



University of Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

ESTER AZEVEDO LIRA

**THE TESTING OF A MODEL FOR INNOVATION MANAGEMENT IN DYNAMIC
ORGANIZATIONS**

Brasília – DF

2022

ESTER AZEVEDO LIRA

**THE TESTING OF A MODEL FOR INNOVATION MANAGEMENT IN DYNAMIC
ORGANIZATIONS**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Advisor Professor: Siegrid Guillaumon Dechandt

Brasília – DF

2022

ESTER AZEVEDO LIRA

**THE TESTING OF A MODEL FOR INNOVATION MANAGEMENT IN DYNAMIC
ORGANIZATIONS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Ester Azevedo Lira

Dra., Siegrid Guillaumon Dechandt
Advisor Professor

Dr., Jose Marcio Carvalho,
Professor-Examinador

Me., Fagner de Oliveira Dias
Professor-Examinador

Brasília, 03 de maio de 2022

ACKNOWLEDGMENTS

First, I want to thank God for being with me through many dawns, giving me strength and healing me so I could focus on this thesis. I know I wouldn't be here without His grace and love.

Secondly, this thesis also wouldn't have come to be without the unrelenting support and love of my parents, sisters, and brother-in-law. Thank you for being my rock and allowing me to get where I am today! Also thank you for listening many times what this work was about even though sometimes it was confusing, even for me.

Another group of amazing people that deserve to be mentioned are my friends, thank you for supporting me, you spent a lot of hours helping and accompanying me, that took a huge load of my back, specially emotionally, you are amazing!

ABSTRACT

Today, every organization is thriving for innovation, but very few are actively trying to learn how to nurture an environment that allows innovation to flourish. In order to shed some light on this topic, this thesis presents and tests a model for the management of innovation and creativity within organizations. The model was previously tested to nourish creativity within university classrooms. Now, it was tested and adapted to better represent the management of creativity and innovation in dynamic organizations, such as Start-Ups, Junior Enterprises, and competition teams. The used concepts were the Four Stages of innovation, the Four Ps of creativity, the Six unleash and harness paradoxes, Daniel Goleman's Leadership Styles, and Psychological Safety concept. They were key components for the development of the model and for a better comprehension of what composes the complex environment within dynamic organizations. With the listed concepts in focus, a script was developed and used to interview nine leaders of eight different organizations in qualitative interviews. With the interview's answers, 10 boards were developed. Focusing the analysis and allowing comparison between the interviewed. As a result, the model was validated within the organizations and the concepts were enriched through the understanding of such complex environments.

Keywords: Innovation. Creativity. Management. Leadership. Psychological Safety. Junior Enterprise.

TABLE OF CONTENTS

1 INTRODUCTION	1
1.1 Research Context.....	2
1.2 Problem	3
1.3 General Goal	3
1.4 Specific Goals	4
1.5 Justificative.....	4
2 THEORETICAL REVIEW	5
2.1 4Ps Theory.....	6
2.2 Four Stages.....	7
2.3 Leadership styles.....	8
2.4 Psychological Safety	10
2.5 The Six Paradoxes Theory– Unleash x Harness	11
<i>2.5.1 Individual x Collective paradox</i>	<i>11</i>
<i>2.5.2 Support x Confrontation</i>	<i>11</i>
<i>2.5.3 Learning & Development x Performance.....</i>	<i>12</i>
<i>2.5.4 Improvisation x Structure.....</i>	<i>12</i>
<i>2.5.5 Patience x Urgency.....</i>	<i>12</i>
<i>2.5.6 Bottom-Up x Top-down</i>	<i>12</i>
3 METHODOLOGY	14
3.1 Overall description of research methods.....	14
3.2 Research object and sample specifications.....	14
3.3 Research participants.....	15
3.4 Research instrument.....	15
<i>3.4.1 Interview Script – translated script:</i>	<i>15</i>
<i>3.4.2 Script’s construction and validation</i>	<i>16</i>
3.5 METHOD FOR COLLECTING DATA AND DATA ANALYSIS	17
4 ANALYSIS AND RESULTS	19
4.1 The Six Paradoxes analysis.....	19
4.2 Psychological Safety and Accountability.....	22
4.3 Four Stages analysis	23

4.4 Feedback analysis	25
4.5 Leadership styles analysis	26
4.6 Innovative Potential (grades).....	28
4.7 Innovative Potential (impediments).....	28
4.8 - Results	29
5 CONCLUSION AND NEXT STEPS	31
6 REFERENCES	32
APPENDIX.....	34
Appendix A – Interviews transcriptions.....	34
ATTACHMENT	75
Attachment A – Creativity's presence in classrooms – authors: LIRA, GUILLAUMON, published at GOOP, 2021.....	75

1 INTRODUCTION

In today's post-COVID context, innovation and creativity have taken an even more important pull in decisions, plans, and projects. It has become even more important to research, towards understanding the field and de-mystify the paths to effectively develop creativity and innovation. This research is a follow-up of a previous study on how creativity is developed and encouraged in the university's classrooms environment. (Attachment A - Creativity's presence in classrooms – authors: LIRA, GUILLAUMON, published at GOOP, 2021)

The objective of the previous study was to test the created model, establishing a parameter for the creative line of thought and the process of innovation, inside the classroom. The main results were that the model is functional, that it represents the creative process and management of innovation within the controlled environment of classrooms. Another finding was related to the teacher's part in establishing the grounds of the creative process, supporting the whole model as a leader.

Concerning the methods that lead to the collected data and analysis, the first mechanism was the observation of the “Criatividade e Inovação” course, it was the key to defining the basic concepts that compose the model. The observed classes were the field expeditions, in which students learned about sustainability and were able to practice it and creativity in the National Park grounds.

Another data collecting method were the interviews, made with professors from different departments and classes at the University of Brasilia. The professors were chosen based on student evaluation, course, and subject, in order to have a wider sample and test the model in a variety of classrooms. Considering the conclusions and last considerations of the research, this study was developed, looking into organizations, and expanding from the limited environment of a classroom, which didn't reach the implementation stage of the innovative process. Meaning that, in every discipline, the developed work wasn't applied to actual problem solving, they were theoretical or only displayable creations.

For this research, the outcome in the organizations is something functional, a methodology, invention, or prototype. Following up on the previous research, the new focus is to adapt and test the same model in companies and organizations within and outside the university environment, the two “to be” analyzed pools. Throughout this study, the same model will be revised and complemented to better fit the dynamic, fast-paced and constant changing environment of junior enterprises, start-ups and university competitive teams.

1.1 Research Context

Many companies and organizations, who were obligated to innovate rapidly due to the COVID pandemic, are now focused on re-establishing their routines and finding new ways to attract and retain clients. This context stimulates companies to innovate constantly, and Junior Enterprises and Start-Ups are no different. They must harness creativity and develop innovation to maintain clients, develop their members, understand how to achieve innovative solutions, and deliver high quality projects.

Through previous research, the main theories that supported the Model for the Management of Creativity are, Creativity's 4Ps, Four stages of creativity, 5 As, and the 6 Leadership styles. They were analyzed through the lens established by the activities observed at the Creativity and Innovation class (before lockdown). After finding these main theories, the Scopus database was used to identify which were the most relevant questions within creativity and innovation within colleges and universities. In other words, what are the main answers this research should thrive to respond that hadn't been explored.

The research keywords used were: "TITLE-ABS-KEY (creativity AND learning OR teaching OR creative AND development) AND (EXCLUDE (SUBJAREA , "ENGI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "COMP") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "MEDI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "MATH") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "ENVI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "NURS") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "PHYS") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "NEUR") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "HEAL") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "AGRI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "EART") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "ENER") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "BIOC") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "MULT") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "CHEM") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "CENG") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "PHAR") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "IMMU") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "DENT") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "VETE") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "Undefined")) AND (EXCLUDE (SUBJAREA , "MATE")) AND (EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Child") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Adolescent") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Engineering Education") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Child Development") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Music") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Children") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Arts") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Medical Education") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Art Education") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Age")

OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Music Education") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Primary School")) AND (EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Female") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Male"))".

Considering academic research on creativity and innovation, presented above, the existing literature is focused on having an innovative process, and only a few focus on how to manage this innovative process (Lira, Guillaumon, 2021). The main difficulty and difference between the classroom environment to the interviewed organizations is their complexity.

The organizations have many teams, directors, and managers, while within the classroom, there was only one leader, whereas in this new sample, there are multiple, who have different perspectives, leading styles, and goals.

Which brings to light a different challenge, how to harness the individual and collective potential, taking innovation and creativity to the highest outlines and achieve the best results.

In order to allow the readers to have a deeper understanding of this thesis, the published version of the previous research was supplied, in full, as an Attachment at the end of this research. (Attachment A - Creativity's presence in classrooms – authors: LIRA, GUILLAUMON, published at GOOP, 2021)

1.2 Problem

At this moment, it is common for companies and businesses to invest their time in innovation, but not many of them know how to do so efficiently, nor what are the abstract needs that will allow creativity to flourish and innovation to come to light. This study is an attempt in clarifying what are the components that take part in the innovative and creative processes along the Model for the Management of Creativity, previously developed and tested within the classrooms at the University of Brasilia (Lira, Guillaumon, 2021).

Although some companies have perfected managing creativity and the innovative process around the world, in Brazil, that is still rare, as shown by the Scopus analysis. Companies do not, usually, follow a methodology or even an outlined process, to develop their innovation projects. It is mostly seen through small brainstorming sessions or while they are using other creativity enticing tools, even though innovation happens, it is not necessarily an indicator that said innovation is being managed (Hill, 2014).

1.3 General Goal

Test the model in dynamic organizational environments.

1.4 Specific Goals

- a) Identify analytical aspects of each organization
- b) Define categories to analyze the organizations
- c) Identify possible changes that would help the interviewed organizations achieve innovation more effectively
- d) **Verify the model's theoretical categories in organizations**

1.5 Justificative

Creativity and innovation have been experiencing an increase of in-company value concepts within organizations. They were already growing concepts, but in the past two years (2020-2021), due to the rapid changes demanded by the COVID-19 pandemic, they have escalated in the general ranking of valued skills/abilities. What does that mean? Companies have been valuing more people who are innovative or creative, and the public has embraced creative companies and the innovations they provide or sell. It is important to highlight that the pandemic is only approached as a conditioning factor, it has brought to light the importance of innovation efforts as well as adaptability.

The main contributions that will come from this research are the attributes of creativity and innovation, constricted to a model, facilitating innovation and creativity management for dynamic and organic organizations, such as, but not limited to, Start-Ups and Junior Enterprises. It is essential to highlight that the developed model was constructed with the goal of being a conceptual organizer, in other words, a framework of innovation management through the merging of six theories that are explained in the following chapters.

This research will also be an opportunity to identify if the components, phases, and parameters of creativity in said organizations are the same as the ones identified in the classroom, if not, it will be possible to identify the differences. An additional finding from this research is the possibility to map out the best approach to develop innovation, providing a new basis of knowledge to develop optimal creativity and innovative projects.

2 THEORETICAL REVIEW

Before presenting the developed model, it is important to define some central concepts of this research: creativity and innovation. These concepts form the basis in which the research was developed and explain some of the needed definitions to the model. Without them it wouldn't have been possible to identify nor grasp the components of the final model.

Creativity can be defined as "*the ability to produce or use original and unusual ideas, or to make something new or imaginative*" - (CAMBRIDGE, 2022). Considering psychology, it is a byproduct of intelligence, according to Gardner (2000) intelligence is "*a biopsychological potential to process information that can be activated in a cultural setting to solve problems or create products that are of value in a culture*", (p.28). In business, creativity is "*a way of thinking that inspires, challenges, and helps people to find innovative solutions and create opportunities out of problems...It's the source of innovation and inspiration.*" (Anastasia SHCH, 2020). Another business definition of creativity is provided by Plucker and Beghetto (2004) "*Creativity is the interaction among aptitude, process, and environment by which an individual or group produces a perceptible product that is both novel and useful as defined within a social context*" (p. 90)

It means ultimately to "*bring something new into being*" (Weiner, 2000, p. 8). Among these, we will be taking the business perspective ones into higher consideration, since this thesis focuses on a business approach to creativity management.

Albeit all definitions were considered to set the basis for the model and its components, the dictionary definition functions as the initial layer within the creative concept, the psychological definition was used to understand the person behind each innovative process, and the business' perspective is referring to the functionality of creativity and its process.

Innovation is defined as "*a new idea or method that is being tried for the first time, or the use of such ideas or methods*" (CAMBRIDGE, 2022), Benoît Godin has a whole study on different approaches to define innovation, considering the parameters of technology, commerce, etymology, category and genealogical history, achieving in conclusion the definition "*Innovation concerns any kind of novelty: artistic, scientific, technological, organizational, cultural, social or individual.*" (Godin, 2008). The other concepts that take part in this thesis are derivative from the developed Model for the Management of Creativity (Figure 1) and will be further explained below.

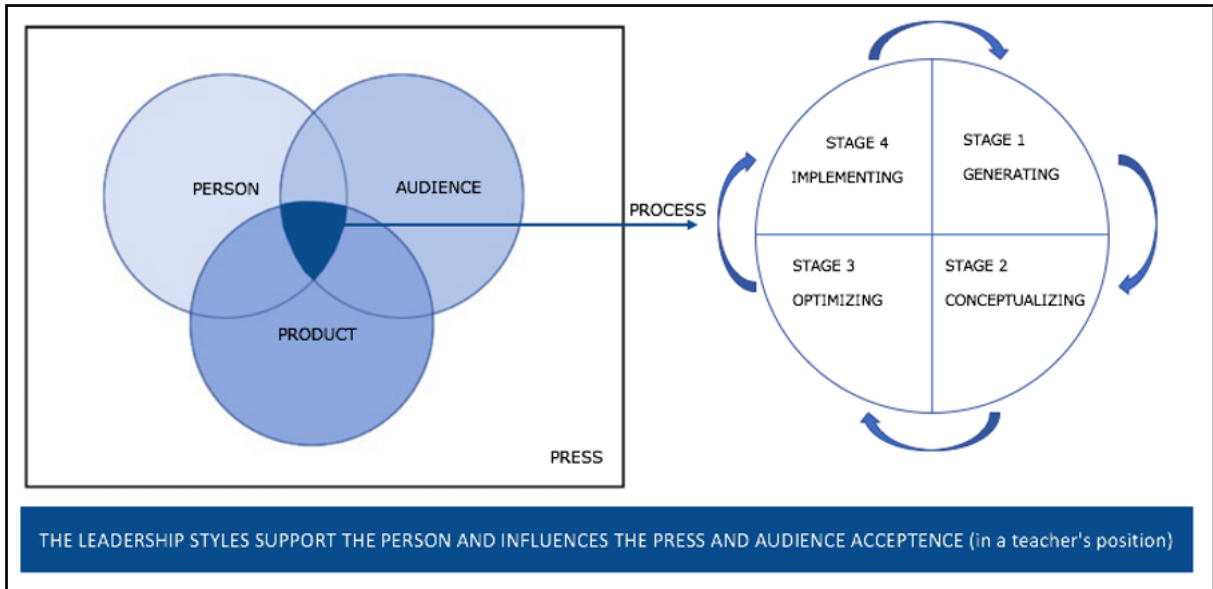


FIGURE 1 - Model for the management of innovation

Font: Adaptation based on Lira, Guillaumon's model for management of creativity, GOOP 2021.

2.1 4Ps Theory

The model has many concepts, the first presented is the 4Ps and 1A. theory, that represent all spaces in which the creative/innovative creation must go through to become a concrete concept/creation. The Person represents the mind of the creator/innovator, their own connections and ideas, the Product is what the creation/innovation brings to the Audience, how will it add to those who will use it, how can it be functional and practical. The Press is the environment in which the Person is inserted, and the Product will be launched, it could be limited to an organization, a classroom, a meeting, a country, or time (year or decade). And the Process is what the Person must go through to make a viable Product, it is more thoroughly explained by Min's Four stages (Basadur, 2004).

In order to improve the model's range, some furthering concepts were associated, such as Vlad Glăveanu's 5As, which are an adaptation of Rhodes' 4Ps (Glaveanu, 2013). making the practical applications clearer and expanding on the corporative perspective of creativity and innovation. It was achieved through the incorporation of the Audience, which is expressed by the *“potential collaborators, family members, opponents, colleagues or the final public, that will receive or reject the product”* (Glaveanu, 2013).

2.2 Four Stages

The Four stages represent the phases necessary for the development of ideas, it is a method for maturing the creative thought into a concrete creation. The four component phases are I. Generating, II. Conceptualizing, III. Optimizing and IV. Implementing, completing the four stages would, theoretically, give the Person a physical understanding of their environments' problems and the possible solutions to those problems, identify opportunities and put them to practice with a continuous approach to improve the chosen solution (Basadur, 2004). In order to better explain the stages, Basadur provided a sentence for each one to summarize them, as shown in the following image:

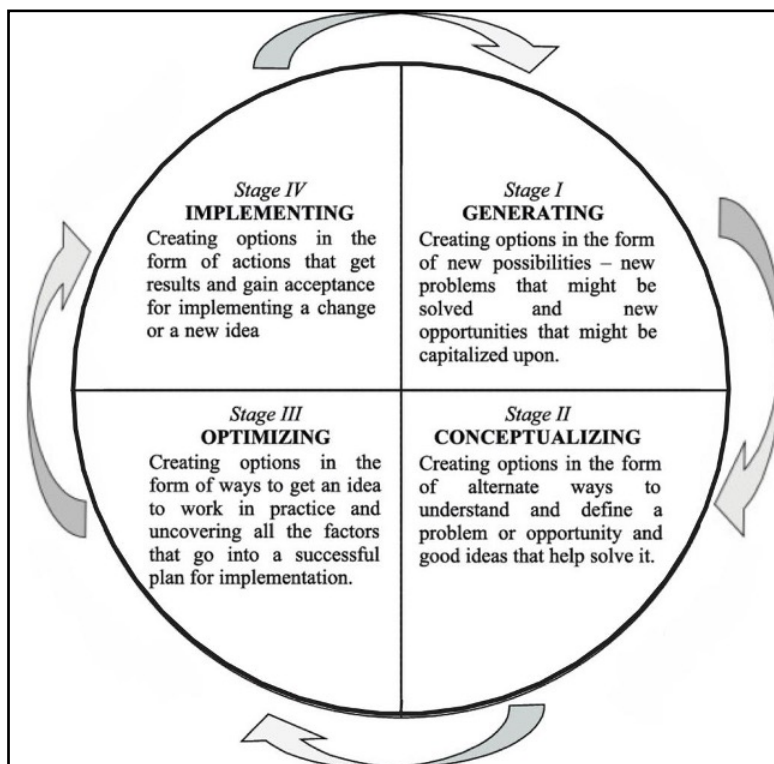


FIGURE 2 - The four stages of the creative process

Font: BASADUR, M. *The Leadership Quarterly* v. 15, p.103–121. 2004.

Bringing the concepts closer to the practical applications, the first stage is focused on finding possibilities, “gain knowledge and understanding by physical contact with an involvement in real-world activities, identifying new problems, challenges, opportunities and projects” (Basadur, 2004). The outcome of this stage is “*a problem worthy of investigation, but not yet defined or understood, initiating problems to be solved*” (Land, 1972). This stage sets

the land for the whole creative process, due to the investigative tone the phase holds, if important components in exploration end up left out, the Product will most likely fail in solving the found problem, which leads us to the second stage.

The Conceptualizing stage has the objective of defining the problem and to come up with solutions. The main part of solving problems is defining the issue “*If I had an hour to solve a problem, I'd spend 55 minutes thinking about the problem and five minutes thinking about solutions*” Einstein expressed the need for developing a definition before focusing on the solution in the previous quote, and this stage is about exactly that one hour. This stage highlights the importance of understanding what is being dealt with, what is the problem? What are its implications? Who does it affect? How can we help? Is it achievable? And many other questions that can be brought up through a brainstorming phase, without these definitions, it is impossible to come up with a viable and valuable solution, in order to create the adequate options to develop the found ideas (Basadur, 2004).

Optimizing is the stage where the options are created to work an idea into a practical solution. This practical solution will be developed and matured during this phase and will be executed during the last stage. Throughout developing an idea it is important that all factors are taken into account as well as taking into consideration looking at a problem from different perspectives, which highlights the importance of a group with people who have different ways of constructing a line of reasoning, a diverse team. The importance of a diverse group is displayed in many references throughout *Collective Genius*, a reference which will be better explored further on (Basadur, 2004).

The final stage, Implementing, is focused on putting the developed solution into practice, this is the stage that mainly differentiates the previous research from this one, in the previous study the observed groups (except for the architecture class) didn't reach the Implementing stage of the creative process, only up to planning the project/solution. In order to implement an idea, the author argues that it is necessary to create options in the form of actions that reach actual results, serving the initial goal to change a situation or solve a problem (Basadur, 2004).

2.3 Leadership styles

Daniel Goleman developed a study in which six styles of leadership were defined, Visionary, Coaching, Affiliative, Democratic, Pacesetting and Commanding. Due to the chosen sample, the Coaching, Democratic and Pacesetting styles are expected to appear, thus, they will be furtherly explained, compared to the other three styles (Goleman, 2011).

Visionary	Motivates people towards a vision	"Come with me"	Self-confidence, empathy, change catalyst
Coaching	Developing people for the future	"Try this"	Developing others, self awareness, empathy
Affiliative	Creates harmony and builds emotional bonds	"People come first"	Empathy, building relationships, communication
Democratic	Forges consensus through participation	"What do you think?"	Collaboration, team leadership, communication
Pacesetting	Sets high standards for performance	"Do as I do now!"	Conscientiousness, drive to achieve, initiative
Commanding	Demands immediate compliance	"Do what I tell you"	Drive to achieve, initiative, self-control

FIGURE 3 - Based on Primal Leadership by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie Mckee
Font: Richard Riche, 2020.

Each leadership has an important aspect which contributes to innovation and creativity. The most effective ones, according to the previous research, were the Democratic, Affiliative and Visionary, due to their impact on stimulating and encouraging the Person, although the Coaching style also shows prominence in developing creativity and is presumed to have a more pronounced role within the investigated environment in this research (Goleman, 2011), (Rhodes, 1961).

Another important connection between the Leadership Styles and the 4Ps of creativity is concerning the Press. The leader defines the objectives and goals for their teams and organization, being crucial for setting an environment which is prone to creativity and innovation or not (Goleman, 2011).

