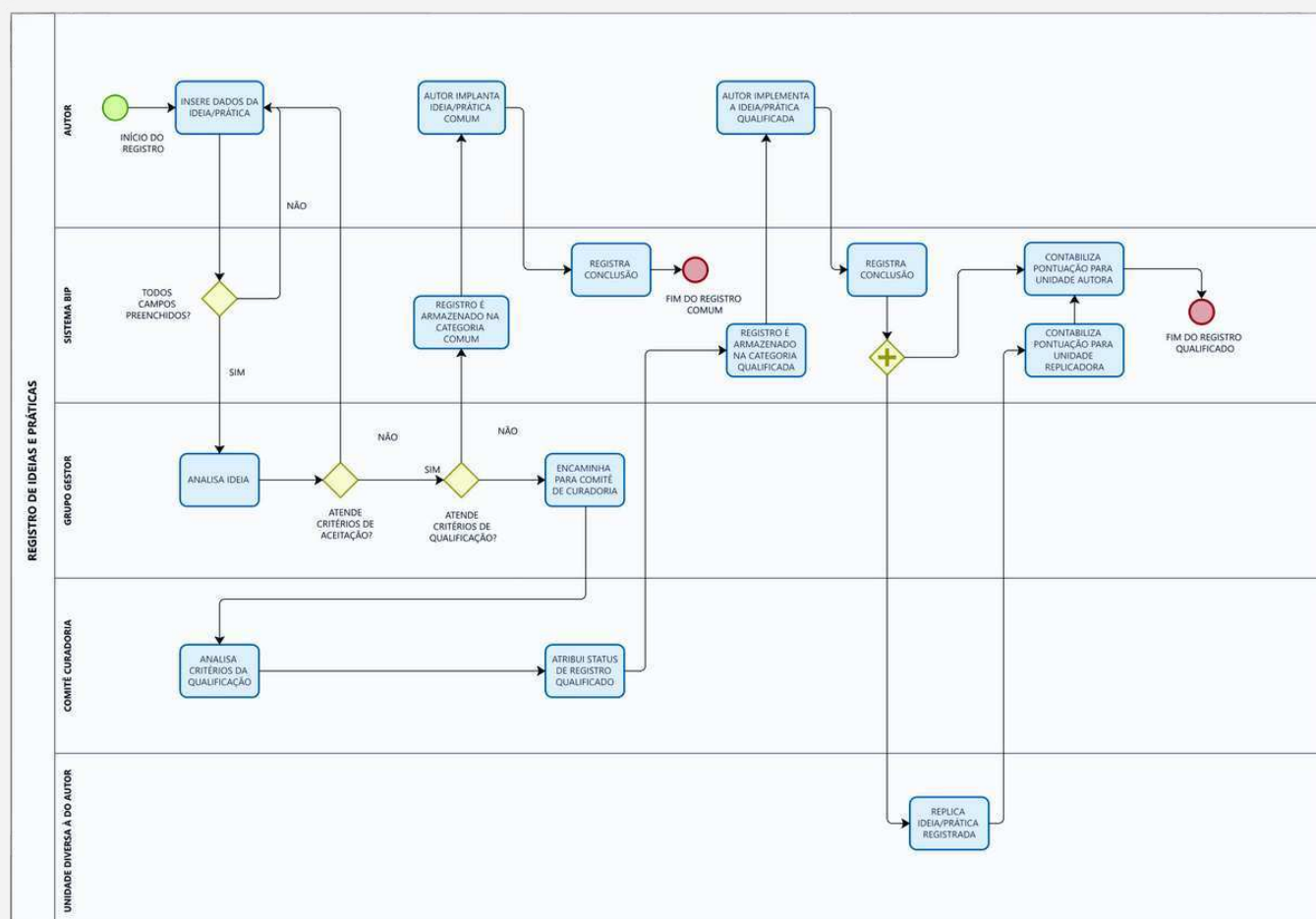
O que se objetiva é propor, muito além de um modelo de avaliação e qualificação que seja um fim em si mesmo, uma ferramenta adaptável à realidade e contexto das diversas instituições e organizações públicas e que traga insights valiosos para a busca de soluções inovadoras, alinhadas aos objetivos estratégicos e às demandas sociais.

Assim, busca-se fomentar uma cultura organizacional que privilegie o aprendizado contínuo, a colaboração entre setores e a maximização do impacto das ideias implementadas.