2.4 Psychological Safety

Consists, generally, on fostering an environment where it is safe for employees/members to ask questions, offer ideas, share concerns, and occasionally fail (Edmondson, 2008). Another concept taken into consideration in Edmondson's article is accountability, Cambridge Dictionary describes it as *"a situation in which someone is responsible for things that happen and can give a satisfactory reason for them"* (CAMBRIDGE, 2022).

The Psychological Safety concept is used considering its combination to Accountability, defining the four zones within the "Psychological Safety x Accountability for Meeting Demanding Goals" matrix developed by Amy C. Edmondson (Edmondson, 2008).

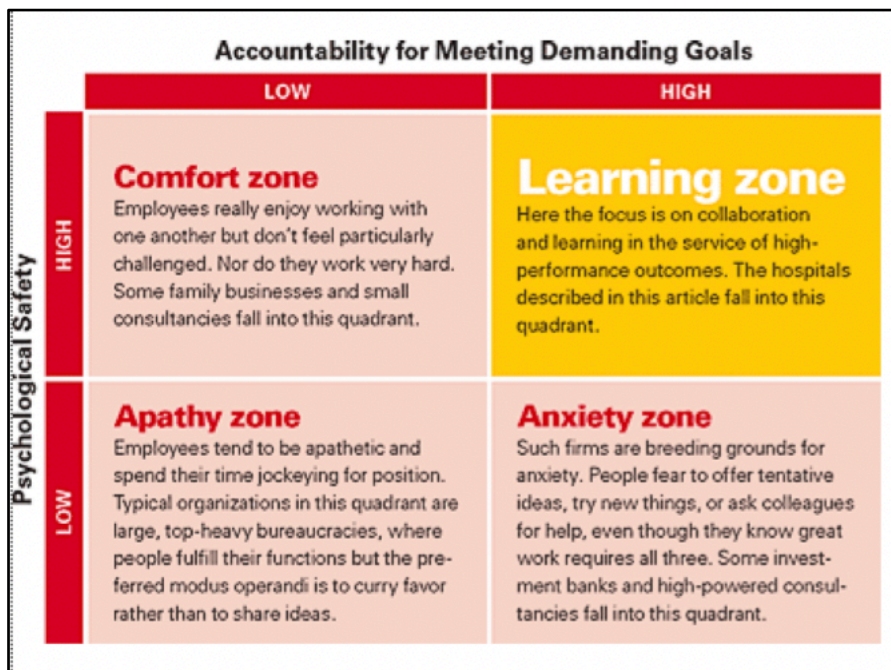


FIGURE 4 - Psychological Safety and Accountability for Meeting Demanding Goals - developed by Amy C. Edmondson.

Font: EDMONDSON, A. The Competitive Imperative of Learning. Harvard Business Review, 2008

Although Psychological Safety should be thrived for in every organization, many still face difficulties in achieving it due to communication gaps, hierarchy strictness or leader's obliviousness to employees' fear. Some institutions fail to achieve a Learning Zone due to the deficiency of equilibrium between the paradoxes subsequently presented.

2.5 The Six Paradoxes Theory– Unleash x Harness

The Six paradoxes theory was developed by the authors of the book “Collective Genius”, in which they expand on many concepts and practices that are vital for an effective and prompt innovative Process. The paradoxes were connected to two actions, one of Unleashing “*how ideas and options get identified or created.*” And Harness “*how those ideas and options are shaped into a final solution.*” (Hill, 2014, p. 26). Each paradox is composed of one component that must be unleashed and another one that should be harnessed.

2.5.1 Individual x Collective paradox

The individual x collective paradox refers to the unleashing the general confidence individuals must have within their groups/ organizations to voice an opinion, suggest an improvement, and elaborate ideas. It is also about harnessing the understanding that “*the ultimate innovation will almost always be a collective outcome*” (Hill, 2014, p.28. Author’s marking). Enabling the organization’s members, the feeling of belonging without abstaining of their own individuality.

2.5.2 Support x Confrontation

This paradox is between unleashing support and harnessing confrontation, it has a lot of proximity to the individual and collective paradox, although it is directed to the concept of ideas, in other words, the difference between supporting new ideas and looking for ways of conducting them and also have a hold on how to limit those ideas too “enthusiastic” without being too harsh, to separate refusing an idea to refusing the person/group that is providing that solution (Hill, 2014).

Another important concept within this paradox is feedback. Feedback is an important part of any given support or confrontation. They are, according to the Cambridge Dictionary “information or statements of opinion about something, such as a new product, that can tell you if it is successful or liked” (CAMBRIDGE, 2022). It is a way to communicate an opinion in a polite manner, with the main interest of helping someone improve their work or highlight an outstanding aspect of something. Feedback is used, within this paradox to either confront or support ideas, helping them develop and take them to their highest potential.

2.5.3 Learning & Development x Performance

Learning & Development x Performance is a paradox focused on allowing experimentation and testing new approaches and solutions without losing perspective of the need to deliver. For this paradox's main conflict, the authors emphasized that "All involved must be comfortable with the reality that missteps, mistakes, and failures will happen." (Hill, 2014, p. 33).

2.5.4 Improvisation x Structure

This paradox refers to the need for flexibility within a structure to generate ideas and allow constant improvements, but without losing the boundaries and core structure necessary to create something new. The given example is somewhere where "*people had great latitude and autonomy, though no leaders granted complete, unlimited freedom. There were always limits and conditions.*" (Hill, 2014, p. 34).

Regarding the importance and need to understand that not every idea can be pursued and that many possibilities must be rejected in order to focus on the most prominent solutions.

2.5.5 Patience x Urgency

The Patience x Urgency Paradox refers to the need to have patience, allowing ideas to flourish and plans to develop as well as keeping budgets and deadlines in sight. It refers to the leader's ability to stimulate his/her team while controlling when it is time to pursue a different path or pressure them for answers and milestones. (HILL, 2014)

2.5.6 Bottom-Up x Top-down

The final paradox reflects on the need organizations and leaders must have to achieve their maximum potential, which is, to unleash Bottom-Up initiative while harnessing Top-down intervention. This paradox reflects on the leader's ability to recognize when an idea is developing well and when it is time to go back to the drawing table whilst developing a new project (HILL, 2014).

To summarize, all six central references are essential to the full and holistic comprehension of how creativity is stimulated in organizations and how an innovation develops from that creative spark. Another important perspective is to always consider the Person throughout the Process and the Press, how they are affected by them and highlight the importance of dealing with the human component to creativity and innovation. Taking them into consideration brings out the need to focus on the leaders who establish the press, create the teams, and define the audience.

Furthermore, the methodology chapter allows the visualization of these concepts into a practical perspective, where they can be tested, analyzed, and compared through the results chapter.

3 METHODOLOGY

3.1 Overall description of research methods

The method of this thesis is qualitative, all data is primarily to explain and possibly validate the model within the setting of dynamic organizations and test its viability with start-ups. The methodology was composed of three phases: the first one was about learning and revising the developed model, understanding if any revision was necessary and updating the used literature. The second part was about understanding which developments had taken advance in the year between the research and the thesis, and finally, the third part was composed by semi structured interviews with eight organizations to test the viability of the model.

The junior enterprises, the competition team, and the start-up were chosen due to their dynamic environment, which stimulates change and allows significant innovation and creativity to be implemented quickly. The chosen organizations were selected through availability, known quality and recognition within the university and market. It was also sought out to have a diverse range of solutions and areas of knowledge within the selected organizations, in order to have an amplified application of the model. The method of data collection was through qualitative interviews that were partially transcript and then analyzed.

3.2 Research object and sample specifications

The object of this study are corporate environments, focusing on dynamic and organic organizations, the main interviewed were Junior Enterprises (JE), which are “*Non-profit organizations formed and managed exclusively by university students, which provides services for companies, institutions and individuals.*” (Junior Enterprises Global, 2021)

Beyond JEs, a start-up and a competition team were interviewed. They were chosen to broaden and enrich the sample, enabling the analysis of organizations that are more and less structured than a JE as well as two different objectives, one which has the focus on profiting and the other focuses on meeting the parameters and surpassing themselves in given challenges.

Each of the interviewees were members that occupy a leading role in each organization, mostly directors, and from different areas, mainly from project management, some of human resources and one innovation director.

3.3 Research participants

The interviewed, as previously mentioned, were one start-up, one University of Brasilia's competitive team and six Junior Enterprises (JEs) that are associated with the University of Brasilia. To preserve the Start-up and the team's anonymity, their names won't be provided. On the other hand, the JEs will be named in a random order to maintain their specific information inconspicuous.

Each JE is associated with at least one undergraduate degree course. The related to course(s) will be presented within parenthesis alongside the name of each interviewed organization.

- a) JE number 1 – Concreta (Architecture, Environmental and Civil Engineering)
- b) JE number 2 – Genesys (Biotechnology)
- c) JE number 3 – AD&M (Business Administration)
- d) JE number 4 – Advocatta (Law)
- e) JE number 5 – Práxis (Psychology)
- f) JE number 6 – 296 (Communication)

3.4 Research instrument

3.4.1 Interview Script – translated script:

Below, the interview script is presented in English, the interviews, however, were conducted in Portuguese. In the next topic, the interview is presented along with an explanation, connecting each question to at least one of the concepts within the model.

- a) Tell me a little bit about your company and team
- b) What is your role in the organization? What are your responsibilities
- c) How does a project in (company) work? What are the general steps/phases?
- d) How does your company develop a new solution or adopt a new strategy?
- e) Do you have cycles to revise your portfolio/solutions?
- f) How does (company) stimulate creativity?
- g) In which aspects do you believe organization's members don't perform well concerning creativity and innovation?
- h) In which aspects do you believe organization's members are really good at creating and innovating?

- i) How does the organization stimulate feedback?
- j) How does the organization stimulate collaborativity?
- k) What are the organization's main stakeholders and supporters?
- l) From 1 to 10, what score would you attribute to the organization's apparent capability for innovation?

3.4.2 Script's construction and validation

The script was developed through the adapting of the one used to interview the professors in the previous research, and to make sure every concept was represented, the following board was developed to correlate the questions to them. The script was also developed, initially in Portuguese, since the interviewees and organizations were all Brazilian and the researcher wanted to make sure everyone got the same questions in order to make them feel equally comfortable during the interview.

The board below connects the questions to the presented concepts and provides an explanation on how that connection partakes. In the next chapter, there are other boards that will use the given answers to compare, contrast and define some aspects of the interviewed organizations.

QUESTIONS X CONCEPTS BOARD		
QUESTIONS	CONCEPT	EXPLANATION
Tell me a little bit about your company and team	Press and Audience	Understand the organization's culture, practices and priorities, in order to assess the general functioning and collaborativeness
What is your role in the organization? What are your responsibilities?	Leadership	In order to understand what type of leader the interviewed is and to align such concept with the organization's culture
How does a project in (company) work? What are the general steps/phases?	Process	Assess the strictness of the processes structure, if there is room for innovation and/or if it already is a part of day to day activities
How does your company develop a new solution or adopt a new strategy?	Process	Identify the innovative structure, if there is a general setting for innovation and creativity, if the process has already been structured or if it is improvised
Do you have cycles to revise your portfolio/solutions?	Stage I - Generating	To understand if the company has an initiative towards looking for improvements and new solutions

QUESTIONS X CONCEPTS BOARD		
How does company stimulate creativity?	Press	Understand what is the culture around "creating", how often is it done, do people feel free to create, does the organization has a passive or active perspective
In which aspects do you believe organization's members don't perform well concerning creativity and innovation?	Person and Audience	In order to identify which are the organization's deficiencies concerning creativity and innovation, highlighting their main gaps
In which aspects do you believe organization's members are really good at creating and innovating?	Person and Audience	In order to identify which are the organization's strengths concerning creativity and innovation, highlighting their main abilities
How does the organization stimulate feedback?	Press and Stages II & III	Identify the initiatives towards psychological safety, as well as the stages of conceptualizing and optimizing, for they are potencialized through a good communications and along the process improvements.
How does the organization stimulate collaborativity?	Press and Stages III & IV	Finding out more about the team work, organization collaborativity and connect to the six paradoxes dynamics
What are the organization's main stakeholders and supporters?	Press and Leadership	Understand the companies pursuit for knowledge, support and opportunities beyond their own capabilities.
From 1 to 10, what score would you attribute to the organization's apparent capability for innovation?	Leadership and Audience	Understand the leader's perspective on his/hers team and organization and deepen the understanding of how they view their own fellows and subordinates as receivers of their ideas and innovations

BOARD 1 - Questions x Concepts correlation - elaborated by the author
Font: Developed by the author

3.5 Method for collecting data and data analysis

The analysis was developed based on partial transcripts of the semi-structured interviews executed with nine leaders of eight organizations, each was an average of 35 minutes. Each interviewed was contacted via WhatsApp, and the interviews were conducted virtually through Google Meets.

While the interviews were transferred into the annex in this document, some reflections in the ensuing interviews came to light, such as the highlight the Person has in this research if compared to the last. In the previous sample, where classrooms were the object, there was only one leader, one team, one method, and one target. Whilst in these organizations, now there are many leaders, many teams and one big collective group, a few methods, many preferences, and

perspectives to be considered when making decisions, and different and equally important objectives that must be prioritized.

Further on, it was revealed the essential part the Press and the Process play in allowing the Person to communicate an idea, develop it and absolutely carry it through into a practical and structured innovation. To better comprehend such influences some concepts previously studied were more deeply introduced, helping clarify some behaviors and results the interviewed were presenting.

Some of the expected results are listed below:

- a) All JEs leaders presented Coaching behavior;
- b) It is possible to identify all Four Stages within the interviewed organizations;
- c) Not all organizations have a cycling process for innovation;
- d) Some organizations have internal communication problems;
- e) The Implementing stage will be the most structured one;
- f) JEs focus on developing the Person;
- g) The model is viable.

4 ANALYSIS AND RESULTS

In this chapter the concepts were related to real life processes, conflicts, paradoxes, difficulties, strengths, and weaknesses. There is a series of ten boards containing key concepts and markings to where it was possible to strongly relate that concept to practices in each organization (XX), where it was possible to reasonably identify the concept (X), where concepts were lightly identified (x), where it wasn't brought up by the interviewed (-), and where concepts weren't identified ().

4.1 The Six Paradoxes analysis

The first analytic board refer to the unleash and harness paradoxes, in total, there are six paradoxes composed of 12 components that should be either Unleashed (U) or Harnessed (H) within organizations craving for innovation. Each board presents 3 paradoxes, consequently, 6 components, two components appeared unanimously due to the nature of the organizations within the sample, Learning & Development and Performance. The interviewed have comprehended and have been working to make sure both components of this paradox are met and constantly developed. Some already had a great development and others are still working to advance on them. Overall, these paradoxes' components were identified (Hill, 2014).

COLLABORATIVITY STIMULI - UNLEASH AND HARNESS PARADOXES OF COLLABORATION (PART 1)						
Interviewees	Individual (U)	Collective (H)	Support (U)	Confrontation (H)	L&D (U)	Performance (H)
JE n. 1		X	X		x	X
JE n. 2	X	XX	X	X	x	X
JE n. 3	X	x	X		X	X
JE n. 4		X		X	XX	X
JE n. 5	x	X	-	-	X	X
JE n. 6	X	X		X	X	X

COLLABORATIVITY STIMULI - UNLEASH AND HARNESS PARADOXES OF COLLABORATION (PART 1)						
Competition team	X	X	X	X	X	x
Start-Up	x	X		X	x	X

BOARD 2 - Unleash and Harness Paradoxes x Interviewed organizations part 1 - developed by the author
Font: Developed by the author

All organizations already know how to Harness the Collective, in other words, they know the importance of a team composed of different perspectives and backgrounds, they value teamwork, and understand that nothing can be truly accomplished individually. Moreover, the ones that do not have the Individual (U) marked are those who, haven't yet mastered or didn't display in the interview, a well-established open communication policy, where hierarchy is still quite relevant and spontaneous interactions between a trainee/intern and a director/coordinator are still rare or not encouraged (Hill, 2014).

A supplementary sign of the underdevelopment of the individual that represses the collective potential is the lack of encouragement for constructive disagreement. Which is necessary for developing engagement and connection, that will encourage psychological safety to participate and generally contribute. JE number 2 had outstanding evidence in understanding the collective due to their focus on practical leadership and innovation instead of concentrating on the title a member has, thus all members of the JE know that they can bring new ideas to the table and carry their innovation all the way even though they are still "new" to the organization.

The next paradox, Support and Confront, still needs work on most organizations due to the difficulty and maturity needed to understand when to stimulate and when to stop new ideas. Another delicate balance is related to the general understanding the organization's members need to have that rejecting one idea does not mean all their ideas will be rejected. These members must be confident that they are valuable and that not every idea will be implemented (Hill, 2014)

With that clarified the organizations that came closer to having this paradox evenly cultivated was the competition team and the JE number 2, they have an understanding that all members' ideas should be considered and have a good dynamic to listen and stimulate, knowing when to confront and when to debate. Additionally, they have defined and clear goals in their teams, such clarity, shared by all members, make it easier to know when and how members can

contribute. The organizations likewise highlight that all members are valuable through their cultures and customs.

COLLABORATIVITY STIMULI - UNLEASH AND HARNESS PARADOXES OF COLLABORATION (PART 2)						
Interviewees	Improvisation (U)	Structure (H)	Patience (U)	Urgency (H)	Bottom Up (U)	Top Down (H)
JE n. 1	x	x	x	X	X	X
JE n. 2	X	X	x	X	X	X
JE n. 3		X	X	x		
JE n. 4		X	X	X	x	X
JE n. 5	X	x	X	X	x	X
JE n. 6	x	X	x	x	x	x
Competition team	X	X	X	x	X	X
Start-Up		X		X	x	X

BOARD 3 - Unleash and Harness Paradoxes x Interviewed organizations part2 - developed by the author
Font: Developed by the author

All organizations have a well-established Structure, and they understand the importance of establishing limits and conditions, but only a few know how to create a setting where members have autonomy and space to be creative. The JEs where it was possible to lightly identify improvisation was due to their lack of a developed process for innovation. They are structured along the way, not providing many guidelines for the innovation to happen, but allowing them to occur.

The second and fifth JEs and the competition team have already fathomed this paradox, understanding where freedom is necessary for creating something, such as in brainstorming sessions, meetings for suggestions, and to improve, for instance, when a product quality is not enough, when the solution fails, or when a better idea comes along. They are flexible, which means they have no problem with changing course or pace if necessary.

The paradox of unleashing Bottom-up initiative and harnessing Top-down intervention is connected to the types of leadership and will be more explored when that analysis takes place. Generally, it was possible to identify both stimuli within the organizations, although some leaders considered they haven't been able to properly stimulate bottom-up initiative due to the social distancing still enforced when the interview took place (Hill, 2014).

4.2 Psychological Safety and Accountability

The concept of psychological safety is visible in all organizations, but not all have it in high degree, due to the main portion of the sample is composed by JEs, which have a general mindset of learning above making money, they have the perfect Press to stimulate psychological safety, which is a necessary component for Generating ideas, the first stage of the innovative Process (Edmondson, 2008).

PSYCHOLOGICAL SAFETY (PS) ACCOUNTABILITY (AC)						
Interviewees	Low PS	Visible PS	High PS	Low Ac	Visible Ac	High Ac
JE n. 1		X			X	
JE n. 2		X			X	
JE n. 3			X		x	
JE n. 4		X			X	
JE n. 5			X		X	
JE n. 6		X				X
Competition team			X		X	
Start-Up		X				XX

BOARD 4 - Psychological Safety and Accountability markers - developed by the author

Font: Developed by the author

Akin to the Learn & Develop and Performance paradox, these results have two organizations that skillfully created a psychologically safe Press for members to communicate new ideas openly, making it possible to give feedback and have difficult conversations.

Another accomplishment of those same organizations was them having a strong accountability, both JEs have high standards on their products and make sure they are achieved

through revisions, approval process and constant feedback. The only organization that has gripped accountability is the Start-Up. They have accountability as one of their core values, so all members are well informed and thrive for accountability in every process executed.

This information made it possible to infer that both JEs find themselves in the Learning Zone. It was also possible to observe that JE number three is near to the Comfort Zone, due to their high Psychological Safety and almost low Accountability. Additionally, it is possible to notice that the Start-Up is the closest to an Anxiety Zone, since the accountability is very high, and the psychological safety is only noticeable. These observations were added to the following board for visual understanding (Edmondson, 2008).

PERFORMANCE X ACCOUNTABILITY ZONES				
Interviewees	Apathy Zone	Comfort Zone	Anxiety Zone	Learning Zone
JE n. 2				X
JE n. 3		x		
JE n. 4				X
Start-Up			X	

BOARD 5 - Psychological Safety x Accountability Zones - developed by the author

Font: Developed by the author

Due to the dynamic, organic and intense nature of all studied organizations, the apathy zone isn't present in this sample.

4.3 Four Stages analysis

This analysis refers to the presence of a structure for the four stages, in other words, if there is a specific dynamic that the organization must Generate, Conceptualize, Optimize and Implement an innovation (Basadur, 2004).

STAGES "STRUCTURED"				
Interviewees	Generating	Conceptualizing	Optimizing	Implementing
JE n. 1				
JE n. 2	x	x	X	X

STAGES "STRUCTURED"				
JE n. 3				
JE n. 4	X			
JE n. 5	X	x		X
JE n. 6	X	X	x	X
Competition team	X	-	x	X
Start-Up	x			X

BOARD 6 - Structured stages (Four Stages theory correlation) - developed by the author

Font: Developed by the author

Most organizations have structured methods of Generating, some do so by revising previous projects and products, others have specific people focused on research, another method is to revise their sold solutions. Generally, the generating stage is executed by investigating internal weaknesses and/or external opportunities to develop and strengthen their solutions (Basadur, 2004).

The second stage was identifiable in only two organizations. When is an internal problem or a new solution is found, they define the problems within the team that identified such problem, possibly a work group or the board of directors. When there is a new solution, demanded by clients, they ask these clients to define exactly what their problem or demand is, to structure a solution that will be more suitable for them, and then adjust it in the future, if necessary.

The Optimizing stage was identifiable in three organizations, and they conduct this stage in two different ways through brainstorming sessions and by creating specific teams to develop ideas and solutions to solve a specific problem or to structure a new product. They also ask for the opinion and help of the organization's counsel. In the case of the JEs, the counseling professors are consulted as well. These teams then present their found and structured solution to the board of directors or JE, coming to a consensus within the team before the *Implementing* stage (Basadur, 2004).

To complement on the Fours stages analysis, and to address one of the problems mentioned by the leaders, the following board presents the general structure the organizations have for creating and innovating. The categories were divided in "Strongly structured" for

organizations that have a strongly based process for innovation, which is regularly used and already known throughout their members. The second is “Structured” for the process that is established, but not known or used by all members, and the last one is “Mostly Improvised”, referring to the organizations that have a process, but it isn’t used, thus, members end up improvising when they create something.

CREATIVE PROCESS			
Interviewees	Strongly structured	Structured	Mostly improvised
JE n. 1			X
JE n. 2		X	
JE n. 3			X
JE n. 4			X
JE n. 5	X		
JE n. 6		X	
Competition team	X		
Start-Up		x	

BOARD 7 - Creative Process structure comparison - developed by the author

Font: Developed by the author

Unfortunately, only two organizations have a strongly structured creative process. These organizations are also the smallest ones within the sample. They have a strongly structured creative process mostly due to their unity, since they are small organizations, it is “easier” to establish a process to be followed by everyone.

4.4 Feedback analysis

As previously observed, feedback is an important part of developing the Process, the Person and, specially, the Product. Since this concept is so important when referring to innovation, it couldn’t be overlooked within the organizations. In the following board, the Feedback culture was separated into three categories. The first one, “Members are used to giving feedback”, when feedback already is a common practice but there is still a need to encourage and to remember members to give feedback. (Basadur, 2004)

The second category is “It is part of our culture”, referring to organizations where members enter the team knowing they must give feedback and learn how to receive it early in the organization. The last one “It is part of our culture and who we are”, it is specific for organizations that not only have it as part of their culture, where all members are used to giving and receiving feedback, but also teach other organizations how to give, receive, and implement a feedback culture within their teams.

FEEDBACK			
Interviewees	Members are used to giving feedback	It is part of our culture	It is part of our culture and who we are
JE n. 1		X	
JE n. 2		X	
JE n. 3			X
JE n. 4		X	
JE n. 5	X		
JE n. 6	X		
Competition team		X	
Start-Up			X

BOARD 8 – Feedback culture - developed by the author

Font: Developed by the author

All organizations, due to their learning and developing environments (Press) have a somewhat established a feedback culture, but some of them had to be quite creative to get where they are now. To stimulate feedback organizations, use(d) brownies, books, and other incentives, cultivating a feedback culture slowly, that is well established today.

4.5 Leadership styles analysis

Daniel Goleman’s leadership styles are an essential definition to understand how the other components analyzed came to be, since leadership is the basis for defining the culture of the organization, which is the foundation for everything else. (Goleman, 2011)

Since the analysis is conducted from a quick interview, it isn't possible to define assertively one absolute leadership style for the interviewed leaders. Then, for each organization, at least two leadership styles were assigned given the limited amount of time spent with each leader.

LEADERSHIP STYLES						
Interviewees	Visionary	Coaching	Affiliative	Democratic	Pacesetting	Commanding
JE n. 1	X	X			X	
JE n. 2		X	X		X	
JE n. 3		X	X	X		
JE n. 4		X		X	X	
JE n. 5	X	X				
JE n. 6		X		X	X	
Competition team			X	X	X	
Start-Up	X				X	

BOARD 9 - Leadership Styles associated - developed by the author

Font: Developed by the author

Due to the sample of organizations chosen, the Commanding style wasn't identified, since all organizations are organic and dynamic, this style isn't viable in their "market". An additionally important highlight is that all JEs were identified as "Coaching" due to their required focus on professional development and constant learning. (Goleman, 2011)

Most organizations were identified as Pacesetting because of their enthusiastic nature and demanding standards, as well as their rapid pace. The democratic organizations are also the ones where Psychological Safety (PS) is higher, another leadership style that can be related to PS is the Affiliative one, due to the strongly cultivated communication, and as it was highlighted in some interviews, "it is easier to offer constructive and positive feedback when you know and is actually friends with people". (Edmondson, 2008)

4.6 Innovative Potential (grades)

The main reason for this analysis is to connect the leader's perspective for the future of his/her team and to have a realistic perspective on the innovation they already develop today.

INNOVATIVE POTENTIAL - GRADES GIVEN BY LEADERS				
Interviewees	6,0 - 7,0	7,1 - 8,0	8,1 - 9,0	9,1 - 10
JE n. 1	X			
JE n. 2				X
JE n. 3		X		
JE n. 4			X	
JE n. 5		X		
JE n. 6		X		
Competition team	X			
Start-Up		X		

BOARD 10 - Grades (1 to 10) attributed to the creative potential - developed by the author

Font: Developed by the author

Comparing the answers, the ones that graded the lowest are the ones who already see a lot of possibilities for improvement, and the ones who graded the highest are the ones who believe their teams are already doing the best they can in innovation and have only a few details in which they can improve.

4.7 Innovative Potential (impediments)

This board analyzes which impediments the organizations leaders identified as problems and, make it a visual representation of which issues they have in common. The problems identified were "Lack of investment", "Absence of time", "Low Proactiveness or Motivation", "Bad communication", "Process Strictness" and "Fear of making mistakes".

WHAT IS MISSING FOR THEM TO ACHIEVE A 10 ON INNOVATIVE POTENTIAL?						
Interviewees	Investment	Make time to focus on innovation	Proactiveness/ Motivation	Improve Communication	Reduce process strictness	Knowledge
JE n. 1				X	X	
JE n. 2						
JE n. 3		X	X			X
JE n. 4				x		X
JE n. 5	X					
JE n. 6		X	X	X		
Competition team					X	
Start-Up		X		X	X	

BOARD 11 - What is missing for them to achieve a score of 10 - developed by the author

Font: Developed by the author

It is possible to identify that the three most common needs, within the interviewed, are “Make time to focus on innovation”, “Improve Communication”, and “Reduce process strictness”, the least common need is “Investment”. Some of these needs could be solved with a better Process, such as “Knowledge” and “Communication”, evidenced by JEs three and four, which leaders believe they have a fear of making mistakes. They are also the ones with an “Mostly improvised” creative process. If the Process had a stronger structure, they could not have that insecurity. (Basadur, 2004)

In matters of communication, the Start-Up and JEs 1 and 6, together with identifying the need for communication’s improvement, they are the ones which Psychological Safety was lowest, one factor could be the reason for the other.

4.8 - Results

Considering the listed expected results, what we found was:

- a) All JEs leaders presented Coaching behavior; - **Confirmed**
- b) It is possible to identify all Four Stages within the interviewed organizations; **Confirmed**
- c) Not all organizations have a cycling process for innovation; **Confirmed**

- d) Some organizations have internal communication problems; **Confirmed**
- e) The Implementing stage will be the most structured one; **Refuted**
- f) JEs focus on developing the Person; **Mostly confirmed**
- g) The model is viable. **Confirmed**

It was possible to identify the Coaching leadership style in all JEs, such behavior was expected due to the general focus they have on developing people for the future. Although this affirmation was confirmed, the other one partially connected “JEs focus on developing the Person” was only mostly confirmed, some JEs focus more on general learning and development than on developing members for the future. (Goleman, 2011)

Furthermore, it was possible to identify all Four Stages within every interviewed organization, even though their structure wasn’t developed evenly within the interviewees, highlighted by the fact that the Implementing stage, which was believed to be the best structured Stage, is only the second. The Generating stage is almost unanimously well-structured among JEs. (Basadur, 2004)

Moreover, it was also confirmed that, within the interviewed, communication problems would be identified. It is common for organizations that foster diversity, specially cultivating different perspectives, to have communication difficulties, particularly among such a young group of members and leaders, harnessed in JEs.

In the *Collective Genius* book, the author’s, by research, found some recommendations on how to improve and work the paradoxes. Through the paradoxes it is possible to create a dynamic, creative, and innovative environment. Essentially, they came up with practices that make it easier to nurture the Unleash and Harness paradoxes within an organization’s culture. (Hill, 2014).

One of the practices harnessed by Pixar, highlighted in the book, is “*the daily review of work in progress where individual ideas and contributions were encouraged and where the contributors were clearly valued even when their contributions were rejected.*” (Hill, 2014, p. 28, highlights by the author). In this habit, contributors were valued and knew of their value, understanding that a rejection of their ideas wasn’t a rejection of them as team-members.

5 CONCLUSION AND NEXT STEPS

In conclusion, it was possible to validate the model for dynamic organizations, focusing on Junior Enterprises at the University of Brasilia, one Start-Up and one competition team. The model was tested, the Psychological Safety and six paradoxes concepts were added for deeper comprehension of the Press and Process, as well as the Person.

Additionally, it was possible to identify objective improvements to help the interviewed organizations develop their innovative processes, through the highlight of innovative dilemmas and display of solutions provided by other interviewed and the authors of *Collective Genius*.

The main contribution provided by this thesis is the possibility to analyze an organization's innovative status through the boards. They display an organizations strengths concerning creativity and innovation, allowing a leader to evaluate their institution.

Accounting for the research's limitations, the pandemic is, still, a current problem, preventing any personal and direct observation of the organizations day-to-day dynamics and interactions. Restraining the observation to the leader's perspective of his/her peers, superiors, and subordinates. Another limitation identified is referring to the geographical boundary, since all interviewed organizations are established in Brasilia, DF, allowing the research to have different results if applied in a different city, state, or country.

When taking into consideration the nature of the sample, there is a limit to the model's reach, since they are smaller organizations. It would be interesting to, in further research, investigate the effectiveness of the model on bigger and less dynamic institutions.

Furthermore, the research field is still vast and has many outlines that should be thoroughly explored, such as, the influences of the Press in organizations, or explore specifically the Person within organic organizations, and expanding on other aspects of the Leader x Person x Process interaction.

6 REFERENCES

- AMABILE, T. A model of creativity and innovation in organizations. *Researching Organizational Behaviour*. Vol.10. pages 123 – 167. 1988.
- BASADUR, M. Leading others to think innovatively together: Creative Leadership. *The leadership quarterly*. 15, 103-121, 2004.
- EDMONDSON, A. C. The Competitive Imperative of Learning. *Harvard Business Review*. Boston, July, 2008.
- GARDNER, H; BLAKE, P. A first course in mind, brain, and education. *Journal Compilation 2007 International Mind Brain and Education Society and Blackwell Publishing Inc*. Vol.1, No. 2, pages 61-64. 2007.
- GILMORE; COMUNIAN. Beyond the campus: higher education cultural policy and the creative economy. 2015, <https://www-tandfonline.ez54.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1080/10286632.2015.1101089>. access on 04/29/2020.
- GLÂVEANU, V. Rewriting the Language of creativity: the 5 A's Framework. *Review of General Psychology*. Vol. 17. No 4, 69-81, 2012.
- GOLEMAN, D. et al. *HBR's 10 must read on Managing People*. 1ed. Boston. Harvard Business Review, 2011.
- GRUSKA, A; TANG, M. The 4P's of creativity and its Application in Different Fields. *Handbook of the Management of creativity and Innovation*. University of Applied Management, Germany. Word Scientific, 2017.
- HILL, L. *et al*. *Collective Genius*. Boston. Harvard Business Review, 2014.
- HONTVEDT; SILSETH; WITTEK. Professional Collaboration in teacher support. 2019, <https://www-tandfonline.ez54.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1080/00313831.2019.1665098>. access on 04/29/2020
- Junior Enterprises Global (2021) Junior Enterprise Concept [Web page] Retrieved from <https://www.juniorenterprises.org>
- KELLY, T; LITTMAN, J. *The art of innovation – lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. United States. Doubleday Broadway Publishing, 2016.
- LAND, E. From Sean Callahan's article Dr. Land's magic camera. *Life Magazine*, issue 27, p. 42. October 1972.

LIRA, E.; GUILLAUMON, S. Creativity's presence in classrooms. Anais do Congresso de Gestão de Operações e Projetos em Organizações Públicas, 2021.

LUBART, T. Psicologia da criatividade. Artmed Editora, 2009.

MAYER, R.E. Cognitive views of creativity: creative teaching for creative learning. Contemporary educational psychology. 14, 203-211, 1989.

PETRAWSKI, M.J. Creativity research: implications for teaching, learning, and thinking. Reference Services Review. Vol.42, No. 4, pages 304-312. 2000

PLUCKER, J., BEGHETTO, R. A., & DOW, G. T. Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potentials, pitfalls, and future directions in creativity research. Educational Psychologist, v 39, p 83–96 2004.

RHODES, M. An analysis of creativity. The Phi Delta Kappan, Vol.42, No.7, 305-310, Apr. 1961.

SHCH, ANASTASIA (2020) Anastasia Shch [Blog] Retrieved from

<https://www.anastasiashch.com/business-creativity>

VARTANIAN, O. Cognitive Disinhibition and Creativity. 2002.

<https://digitalcommons.library.umaine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1055&context=etd>.

access on 08/28/2019.

APPENDIX

Appendix A – Interviews transcriptions

Question nº 1: Comente sobre a organização, como funciona, qual o propósito dela?

Answer 1: A AD&M Consultoria Empresarial, para quem não conhece, é a empresa júnior de administração da UnB. A gente é uma empresa sem fins lucrativos, então todo o retorno dos projetos que a gente executa é para desenvolvimento do membro, algumas ações de capacitação, e uma gestão interna também, que também é necessária. A gente atua nesse ramo de gestão através de projetos de consultoria, dentro das áreas de marketing, finanças, organizações e pessoas, processos, também. Dessa forma a gente atua há... esse ano vai fazer 30 anos. Então há 30 anos a gente está no mercado. Esse ano também a gente tá mantendo essas áreas para estar executando.

Answer 2: A 2 (96) é uma EJ de publicidade e comunicação, da Faculdade de Comunicação da UnB (FAC) e a gente se propõe a resolver os problemas comunicacionais dos clientes. Então a gente acaba se diferenciando um pouco das agências de publicidade sêniores porque elas são mais focadas só no meio publicitário, enquanto isso, a gente abrange tanto o meio publicitário quanto o meio comunicacional. E eles se conversam muito, até porque a publicidade é uma área da comunicação, mas a gente tenta sempre expandir e englobar tudo isso. A maior proposta disso é resolver os problemas comunicacionais, esse é o nosso caminho, e por ser uma EJ, um dos nossos objetivos é capacitar a maior quantidade de membros possível, deixando o pessoal da UnB mais próximo do mercado sênior, porque as pessoas apenas terminando a faculdade, não é o suficiente pra entrar no mercado, então tentamos expandir ao máximo o portfólio, o conhecimento e experiências também, de saber lidar com o cliente, saber executar um projeto da melhor maneira possível e trabalho em equipe.

Answer 3: Então, a Práxis é a Empresa Júnior (EJ) de Psicologia aqui de Brasília, da UnB, e o principal foco de toda empresa júnior está ligado ao empreendedorismo, ao MEJ e na empresa de Psicologia fazemos consultoria em gestão de pessoas, então essa parte mais voltada para RH, e também para treinamento e desenvolvimento e estruturação de empresa e de RH, tem muitos projetos que podemos fazer nesse sentido. Recentemente temos também soluções voltadas para escolas, temos alguns serviços voltados para a educação, que foge um pouco só da psicologia organizacional, que é o nosso foco, e vai também para essa parte de psicologia escolar, mas tudo muito ligado com a psicologia como um todo, a gente só não atua muito, na verdade a gente não atua nada, nessa questão de clínica, avaliação psicológica, porque a gente não pode fazer nada disso, então a gente foca só no que a gente já pode fazer, que a gente já

tem as habilidades ali do curso, e tudo que a gente faz é sempre com supervisor, então a gente tem que tá, em todos os nossos projetos tem alguém acompanhando por trás, normalmente é um professor da UnB ou alguém que tem um domínio teórico ou prático daquele serviço que a gente tá executando. A gente busca sempre manter ali, às vezes pode ser um doutorando ou um mestrando, mas normalmente a gente pede essas indicações de supervisor pra professores, normalmente eles orientam ou indicam alguém pra fazer essa orientação pra gente.

Answer 4: Na Concreta, a gente envolve os cursos de Engenharia Civil, Engenharia Ambiental e Arquitetura. A nossa missão é trazer o contexto de empresa para o âmbito acadêmico, essa visão empresarial e de projetos, gestão de projetos e gestão empresarial para os alunos. A área que eu trabalho hoje é como diretora de projetos, por isso eu lidero tudo que envolve todos os nossos projetos, eu aloco os gerentes em cada projeto, vejo como tá a situação dos projetistas, que são quem realmente executa os projetos, vejo se as pessoas estão sobrecarregadas ou não, o objetivo é alocar os nossos recursos da melhor forma possível. Mas, basicamente, o propósito da Concreta é fazer projetos, como estrutural, arquitetônico e afins. É bom tanto para os nossos clientes, porque nós gastamos tempo com os projetos e damos nosso melhor, e é bom para os alunos, porque a gente aprende muito no processo, então tem esses dois lados.

Answer 5: A Impulse Up é uma empresa que se propõe a impulsionar empresas por meio do impulsionamento de pessoas. Então, a gente acredita muito nas pessoas e no desenvolvimento das pessoas. No princípio da empresa, a gente trabalhava, principalmente, com gestão de desempenho. Trabalhava com avaliação de desempenho, meta, feedback etc. A gente começou a caminhar até para outros pontos, entendendo que pessoas são mais complexas do que só desenvolvimento. Então a gente começa a trabalhar com outras facetas, também com gestão de pessoas, outros tipos de pesquisa, outros tipos de coleta, enfim. Caminhando ali em outras dimensões, até mesmo a gestão de metas acaba fugindo um pouco de desempenho, apesar de tudo isso se conectar por meio das pessoas, né? Ela é uma empresa relativamente recente, eu entrei em 2018, ano de fundação, então deve estar entrando no seu quarto ano e cresceu bastante, quando entrei éramos menos de dez pessoas, se não me engano, e hoje estamos em mais de 50. Então já deu uma crescidinha aí de complexidade de clientes, número de clientes, receita, número de pessoas dentro da empresa. Hoje a gente se divide em áreas, com as principais áreas de comercial, marketing, sucesso do cliente, suporte, produto, gestão de pessoas. Então tem as áreas divididas. Já vou trazendo algumas coisas que sei que são da área do seu interesse, tá? A gente trabalha com uma metodologia de gestão que mescla OKRs e metas, então, a gente tem as metas por área, cada área tem os seus indicadores de entregas do

dia a dia, mas a gente também tem OKRs operacionais, que trabalham pessoas de diferentes áreas. Então eu estou em um Kr com a galera de marketing, com a galera de produto, com a galera de suporte e aborda questões mais transversais dentro da empresa. Essas são as duas grandes metodologias de gestão e de estrutura que a gente usa atualmente. Responde a sua pergunta?

Answer 6: Como o mercado de biotecnologia, em Brasília, ainda não é muito bem estabelecido, a gente aceita muitos projetos diferentes, por exemplo, se um cliente quer um serviço de análise de água, a gente consegue fazer tranquilo, ou uma pedra. Basicamente, o serviço que a gente presta é o que o cliente precisa, então, se envolve biotecnologia, e a gente tem o equipamento pra fazer, a gente faz. Como começou a sair muito projeto de análise de água, esse virou nosso principal serviço, mas fazemos o que o cliente pedir que a gente consegue fazer.

São dois cargos só que temos, assessor e diretor, quando eu entrei, virei assessor de projetos, o que um assessor faz? Ele pesquisa novos serviços que poderíamos fazer, novos protocolos pra melhorarmos nossos serviços, faz a negociação e inventário do que temos no laboratório e quando precisamos de alguma avaliação mais técnica com o cliente ele também faz essa avaliação. Os assessores também gerenciam projetos, fazem relatórios para deixar registrado as etapas do projeto, o que foi feito e resultados, caso no futuro tenhamos que revisar essas coisas, já temos tudo escrito. O diretor gerencia tudo isso, ele recebe as pesquisas dos assessores, pra ver quais projetos acha viáveis serem aceitos, e ele escolhe quem vai gerenciar quais projetos, e também, ele participa do contato com outras EJs pra falar e definir parcerias, tendo contato com outras pessoas.

Um dos papéis do diretor também é avaliar o aprendizado dos membros, de ver onde estão tendo maior dificuldade e facilidade pra entendermos onde precisa realocar pessoas. Agora eu sou assessor de novo, vou lá nos laboratórios da UnB, o diretor pode fazer isso também, mas é importante deixar os assessores fazerem isso pra ver como as pessoas trabalham em equipe.

Answer 7: A DROID é uma equipe de competição de robótica autônoma, e eu digo que cada palavra dessa define o nosso trabalho. Primeiro equipe, porque nós somos várias pessoas que trabalham juntas, somos todos da UnB — tem de ser aluno da UnB para fazer parte da DROID —, e o que a gente sempre repete é que ninguém faz robô sozinho. Já aconteceu, mas a gente não considera que é saudável. É uma equipe de competição, é bem literal: a gente faz coisas, e tudo o que a gente faz é para competir, então a gente vai a eventos, pelo menos nacionais, mas quase sempre internacionais. São competições de robótica: nós fazemos robôs para essas competições. E autônoma porque são robôs autônomos, o que significa que a gente não tem

controle sobre eles no sentido de você não fica com um controle na mão ou com o computador, apertando teclinas para fazer ele andar. A gente posiciona o robô, aperta um botão e ele faz tudo o que ele tem que fazer. Eu acho que é basicamente isso, a gente já trabalhou um pouco com educação, também, tentou visitar escolas e afins. Atualmente isso está mais fraco, mas é uma questão de contato e de uma preocupação mais interna da equipe, mesmo. A gente tem que se estruturar mais internamente para conseguir fazer atividades que fogem à questão de robótica, de competição.

Answer 8: A Advocatta oferece serviços (na sua carta de serviços), para clientes, a um preço acessível, e também para treinar os estudantes (membros) em pesquisa em direito, então nós realizamos projetos nessa área consultiva, como não somos advogados não podemos executar (algo de direito kkk), mas a área consultiva, pareceres, contratos, então fazemos. Temos também uma dinâmica muito grande de serviços, uma amplitude maior, por ser uma carta bem aberta, além disso temos a gestão interna, são 7 diretorias e 3 diretores, [1. Presi OP, Presi Inst., Projetos, Neg, GP e Marketing] então as tarefas e atribuições são bem divididas, temos também a missão de capacitar o maior número de alunos do direito, oferecendo o melhor serviço ao nossos clientes, que em geral, são empresas menores, pequenas e médias que chegam bastante.

Question nº 2 - Como é o processo de um projeto? O que acontece desde que um cliente chega até o pós atendimento?