FLUXO DE ETAPAS DO MODELO

O Fluxo do Registro de ideias e Práticas, demonstrado a seguir, ilustra as etapas previstas no modelo proposto, considerando os atores envolvidos e as decisões e encaminhamentos necessários.



A **integração** de práticas de **gestão do conhecimento** com mecanismos de **avaliação e curadoria** fortalece a inovação organizacional, promovendo **eficiência, aprendizado contínuo e resultados sustentáveis**.

1 – REGISTRO E ACEITE DAS IDEIAS

O processo de registro e aceitação de ideias é a etapa inicial do modelo proposto, onde os colaboradores submetem suas sugestões por meio de uma plataforma estruturada. Essa fase é projetada para ser inclusiva e acessível, permitindo que qualquer membro da organização compartilhe suas contribuições.

Para garantir a qualidade das submissões, são estabelecidos critérios claros, como descrição detalhada da ideia, objetivo, impacto esperado e alinhamento com os objetivos institucionais.

As ideias registradas passam por uma triagem inicial para verificar sua viabilidade básica e adequação aos critérios pré-estabelecidos. Essa triagem é conduzida por um grupo gestor ou por meio de sistemas automatizados que asseguram maior eficiência e imparcialidade.

As propostas que atendem aos critérios mínimos de registro são aprovadas e o grupo gestor analisa o potencial da ideia sob a ótica da relevância, alinhamento estratégico, replicabilidade, impacto na inovação, entre outros, para endereçar, ou não, para as etapas subsequentes de curadoria e avaliação detalhada. Além disso, os registros rejeitados nessa etapa recebem feedback para potencial refinamento e reapresentação.

Esse processo não apenas organiza o fluxo de submissões, mas também incentiva uma cultura de participação e engajamento, garantindo que todas as ideias recebam a atenção necessária e promovendo um ambiente propício à inovação.

Pontos Críticos desta etapa:

Definição de Critérios Claros e Objetivos: Critérios bem definidos aumentam a qualidade das propostas e facilitam a triagem.

Facilidade de Acesso e Inclusividade: Isso incentiva uma participação mais ampla e diversificada, incluindo diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação.

Feedback Estruturado e Construtivo: O feedback deve destacar os pontos fortes e as áreas a melhorar, motivando os colaboradores a refinar suas propostas e a participar ativamente de futuras submissões.

O Comitê Gestor irá analisar os registros submetidos identificando critérios iniciais de qualificação.

Caso atendidos estes critérios, os registros são encaminhados para a Comissão de Curadoria realizar análise completa, atribuindo pontos aos critérios de qualificação. Estes registros passam a carregar o atributo de Ideia Qualificada.

Caso não existam elementos que indiquem atendimento aos critérios de qualificação, o registro segue o fluxo com a denominação de Ideia Comum.



Ideias Qualificadas: apresentam potencial de impacto para inovação, financeiro, replicabilidade, eficiência operacional, etc.



Ideias Comuns: estão relacionadas a melhoria de processos, mas sem impacto significativo.

2 – CURADORIA DAS IDEIAS

O processo de curadoria desempenha um papel central na qualificação e no aprimoramento das ideias submetidas.

Após a etapa de registro e aceitação, as propostas consideradas qualificadas na etapa anterior são revisadas em maior profundidade, com o objetivo de refinar seu potencial e garantir alinhamento estratégico com as metas institucionais.

A curadoria envolve um comitê especializado ou equipe multidisciplinar que analisa as ideias sob critérios mais amplos, como impacto estratégico, viabilidade prática e potencial de replicabilidade.

Durante essa fase, as propostas são submetidas a discussões colaborativas e recebem feedback detalhado. Esse retorno permite ajustes que tornam as ideias mais robustas e alinhadas às necessidades da organização.

Uma característica essencial do processo de curadoria é o estímulo à participação ativa dos colaboradores, criando um ciclo de aprendizado contínuo.

Por meio da interação com especialistas e curadores, os autores das ideias têm a oportunidade de aprimorar suas propostas e aprofundar seu entendimento sobre as prioridades institucionais.

O objetivo final da curadoria é transformar ideias iniciais em propostas qualificadas, com alto potencial de impacto, garantindo que as melhores soluções sejam implementadas de forma estratégica e eficiente.

Pontos Críticos desta etapa:

Alinhamento Estratégico: Priorizar ideias que se conectem diretamente às metas institucionais.