Answer 1: O projeto inicia na parte de atendimento, que é o pessoal que vai recolher o cliente, pode ser de forma ativa ou passiva, a partir disso executamos um diagnóstico da possível necessidade do cliente ou da vontade dele em relação a sua marca, feito esse diagnóstico a gente (a equipe de atendimento a ele) vai selecionar quais serviços ele vai se aproveitar se a gente for “fechar”. Com isso feito é passado pra diretoria de projetos, que sou eu (criação) e minha colega de planejamento (Isabela), e a gente avalia se temos a capacidade pra fazer esse projeto agora? Sendo que nesse ponto os serviços não foram “revelados” pro cliente ainda. Se não tivermos a capacidade, encerra ali, se tivermos, a equipe de atendimento marca uma reunião de proposta, é uma apresentação com o que está sendo proposto, porque e exemplos de serviços daquele tipo já fizemos no passado, tem também o orçamento e o prazo, quando ficaria tudo pronto e o valor pra podermos fazer. Com o sim do cliente, alocamos uma equipe, e essa equipe pode envolver as três que eu lido e planejamento, e a gente aloca os membros pra realizar o projeto, na maior parte das contas (projetos) precisa de uma equipe, não é um trabalho individual, geralmente a equipe fica grande, especialmente quando necessita de mais de uma área.

Aí as pessoas realizam os projetos, com reuniões com o cliente para pegar informações, aprovação dos diretores (dependendo da área daquele projeto) e assim que está aprovado marcamos uma reunião com o cliente, damos a opção de ser uma reunião de apresentação, aí é um Power Point ou só enviar o projeto para ele. Tem alguns que vemos a necessidade de agregar” um valor por meio da comunicação verbal, por meio da apresentação e tem outros que o projeto fala por si só, então não precisa. O cliente tem direito a três “infrações” do projeto, que é devolver, pedir alterações, e por fim, fazemos a coleta do NPS.

Answer 2: A gente não tem uma competição fixa toda vez, a gente tem as nossas “preferidas”, as que a gente tenta ir sempre, mas não necessariamente a gente vai nelas especificamente, e a pandemia mudou um pouco isso também. É basicamente assim: todo ano, no final dele, a gente planeja o que a gente vai fazer no ano seguinte, e a gente tenta decidir as competições ali; a gente tenta se basear naquilo que as competições já divulgaram, e a gente sempre, querendo ou não, fica à mercê disso, das informações que a própria competição divulga. Mas, quando a gente já sabe a competição que a gente vai participar, já sabe quando ela vai acontecer, a primeira coisa que a gente tem que esperar é o edital, porque é o desafio daquele ano e, praticamente toda competição que a gente participa muda alguma coisa no desafio. Normalmente tem alguma coisa em comum daquela competição, que é sempre assim, mas tem algumas que mudam sempre, também. Então, antes mesmo da competição começar, a gente já decidiu quem vai participar, porque, por exemplo, vamos supor que a equipe tem 10 pessoas — atualmente a equipe tem 10 pessoas —; normalmente a gente se divide para mais ou menos quatro, cinco pessoas trabalharem em uma competição. Então, tirando esse ano, que é excepcional, um grupo de dez pessoas se dividiria em dois e participaria de duas competições diferentes, ou, pelo menos, dois robôs em uma mesma competição. A gente nunca coloca a equipe inteira em uma competição só. Não precisa, e é meio desperdício. Então, a partir daí a gente analisa o edital, analisa o desafio, e começa com uma fase de brainstorming, que é basicamente pensar tudo o que o robô vai precisar para aquele desafio, e, então, analisar cada área: a mecânica, a eletrônica, a programação, escolher peças, ver quais placas a gente vai usar — tem placas mais rápidas, que processam mais rápido, tem placas que são melhores, por exemplo, para visão computacional, então se a competição exige isso a gente provavelmente vai usar essa placa, e a gente vai fazendo as combinações —, e a gente analisa, também, os materiais que já tem na sala, então a gente vê se precisa projetar alguma coisa, se precisa comprar alguma coisa, ou não, e daí partir para o projeto. Normalmente, a gente não gosta muito disso, mas acaba acontecendo que as áreas não trabalham concomitantemente. Muitas vezes tem que ser primeiro

uma, depois a outra, e depois a outra. Por exemplo, a gente não consegue programar um robô que não tem estrutura; a programação depende que a mecânica aconteça primeiro. Então a gente tem que projetar o robô todo, imaginar como ele vai ser, pensar em tudo, por exemplo os sensores, os sensores são um meio termo entre mecânica e eletrônica, porque os sensores dependem de uma estrutura, então a mecânica precisa se preparar para receber eles, mas é a eletrônica que processa eles, é a eletrônica que trabalha com eles de, por exemplo, “ah, ele está funcionando? Eu quero filtrar ele? Eu quero separar só entre preto e branco, eu não quero me importar com cores diferentes”. Isso tudo vai um pouco mais para a eletrônica do que para a mecânica. Peças mais específicas que a gente não tem na sala, provavelmente a gente vai projetar do zero, a gente pode partir para a impressão 3D, e aí a gente vai fazer tudo desde o começo, modelagem, para depois imprimir, ver se está certo, para depois montar. E aí, por exemplo, a eletrônica cuida de placas, então essa é uma fase bem difícil, também, porque tem muitas etapas, e muitas vezes a gente tem que fazer do zero. A gente sempre tenta reaproveitar o que tem na sala, mas muitas vezes não tem, então a gente tem que recomeçar: a gente pega uma coisa que está lá e que servia para uma outra competição, mas a gente vai ter que desmontar aquilo e refazer para a nossa. A programação já consegue fazer pequenas coisas, coisas simples, básicas, enquanto a mecânica e a eletrônica estão trabalhando, mas ela só funciona de verdade quando a gente tem o robô para testar, porque, por exemplo, como é que você vai fazer um código para o robô andar se você não tem um robô que tem estrutura, que tem roda, que tem motor e placa para andar? No final das contas, normalmente chega a um ponto que está todo mundo na programação ou na fase de testes, porque não tem mais o que fazer na mecânica, por exemplo. A mecânica trabalha nesse final só se alguma coisa der errado, ou se alguma coisa precisar ser melhorada: se uma peça não está presa o suficiente, ou se o acoplador da roda está travando a roda.

Resumindo, as áreas vão guiando o projeto, e nesse meio tempo a gente também trabalha com a parte mais administrativa, então a gente precisa... voltando, a equipe é uma organização sem fins lucrativos, então a gente evita ao máximo que os membros paguem as coisas e para participar das competições. A gente tenta ajudar ao máximo para, por exemplo, inscrição, — as nossas competições nunca são em Brasília, então a gente sempre tem que viajar — então passagem, hospedagem, alimentação normalmente ficam pelo próprio membro, mas essas outras coisas a gente se esforça para conseguir tudo para ele ir, para o membro ir. A gente consegue pedir auxílio para a UnB e, que eu me lembre, ela sempre paga a inscrição da competição, mas todo o resto (hospedagem e passagem) a gente se vira e sempre vai atrás de

patrocínio para isso. Enquanto está sendo construído o robô, a gente também tem que ir atrás dessa parte. E a gente tem que se planejar, também. É uma viagem, por exemplo, a primeira competição que eu participei eram 17 pessoas, fazendo vários robôs diferentes, e indo para o mesmo lugar. Então pensa a logística e organização, a administração de você planejar uma viagem para 17 pessoas. Você tem que conseguir os patrocínios, você tem que conseguir as passagens, você tem que pesquisar passagens, você tem que pesquisar hotel, para 17 pessoas. Já é difícil, às vezes, conseguir para uma família de quatro pessoas, imagina para 17... Também é um trabalho, não dá para ignorar isso. E ele tem que acontecer em paralelo, enquanto o robô está sendo feito. E uma coisa decisiva, também, é que, a gente sabe que fazer robô é difícil, e, na verdade, na verdade, a gente quase nunca, e até para outras equipes na competição inteira, a gente quase nunca conseguem fazer um robô que faça o desafio inteiro. Então, uma coisa é você fazer um robô que faça muito e que fique em primeiro lugar, outra coisa é você fazer um robô que consiga completar o desafio perfeito, no tempo que eles exigem. São vários níveis de dificuldade. E tem uma questão, também, que a gente vê se vale a pena ir para a competição, porque tem vezes que o processo de construir o robô está tão complicado, tão difícil, que a gente acha que não consegue.

Como a gente depende de patrocínio e auxílio, a partir do momento que a gente consegue o auxílio, a gente precisa dar a garantia de que a gente vai conseguir ir para a competição. Até porque a UnB exige comprovante de participação, que é basicamente um certificado, para pagar a inscrição. O processo é o seguinte: eles pagam depois e dão a garantia para a organização da competição de que eles vão pagar. Tem um negócio que se chama nota de empenho, que é assim: “então, eu sou uma autoridade boa o suficiente para você confiar na minha palavra”. Resumindo, é isso. Então a nota de empenho é a UnB falando que ela vai pagar, só que ela paga depois, e as competições, como na maioria das vezes acontecem no meio universitário, os competidores, na verdade, são universitários, as competições normalmente aceitam isso. Como a UnB vai pagar para a gente, vira um compromisso, querendo ou não, então a gente tem que ir. Só que, muitas vezes a gente até espera para pedir o auxílio quando a gente sabe que o robô tem alguma chance, porque se a gente acha que está difícil demais a ponto de “caramba! Tô achando que não vale a pena competir”, a gente nem pede. Então, é só porque tem a ver com aquela parte que eu tinha falado da parte mais organizacional, da logística de ir, e, por exemplo, só vale a pena a gente comprar a passagem se a gente tem a certeza que vai. A gente só tem a certeza se vai se o robô estiver suficientemente encaminhado para competir. Isso também faz parte do processo, por isso que é ao mesmo tempo, mas não é, por exemplo, quando começa. A

gente não vai atrás de auxílio, da UnB, por exemplo, assim que a gente se inscreve, ou assim que a gente começa a trabalhar no robô, porque a gente não tem a garantia de que aquilo vai dar certo. Enfim, supondo que as coisas deram certo, a gente conseguiu o auxílio, conseguiu as passagens, com patrocínio ou sem patrocínio — sem patrocínio, a gente dá um jeito de cada membro paga o seu, não tem muito jeito; em casos excepcionais a equipe paga, a gente tem que controlar bem os nossos gastos, não é como se a gente gastasse tudo o que a gente tem para uma competição, ou gastasse todo o patrocínio que a gente ganhar com alguma coisa, a gente guarda. A gente sempre tem alguma reserva, digamos assim, e em casos excepcionais a gente consegue pagar uma passagem ou alguma coisa assim, mas nunca vai pagar para todo mundo, a gente não tem dinheiro suficiente para isso. Pagar 10 passagens, 10 hospedagens, simplesmente não dá. Mas a gente consegue fornecer um auxílio, e é o tipo de coisa que vira quase um empréstimo, a gente paga para o membro, mas vai combinando para ele pagar depois para a gente, para a equipe. Não tem como a gente dar de presente assim.

Enfim, conseguimos ir para a competição, é um princípio que a gente não chega no lugar no mesmo dia que começa a competição. A gente precisa se instalar, a gente precisa conhecer o lugar, a gente precisa entender, por exemplo, “ah, mas é longe? É perto? Tem Uber? O que tem perto do hotel? Tem farmácia, tem mercado, tem restaurante?” e explorar o que tem a sua volta, se situar. Isso é uma etapa, então, querendo ou não, a gente nunca chega de viagem no dia que a competição vai começar. A gente chega antes, e também vai embora depois, porque a gente nunca vai embora exatamente no mesmo dia que a competição acaba. A gente precisa se organizar, as coisas podem atrasar na prova da competição, então “tava programado para acabar meio-dia e acabou quatro horas da tarde”, isso também acontece. Enfim, são princípios de quando a gente vai, então a gente chega, a gente provavelmente buscou, a gente tentou um hotel que a gente tivesse espaço para trabalhar. Isso também influencia, a gente trabalha muito no hotel, se ele tiver condições. Normalmente a gente passa o dia inteiro na competição: chega umas 9 horas da manhã e sai umas 10 horas da noite, a gente fica o dia inteiro na competição quando ela já começou, quando ela já está acontecendo. Antes, a gente fica mais no hotel, a gente fica mais tranquilo, tenta descansar mais e se preparar, meio que psicologicamente, porque é bem intenso, é quase uma imersão. Você não faz mais nada, você não pensa em mais nada, você só está ali. Muitas vezes a gente viaja no meio do semestre e nem na faculdade a gente pensa. A gente vai lá e vive a competição, não sei se faz diferença eu explicar as etapas, é que tem competição que tem rodada, tem competição que não tem, tem competição que tem rodada todos os dias, outras não, varia de uma competição para outra. Duas coisas que

acontecem quando acaba a competição — uma deveria acontecer, mas não acontece sempre — é a documentação. Ela já devia acontecer ao longo da competição inteira, é basicamente registrar por escrito como que a gente fez o robô. E qual é o princípio da documentação? Se outra pessoa quiser fazer o mesmo robô, com o mesmo princípio, que faça as mesmas coisas que o nosso, como que ela faz? Basicamente, a documentação serve para isso. A gente registra tudo o que a gente fez, a gente registra melhorias, a gente registra tipo “ah, teve esse bug X que aconteceu com a gente, e aí a gente resolveu assim, mas não foi a melhor forma, então talvez você tenha que lidar com isso”.

E também tem feedback, que a gente sempre faz uma reunião de feedback sobre a competição. É mais sobre o trabalho da equipe mesmo, não tanto sobre a competição em si. Então é algo assim; “ah, Fulano, eu achei que às vezes você sumia, a gente não conseguiu conversar com você”, ou “ah, Ciclano, foi muito bom trabalhar com você por causa disso, disso e disso”. A gente faz o geral, da equipe toda; a gente faz o pessoal, qual a minha opinião sobre o meu trabalho nessa competição; e o individual de cada outro membro da equipe.

Tem outros processos, mais chatinhos, que estão ligados a comprovar para a UnB que a gente foi para a competição. Basicamente, a gente envia o certificado falando “olha, esses alunos aqui foram para competição, a inscrição que você pagou foi usada”.

Answer 3: Sem resposta.

Answer 4: A gente fica responsável por fazer toda a validação de escopo, de cronograma, que é repassado para a gente por parte da área de Negociação. Tem toda essa parte que eles lidam diretamente com o cliente para poder fechar um projeto. A gente faz esse nivelamento certinho para poder estar fazendo as validações para poder fazer uma venda alinhada também, e iniciar a execução do projeto.

A partir do acompanhamento realmente da execução dos projetos de verificação de projetos dentro do prazo, indicadores de qualidade, NPS, índice de satisfação do cliente e mais. E fazer a alocação dos membros, quem vai estar executando o projeto, quando ele é vendido; então eu aloco a equipe ali também e faço esse acompanhamento junto com os gerentes de maneira mais geral, e eles vão me repassando. Além das ações mais estratégicas que envolvem análise de projeto, então, sempre que necessário, revisando as soluções, tomando alguma decisão estratégica relacionada à área para essas partes que podem estar envolvendo a execução do projeto, ou se estão alinhados todos os pontos. São basicamente essas funções.

Answer 5: Quando o cliente chega, se ele está procurando a Práxis, ou seja, não quando fazemos alguma ligação e vamos até ele, mas quando ele chega para a gente, alguém de vendas fica com

esse contato e recepciona, normalmente sou eu que fico com esse primeiro contato, e aí a gente tenta marcar uma reunião com esse cliente que a gente chama de reunião de diagnóstico. É nessa reunião que ele vai falar quais são as dores dele, que a gente já vai, já pode, propor pra ele uma solução ali naquela reunião. Aí, então, a gente vai coletar todas as informações que a gente pode ter e a gente já vai identificando ali quais serviços a gente pode oferecer, e a partir disso a gente já pode fazer perguntas direcionadas pra informações que a gente precisa para fornecer um serviço, ou então, a gente pode só fazer perguntas gerais mesmo e aí na hora que, na segunda etapa que a gente faz a elaboração da proposta. A gente sempre faz uma proposta escrita pra mandar pro cliente, então nessa proposta escrita a gente sempre coloca qual é a demanda, qual o contexto daquele cliente, qual é a tendência daquela demanda dele, o que poderia acontecer se aquela demanda continuasse no decorrer da empresa dele, e com isso a gente parte pra parte da solução.

A gente explica as etapas dessa solução, quantos dias a gente precisa e quanto aquilo vai custar, quanto que a gente vai cobrar por aquilo. Aí normalmente, não é sempre que isso acontece, depende da disponibilidade do cliente, a gente marca uma reunião de apresentação de proposta, em que a gente apresenta essa proposta e depois dessa apresentação que a gente envia a proposta escrita pra eles. A gente tem que ficar fazendo acompanhamento pra que eles dêem essa resposta pra gente, essa proposta tem validade de 30 ou 15 dias, vai depender também da urgência do serviço e a gente entra em contato. Caso ele decida fechar, a gente parte pra parte do contrato, então recolhemos as informações com ele, agora a gente tá colhendo via forms, a gente passa o forms pra esse cliente, pra ele colocar todas essas informações que a gente precisa pra redigir o contrato, tipo o CNPJ da empresa, os contatos, e afins, então a gente elabora o contrato e parte para as assinaturas, depois que esse contrato é assinado a gente pode passar para as etapas do projeto mesmo. Que vão variar de acordo com o serviço que a gente está fazendo, tem serviços e serviços e etapas e etapas, né? Mas sempre, a primeira etapa é a reunião de alinhamento, porque depois que passa dessa etapa toda de comercial vai para a equipe de projetos que vai lidar com isso, eles fazem essa reunião de alinhamento. Primeiro eles se alinham com o pessoal de vendas, pra ver como foi essa negociação, mas depois pra ter esse contato com o cliente eles fazem a reunião, pra alinhar as expectativas e poder coletar alguma outra informação que não foi coletada, às vezes a gente precisa pedir documentação, precisar estudar a documentação da empresa, então essa reunião de alinhamento é um passo inicial pra gente poder executar o serviço em si. Então todos os nossos serviços tem sempre essa reunião de alinhamento.

Outro ponto importante é que esse pessoal de projetos que organiza quem são os membros da Práxis que vão executar aquele projeto, a gente costuma sempre fazer um levantamento, nunca escolhemos alguém e alocamos tipo "Você vai fazer esse projeto e acabou" não, a gente tenta sempre dialogar, perguntar e ver se pode, perguntar como está a disponibilidade daquela pessoa pra gente poder fazer essa alocação. A gente tem as diretorias mas todo mundo dentro da empresa tem que executar projeto, porque é assim que a gente se capacita, independente de eu ser de vendas, projetos ou de DAF sempre a gente vai tentar alocar o máximo de pessoas possíveis nos projetos.

Então depois da reunião de alinhamento, vem as etapas do projeto, e quando ele é finalizado, a última etapa sempre é a gente enviar um relatório final, a gente escreve um relatório final contendo todas as etapas do projeto, tudo que a gente fez, se precisa fazer alguma entrega, ou se tem algum documento que a gente precisa entregar, vai estar ali, a gente entrega junto com esse relatório final também, pro cliente ter essa gestão do conhecimento, ter as informações de todos os processos que a gente executou nesse serviço. Então fazemos essa entrega e uma reunião de finalização do projeto, em que a gente coleta alguns feedbacks e a gente passa o forms de coleta de NPS pra ele dar a nota e mais alguns feedbacks, aí o NPS é o que a gente coloca lá no portal, em que ele (o cliente) avalia de 0 a 10 qual nota ele daria pro nosso serviço.

Answer 6: Primeiro, o lead chega, às vezes pelo site ou pelo Instagram, aí a galera de Comercial conversa com o cliente pra entender quais são as necessidades reais, ver se a gente consegue fazer o projeto que ele tá querendo, porque às vezes vem um cliente quer algo que a gente não faz, então a gente analisa se a gente já faz ou não e, se não, se a gente poderia começar a fazer um projeto desse tipo. Se for pra frente, o pessoal de Vendas cria uma proposta para aquele cliente e manda para toda a empresa revisar, porque assim todo mundo pode opinar nos prazos e custos do projeto. Nessa fase, a gente também procura nossos responsáveis técnicos para definir qual deles vai assinar e corrigir esse projeto. A ideia é o máximo de pessoas revisar a proposta porque se for pra frente, a gente vai fazer o projeto, então quanto mais gente vir a proposta, mais gente vai ter para ajudar. Com a aprovação da proposta pelo cliente, a gente faz o contrato e ele passa pelo mesmo processo de revisão da proposta, passando por toda a empresa. Durante a revisão do contrato e da própria assinatura, o pessoal de Projeto já começa a se organizar, ver quem vai fazer, quem vai ser o gerente, a gente faz até um formulário para ver quem quer fazer, quem tem disponibilidade, tudo ainda durante a revisão do projeto. Com o contrato assinado, a gente passa o contato do cliente pro gerente, monta os grupos com a equipe, marca visita técnica se for necessário. E assim segue o projeto. Com a entrega do

projeto, depois, o time de projeto coleta o NPS para lançar na Brasil Júnior. Já teve um tempo atrás, mas tava dormente e estamos tentando implementar de novo agora que é uma cultura de revisão dos projetos depois da entrega, fazer uma espécie de avaliação para ter uma nota e poder usar como referência, se o projeto for muito bom e puder ser um modelo. A gente tem também um relatório de encerramento, que é a opinião geral, o feedback da equipe de projetos sobre o próprio projeto, se o prazo foi condizente, o gerente também participa. Mas essa outra ideia é no âmbito mais técnico: se ocorrerem erros no projeto, isso fica registrado e fica como uma gestão de conhecimento para outros projetos.

Answer 7: A primeira diretoria a entrar em contato com o cliente é a de Negócios, tem a reunião com o cliente, discute preço, prazo, temos também uma equipe de fidelização, após passar por negócios e ser definido o preço e serviço, é passado pra equipe de projetos, que é onde terão mais reuniões, pegar mais reuniões com os clientes. São alocados uma média de 2 ou 3 consultores por projeto, para que possa realizar o serviço, então é criado um grupo com esses membros para que possam realizar as demandas e se atentarem aos prazos das entregas, o prazo da entrega final também. Ao fim temos a coleta do NPS, que é exigido pela Brasil Júnior, acho que é basicamente isso, de forma resumida.

Answer 8: Atualmente, os clientes nos procuram pelo site, entram em contato por e-mail e colocam as informações, o que ele quer analisar, o local e o contato dele. A gente entra em contato pelo whatsapp e pede mais algumas informações, e explicação tipo “por que você quer analisar isso? Aconteceu alguma coisa?” Aí a diretoria de atendimento manda pra diretoria de projetos. Se for um serviço que a gente nunca fez na vida, a gente tem uma semana pra (se for um que a gente já fez são 3 dias) para analisar a viabilidade e ver se a gente tem as coisas que precisa e aceita ou recusa. Aceitando, a gente envia um orçamento pro cliente, esse orçamento inclui os materiais que vamos precisar pra fazer o projeto, nossa hora de trabalho, o deslocamento, considerando a UnB como ponto de partida, mas se for um projeto teórico, se um restaurante quiser um curso de biossegurança, a gente considera só nossa hora de trabalho e os custos fixos, que são de contador e despesas burocráticas. Então durante a execução desse serviço nós temos uma ata, essa ata antes era física, mas agora estamos fazendo digital, pelo slack, escrevendo o que foi feito e o que será feito no dia seguinte. Acabou o serviço, fazemos o relatório, entregamos ele pro cliente, se é um projeto de resultado, o resultado tá no relatório, se for uma solução tipo, a empresa quer que a gente faça uma substância pra eles, a gente entrega a substância e o relatório, no relatório tem especificações técnicas, legislações, método utilizado e a conclusão quando há análise, e entregamos pro cliente, dando a opção de entregarmos em

uma reunião ou só o produto direto, deixando claro que ele pode entrar em contato com a gente caso tenha alguma dúvida.

Depois de um tempo coletamos o NPS, em alguns serviços é exigida a emissão de um laudo, então precisamos de um tempinho a mais pra fazer essa emissão, que é pelo CRQ (Conselho Regional de Química). Alguns serviços exigem visitas técnicas, especialmente se forem de consultoria, por exemplo consulta de biossegurança em restaurante, por exemplo, até em coleta de amostra, como na água, se for numa chácara, a gente observa as coisas que podem estar contaminando aquela água.

Question nº 3 - Qual o seu papel na organização? Quais são suas atribuições?

Answer 1: Assessora de Inovação e parcerias, faço parte da presidência institucional [que vai mais nessa parte de lidar com parceiros, público externo/ stakeholders, a visão externa da empresa] e na inovação, ainda uma subdiretoria que estamos desenvolvendo para se tornar uma diretoria, ainda estamos estudando pra estruturar 100% e já temos algumas atividades da área, algumas que não deram tão certo, outras que estão meio paradas, mas é isso...

Dentro da empresa eu tenho 3 áreas de atuação, execução de projetos, na empresa todo mundo tem que executar projeto, (todos são alocados), tenho também a Presidência Institucional, que trabalha mais com a parte de organização de eventos, além dos eventos tem também a nossa participação com os professores conselheiros, então organizamos capacitações, cursos e orientações com eles, cuidamos também de parcerias com escritórios de advocacia e outros grupos da UnB, ou outras empresas que façam parcerias temporárias ou de longo prazo. De institucional são atividades mais pontuais, não tem uma atividade constante ali... então focamos nossos esforços em alguma pauta específica durante aquela(s) semana(s).

Answer 2: Atuando como diretor de projetos, eu fico responsável pela área de execução dos projetos que executamos para os nossos clientes. Então eu atuo na área de gerenciamento tanto dos gerentes de projetos quanto dos consultores.

Answer 3: São dois cargos só que temos, assessor e diretor, quando eu entrei, virei assessor de projetos, o que um assessor faz? Ele pesquisa novos serviços que poderíamos fazer, novos protocolos pra melhorarmos nossos serviços, faz a negociação e inventário do que temos no laboratório e quando precisamos de alguma avaliação mais técnica com o cliente ele também faz essa avaliação. Os assessores também gerenciam projetos, fazem relatórios para deixar registrado as etapas do projeto, o que foi feito e resultados, caso no futuro tenhamos que revisar essas coisas, já temos tudo escrito.

Answer 4: Como diretor de Gestão de Pessoas, eu participo de tudo. Sou eu e mais uma assessora, é uma diretoria pequena. O que eu fiz nesse semestre foi participar do Processo Seletivo, de recrutamento e seleção, ajudei a pensar nas ideias e fiz o contato com o pessoal de Marketing. Nesse processo, eu fui atrás de fazer um Grupo de Trabalho pra isso, porque tinham só duas pessoas em GP. Pro PS, eu e a Malu, que é a outra pessoa de GP, definimos o que seria esperado das pessoas que a gente queria nesse semestre, quais seriam as competências que eram esperadas, qual era o perfil, definimos quais seriam as etapas que poderiam avaliar essas competências e a gente passou isso pra nossa diretora formal pra ter a opinião de outras pessoas. Depois disso, estruturamos as etapas e nos reunimos com o grupo de trabalho e apresentamos como seria o PS. E depois cuidamos da parte de planejamento, definir os prazos de tudo, quem faria cada etapa etc. Depois, fizemos o PS, teve algumas etapas de cunho cultural, eu que cuidei e pesquisei pra saber avaliar o alinhamento cultural dos candidatos. Fizemos trilhas de aprendizagem, que é mais para os candidatos aprenderem e se prepararem pra etapa seguinte, que é a resolução de um caso, atrelado às trilhas de aprendizagem. Teve a dinâmica e a entrevista também e tinha uma parte do GT responsável por cada etapa. E por fim teve a aprovação. Eu tava responsável por todas as etapas do processo. Agora, vai ter o Período Trainee, que eu tava organizando desde o PS também, que é organizar os treinamentos, que são tanto sobre tudo acerca de EJs como acerca da própria Práxis. Eu também vou cuidar do período de rodízio que é quando os trainees passam por todas as diretorias, então eu preciso cuidar disso e ver com cada diretoria quando é melhor que eles passem por cada uma delas. Outra coisa é encontrar voluntários para serem os mentores dos trainees durante esse período. Estamos cuidando da nossa integração também, que vai ser nossa primeira integração presencial depois da pandemia. Vamos elaborar a avaliação de desempenho também.

Answer 5: Como diretora de projeto, eu coordeno tudo sobre os projetos. Quando o contrato vem pra revisão e assinatura, eu fico atenta e já mando para os gerentes e descubro quem toparia pegar os projetos. É uma empresa muito horizontal, então eu não mando em ninguém, é tudo conversado. Mas a minha atuação é sobre ter uma visão sobre todos os projetos: acompanho se um cliente está dando mais trabalho, algum projeto que oferece mais dificuldade, eu fico mais acompanhando tudo para ajudar os gerentes, às vezes eu mesma acabo pegando projetos para gerenciar para ajudar o pessoal. Mas é isso, enxergar todos os projetos de maneira mais estratégica. Se a gente tem projetos atrasados, a gente se organiza para focar neles, faz parte analisar qual projeto precisa receber mais atenção.

Answer 6: Eu sou diretor de criação e, devido à vacância na presidência, estou com algumas atribuições da presidência, a gente tem 4 pessoas na diretoria e cada um tá com uma. Falando mais sobre a minha diretoria: A diretoria de criação é uma vertente de projetos, então projetos vai agregar 3 áreas, uma delas sendo Criação, em que a gente vai trabalhar com a execução desses projetos, a gente lida com execução de arte dessas peças que os clientes contratam, eu lido com a redação, que é a parte escrita dessas peças, e produção, que são as produções de produtos ou eventos, que a gente faz, que é mais na parte de botar a mão na massa. Enquanto diretor de criação eu tenho que lidar com essas três equipes, os membros são divididos nessas três áreas e eu sou responsável por todas elas, tenho que gerenciar as áreas, o bem-estar dos membros, realizar o controle de qualidade, tudo, antes de ir pro cliente, passa por mim, dessas três áreas específicas, então tem que ter essa aprovação, eu lido muito também, com a cultura do feedback, se algo não tá bom o suficiente, ou se tem algo pra melhorar ou pra elogiar, isso basicamente são as atribuições da diretoria de criação. Na parte das atribuições da presidência, é gerir as dores da empresa como um todo, trabalhar com nossos stakeholders, lidar com a Concentro e a BJ, enquanto as outras diretorias lidam com as outras atribuições da presidência.

Answer 7: Todos eles. São muitas, acho que de papel formal mesmo eu sou gerente do time de sucesso do cliente, então eu atuo na liderança. Dentro do time de sucesso do cliente a gente tem duas subequipes, uma delas é a minha e uma outra é a do Tiago, que lidera aí junto comigo, sendo o meu par dentro do time de CS. Então eu tenho algumas facetas de atuação, eu atuo tanto, ainda com uma faceta de analista de sucesso do cliente, atendo alguns clientes que o nível de complexidade é um pouco mais alto, que o meu relacionamento é muito bom, então eu ainda atendo os clientes; tenho uma faceta de liderança, então eu acompanho o meu time, rodo o processo seletivo da galera com o time de RH, eu desenvolvo as pessoas, faço acompanhamento, avaliação, eu acompanho a rotina, traço as metas, então faço esse processo de gestão da liderança; tenho uma atuação bem forte de especialista de projetos, então, quando dá algum BO, dá algum problema ou pessoal tem alguma dúvida eles recorrem a mim tanto suporte quanto produto e CS, então diversas áreas ... vendas: “Ah, cara, tenho uma venda muito difícil, muito complexa e quero entender como solucionar isso”, o que acaba entrando como especialista geral mesmo dentro da empresa, até por tempo de casa, reconhecimento de produto, interação com cliente etc; e tem a parte de liderança em uma visão mais estratégica também, então, essa interação com todas as áreas, eu vou fazendo toda essa interface com a área de RH, quando a gente precisa de gente, quando precisa abrir vaga, o que a gente está precisando resolver – qual o plano de desenvolvimento a gente precisa traçar, com o produto: qual está

sendo o desafio dentro de produto que eu preciso que melhore para o meu time desempenhar melhor, o que que, na comunicação, se é suporte ou não, tá funcionando. Então, toda essa comunicação com as áreas, acho que é um pouco isso, atuo como liderança direta, como própria analista, atendo meus próprios clientes, como especialista e como autogestão da empresa nessa visão sistêmica, né? Acho que é um pouco isso. Faço até um pouco de relacionamento exterior, de parceria com outras empresas, de contatos, hunting etc.

Answer 8: Atualmente eu sou a coordenadora do financeiro. Só para explicar o que é financeiro: para a equipe funcionar, a gente também precisa do lado administrativo, e a gente divide esse lado administrativo em coordenadorias. Uma delas é o financeiro, o que é bem literal: cuida das finanças da equipe, então eu sou responsável pela conta, eu que organizo os orçamentos — todo ano a gente tem que fazer o orçamento, e cada área, inclusive as coordenadorias, faz o seu orçamento do que vai precisar para o ano que vem; então, sei lá, a comunicação quer fazer um banner novo para a equipe, e aí eu que tenho que aprovar aquele orçamento para o banner, basicamente, porque eu que controlo tudo o que sai da conta da equipe. A gente também controla o fluxo de caixa, então todo compra, todo gasto que é feito no nome da equipe, eu tenho que registrar. Então, por exemplo, “ah, tava precisando de uma ferramenta específica, eu fui lá e comprei com o meu dinheiro”, as pessoas compram em nome da equipe, registram a nota fiscal e eu que registro todas essas compras, quando são feitas em nome da equipe. E eu que mantenho contato com o nosso contador.

Eu já fui capitã da equipe e, de certa forma, "cabeça". A gente, basicamente, fica sabendo de tudo o que está acontecendo na equipe inteira, então a gente tem que estar sabendo de todas as áreas, o que está acontecendo, acompanhando. A gente não toma nenhuma decisão, ou são pouquíssimas as decisões que a gente toma sozinho. Mas, ainda assim, é uma liderança, então, a palavra final, digamos assim, sempre fica com a gente. A gente não comanda, por exemplo, a construção do robô, isso é sobre aquele grupo daquela competição. Não é como se, se tivesse quatro competições ao mesmo tempo, o capitão fosse coordenar as quatro. Não. Não é isso. A gente coordena o funcionamento das quatro ao mesmo tempo, mas não de cada uma individualmente.

Question nº 4 - Como é o processo para o desenvolvimento de uma nova metodologia/estratégia?

Answer 1: A gente está vivendo algo parecido nesse momento, que é um projeto de licenciamento ambiental, a gente já pensou sobre isso há um tempo, mas a empresa nunca

implementou, nunca colocou na carta de serviços, a gente nunca fez um projeto do tipo. Mas umas duas semanas atrás, chegou um lead sobre isso, então a gente começou a pesquisar sobre isso, pra saber se a gente conseguiria fazer, pesquisamos nos nossos arquivos antigos, até conversamos com nosso conselho (que é formado por ex-membros que já saíram, mas ajudam a gente até hoje), aí agora o contrato chegou para revisão, então acho que vai dar certo e vai ser muito bom. Então é assim: quando chega uma demanda que a gente nunca fez, a gente pesquisa sobre, vê quem teria interesse e disponibilidade pra fazer, a gente pesquisa, estuda, conversa com ex-membros e até professores e se a gente acha que consegue levar pra frente, a gente faz a proposta. E depois esse tipo de demanda entra pra nossa carta de serviço. A gente tenta mapear o que precisa ser feito no projeto, o que a gente precisa entregar, porque isso também dá um norte, a gente também se organiza com os prazos, porque às vezes o cliente dá um prazo curto, então a gente precisa avaliar se a gente consegue entregar um trabalho de qualidade no prazo que o cliente tá pedindo, se não a gente tenta explicar na negociação por que a gente precisa de mais tempo. Nisso, a gente também tem ajuda dos responsáveis técnicos, porque eles são profissionais formados, que já estão no mercado, então eles sabem melhor quanto tempo demora pra fazer as coisas. Também às vezes a gente precisa estudar melhor o assunto e isso demanda ainda mais tempo.

Answer 2: Quando chegam demandas muito diferentes (e acontece bastante), a primeira coisa é avaliar a viabilidade daquela demanda, se está dentro do nosso alcance, depois temos a participação dos professores conselheiros, temos professores de muitas áreas diferentes do direito preparados para nos ajudar, então vamos atrás para ter um professor acompanhando e guiando essa nova solução, então consultamos o professor conselheiro, marcamos reuniões, apresentamos a proposta e aí caso vá pra frente, se for uma demanda muito diferente de alguma que a gente realizou no passado, criamos grupos de trabalho para que a gente possa realizar aquele determinado serviço. Essas demandas maiores nós passamos/anunciamos na RG, para que os membros interessados possam se voluntariar para os GTs desse projeto, para irem atrás dessa demanda.

Answer 3: A gente sempre vai trabalhar dentro das nossas áreas, como base, igual eu comentei (marketing, pessoas, processos...). Só que a gente tem uma margem de personalização, igual você falou. Primeiro a gente avalia, dentro desse diagnóstico inicial; o pessoal da área de negócios junto com projetos, para ver a viabilidade, se a gente tem capacidade de poder estar executando algo novo. Esse é o primeiro passo. Depois, a gente avalia com relação à questão das entregas e os novos prazos para poder estar sendo ajustado e passado para os consultores

que vão estar executando o projeto. Então, a gente avalia tudo isso e vê como pode ser feito. Então, é, basicamente a gente faz um cronograma todo novo, personalizado, adaptado; trabalha mais os prazos em si do que as microetapas, porque como é uma coisa nova a gente ainda não tem mais ou menos definido. Então vai servir mais ou menos como teste ali pra depois a gente definir as microetapas certinho para caso venda novamente essa solução. Atualmente, assim, a gente está fazendo uma atualização das soluções para poder trazer um novo processo de metodologias sem depender totalmente dos clientes em si. Então a partir de percepções dos próprios consultores e da área de projetos como um todo para poder estar executando. Então a gente tem etapa em que a gente também entra em contato com os clientes para entender se a gente realmente atingiu o objetivo dele enquanto projeto, se a gente solucionou as dores dele, pergunto com relação às etapas, aquilo que gerou mais valor, aquilo que gerou menos valor, para poder estar adaptando também. Então a gente faz essas coisas e busca atualizações também como um todo, sabe, de acordo com a necessidade. Exemplo: a gente vende a solução de pesquisa de mercado. Tendo a cena aqui na região do Distrito Federal, a gente consegue aplicar, quanto equipe mesmo, quanto empresa, nós mesmos enviarmos os formulários para o pessoal, os questionários, para o pessoal estar respondendo. Agora, quando é de uma outra região — devido à pandemia a gente começou a expandir para um cenário nacional —, então vamos supor que tem que aplicar uma pesquisa lá em Pernambuco, a gente pode estar fazendo uma parceria com alguma outra empresa júnior lá para estar aplicando, ou, também, fazendo uma nova negociação em que a gente desenvolve esse formulário e coloca dentro de alguma plataforma que coleta respostas com os respondentes. Por exemplo, um Opinion box ou alguma outra plataforma assim, para a gente poder estar conseguindo atender esses clientes também. É uma adaptação que a gente vai fazendo de acordo com a necessidade mesmo. Tá. A gente, normalmente, já passa para o cliente como um teste em relação ao prazo total de acordo com a necessidade dele. Aí a gente faz o seguinte, vou dar um exemplo que aconteceu recente: a gente teve uma nova solução, e a gente resolveu testar com um parceiro nosso, que a gente já sabe que o perfil dele é de uma aceitação que a gente está desenvolvendo algo novo, de acordo com a necessidade dele. Ele veio com essa necessidade e a gente sabia que ele é um parceiro nosso, então a gente falou com ele de questões de prazos mais abertos, e relação das entregas em si, não do passo-a-passo. Então a gente trabalhou com essa margem de atender as expectativas dele, e posterior ao projeto que a gente cria uma metodologia de acordo com o que aconteceu, apresentando os pontos que a gente avaliou positivamente dentro da execução, e, que podem ser melhorados. Então, são projetos que normalmente podem conter atrasos, e a gente nivela

isso para os clientes, para a gente poder estar fazendo esses ajustes e depois vender mais alinhado. Só que a gente logo de cara não coloca dentro do nosso portfólio, justamente porque é um processo um pouco lento, ainda mais dentro da área de projetos, que tem muita gente já executando, então é difícil alocar responsáveis para poder estar tocando isso.

Answer 4: Massa! Nós somos uma empresa bem voltada para o cliente, então, bem customer centric mesmo. A maior parte das nossas melhorias, nossas novas funcionalidades etc que a gente desenvolve são voltadas à partir do feedback do cliente. Temos uma metodologia mais ativa, então, a gente, às vezes, faz uma pesquisa mais pontual, fazia, dentro do próprio sistema, uma pesquisa pontual que o cliente indicava de funcionalidade ABCD e qual que ele gostaria mais. Desde de pesquisas mais complexas, como rodar um formulário indicando várias possibilidades e o cliente priorizando o que seria mais importante e necessário (o que era um requisito e o que era algo desejado), até o dia-a-dia, o cliente falar “porque esse botão é assim?”, “se tivesse a exportação desse dado seria bom”, aí a gente já pega isso como feedback e leva pro time de produto, “isso surgiu como feed” ou “isso alguns clientes já falaram” e a gente prioriza conforme a quantidade de clientes que falaram, às vezes por relevância do cliente, se é um cliente muito importante ou muito pequeno, se é um requisito pra renovar ou fechar o contrato...

O que não vem pelo cliente, vem de observações nossas por meio de interações com o cliente (CS), a gente vê e fala “isso aqui seria importante”, por mais que nenhum cliente tenha verbalizado aquilo, a gente vê por trás do processo o que poderia ajudar o cliente. Um ponto que a gente começou a analisar com relação a isso foi como nosso cliente direto é o RH dos nossos clientes, a gente ouvia muito o RH e muito pouco o colaborador e gestor lá da ponta, esse é um ponto de mudança de estratégia que a gente começou a ter uma guinada com relação a isso esse ano, de tentar ouvir mais e focar mais nesse desenvolvimento de funcionalidades pro usuário final, mais do que pro administrador. Porque nosso foco é que o usuário final use o produto no dia a dia pra gestão dele e a gente atendendo só o RH vimos que isso estava ficando meio de lado.

Answer 5: A gente analisa, normalmente, o que a gente chama de curva de aprendizado, porque construir um robô sozinho já é uma coisa difícil. O simples fato de você ter que construir o robô já é difícil, e isso só complica mais se é um robô que exige conhecimentos que você não tem. Então, a gente tenta trazer ao máximo para a nossa realidade. Então, exemplo, a competição tem três coisas que podem complicar muito, mas tem duas que eu posso simplificar e deixar só uma difícil? Se funciona, então a gente deixa só essa uma coisa difícil acontecendo e as outras

duas a gente tenta facilitar, porque a gente realmente tem que tomar cuidado com essa questão de curva de aprendizado, porque a gente é bem literal, a gente aprende muito durante uma competição. Para fazer uma competição, para construir um robô, a gente aprende muito durante o processo, a gente tem que pesquisar muita coisa. Então, uma coisa é a gente ter que aprender uma coisa nova, dominar aquilo, e fazer um robô que faça bem aquela coisa, outra coisa é eu ter que fazer isso em três áreas diferentes, com três aspectos diferentes. É muito diferente, muda muito o nível da coisa. Então começa por aí, a gente alinha, a gente decide, a gente tenta analisar o que vai ser o fator difícil naquela situação. Depois disso, a gente começa a ir atrás de ajuda, a gente pesquisa. A primeira coisa que a gente faz, que a gente usa como recurso, são os membros antigos da equipe, tipo "gente, alguém já trabalhou com isso? Com essa área, com essa placa? Com esse sensor?". Então a gente vai pedindo ajuda, a gente vai descobrindo. Normalmente a gente consegue alguma ajuda, porque a gente tem pessoas muito diferentes que já foram membros. E, se precisar, a gente vai atrás de gerações bem antigas e bem anteriores, a galera que já saiu a muito tempo. Depois disso, se a gente não conseguir ajuda nenhuma, ou com o que as pessoas indicarem, a gente vai para a parte de pesquisa mesmo. Aí é pesquisar, se jogar na Internet, e ir tentando descobrir as coisas. Se, por exemplo, é um sensor específico, a gente vai atrás de tudo para entender como aquele sensor funciona, e tudo mais, a gente vai pesquisando. Se a gente tiver algum professor mais conhecido, mais próximo de um membro específico, ele vira um recurso também, mas isso é mais raro.

Answer 6: A gente passou, não faz muito tempo, por isso, eu não estava lá, mas a gente fica sabendo. A criação envolve muita pesquisa, a gente tem que ver como é a aplicabilidade daquilo, normalmente o pessoal gosta de fazer teste, então, oferecer aquilo (solução nova) pra fazer algum projeto voluntário, mas na parte escrita, tem que escrever todo o escopo do projeto, as etapas, tem que ter toda uma estruturação. Tem que estruturar as etapas pra fazer o projeto/solução, leitura de referências bibliográficas (precisamos sempre tê-las) e a gente vaia armazenando as referências e pedir aconselhamento de professores, por exemplo, a gente passou por isso recentemente, que é referente à inserção da Práxis nas escolas. O pessoal criou em 2020 e começamos a aplicar ano passado (2021), o pessoal estruturou e procuraram os professores de escolar pra se informarem das opiniões pra saber o que achavam da solução, teve toda uma construção antes da gente começar a oferecer, e no ano passado, iniciou-se o serviço em si.