Acompanhamento Ativo: Promover refinamento contínuo das ideias ao longo da curadoria.

Equilíbrio Criativo: Valorizar tanto a inovação quanto a viabilidade prática.



3 – QUALIFICAÇÃO E PONTUAÇÃO DAS IDEIAS

O processo de curadoria desempenha um papel central na qualificação e no aprimoramento das ideias submetidas.

Após a etapa de registro e aceitação, as propostas consideradas qualificadas na etapa anterior são revisadas em maior profundidade, com o objetivo de refinar seu potencial e garantir alinhamento estratégico com as metas institucionais.

A curadoria envolve um comitê especializado ou equipe multidisciplinar que analisa as ideias sob critérios mais amplos, como impacto estratégico, viabilidade prática e potencial de replicabilidade.

Durante essa fase, as propostas são submetidas a discussões colaborativas e recebem feedback detalhado. Esse retorno permite ajustes que tornam as ideias mais robustas e alinhadas às necessidades da organização.

Uma característica essencial do processo de curadoria é o estímulo à participação ativa dos colaboradores, criando um ciclo de aprendizado contínuo.

Por meio da interação com especialistas e curadores, os autores das ideias têm a oportunidade de aprimorar suas propostas e aprofundar seu entendimento sobre as prioridades institucionais.

O objetivo final da curadoria é transformar ideias iniciais em propostas qualificadas, com alto potencial de impacto, garantindo que as melhores soluções sejam implementadas de forma estratégica e eficiente.

Pontos Críticos desta etapa:

Alinhamento Estratégico: Priorizar ideias que se conectem diretamente às metas institucionais.

Acompanhamento Ativo: Promover refinamento contínuo das ideias ao longo da curadoria.

Equilíbrio Criativo: Valorizar tanto a inovação quanto a viabilidade prática.



Tabela de Análise de Critérios de Qualificação

Critério	Pontos	Descrição
Viabilidade Técnica e Financeira	0-5	Baixa viabilidade técnica e financeira; grandes barreiras para implementação.
	6-10	Viabilidade técnica razoável; desafios financeiros significativos ou exigência de investimentos de alto risco.
	11-15	Viabilidade técnica e financeira; requer alguns ajustes ou adaptações para implementação.
	16-20	Alta viabilidade técnica e financeira; recursos acessíveis e facilidade de execução.
Alinhamento Estratégico	0-5	Desconectada das prioridades e metas estratégicas da organização.
	6-10	Alinhamento parcial com a estratégia organizacional; falta de clareza ou foco em objetivos prioritários.
	11-15	Boa contribuição aos objetivos estratégicos; impacto limitado a áreas específicas.
	16-20	Alinhamento direto com os principais objetivos estratégicos; impacto significativo e transversal.
Perspectiva da Inovação	0-5	Baixo grau de inovação; variação mínima de práticas já existentes.
	6-10	Alguns aspectos inovadores, mas sem originalidade ou potencial disruptivo.
	11-15	Inovação significativa; melhorias relevantes em processos ou produtos.
	16-20	Altamente inovadora; potencial disruptivo para transformar processos, produtos ou serviços.

Tabela de Análise de Critérios de Qualificação – (Continuação)

Critério	Pontos	Descrição
Replicabilidade	0-5	A ideia é específica a um contexto ou área e não possui aplicação em outros cenários.
	6-10	A ideia pode ser adaptada para outros contextos, mas com limitações significativas.
	11-15	A ideia é amplamente aplicável a outras áreas ou unidades, com adaptações mínimas.
	16-20	A ideia é facilmente replicável em diversos contextos organizacionais, gerando impacto transversal.
Impacto Financeiro e/ou Organizacional	0-2	Impacto financeiro/organizacional marginal; benefícios limitados e localizados.
	3-5	Impacto moderado; benefícios financeiros ou organizacionais em áreas específicas.
	6-8	Impacto significativo; benefícios financeiros e organizacionais em várias áreas ou processos-chave.
	9-10	Impacto excepcional; benefícios financeiros e organizacionais duradouros e abrangentes.
Eficiência Operacional	0-2	Pouco ou nenhum impacto na eficiência operacional.
	3-5	Melhora limitada na eficiência operacional em áreas ou processos específicos.
	6-8	Melhoria significativa na eficiência operacional; redução de desperdícios em várias áreas.
	9-10	Transformação da eficiência operacional; melhorias sustentáveis em diversos processos organizacionais.
Pontuação Máxima	100	

REGRAS PARA CONVERSÃO DA PONTUAÇÃO DAS IDEIAS EM RESULTADO NOS INDICADORES GERENCIAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Após implantadas, para cada **Ideia Qualificada** registrada por integrantes da unidade é aplicado o peso de 0,02 sobre a pontuação do registro e somado ao **resultado gerencial** durante o ciclo de avaliação de desempenho (respeitado o limite máximo de 10 pontos).