No ano passado, uma coisa que a gente consegue fazer tranquilamente é criar um escopo de treinamento, e a gente oferece muito treinamento baseado nas coisas de psicologia, a gente já

tem alguns criados como o de Feedback e o de Comunicação Não-Violenta. Mas ano passado a nossa diretora de projetos do ano passado entrou em contato com uma outra EJ e percebeu uma demanda que tinha muito haver com o que ela estava aprendendo numa disciplina dela, que era de psicologia positiva que falava de bem-estar e felicidade, e citou isso pra pessoa que ela tava conversando, e elas viram a possibilidade de fazer um treinamento voltado pra isso e foi um momento mais expositivo com os membros, em que foi construído esse escopo desse treinamento. Ela pegou os assuntos relacionados com essa disciplina que ela estava fazendo, pra poder levar aquilo pros membros daquela empresa, então fez roda de conversa, mostrou algumas coisas pra eles, mas assim, tentou estruturar todo um treinamento voltado pra isso. Foi um treinamento de dois dias e a gente aplicou, é basicamente assim que surge.

Foi a gente que identificou, a Práxis oferece um serviço antigo, que é de orientação profissional, que já era dos serviços da Práxis. E essa orientação profissional pode ser em grupo, mas às vezes tem assuntos dentro de uma escola que são interessantes de serem discutidos, mas não necessariamente em uma orientação profissional, porque a orientação profissional é muito mais específica, focada naquele grupo, por isso não pode ser um grupo muito grande, tipo uma sala de aula inteira, são grupos menores. E a gente pensou em expandir essa proposta da orientação vocacional pra esse sentido, do que chamamos de jornada de conhecimento ou jornadas profissionais, (que possui relação com a orientação profissional) que são voltados para essa parte de mercado de trabalho, de novas profissões. A demanda surgiu pelo interesse de uma escola, eles trouxeram pra gente quais os assuntos que queriam abordar e tudo sempre baseado no aporte teórico da psicologia sobre aqueles temas, então os professores abordam os conteúdos e a gente fala sobre aqueles tópicos que eles não trazem, por falta de tempo ou preparo pra tratar. A solução surgiu na demanda que a gente identificou e o cliente trouxe os temas dessa jornada, foi muito bom pra gente aprender e conhecer mais sobre a demanda, saindo um pouco só da profissão e indo mais pra esses assuntos diferentes.

Answer 7: Geralmente a diretoria que vai atrás de novas metodologias, mas não é exclusivo, o primeiro passo é encontrar essa metodologia, o que é feito é, a diretoria como um todo pesquisa e encontra as falhas e o que pode melhorar dentro da empresa, fazemos benchmarking com outras EJs, especialmente EJs, porque vivem os mesmos problemas e passam pelas mesmas situações que a gente, entendem mais esse universo, e vemos como eles solucionaram, a partir disso fazemos como uma “banco de dados” dessas possíveis soluções, e em diretoria discutimos essas soluções (internamente), sobre quais os mais aplicáveis, a partir disso temos duas possibilidades, quando o assunto é mais interno, que afeta mais a diretoria, a gente só aplica,

mas quando é algo que vai gerar uma mudança drástica na consultoria, a gente conversa com a empresa, valorizamos bastante o voto popular, de saber o que a galera acha que vai funcionar, o que eles acham que não vai funcionar, a gente já deixou de fazer coisas porque foi o que a maior parte da consultoria achou que não daria certo. Enfatizamos que o “poder” de mudar a 2(96) que um diretor tem é o mesmo pra todos os membros, porque é só um cargo, a partir daí, a gente seleciona a equipe que vai fazer a execução e teste dessa metodologia, se der errado fazemos uma pesquisa interna pra ver em que pontos pode melhorar, tendo esses pontos positivos agente segue e nos negativos pesquisamos mais sobre como melhorar. Agora, quando é mais interno da diretoria, que é raro, a gente não faz essa pesquisa, a gente vai mais na conversa mesmo, por ser um grupo restrito de pessoas, é tudo feito no boca-a-boca, e a diretoria é responsável por essa mudança.

Answer 8: Quando chega uma pessoa com uma ideia de projeto que a gente nunca fez, a gente explica pra essa pessoa que a gente precisa avaliar se conseguimos fazer esse projeto, precisamos de mais ou menos uma semana pra fazer essa avaliação, então se estiverem com pressa infelizmente... porque a gente faz várias pesquisas e vê diferentes protocolos diferentes pra esse problema que a pessoa tem e procura algum que se encaixa mais naquilo que a pessoa quer, a gente vê se tem o que precisa no laboratório, se tiver a gente aceita. Precisamos verificar também a legislação, para ver se tem algum laudo especial ou alguma outra coisa a mais. Às vezes, quando o cliente tem tempo, a gente faz testes, pegamos algo similar e fazemos testes por nossa conta mesmo pra ver se daria certo pra replicar em um projeto.

Question nº 5 - Pergunta sobre portfólio e ciclos de renovação

EJs: Vocês possuem um portfólio fixo? Se sim, quando demandas diferentes surgem, o que fazem?

Equipes: Como funcionam as demandas das competições? Existe um padrão fixo de parâmetros que vocês devem cumprir?

Answer 1: Estamos com o portfólio atualizado, ele foi organizado e atualizado ano passado, não costumamos excluir serviços do portfólio, porque são soluções bem tradicionais da gestão de pessoas, então por mais que não estejam em alta, são projetos que podemos recorrer caso seja necessário ou clientes específicos peçam, como processo seletivo, a gente não executava muito, mas agora estamos realizando alguns, e é uma coisa muito comum, toda empresa precisa realizar recrutamento e seleção. [as soluções possuem ciclos de demanda, podendo ser mais ou menos solicitadas com o passar do tempo]. Eu ainda não passei por nenhuma renovação do

portfólio, mas concordo que a gente tem que sempre estar atento a essas mudanças, como atualização do nome e coisas assim.

Answer 2: Que eu saiba, antes de eu entrar não tinha uma coisa formalizada em relação a isso. Deveria ser basicamente por conta de demanda mesmo, ou algo que já era estruturado de metodologia, que já tinha, então se precisasse já estava ali dentro do portfólio. A partir desse ano a gente está começando a fazer um banco de dados com relação aos projetos que já foram vendidos desde 2020, para a gente poder estar sabendo quais as soluções mais vendidas, as menos vendidas, e nesse novo projeto que a gente está fazendo em parceria com uma outra empresa para a gente poder estar coletando a recepção dos clientes e tudo o mais — possíveis clientes, também — para poder estar vendo se as nossas soluções atendem a eles ou se precisam ser atualizadas. A gente está trabalhando muito mais com a perspectiva de inovação incremental do que a disruptiva em si. Isso fica para a área de inovação para desenvolver algo totalmente novo em si. Quando pega dentro dessa área de portfólio, a gente sempre faz essa revisão em relação à demanda, então têm soluções ali que estão bem desatualizadas na parte de metodologia, e não está tendo muita demanda; então a gente já faz esse estudo para poder já estar retirando ela. Trazer um portfólio mais enxuto, mas que atenda a grande parte dos clientes, porque a gente também não tem como deixar muito aberto em muitas coisas, porque passar esse tipo de conhecimento tanto para os consultores quanto para os trainees que estão entrando na consultoria toma muito tempo, e aí a gente tem que começar a se especializar em algumas coisas que consigam atingir a maior parte dos clientes.

A ideia é trazer uma rotina de revisão anual, a partir desses resultados do banco de dados do ano, e dessa revisão metodológica, se está atendendo a expectativa sempre estudando com o mercado. Então a gente faz essa pesquisa externa e essa revisão interna para poder estar sempre atualizando ali. Então provavelmente no segundo semestre eu já vou conseguir trazer um novo portfólio.

Answer 3: Isso é bem raro de acontecer, mas já aconteceu e tivemos as duas possíveis respostas, de topar o projeto e de recusar aquela proposta. Como aconteceu: O primeiro serviço de festa que fomos contratados foi assim, o cliente pediu, a gente foi se capacitar de como fazer uma festa, deu certo e desde essa primeira a gente começou a fazer festa. É uma solução que surgiu de demanda externa que a gente nunca tinha feito, e deu super certo.

Ano passado a gente começou a fazer Google Ads, essa parte mais de planejamento, que vai lidar mesmo com a campanha de fazer patrocínio e deu muito certo, tá mais idealizado e

organizado e hoje faz parte da nossa carta. Nesse início é bem correria, porque tem que capacitar e é bom, porque nosso objetivo é capacitar o maior número de áreas e pessoas possível.

A gente verifica a demanda, aloca um número de pessoas (dir) ou um membro pra se capacitar e passar pra equipe inteira depois (a empresa paga) – fomos atrás da solução Google Ads, não chegou por um cliente, mas vários que queriam isso, então identificamos que estaríamos perdendo dinheiro se não atendêssemos essa demanda generalizada. Então definimos um assessor de mídias pra se capacitar nessa área, começou a pegar o jeito dessas contas do Google Ads e repassou pro restante da consultoria.

Answer 4: Todo ano, quando mudam os diretores, a gente revisa a carta de serviços, se tem necessidade de mudar alguma coisa, a gente faz pesquisas de mercado pra ver se tem algum serviço crescendo ou demanda crescendo. Se tem algum serviço novo a gente faz os testes pra ver se conseguiríamos ofertar, se sim, criamos um protocolo nosso e faz um projeto piloto, (gratuito), avisamos o cliente e se der certo a gente insere na nossa carta de serviços. Tem também coisas que colocamos na carta de serviços que pararam de demandar, a gente avalia se tira ou se mantém. Mas deixamos claro no site, que se precisarem de alguma solução que não está no portfólio, podem enviar que iremos avaliar se conseguimos fazer.

Answer 5: Sim, nós temos a revisão da carta de serviços, eles são bem amplos, então nossa carta não é tão restrita, acho que é por isso que chegam tantos projetos diferentes pra gente, então se existe uma demanda de contratos, mas não um contrato convencional, essa demanda vai acabar chegando pra gente porque no nosso portfólio só diz “trabalhamos com contratos”, acaba que é muito convidativa, deixando bem ampla essa possibilidade, e nós somos bem abertos, já chegaram serviços que não mexem tanto com a área que a gente tá, mas que acabam sendo comunicados, eles consultam a gente acerca dessa possibilidade de realizar ou não a demanda, especialmente pela diretoria de Projetos.

Answer 6: A gente não tem uma competição fixa toda vez, a gente tem as nossas “preferidas”, as que a gente tenta ir sempre, mas não necessariamente a gente vai nelas especificamente, e a pandemia mudou um pouco isso também. É basicamente assim: todo ano, no final dele, a gente planeja o que a gente vai fazer no ano seguinte, e a gente tenta decidir as competições ali; a gente tenta se basear naquilo que as competições já divulgaram, e a gente sempre, querendo ou não, fica à mercê disso, das informações que a própria competição divulga. Mas, quando a gente já sabe a competição que a gente vai participar, já sabe quando ela vai acontecer, a primeira coisa que a gente tem que esperar é o edital, porque é o desafio daquele ano e, praticamente toda competição que a gente participa muda alguma coisa no desafio. Normalmente tem alguma

coisa em comum daquela competição, que é sempre assim, mas tem algumas que mudam sempre, também.

Answer 7: Então, a gente usa muito metodologia ágil, então não tem muito esse momento de “revisão anual” a gente vai muito pelo feedbacks dos clientes, então a gente não tem nenhum produto fixo, então quase todo dia sai uma release nova sobre o serviço/produto. Fazemos sprints, então a cada 15 dias chegamos com entregas novas, a gente também não fica [de forma passiva esperando o cliente falar pra fazer uma mudança, exemplo de PDI, em que eles olham o que já foi passado de feedback em PDI anteriormente e veem o que pode ser melhorado agilmente pra auxiliar os clientes e já prover um serviço melhor de antemão.] acho que entra um pouco nessa parte de revisar o módulo como um todo, por isso, está em constante revisão.

Answer 8: Hoje a gente não tá no processo de renovação, mas há um tempo atrás comentaram em uma reunião sobre revisar isso, porque às vezes a gente até faz serviços que não estão no nosso site, então o ideal é sempre estar renovando, até porque as pessoas da empresa sempre mudam, tem uma rotatividade muito alta, então a gente sempre precisa ver se faz sentido a gente fazer projetos desse tipo.

Question nº 6 - Como você(s) estimula(m) seus membros/participantes a criarem/ encontrarem novas soluções?

Answer 1: Pra estimular os membros a darem seu melhor damos “mimos”, tem também os posts bonitinhos de membro do mês e da quinzena, a gente faz reuniões individuais pra ver o que a pessoa tem dificuldade, então fazemos capacitações pra auxiliar, vemos o que está impedindo a pessoa de fazer algo e corre atrás pra ajudar. A gente trabalha bem com a motivação pra ajudar a melhorar com uma cultura de feedback e isso tem ajudado bastante a manter os membros na empresa.

Answer 2: A gente permite muito essa abertura, sempre deixamos isso bem claro, todos têm abertura para exporem suas opiniões, então a gente está sempre conversando sobre os serviços que a gente executa, nas reuniões de transparência, normalmente quando falamos de capacitação a gente pergunta o que eles acham interessante de aprender mais sobre, "o que vocês querem aprender?". No caso da Diretora que trouxe a solução ano passado, foi algo que surgiu dela, ela teve iniciativa e levou pro CD (Conselho Diretor), e eles toparam a oportunidade e é nesse sentido, falamos pra eles, especialmente quem tá em contato direto com o cliente, porque temos soluções que precisamos personalizar pra poder abarcar a demanda, principalmente em treinamentos. A gente fala que na reunião de diagnóstico vão surgir

possibilidades, que podemos criar coisas novas, que não precisamos nos ater somente ao portfólio, a gente também sempre instiga a embasar teoricamente, a gente tem que estar sempre estudando e se atualizando pra entregar os projetos com maior embasamento e de forma atualizada.

Answer 3: Essa deve ter sido uma das principais pautas para dar o incentivo à criação da área de inovação, incentivar os membros à criatividade. Acreditamos muito na capacitação, porque quando você tem o acesso e a oportunidade de ter contato com novos assuntos, ou assuntos que precisam ser treinados, isso dá o incentivo à inovação. Uma outra coisa que fazemos são momentos de imersão, tem vários momentos de trabalho em equipe e individual, acho que é um dos principais momentos pra estimular a criatividade, realmente à produção de inovação, Nós temos também acompanhamentos, pela diretoria de RH, individual de cada membro (vendo as dificuldades), para que todos os membros possam ter esse desenvolvimento mais completo, e isso faz parte desse desenvolvimento da inovação

Answer 4: Agora a gente tem a área de inovação específica, que lida diretamente com isso. Ai eles trabalham com as incubações, que podem depender das demais áreas da consultoria, quanto também não. Quando demanda dessa parte, eles nos chamam para participar desse processo de incubação, que é de levantamento de hipóteses, validação do mercado, desenvolvimento da metodologia para testar. É uma coisa que eles sempre estão passando para a gente, mas, enquanto área de projetos, a gente trabalha muito com a perspectiva de o consultor estar livre para identificar a dor do cliente. Assim a gente vendeu algo, nem que seja um plano de marketing, se ele ver a necessidade. Tipo assim: “dá para fazer algo totalmente novo?” A gente pode estar revisando para poder adaptar para a realidade dele. Vou dar um exemplo, também teve um para a parte financeira: era para a gente fazer uma planilha normal, como a gente já vendia planilhas para poder fazer o controle financeiro. Só que isso foi vendido, e os clientes concordaram de início. Só que os consultores, avaliando direitinho e conversando com os clientes, perceberam que eles utilizavam um software já para finanças. Na verdade eles não utilizavam, eles já tinham a licença, estavam pagando, e nunca utilizaram. Eles falaram: “cara, não faz sentido a gente fazer uma planilha se eles têm esse software que estão pagando, e que eles não têm, também, muita habilidade com o Excel para poder estar utilizando essa ferramenta. Vamos, então, estudar o software deles para poder estar ensinando”. Então eles pegaram o software, desenvolveram todo um manual para eles, e também fizeram o processo de implementação: colocaram os dados dos clientes dentro do software. Então eles têm lá os dados atualizados e o manual para eles estarem acompanhando. Então foi algo totalmente novo

que eles fizeram de acordo com a realidade ali deles, e isso foi feito uma substituição, claro, como eu falei. Então a gente está completamente livre, dentro do cronograma, ao invés de fazer dentro daquele prazo de uma nova planilha, eles fizeram essa nova entrega para eles. Então, gerar uma coisa nova que a gente pode estar tentando vender separadamente. A gente traz bastante liberdade, a ideia antes era sempre seguir aquilo que estava previsto, o que é uma coisa que a gente está tentando deixar mais livre.

Answer 5: Hoje em dia não tem mais, mas antes tinha um núcleo da engenharia ambiental que era voltado justamente pra criar conteúdos, estudar mais sobre projeto, pra impulsionar essa área dentro da empresa, porque ela é relativamente nova, então tem essa ideia de criar núcleos pra poder desenvolver coisas novas. Tem também o núcleo de BIM, que é uma metodologia pra ter essa troca de informações entre os projetos mais otimizada. E a ideia era esse núcleo implementar o BIM em todas as áreas da empresa. Mas esse tipo de inovação vem por esses núcleos. Outro jeito é pelo gerente de qualidade, dentro da área de projetos. A ideia é verificar a qualidade mesmo, de ver se pode melhorar o prazo, se pode melhorar alguma coisa. E isso também tem muito a ver com a inovação. É através deles que vem a inovação e estratégia em cada área. A ideia também é ir pesquisando sobre como inovar em cada projeto. No núcleo sempre tem um líder, tem núcleos que várias pessoas fazem parte dele, mas o funcionamento sempre depende muito da disponibilidade das pessoas que participam dele. Tem as pessoas que fazem parte dele, mas é sempre aberto pra todo mundo que quiser participar. Cada núcleo trabalha como preferir também. Teve um que eu trabalhei que fazia sprints semanais, então toda semana tinha alguma tarefa pra fazer, pesquisar sobre algum assunto, procurar materiais etc. Tinha um outro núcleo que gravou uma série de vídeos sobre os projetos. Mas cada núcleo se organiza de um jeito e define as próprias demandas.

Answer 6: Acho que isso está mais ligado a um momento de brainstorming, porque é ali que a gente decide como o robô vai ser feito. Aí as pessoas podem realmente inventar. Acho que outra coisa é que a gente não exige que as coisas sejam feitas sempre da mesma forma. A gente tem histórico, a gente tenta lembrar de tudo o que já aconteceu, de erros já cometidos, mas não precisa ser tudo feito sempre do mesmo jeito, até porque as competições mudam de uma para a outra. Essa fase de brainstorming ajuda muito isso, e acho que esse é o mais próximo de estímulo. Sendo um parêntesis, que acho que é quase o contrário, a gente também fica atento a toda a questão da curva de aprendizado: se a gente ver que as pessoas querem usar ferramentas muito complicadas, que elas nunca usaram antes, e que são várias, aí a gente vai freando um pouco.

Answer 7: Então, a gente gosta de trazer muito o senso de pertencimento, não só em relação à empresa, mas também à área, Arte, Redação, Produção, Planejamento e Atendimento, tanto que até as relações pessoais são mais fortes até dentro das áreas. Acho que a palavra-chave pro estímulo que a gente promove, é mudança, quando o membro vê uma mudança que ele(a) sugeriu acontecendo se sente mais realizado naquela mudança, em buscar outras inovações e isso traz liberdade pra eles. Em relação a outros estímulos a gente estimula a criatividade, durante as RGs separamos um tempo para estimular alguns valores da empresa, a partir dessas dinâmicas a gente ou estimula a pessoa a ser mais criativa ou coloca os membros pra gerarem soluções criativas para alguns problemas que enfrentamos ou algo obviamente destinado para (objetivo). E a gente busca associar um dos nossos 5 valores a esse check-in, e a gente busca a ter 1 de 2 coisas, a 1 não encaixa tanto, mas a 2 é buscar um propósito em comum, como “fazer uma frase que vai mover 2022” em grupos ou com a 2 inteira (não é o mais utilizado p/ permitir a fala de todos) “como você pode mudar sua área?” e tá chegando a nova leva de trainees, então a gente coloca isso na dinâmica também tipo, “como vamos receber esses trainees?”

Answer 8: Faz parte do dia-a-dia, e tem muito haver com OKR, a gente faz via OKR, estabelecemos, “vamos investir nisso daqui”. A gente faz muita pesquisa, uma pesquisa mais complexa, de todos esses pontos, e era por meio de squads, então a gente juntava as pessoas da empresa pra pensar, “como a gente pode planejar o roadmap no próximo ano”

Question nº 7 - Em que aspectos você acha que os membros deixam a desejar em Criatividade e Inovação?

Answer 1: Acho que é relacionado à falta de motivação, muitas vezes a motivação cai, e isso é comum porque somos todos estudantes, e essa queda na motivação é acompanhada pela queda da criatividade, da inovação, na colaboração, acredito que esses sejam os momentos em que os membros deixam a desejar, nessa sobrecarga. São momentos que infelizmente acontece todo semestre, mas pra tentar contornar fazemos dinâmicas e eventos pra estrá dando um ânimo pra dentro da empresa, trazendo renovação pro membro. Outro ponto é a falta de interação, muitas vezes tem alguém com muitas ideias, mas pela falta/distância da comunicação, fica ali só na cabeça daquele membro, mas acredito que as RGs já são momentos que a gente usa pra tentar contornar isso, a gente estimula todos os membros a falarem e participarem, para ir formando um núcleo mais unido e evitar falhas de comunicação e não ficar nenhum membro resguardado.

Answer 2: Acredito que deixamos a desejar em Criatividade e Inovação quando mantemos muito o "modus operandi" da equipe, mesmo quando isso não se mostra necessário. Se fazemos

tudo sempre da mesma forma, apenas porque sempre foi feito assim, é nesse momento que falta criatividade para buscar novas formas de se resolver velhos problemas.

Answer 3: Falta do ócio criativo. Acho que vem muito da falta de um ócio criativo, o meu time agora, por exemplo, tá na correria pra cumprir os OKRs, minha equipe tá com um prazo bem apertado agora, então tem tempo pra pensar em inovação? Não tem, acho então como tem essa cobrança e expectativa de cumprimento de prazos. Então eu vejo muito isso, essa falta de ócio criativo pra pessoa ter energia pra poder trabalhar na inovação, esse semestre a gente afastou uma das meninas porque ela tava com muitas atribuições da faculdade, então falamos pra ela produzir conteúdo e material, aí a gente revisa toda nossa base de materiais, porque é inviável ficar com cliente com uma carga horária pequena. A gente traçou os resultados esperados, o que seria feito, qual o plano de ação, aí ela ficou alocada, nesse primeiro trimestre, em produção de material e a gente viu o impacto do ócio criativo, quando a gente tirou ela pra criar conteúdo saiu muita coisa legal. Vejo que também pode faltar ainda é algum nível de conexão entre as pessoas, porque às vezes demora a ser feito ou deixa de ser feito [ex do trabalho que ela demorou muito pra conseguir fazer, que não tava saindo e depois de meses pediu pra alguém ajudar, que essa pessoa fez em um dia] perda de oportunidade pela falta de interação/conexão no momento correto.

Answer 4: Acho que às vezes a gente deixa a desejar, e é um problema geral, de rotatividade e nem sempre a gente tá fazendo algo com certeza daquilo que estamos fazendo (devido ao pouco tempo/experiência) e ficamos recorrendo àquilo que temos armazenado, deixando algumas coisas repetitivas. Fazendo só uma readaptação, mas com isso não conseguimos fazer uma readaptação que nos leva a inovar e com alguma solução criativa, então é algo que pela falta de experiência e até conhecimento, a gente não consegue inovar, eu por exemplo entrei na EJ no primeiro semestre, e nem contato com a teoria, na UnB, eu tive ainda, o que aprendi, aprendi na prática na EJ. Então essa falta de aporte teórico aprofundado atrapalha para inovarmos e criarmos, mas depois que a gente pega o jeito consegue fazer coisas mais diferentes.

Answer 5: Acho que não é falta de capacidade dos membros, na nossa área, por ser um curso novo e um mercado pequeno, e por sermos uma EJ, os professores não gostam de deixar a gente usar uma máquina que custa 40 mil reais, então... nós estamos muito limitados às regras do laboratório, da UnB, do mercado e da situação econômica, nos últimos tempos o aluguel de alguns aparelhos ficou muito caro... O que impede os membros de terem uma maior capacidade de criatividade e inovação é justamente essa pouca discriminação do que é a biotecnologia em BSB, e como é um curso novo, e a maior parte dos nossos professores são de Biologia, então

os laboratórios dão uma atenção maior a coisas que a Biotecnologia não faz, e por ser nova, falta esse investimento.

Answer 6: A gente sente que em muitos casos, por mais que haja estímulos, falta a proatividade, é um gap que ainda existe porque são poucos que seguem as ideias até o final e acaba que essas são as poucas pessoas que sobem pra liderança, e isso acaba sendo um problema pra gente porque a liderança não vem do cargo, vem de como você tá exercendo seu papel dentro da 2 e inspirando pessoas aqui dentro, você não precisa ser um chefe pra poder inspirar, e a gente vê que a proatividade de ir atrás e levar até o final é algo que ainda é muito pequeno dentro da 2. E acaba sendo um problema maior ainda porque por serem poucas pessoas, cargos de liderança ficam vazios, como na presidência agora, nosso principal foco então é inspirar a proatividade, porque de criatividade já é algo que temos na cultura.

Answer 7: Acho que falta um pouco de confiança, porque se chega um projeto que a gente nunca fez, vem aquele medo de não conseguir, então às vezes a ideia morre por esse medo. A gente tá na faculdade, então a gente tá aqui pra aprender mesmo, então acho que o ideal é estimular essa ideia mesmo. Então se vem alguma coisa que a gente não sabe fazer, tem esse espaço pra aprender. Então sempre vem essa insegurança se a gente não sabe fazer alguma coisa. Tem também as demandas, porque tem faculdade e estágio também, aí fica a insegurança de não ter tempo pra fazer e se dedicar pra isso.

Question nº 8 - Em que aspectos você vê que os membros se destacam em Criatividade e Inovação?

Answer 1: Acredito que se destacam quando buscam resolver problemas "abandonados", problemas que ninguém quis resolver antes, mesmo que ele exista há mais tempo.

Answer 2: Acho que é principalmente no contato com o cliente, acho que tem que ter uma criatividade pra propor e conversar ali com o cliente [acho que isso é mais jogo de cintura, mas é válido] e é nesse momento que a gente tem que trocar ideias e vai mais para a parte de personalizar a solução, e essa troca é um ponto forte nosso.

Answer 3: Eu acho que só no fato de a gente ser bem direcionado a dados, acho que isso ajuda, até na hora de fazer uma resolução de problemas, até no desenvolvimento de produto, vamos rodar uma pesquisa e ter os dados pra direcionar nosso plano de ação. [reavaliação de ferramenta "obsoleta"] – Eu falei das conexões, mas os squads são nossos pontos fortes, se fôssemos do mesmo squad talvez ela pudesse ter visto minha dificuldade e me ajudado, eles promovem uma conexão multidisciplinar que é muito positiva pra criatividade/inação. Acho

que a nossa cultura como um todo é muita voltada pra inovação, um dos nossos valores é accountability, que é praticamente de gerar responsabilidade, quando você se sente dono de algo você quer melhorar, então no OS eu tava coletando feedback da primeira semana do estagiário que tava com a gente e ele já passou várias coisas, então só de estar num ambiente que estimule essa postura e sentimento, leva as pessoas a se sentirem mais seguras pra comunicar a percepção delas e inovar. Aí eu acho que a estrutura de gestão facilita muito... o envolvimento da alta diretoria, esse método de OKRs, ter o plano de desenvolvimento pra galera se desenvolver e criar a partir disso, acho que se conversa.

Answer 4: Fica um pouco difícil de ter uma resposta objetiva, acho que se destacam nas RGs por causa das pautas e participação, tem também os GTs que acaba incentivando essa colaboração e pensamento criativo... temos também a forte tendência de melhorar a criatividade nas capacitações, eles são muito interessados e dedicados. Como a inovação é tão ampla que fica um pouco difícil objetivar 100%, mas eu consigo elencar esses pontos.

Answer 5: Como estamos em constante evolução, estamos em constante contato com novas ideias, perspectivas e diversidade. E isso vai estar sempre agregando, as pessoas estão sempre frescas das ideias e por serem pessoas muito diferentes que põem as ideias pra fora e em prática

Answer 6: Muitas das coisas que a gente faz são muito simples e são importantes pra vida das pessoas, quando entram os trainees cada um escolhe uma solução pra explicar a importância (relevância) daquilo, e se a pessoa entende a importância daquilo que ela faz, é mais fácil de identificar/procurar métodos melhores pra fazer aquela mesma solução, mais barato, com uma solução melhor, que podem nos levar a outras soluções. A área da biotecnologia, a ciência em geral, estimulam muito a pesquisa, então quando a gente incentiva também já leva eles a uma capacidade de melhorar bastante.

Answer 7: Acho que principalmente nessas reuniões de núcleos, que a gente tenta trazer pras reuniões de cada curso, de qualidade. A gente tenta trazer esse ambiente pro pessoal soltar a imaginação, onde a gente pode melhorar. Aí sempre tem uma ideia muito boa em alguma reunião e todo mundo fica pilhado de fazer, mas às vezes ela não vai pra frente, seja pela falta de tempo ou por essa questão da proatividade. Mas acho bem legal quando trazem as ideias porque o pessoal sempre tem perspectivas diferentes, sempre surgem ideias interessantes que a gente pode desenvolver.

One interviewee answered questions 7 and 8 with a singular answer:

É muita gente tentando trabalhar a ideia de melhoria de competência. Então, senso crítico, questão de melhorar as análises e percepções, saber lidar com desafios, responsabilidades. Todos esses pontos eu considero que ajudam a melhorar essa questão de poder estar trazendo coisas novas também para a consultoria. A gente já entra na consultoria com um treinamento voltado a executar aquilo que é passado para a gente, então, você tem a solução ali, você aprende como é feita a solução, e vai sempre seguir ela ali, se for vendida ela. Mas, a gente sabe que tem como trabalhar ideias diferentes, então, exemplo: a gente sabe que dentro de uma solução de marketing sempre tem etapa de coleta de dados, análise e direcionamentos, correto? Então ao invés de a gente apresentar para eles já todo o passo-a-passo de uma etapa, exemplo, de [inteligível 18:00], a gente faz o estudo de PM, depois a análise, por meio de swat, de mapa de processamento ou coisas do tipo, depois, tradicionalmente, a gente pode estar fazendo o que? Cara, dentro da etapa de coleta de dados, tem essas e essas alternativas; e deixa livre para ele poder estar escolhendo e vendo aquela que faz mais sentido para o projeto, ao invés de a gente já definir por ele. Então trazer essas macroetapas assim mais livres para eles poderem estar tendo esse desenvolvimento de, tipo, diagnóstico, de senso crítico e tudo o mais, para poder definir isso, e até mesmo trazer algo novo. Então, por exemplo, ao invés de fazer uma swat, ele pode estar trazendo um método de análise totalmente diferente. Exemplo, não tinha uma de curva de valor, então ele trouxe uma curva de valor ou encontrou uma outra metodologia na Internet que fazia sentido para a realidade dele. A partir disso a gente vai desenvolvendo novas técnicas, também, de execução. Então a gente tenta trabalhar assim agora, para poder estar estimulando mais o pessoal em relação a isso. E, claro, também a gente tem a parte de capacitações. Atualmente a gente tem a força capacitação, que é a área de gestão que comanda isso, mas que se ele sentir necessidade de estar fazendo um curso envolvendo essa parte mais técnica de inovação, ou de alguma área específica de finanças, marketing, e tudo o mais. Tem os critérios lá certinho, não sei se faz muito sentido falar, mas, entrando dentro dos critérios, a gente pode estar pagando para ele poder ter essa capacitação e trazer algo novo para a realidade dele aqui dentro da consultoria.

Question nº 9 - Como a empresa/equipe estimula o feedback?

Answer 1: Faz parte do dia a dia – nós temos uma campanha de feedback muito forte dentro da empresa, a gente tem um módulo de feedback dentro do sistema, que usamos internamente também, e fazemos muita campanha em cima desses feeds, começou a gente dá treinamento, no onboarding, o primeiro to do é enviar 3 feedbacks, e vamos fazendo acompanhamento, já

teve premiação semanal de quem tá mandando bem, quem tá mandando mais feedback, as áreas que enviaram menos feeds deixava um tempo nas suas reuniões semanais pra passar feedback, e é acompanhado. Se a pessoa não envia feeds, não visualiza ou responde, o RH avisa o supervisor pra tentar puxar a pessoa, tem a cultura de “Não reclame, aja”, quando alguém chega pra mim reclamando de alguma coisa a primeira coisa que eu faço é perguntar, “já passou feedback?”, não adianta reclamar se não tem feedback ou registro, depois de dar o feedback pode reclamar hahahaha _ isso é bem puxado [incentivado] pela direção/RH, porque é o que a gente vende, então a gente leva muito a sério. __ Não queremos ser o caso de “ferreiro com espeto de pau”

Answer 2: A cultura do feedback a gente traz também já logo quando entra, é uma coisa que, ao meu ver, já está bem estabelecida dentro da AD&M, de sempre, depois das entregas, dentro dos cases que a gente tem das entregas semanais no treinamento, a gente tem essa roda de feedbacks para poder estar falando com relação a percepções da etapa como também da equipe em si. Então já tem esse controle para depois ter plano de ação, e nivelamentos para a pessoa estar sempre se desenvolvendo. Dentro da perspectiva de projetos a gente também traz esse ambiente mais aberto, tem as reuniões semanais; então isso pode ser trabalhado já dentro das reuniões semanais, ou também após a entrega de alguma etapa. Separa isso para poder estar tendo esse momento de como que foi a etapa, de como que foi a entrega, e deixa bem aberto mesmo para o pessoal. Quando não envolve tanto a área de projetos, com relação a alguma percepção ou algo do tipo, a gente tem esse hábito de marcar um momento na agenda para trocar ideia, conversar sobre alguma coisa, para poder estar passando isso para a pessoa envolvida. Então, algo que não é necessariamente formalizado, mas consegue ser passado com bastante tranquilidade. Algo que já ficou meio que na cultura. Agora a gente está trazendo mais o método 360. Claro, tem a avaliação de desempenho, que todo mundo vai se avaliar e autoavaliar, enquanto todo mundo que você se relacionou diretamente dentro do período bimestral. Mas, dentro do feedback a gente tenta trazer toda a equipe envolvida ali. Então, pode o consultor estar passando algum ponto para o gerente, o gerente também passando para ele, e fazendo esses ajustes caso necessário, não é só feedback, é bem aberto mesmo. Não necessariamente é mentor-mentorado.

Answer 3: O principal estímulo para feedback é após as competições. Sempre que a equipe volta de uma competição, é marcada uma reunião apenas para feedbacks, em que cada membro dá o seu próprio feedback sobre o desempenho da equipe, o individual próprio e o individual

de cada outro membro. Além disso, a equipe atual participou de um workshop sobre feedbacks no ano passado, exatamente com o objetivo de melhorar isso.

Answer 4: A gente tem alguns métodos pra fazer feeds anônimos, caso não se sintam confortáveis, esses métodos são a ouvidoria do RH, em que a pessoa pode só chegar e conversar sobre algum problema ou passar um feedback construtivo, pedir ajuda pra passar algum feedback, tá lá pra resolver esse tipo de situação ou por um formulário, também anônimo, isso é quando a pessoa não está confortável. Sobre os feeds positivos, já faz parte da cultura, a gente gosta de chamar de “biscoito”, então, “dar biscoito”, os feeds sobre projetos, pra elogiar, que não são sobre avaliar, é direto entre eles. Então acaba que o feed+ direto já faz parte da cultura, a gente não precisa estimular. Não estimulamos “diretamente”, mas temos também a árvore de recados, que é um site em que as pessoas podem colocar notinhas, aí colocam “Para fulano” e o motivo do porquê daquele biscoito, podem se identificar ou deixar no anônimo. Os feeds mais orgânicos a gente não fica sabendo muito porque já faz parte do “dia-a-dia”, mas a gente reforça, especialmente pro RH, a parte de Comunicação não violenta

Answer 5: A gente tenta sempre estimular qualquer tipo de feedback, positivo ou construtivo. A gente tem duas políticas de reconhecimento. Uma chama brownie, que é um formulário que a gente preenche sobre alguém que a gente quer reconhecer, então a gente escreve um textinho falando da pessoa e funciona como um brownie virtual que é enviado pra pessoa reconhecida. Aí a gente conta por mês e a pessoa que mais receber brownies virtuais e a que mais enviar naquele mês, cada uma recebe um brownie de verdade. Então é um estímulo tanto pra enxergar coisas boas nas pessoas como pra você mesmo se esforçar para fazer algo bom e ser reconhecido por isso. Tem a outra, que é uma política de reconhecimento mais geral, que é outro formulário que fica aberto pra você avaliar cada pessoa da empresa, então se avalia os prazos, se a pessoa tá cumprindo, sobre inovação também, se ela tá se dedicando muito, aí no final tem uma pontuação e os maiores pontuadores recebem um cupom do ifood. No mundo ideal, era pros ganhadores se reunirem e fazerem uma confraternização pra estimular a integração. Sobre o feedback construtivo, a gente marca uma reunião com a pessoa e fala os principais pontos que a gente acredita que devem ser melhorados.

Answer 6: Assim que a gente entra na empresa (trainee) tem um treinamento de feedback (o mesmo oferecido aos clientes). A gente estimula sempre, passamos feedback um para o outro constantemente, tanto de desenvolvimento quanto positivo, usamos a plataforma de uma empresa, a Impulse UP, que tem as PDIs para capacitação, e é uma plataforma de passar feedbacks, não é uma coisa muito forte dentro da empresa, passar feedbacks pela Impulse UP,

mas a gente tem tentado instigar mais, de usar mais essa plataforma que a gente tem acesso. E também falando com as pessoas, não usamos muito a plataforma, mas passamos nas reuniões e mensagens privadas. Mas temos o costume bem forte, assim, no processo seletivo, a gente passa feedback em todas as etapas e pede feedback dos candidatos, e no resultado (aprovado ou não) a gente passa todos os feedbacks. A gente tem avaliação de desempenho todo semestre, com feedbacks, trabalhando ou avaliando, de fazer tudo com feedbacks.

Answer 7: É um tema que tivemos capacitação dentro da empresa porque é um assunto importante e difícil, temos essa possível dificuldade de manter o feedback, mas no geral temos feeds de projetos, isso já faz parte da nossa empresa (cultura?), temos os feeds do consultor, do cliente, dos diretores, do professor, do gerente, dos colegas que realizaram aquele projeto. Temos também os feeds dos diretores, então cada diretor tem que estar passando feedbacks pra sua equipe, passando ali mensalmente pro feedback seja suficiente e adequado, também pra evitar de perder o timing do feed. Todas as atividades realizadas “in company” são feeds gerais, nós também estimulamos os membros a falarem com a gente mantendo o princípio de feedback, de que é para auxiliar nas melhorias, então feeds construtivos ou positivos, ou seja, que sempre devem contribuir para o desenvolvimento.

Temos uma lista de pontuação para os membros que passam mais feedbacks, é uma política de benefícios, por ser algo que sempre estimula o crescimento da EJ, os benefícios são todos “voltados” para o benefício de todos, então o dinheiro não é entregue à pessoa, fazemos a seleção de onde pode ser gasto e a pessoa pode acumular esses benefícios pra comprar algo [mais caro] futuramente.

Answer 8: Então... foi mais ou menos tipo nem aquela lei de Brasília no início, que se passasse reto na faixa de pedestre ia ser multado hahaha, o pessoal não gostava muito de passar feedback, a gente tem a semana do feedback, que é a primeira semana do mês, aí se a pessoa não respondesse um feedback (enviar e receber) até sexta-feira 23:59 recebia uma notificação, até o pessoal começar a aprender, e agora virou uma coisa normal. Desde o início, no trainee, (agora) a gente passa feedback pra tudo e em todas as etapas, no projeto final, em que vários participam, todos tem que dar feedback. No início foi na força, porque ninguém queria responder, mas hoje já faz parte do dia-a-dia, ficou normal.

Question nº 10 - Como a colaboratividade entre os membros é estimulada?

Answer 1: Isso, mais pra complementar, acho que isso acontece muito dentro dos squads, e acontece também dentro de cada time, sabe? Dentro da própria área, então, por exemplo, no meu time a gente tem reunião semanal de boas práticas, então começamos com a pergunta “o que você aprendeu na semana passada?”, aí a gente vai trocando as informações, então tem muito esse espírito de ajudar os outros, acho que tem muito haver com feedback, de querer auxiliar e desenvolver.

Answer 2: Em cada projeto, a equipe responsável decide como vai organizar as tarefas entre os membros e, nesse momento, buscamos manter mais de um membro em uma área para que ele nunca tenha que trabalhar sozinho, além de criar "turnos" de trabalho também com os membros de sua área e com os de outras áreas trabalhando simultaneamente no mesmo espaço.

Answer 3: Apoio na equipe, então ao fechar um projeto e fazer a equipe, geralmente são pessoas de diferentes áreas, uma dupla de uma e uma dupla de outra, pessoas que não interagem tanto, então a gente lembra que o trabalho em equipe é uma capacitação e a gente estimula isso em momentos de descontração para que eles se sintam mais confortáveis de interagir nos momentos de projeto. A partir disso a gente puxa momentos de integração institucional (como empresa) e momentos não institucionais, em que as pessoas são elas mesmas, trabalhando os laços de amizade, que são locais de descontração saudável e ter uma relação um com o outro mais tranquila. E quando você é amigo de alguém é mais fácil de passar feedback, quando tem intimidade, você fala mais facilmente. Conversa mais sobre o que te incomoda e o que te impressiona.

Answer 4: Essas pesquisas que a gente faz nunca é sozinha, dividimos squads e cada grupo é responsável por uma parte da pesquisa, e no final eles se reúnem e juntam tudo em um relatório só. Tem muita coisa que tem trabalho em equipe, como nas visitas técnicas, por questão de segurança e para ser mais agradável, pra melhorar o convívio a gente faz um check-in nas reuniões com todos e todo mês a gente faz algum encontro (online ou presencial). É... a gente vê essa colaboratividade mais é nas pesquisas, quando vamos corrigir os trabalhos dos trainees, sempre é em grupo também... Nos serviços que a gente faz sempre tem que ter pelo menos duas pessoas e nos grupos de pesquisa as pessoas trabalham juntas, como se fosse um trabalho em grupo na UnB, antes já tinha acontecido de “cada um fazer sua parte” e ficou parecendo o Frankenstein, aí desde então as equipes trabalham bem juntas.

Answer 5: Uma forma de estimular a colaboratividade é integrar por meio dos projetos, temos os GTs, os grupos de pesquisa, temos uma política de ter muito contato entre as diferentes diretorias, porque esse contato é essencial para que ele possa estar “sobre” todas as diretorias.

Dentro de cada diretoria temos também as demandas internas, sempre em pequenos grupos para estimular a cooperação, e também, nas interações entre diretorias, estimulamos a integração, para a empresa como um todo no modo “núcleo”. Os temas dos GTs também são muito diversos, abordando assuntos internos e externos, para englobar neles um pouco de cada diretoria, pra incentivar a cooperação de todos os membros de todas as áreas. [Sobre os projetos em (ao menos) duplas] Sim! Fazemos isso pra gerar essa integração, mas também pra garantir a qualidade técnica e evitar membros sobrecarregados, realizar os trabalhos com maior eficiência.

Answer 6: A gente sempre tenta, por exemplo na reunião de qualidade, a semanal de cada curso, discutir sobre os projetos e essa troca nas reuniões sempre é estimulada. Então, por exemplo, se eu estou fazendo um laudo e estou com dificuldade, alguém que já fez algo assim pode me ajudar, mesmo não fazendo parte do projeto comigo, então nessa reunião semanal todo mundo se ajuda e se apoia. A gente está tentando implementar revisões internas antes de mandar para o responsável técnico, porque a gente vai aprendendo junto e se ajudando e diminui os custos com o responsável técnico porque a gente paga eles por hora trabalhada, então se ele tiver menos coisas para corrigir, o custo com isso vai ser menor. Mas essa colaboração é estimulada nas reuniões de qualidade de cada curso e na própria equipe, porque a gente sempre tenta alocar um membro mais velho com um mais novo, para eles se ajudarem e para acontecer essa gestão do conhecimento também, é até uma forma sustentável de levar os projetos, para sempre ter esses conhecimentos dentro da empresa. Acho que resumindo, esse estímulo está em coisas mais culturais mesmo, de todo mundo ir se ajudando.