Quando uma **Ideia Qualificada** já **implantada** é **replicada** por outras unidades, tanto a unidade de origem quanto aquela que implantou recebem a pontuação da ideia multiplicada pelo peso de 0,01.

A pontuação de forma cumulativa, incentiva as unidades a criar ideias que possam ser adotadas em outros contextos organizacionais.

Desta forma, para obter a totalidade dos pontos possíveis, oriundos das Ideias Qualificadas, uma unidade tem as seguintes opções nos quadros ao lado:

IDEIAS QUALIFICADAS IMPLANTADAS

- 5 Ideias Qualificadas que tenham obtido 100 pontos; ou
- Mais de 5 Ideias Qualificadas, caso a pontuação de uma (ou mais) destas tenham sido inferior a 100 pontos.

IDEIAS QUALIFICADAS REPLICADAS

- 10 Ideias Qualificadas que tenham obtido 100 pontos; ou
- Mais de 10 Ideias Qualificadas, caso a pontuação de uma (ou mais) destas tenham sido inferior a 100 pontos.



IMPORTANTE!

Ideias registradas e qualificadas por equipes compostas por empregados de diferentes unidades têm a pontuação integral contabilizada para todas as unidades envolvidas.

Situação Exemplo	Pts. Obtidos	Detalhamento
Unidade implanta 3 ideias de 100, 80 e 60 pontos, respectivamente.	4,8	$0,02 \times (100 + 80 + 60) = 4,8.$
Unidade implanta 2 ideias (100 pontos cada) interdepartamentais .	4,0	$0,02 \times (100 + 100) = 4,0$ para cada unidade.
Unidade tem 2 ideias implantadas (80 e 70 pontos) que foram replicadas 5 vezes cada.	10,0	$(0,02 \times (80 + 70)) + 5 \times (0,01 \times 80 + 70)) = 10,5.$ Logo, a pontuação será 10,0.
Unidade implanta 4 ideias (90, 85, 60 e 50 pontos).	5,7	$0,02 \times (90 + 85 + 60 + 50) = 5,7.$
Unidade tem 1 ideia interdepartamental implantada (100 pontos) e 2 replicações.	5,0	$(0,02 \times 100) + 4 \times (0,01 \times 100) = 5,0.$

4 – INCENTIVOS E RECOMPENSAS

Este modelo considera a etapa de incentivos e recompensas como elemento essencial para engajar os colaboradores e fomentar a inovação organizacional.

Reconhecendo o papel crítico do engajamento, os incentivos devem ser pensados com o objetivo de valorizar a participação ativa e a contribuição de ideias relevantes para o desenvolvimento institucional.

As estratégias de recompensa devem considerar duas perspectivas de aplicação: **coletiva** e **individual**.

Na **perspectiva coletiva**, destaca-se a pontuação acumulativa para ideias implantadas, que impacta diretamente os resultados gerenciais das unidades organizacionais.

Além disso, ideias replicadas em outras unidades garantem pontos adicionais para a unidade original, incentivando a criação de soluções com potencial de aplicação ampla.

Já na perspectiva individual, enquadram-se recompensas simbólicas, como reconhecimento público, e materiais, como

bonificações ou benefícios específicos, podem ser implementadas para complementar a motivação intrínseca dos colaboradores.

Essas medidas reforçam uma cultura organizacional de valorização da criatividade e do esforço colaborativo, essencial para o sucesso de um sistema de inovação participativa.

Pontos Críticos desta etapa:

Clareza de Critérios: critérios transparentes evitam ambiguidades que possam desmotivar os autores.

Equidade: garantir que incentivos sejam distribuídos de forma justa entre indivíduos e equipes.

Monitoramento: Avaliar V Avaliar continuamente os incentivos para que estes cumpram o objetivo de fomentar a participação.





AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

A avaliação deste modelo, ou de variações dele que tenham como premissa a captura do conhecimento, deve ser planejada de forma abrangente e estruturada, com o objetivo de medir seu impacto nas práticas de inovação e na melhoria dos processos organizacionais.

Para isso, o modelo proposto integra dimensões de análise quantitativas e qualitativas que permitem capturar tanto os resultados tangíveis quanto os efeitos mais subjetivos, como mudanças culturais e engajamento dos colaboradores.

As **métricas quantitativas**, como volume de ideias submetidas, taxa de aprovação e implementação, replicabilidade das ideias e benefícios tangíveis, fornecem dados objetivos sobre o desempenho do projeto.

Esses indicadores permitem identificar níveis de adesão, avaliar a viabilidade das propostas e mensurar os impactos financeiros gerados, como redução de custos ou aumento de produtividade.

Além disso, a pontuação acumulada por unidades organizacionais estimula a competição saudável e incentiva a disseminação de boas práticas, promovendo um ciclo virtuoso de inovação.

Por outro lado, as **dimensões qualitativas** abordam fatores essenciais para o sucesso do projeto, como a qualidade das ideias, o engajamento dos colaboradores e o impacto cultural promovido pela gamificação.

Métodos como pesquisas de satisfação, entrevistas e monitoramento do ciclo de ideias não aprovadas garantem uma visão mais ampla, evidenciando como a iniciativa contribui para consolidar uma cultura organizacional voltada à inovação.

Métricas Quantitativas para Avaliação de Resultados

Métrica	Descrição	Indicador	Objetivo
Volume de Ideias Submetidas	Reflete o grau de participação e receptividade à proposta gamificada, indicando o engajamento dos colaboradores com a iniciativa de inovação.	Número de ideias submetidas por período (mensal, trimestral, anual).	Fomentar um crescimento contínuo no volume de ideias, reforçando a participação organizacional e incentivando a expressão criativa de todos os níveis hierárquicos.
Taxa de Aprovação das Ideias	Mede a viabilidade e o alinhamento estratégico das ideias, equilibrando criatividade e aplicabilidade para evitar sobrecarga do sistema com propostas inviáveis.	Percentual de ideias aprovadas em relação ao total submetido.	Manter uma taxa de aprovação que reflita a qualidade das propostas e sua aderência às prioridades organizacionais, sugerindo um equilíbrio entre inovação e pragmatismo (ex.: 20% a 40%).
Taxa de Implementação	Indica a transformação de ideias aprovadas em ações concretas, promovendo ganhos organizacionais mensuráveis.	Percentual de ideias aprovadas que foram implementadas em um período específico.	Elevar a proporção de ideias implementadas, assegurando que as inovações propostas tenham impacto real.
Replicabilidade de Ideias	Avalia a robustez e aplicabilidade transversal das inovações, promovendo a disseminação de boas práticas entre diferentes unidades organizacionais.	Número de unidades/departamentos que replicaram uma ideia aprovada.	Maximizar a replicabilidade das ideias qualificadas, promovendo impactos organizacionais em múltiplas áreas.
Pontuação Total Acumulada por Unidade	Estimula a competição saudável e a colaboração entre unidades, atribuindo pontos com base na contribuição e impacto das ideias.	Total de pontos acumulados por unidade ao longo de um ciclo (anual, por exemplo).	Incentivar a colaboração e a disseminação de boas práticas, destacando as unidades mais engajadas.
Redução de Custos e Benefícios Tangíveis	Conecta diretamente o impacto financeiro das inovações ao sistema gamificado, destacando benefícios como redução de custos e aumento de produtividade.	Valor financeiro estimado de benefícios gerados pelas ideias implementadas (redução de custos, aumento de produtividade, novos fluxos de receita).	Aumentar o retorno financeiro das inovações, consolidando o papel do banco de ideias na sustentabilidade e no crescimento organizacional.

Dimensões Qualitativas para Avaliação de Resultados

Dimensão	Descrição	Indicador	Objetivo
Qualidade das Ideias Submetidas	A avaliação qualitativa das ideias submetidas assegura que o sistema promova contribuições significativas e alinhadas aos objetivos estratégicos.	Revisões periódicas das ideias submetidas, com análises de impacto e originalidade.	Assegurar que as ideias sejam inovadoras, viáveis e relevantes.
Engajamento dos Colaboradores	O engajamento é um fator-chave para o sucesso do projeto. Pesquisas internas e feedbacks qualitativos fornecem insights sobre a percepção e motivação dos colaboradores.	Pesquisas de satisfação e feedbacks qualitativos.	Garantir níveis elevados de motivação e participação contínua.
Impacto Cultural	A transformação cultural promovida pela gamificação é um resultado essencial a ser monitorado, refletindo o grau em que a inovação se integra ao DNA organizacional.	Entrevistas com líderes e gestores para avaliar mudanças culturais e aceitação do processo.	Promover a consolidação de uma cultura organizacional voltada à inovação contínua.
Acompanhamento das Ideias não Aprovadas	A análise de ideias não aprovadas e seu retorno ao sistema, após refinamento, é uma métrica que reflete o suporte dado à evolução das propostas.	Monitoramento do número de ideias refinadas e reenviadas.	Garantir que o sistema de curadoria funcione como um ciclo de aprendizado.

INDICADORES POR HORIZONTE TEMPORAL

A análise dos resultados também deve ser realizada em diferentes horizontes temporais para acompanhar o amadurecimento das inovações.



Curto Prazo

Medir o volume de ideias e o engajamento inicial

Médio Prazo

Avaliar a implementação e replicabilidade

Longo Prazo

Analisar o impacto cultural e a integração das práticas inovadoras à rotina organizacional.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO BANCO DE IDEIAS E PRÁTICAS

O alinhamento estratégico das ideias é essencial para garantir que as inovações propostas sejam viáveis e contribuam diretamente para os objetivos institucionais de longo prazo. Ele promove crescimento sustentável, eficiência e maior competitividade, ao conectar as iniciativas inovadoras às prioridades organizacionais.

Essa prática otimiza recursos e fortalece a coesão interna, criando um senso de propósito compartilhado entre os colaboradores. Também permite priorizar projetos com maior impacto, garantindo benefícios mensuráveis e alinhando criatividade e pragmatismo.

Ao ajustar as inovações às metas estratégicas, a organização se torna mais ágil e preparada para responder a desafios, consolidando uma cultura de inovação que equilibra criatividade com resultados esperados. O alinhamento estratégico, assim, impulsiona a sustentabilidade e a relevância organizacional.

A seguir são apresentadas abordagens que visam proporcionar o alinhamento estratégico da ferramenta do Banco de Ideias e Práticas de forma eficaz e sustentável.



Abordagens para o Alinhamento Estratégico do Banco de Ideias e Práticas

Prática	Conceito	Ações	Benefícios
Definir e Comunicar Claramente os Objetivos Estratégicos da Organização.	Uma visão clara e bem comunicada dos objetivos estratégicos é essencial para orientar propostas de inovação, servindo como referência comum para o desenvolvimento e avaliação de ideias.	1. Estabelecer metas estratégicas claras: Documentar objetivos organizacionais de longo prazo e ajustá-los conforme o ambiente evolui. 2. Comunicar regularmente os objetivos: Usar canais como newsletters e reuniões para reforçar prioridades. 3. Incorporar objetivos estratégicos ao sistema de registro de ideias: Exigir que as propostas identifiquem sua relação com os objetivos organizacionais.	1. Aumenta a clareza organizacional e o foco em ideias de impacto. 2. Conecta as contribuições individuais com a visão e missão da organização.
Criar Critérios de Avaliação Baseados em Objetivos Estratégicos	A curadoria é crucial para alinhar ideias às estratégias organizacionais, utilizando critérios de avaliação claros para priorizar propostas de maior valor.	1. Desenvolver critérios estratégicos de avaliação: Impacto no crescimento, eficiência, sustentabilidade e inovação disruptiva. 2. Pontuar ideias com base no alinhamento estratégico: Incorporar uma pontuação adicional para propostas ligadas aos objetivos organizacionais.	1. Garante foco em resultados estratégicos e impacto organizacional de longo prazo. 2. Assegura a objetividade no processo de curadoria.
Engajar Líderes e Gestores no Processo de Curadoria	A participação de líderes e gestores na curadoria aprimora as decisões, graças à sua visão das necessidades operacionais e estratégicas.	1. Criar uma comissão de curadoria estratégica: Incluir líderes de diferentes departamentos na equipe de curadoria. 2. Realizar reuniões regulares de curadoria: Discutir e priorizar ideias relevantes. 3. Aprovação final por líderes seniores: Submeter ideias a uma validação estratégica antes da implementação.	1. Assegura o alinhamento entre inovação e objetivos organizacionais. 2. Fortalece o compromisso dos líderes com as ideias implementadas.

Abordagens para o Alinhamento Estratégico do Banco de Ideias e Práticas (Continuação)

Prática	Conceito	Ações	Benefícios
Estabelecer Ciclos de Ideação Focados em Temas Estratégicos	Ciclos temáticos para submissão de ideias focam os esforços de inovação em prioridades específicas, elevando a relevância das propostas.	1. Definir ciclos temáticos periódicos: Lançar temas como “Inovação Sustentável” ou “Transformação Digital”. 2. Reconhecer ideias de destaque por tema: Premiar as melhores ideias de cada ciclo. 3. Compartilhar casos de sucesso temáticos: Divulgar exemplos de ideias implementadas com êxito.	1. Foco em prioridades organizacionais específicas. 2. Incentivo ao engajamento em desafios estratégicos.
Monitorar e Acompanhar o Impacto das Ideias Implementadas	A avaliação contínua das ideias implementadas garante que as inovações atendam aos objetivos estratégicos e entreguem os resultados esperados.	1. Estabelecer KPIs estratégicos para ideias implementadas: Medir redução de custos, produtividade ou impacto ambiental. 2. Gerar relatórios regulares de impacto: Alinhar resultados às metas organizacionais. 3. Revisar periodicamente o portfólio de ideias: Ajustar iniciativas para manter o alinhamento estratégico.	1. Permite ajustes proativos para maximizar resultados. 2. Garante uma análise contínua do impacto estratégico das inovações.
Incentivar a Colaboração e a Transversalidade	A colaboração entre departamentos amplia a aplicação das inovações, fortalecendo seu impacto estratégico na organização.	1. Promover a replicabilidade de ideias: Estabelecer incentivos para adoção de práticas inovadoras por diferentes áreas. 2. Criar equipes multidisciplinares: Incentivar a colaboração entre departamentos. 3. Reconhecer unidades pela transversalidade: Premiar áreas que promovem integração estratégica.	1. Amplia o impacto organizacional das inovações. 2. Reforça a cultura de colaboração e alinhamento estratégico.

REFERÊNCIAS

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro, Brasil: Fundação Getúlio Vargas, Editora, 1998. 314 p. ISBN 8522502366.

BYUKUSENGE, Eugenie; MUNENE, John C. Knowledge management and business performance: does innovation matter? **Cogent Business & Management**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 1-18, jan. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1368434>. Acesso em: 10 out. 2023.

COSTA, Sandir L. P. **Inovação Organizacional sob a ótica da Gestão do Conhecimento: uma análise qualitativa em um Banco de Ideias e Práticas como Impulsionador da Mudança**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2024.

FILIERI, Raffaele; ALGUEZAU, Salma. Knowledge sourcing and knowledge reuse in the virtual product prototyping: an exploratory study in a large automotive supplier of R&D. **Expert Systems**, [S. l.], v. 32, n. 6, p. 637-651, fev. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/exsy.12101>. Acesso em: 23 out. 2023.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

ROLDÁN, José L.; REAL, Juan C.; SÁNCHEZ CEBALLOS, Silvia. Antecedents and consequences of knowledge management performance: the role of IT infrastructure. **Intangible Capital**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 518-518, sept. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3926/ic.1074>. Acesso em: 12 out. 2023.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Companhia de Saneamento do Paraná
Gerência Gestão de Pessoas - GGPS

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Modelo de Avaliação Qualitativa de Ideias aplicado à inovação em Instituições Públicas”, derivado da dissertação de mestrado “INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DE UM BANCO DE IDEIAS COMO IMPULSIONADOR DA MUDANÇA”, de autoria de Sandir Leonardo Pereira da Costa.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada [Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR](#)

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “[Processo/Tecnologia e Produto/Material não patenteáveis](#)” e seu propósito é “[oferecer um modelo de avaliação qualitativa dos registros incluídos no Banco de Ideias e Práticas - BIP](#)”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “profiap.coord@utfpr.edu.br”.

Curitiba, PR ____ de _____ de 20 ____

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, colete-a sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Sandir Leonardo Pereira da
Costa, Mestrando em Administração
Pública

Orientador: Paula Regina Zarelli, Doutora
em Engenharia e Gestão do
Conhecimento

Universidade Tecnológica Federal do
Paraná – UTFPR

19 de dezembro de 2024