Answer 7: Esse é um ponto que, dentro da área de projetos, era bem complicado de resolver, porque a equipe fica muito fechada ali dentro do projeto que ela está. Mas, trazendo essa cultura de projetos executados em dupla, essa variação, pegando pelo menos dois projetos, você já se relaciona mais com as pessoas. A gente tem, também, nosso portal de Bora Ajudar, dentro do Slack, de sempre que tiver uma necessidade de algum tipo, a gente poder estar solicitando lá, também, então, dentro de uma etapa, exemplo: preciso de alguém para me acompanhar em uma entrevista, ou para me ajudar em alguma coisa assim do tipo, ou levantar contatos para benchmarking; a gente lança lá e o pessoa costuma ajudar. Mas, também não é algo formalizado, estruturado, a gente tem que trazer isso como cultura também. Então, atualmente a gente precisa um pouquinho mais dos gerentes tomando essa frente para poder falar para os consultores buscarem ajuda. Então é algo que a gente tem que trazer para eles fazerem um pouquinho mais. Então, eles estão falando de alguma necessidade, de algum ponto que está

muito apertado, “cara, aqui é bem aberto, bem tranquilo para todo mundo ajudar; não precisa ficar segurando isso só para você enquanto projeto”. Então o pessoal manda lá no grupo, ou fala diretamente com uma pessoa específica que entende mais sobre determinada solução, ou alguma coisa assim do tipo. A gente tenta fornecer mais essa base, então tal fulano já executou tais soluções, tal tem mais experiência com isso ou aquilo, entende mais sobre o assunto, e a gente consegue direcionar para eles poderem entrar em contato também. Ou, se não, como eu falei, pode deixar mais aberto e pedir ajuda no grupo, ou essas coisas assim também.

Answer 8: É estimulada sempre haha. Uma das coisas que a gente avalia no processo seletivo e já coloca os trainees para fazerem é trabalharem em equipes, um dos valores da Práxis é empatia, então a gente tá trabalhando em equipe o tempo inteiro, não existe uma única equipe/área que seja individual, todo mundo tá dentro de um grupo (presidência e conselho diretor), a gente tá sempre instigando, façam alinhamento, conversem com as outras áreas. Tem também a RG, todo mês a gente tem reunião de alinhamento sobre o que foi feito naquele mês, então a gente tem canais pra fazer a conexão entre equipes, ter transparência e pedir ajuda... mas é algo muito da cultura da Práxis, que quando entra a gente percebe nos membros e já começa a praticar.

Question nº 11 - Quais são as "redes" de apoio da empresa/equipe? (de onde vocês recebem aconselhamento, direcionamento, apoio?)

Answer 1: Dentro do MEJ temos a BJ e a Concentro (reuniões mensais), duas redes essenciais para gente, temos os professores conselheiros que são nossa base, eles sustentam bastante a gente em orientação, como estudantes na pesquisa. Temos também o apoio da Faculdade, utilizamos o espaço cedido, as parcerias também são bases de apoio pra nossas atividades e trocas

Answer 2: ...BJ e Concentro... a nossa principal rede de apoio, de federação, é a Concentro, eles destinam guardiões pra cuidar de um número "x" de Ejs pra acompanhar e auxiliar mais de perto. A BJ é mais um apoio da Concentro e a Concentro é o nosso apoio. Outro ponto de apoio é a própria UnB, os professores que são supervisores dos projetos, tem uma supervisora conselheira da Práxis dentro do departamento, ela inclusive foi uma das fundadoras, e o marido dela, também professor da Psicologia. Um outro ponto de apoio são os ex-membros, que compartilham experiências, a gente tem um relacionamento e contato muito legal com eles, às vezes a gente chama pra fazerem uma capacitação, tirarem alguma dúvida.

Answer 3: “BJ” é meio polêmico isso, porque por mais que eu goste muito da Genesys e outras EJs, só que eu nunca fui muito ligado nessas coisas de empreendedorismo, eu acho que às vezes é muito utópico... dentro da Genesys a gente é meio frustrado com a BJ e a Concentro, porque tem que pagar a mensalidade e EJs que ganham 1 milhão pagam praticamente o mesmo que as que ganham 5 mil... mas quando a gente precisa de algum aconselhamento, da parte mais interna a gente entra em contato com nossos padrinhos e eles sempre ajudam bastante e dão algumas capacitações, sempre são de áreas diferentes então é interessante. Mas com relação a aconselhamentos de burocracias ou conflitos internos procuramos nossos padrinhos da BJ, mas quando é dentro da empresa mesmo a nossa Diretora de Operações é quem tenta apaziguar os ânimos. A gente tem uma professora tutora, aí tudo que precisamos dentro da UnB ela nos direciona ou auxilia diretamente, se precisarmos podemos também falar diretamente com os professores orientadores dos membros.

Answer 4: Isso, a gente tem de apoio a Concentra, que é a Federação que rege o movimento dentro do Distrito Federal, tem a UnB, muito por conta da parte do CVT, que fica responsável pelo registro e controle das empresas juniores, tem a rede de apoio, querendo ou não, dos professores, que a gente tem aquela parte do banco de mentorias e tudo o mais, que eles podem estar auxiliando. A gente também participa da reunião da assembleia do departamento, vê nivelamentos, como a gente pode estar melhorando nosso relacionamento, e também os nossos próprios parceiros — algum cliente, ou empresa, também, que é nossa parceira, pode estar prestando algum auxílio para alguma área, alguma coisa que a gente necessite. Tem um bando de mentores em uma planilha, para a gente fazer o controle. A gente tem professores, ou pessoas de mercado, podem ser ex-membros também, para poder estar entrando em contato. A partir disso, agora a gente utiliza um contrato de formalização para não poder ficar algo em que a gente exija demais dele ou ele suma, ou deixe de assumir um compromisso. A gente formaliza, por exemplo, vão ser tantos alinhamentos semanais, vai ter uma reunião por chamada, ou presencial para resolver alguns pontos, o acompanhamento vai ser até tal parte. Então a gente assina esse contrato para iniciar a formalização. Ele não entra na equipe de projeto, mas os consultores vão mandar mensagens, fazer esse alinhamento com ele certinho. Aí a gente registra ele dentro da participação do projeto. Basicamente o mentor vai estar ali quando tiver soluções que a gente não tem tanta expertise. A gente pode estar entrando em contato com esse professor, ele passando a metodologia para a gente, fazendo alinhamentos, e verificando se o que a gente está fazendo está correto. Ou, se não, é com relação a um mercado novo.

Answer 5: Concentro...BJ... a gente tem uma relação com a própria Faculdade de Comunicação (FAC), ela como um todo, mas a gente tem também professores destinados a nos acompanharem (2), e nos auxiliar com capacitação com relação à história da comunicação ou introdução mais geral sobre publicidade e comunicação, é também uma rede de contato com a faculdade, pra nossa sorte eles topam muito nossas ideias e estilo. Temos também os familiares dos nossos membros, acho que se torna algo do tipo, mas a gente estimula também, temos um momento pra conhecer as famílias, responsáveis e melhores amigos.

Answer 6: Tem principalmente os RTs pra cada projeto, mas a gente tenta sempre falar com os professores, principalmente nessas questões de projetos que a gente não fez ou tá começando a fazer, tem também ex-membros ou membros mais antigos, é mais nesse sentido de pessoas que trabalharam na área ou já foram da empresa. Às vezes a gente faz parcerias também com outras EJs parecidas.

Answer 7: Os fundadores, eles atuam na rotina, no dia a dia de trabalho, supervisionando as coisas, eles são bem próximos, eu respondo a eles diretamente... tem o investidor, então os fundadores respondem a ele, que foi quem ajudou com os aportes iniciais pra abrir a empresa e deu dicas estratégicas também. A gente começou a trabalhar agora com a estrutura de parceiros, eles acabam se dividindo em algumas categorias, tem comerciais, tem parceiros que vendem a Impulse UP, como vender uma solução que usa nossa plataforma pra fazer a avaliação de desempenho e ganham um dinheiro pra vender a Impulse UP. Temos também parceiros de produção de conteúdo, então tem um influencer que usa nossa plataforma pra exemplificar e divulga a empresa.

Answer 8: A principal rede de apoio da equipe são os próprios membros, porém os mais antigos, que já se formaram e estão mais afastados das atividades cotidianas. Procuramos a ajuda deles quando não temos informações suficientes em conhecimentos específicos e que eles dominam.

Question nº 12 - De 1 a 10, qual nota você atribuiria para o potencial de inovação aparente da sua equipe?

Answer 1: 10

Answer 2: 8

Answer 3: 8

Answer 4: 6

Answer 5: 8,5

Answer 6: 7

Answer 7: 7,5

Answer 8: 9

ATTACHMENT

Attachment A – Creativity's presence in classrooms – authors: LIRA, GUILLAUMON, published at GOOP, 2021.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**CREATIVITY'S PRESENCE
IN CLASSROOMS**

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Universidade de Brasília

Pesquisadora: Ester Azevedo Lira

Orientadora: Dr. Siegrid Guillaumon

ABSTRACT:

This research was initiated with the purpose to understand the development of creativity inside the classroom, how it is stimulated by the faculty. As a basis, the subject of Creativity and Innovation in Organizations offered by the Department of Business Administration at the University of Brasilia was observed. Through observation and participation in the activities and interviews with professors of different courses and departments. As a result of this research, a new model of creativity was structured and confirmed, with restrictions, and it was possible to understand which techniques and didactics stimulate creativity's development.

RESUMO:

Essa pesquisa foi iniciada com o intuito de aprofundar o entendimento da criatividade no ensino superior e como ela é estimulada pelos professores. Como base foi utilizada a matéria de Criatividade e Inovação nas Organizações, oferecida pela Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE) da Universidade de Brasília (UnB). Através da observação e participação das atividades realizadas na matéria mencionada e de entrevistas realizadas com professores de diferentes departamentos e cursos, foi possível comprovar, com limitações, um novo modelo de criatividade e entender os métodos utilizados pelos professores para estimular a criatividade nos estudantes universitários.

Keywords: Creativity, creative process, professor, university, leadership and creativity management.

1. Introduction

According to the book "Collective Genius" (page 26) by Hill, L., Brandeau, Truelove and Lineback, to get to a creative idea in a group there are two phases, *unleash* and *harness*, described as follows, "Unleash is how ideas and options get identified or created. Harness is how those ideas and options are shaped into a final solution."

Through this article my objective is to understand the management of creativity in different classrooms, what concepts are present and how creativity can be stimulated and how professors identify their students' response. By exploring articles and books previously written as well as field visits and interviews made with faculty members of the University of Brasilia.

When observing the class and researching for existing studies and articles it was evident that most studies do not account for the leader's or professor's perspective, they are focused on the creative person and on the effects they have or are subject to, but rarely focus on how that person is influenced and lead to a creative path, which is this study's focus, how does the professor leads students to become creative or use creativity in the classroom.

With this article it will be possible to comprehend the best leading pathways to creativity in the classroom and what constitutes the creative process displayed in classes through the understandings of the developed model, based on Creativity's 4Ps (Rhodes, 1961), 5As (Glareanu, 2012), Four stages (Basadur, 2004) and Leadership styles (Goleman, 2011).

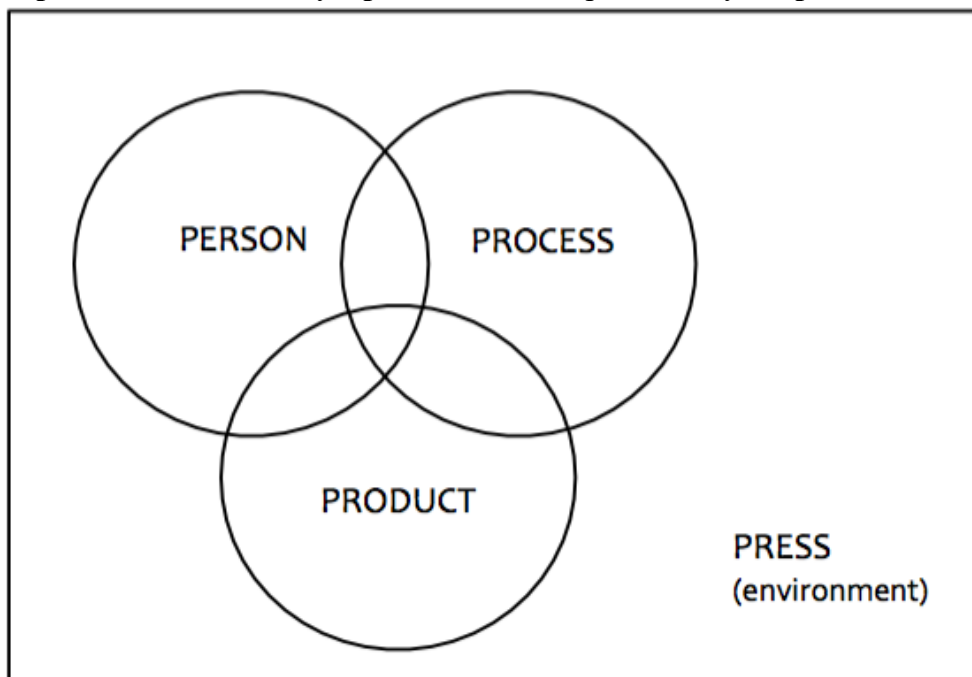
2. Theoretical references

Considering the need to define creativity and innovation in order to understand what is taught, learned and applied in the classroom, some concepts will be presented concerning creativity, such as "Creativity is the use of ideas to bring something new into being" (Glaveanu, 2000), it also is "the ability to produce original and unusual ideas" (Cambridge dictionary), and

these definitions are not wrong, but they could be expanded, which is the focus of this section, because *creativity* has many components, explores by three main theories, 4Ps (Rhodes, 1961), 5As (Glaveanu, 2012) and the Four stages (Basadur, 2004).

2.1 The 4P's theory - by Mel Rhodes, 1961

In Rhodes' study creativity is defined as "the process of reorganizing knowledge, and of articulating that synthesis so that other people can understand the meaning." (Rhodes, 1961). In this definition we can identify the four P's, in the original idea *knowledge*, is the product, that is thought by a human being, the person, this happens through the process and the ideas can only be generated through the press, in which the person grew to be, the environment. All four Ps can be traced in the final creation, through the following line of thought: the **product** comes from a **person**, which went by a **process** that was provided by the **press**.



Elaborated by the author with description from Rhodes' 1961 research

One of the studies analyzed by Rhodes is Guilford's analysis of creative people, in his study was found that creative thinkers are characterized by their "sensitivity to problems, fluency of ideas, mental flexibility, divergent thinking, and ability to redefine familiar objects and concepts", characteristics that can be related to the types of intelligence present in Gardner's 1983 study previously mentioned. Another definition of the creative person brought in Rhodes's article (1961) was provided by Eric Fromm, defining the creative person as "*someone that has the ability to concentrate, a genuine sense of self, and confidence in self, the ability to accept conflict and tension, someone who is willing to be born everyday*". These components that define the person, alongside with the others highlighted by Rhodes in the article can be condensed to a curious being, someone who dares to ask "how?" and "why?", "*a creative person can often have their ideas called crazy, but, how crazy? Crazy enough to be useful and generate change?*" (Rhodes, 1961).

In Rhodes' article he defines the process as "*the application of the motivation, perception, learning, thinking and communicating*" (Rhodes, 1961). The process is also connected to Wallas' Four stages, that were, in Min Basadur's 2004 study, renamed and tested. Both theories explain the step by step of the process, being of essence for the better

understanding of this "P". In the processes phase the idea generated will be defined and analysed, solutions will be prototyped and, after tested, used.

In Rhodes' study, Alex Osborn's speech, "*I submit that creativity will never be a science, in fact, much of it will always remain a mystery, as much as 'what makes our hearts tick?' At the same time, I submit that creativity is an art, an applied art, a teachable art, a learnable art, in which all of us can make ourselves more and more proficient if we will*" (Alex Osborn, 1985, at MIT) was used to define what the process may be defined.

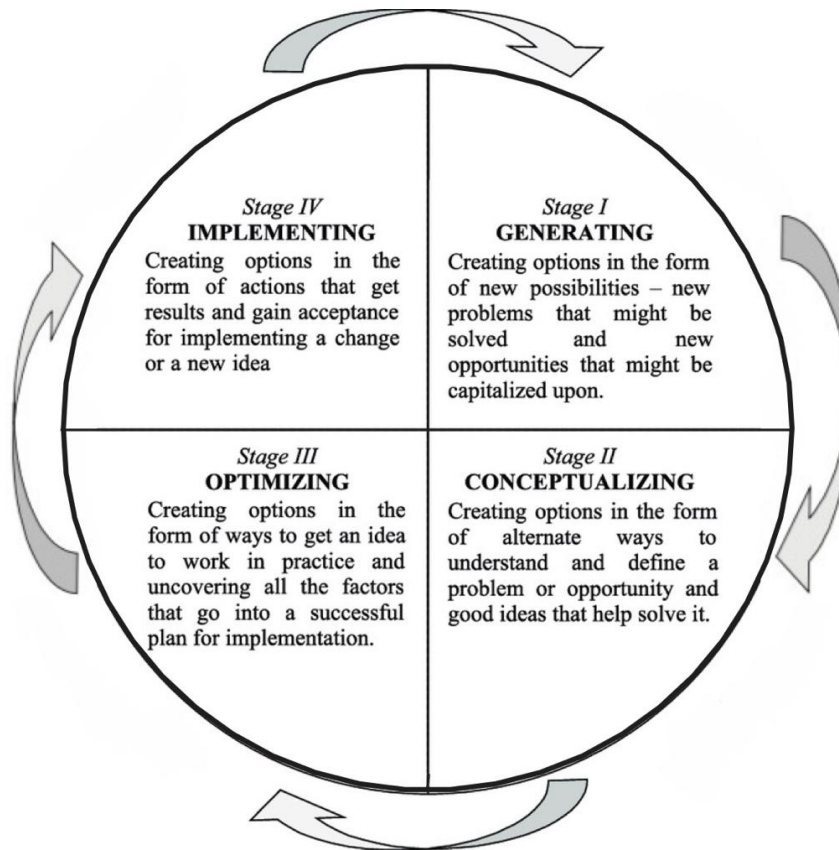
The press is the P referred to the relationship between human beings and the environment. The relationship comes from interactions and the understanding of needs, experience of sensations, perceptions and imagination. In studies to better understand the press, it was attempted to measure congruence and dissonance in a person's ecology, meaning, the inventions come as a response to social needs and that there must be a sufficiently advanced stage of culture and a proper technical heritage to foster or allow an invention to be made (Liphshitz in Journal of the Patent Office Society, 1935).

Another confirmation of the press' influence on innovations throughout the years is "the existing and overwhelming influence of causes for invention is proved by the frequency of duplicate invention, where the same idea is hatched by different minds independently about the same time" (Rhodes, 1961).

The product is the result of the creative process, is the innovation brought from an idea. An idea is a thought that has been communicated to others, through any communication system, "*when an idea becomes embodied into tangible form it is called a product*" (Rhodes, 1961). The *Collective Genius* book, by Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove, and Kent Lineback; describe innovation as "something new and useful" (Hill, 2014), definition that can be extended to the product.

2.2 Four stages

The four stages article, by Min Basadur, was created with the objective of being a model for improving the management of creativity, in this study it will be the base to better understand the creative process. This model, according to Basadur's references, was based from, Wallas' model (1926), in which the stages were preparation, incubation, illumination and verification. Parnes, Noller and Biond's model for Creative Problem Solving (CPS) (1977) was also an important base for Basadur's model, alongside Amabile's presentation, preparation, generation, validation and assessment sequence. The Osborn Parnes school of creative problem solving was the one that sustained Basadur's line of thought. From these contributions, Basadur came up with the following model for the creative process.



The generating stage consists of the phase of finding the problem. In which the person will "gain knowledge and understanding by physical contact with an involvement in real world activities, creating new problems, challenges, opportunities, and projects" (Basadur, 2004). The understanding component is derived from experiences, including the feelings of one or of a group, that will be identified through empathic connections. The main objective of this stage is to sense, seek or anticipate problems and/or opportunities, and the outcome of this stage is *a problem worthy of investigation, but not yet defined or understood, initiating problems to be solved* (Land, 1972).

In the CPS profile, the generating stage is the one of apprehension of knowledge by experience (experiencing information), meaning that finding problems and opportunities can only happen if the person/group is having experiences. In the *Collective Genius* book, by Hill, Brandeau, Truelove and Lineback, an understanding about the environment necessary to allow these experiences to happen in a collaborative manner, through free flow and stimulated discussions and even conflicts, for it is understood that they allow the real problems to surface. It is important to try and identify the environment of classrooms, to see if they stimulate controlled and constructive discussion.

This stage consists of part two in the phase of finding the problem, it is responsible for defining the problem and/or opportunity found in the first stage. The creative activity that takes part in this stage is of *gaining knowledge and understanding, through detached and abstract thought, and mentally working in the abstract, and analysing, pondering and theorizing about the information received to create a model of the problem domain* (Basadur, 2004). The objective of this stage is to, at its end, have the problem worthy of investigation, found in the first stage, recognized into an explored and understood problem definition, with some vague solution ideas.

The conceptualizing stage, in the CPS profile, refers to utilizing knowledge in order to create options. The creation of options is part of the problem finding activity, in this phase

leaders must learn to hand off challenges to others, meaning, delegating should happen before all problems are solved. And it is important to highlight this stage as the one that will set the tone for the rest of the creative process, for it is the one where the problem is defined, which means it may also take more time than the other stages. As Albert Einstein once said, "If I had an hour to solve a problem I'd spend 55 minutes thinking about the problem and five minutes thinking about solutions." Understanding this phrase is essential since once a creative person has a well defined problem it is easier to find a practical and useful solution.

This stage refers to the CPS problem solving phase, in which knowledge is acquired by "working in the abstract and thoroughly analyzing a defined problem and using this knowledge to develop and evaluate ideas and options, and create practical solutions and plans" (Basadur, 2004)

The main objective of this stage is to develop solutions to the problem previously defined, and develop the ideas thought, the outcome of this stage are practical solutions to the problems and/or opportunities defined.

In this stage the CPS represented is the phase of solution implementation, said stage consists of the creative activity of "gaining experience with new solutions, evaluating the outcomes, and making adjustments to successfully implement them."(Basadur, 2004). The main objective of this stage is to convert the knowledge acquired into viable solutions that are implemented, focusing on solving the problems. In this stage new knowledge and understandings are acquired by physical contact and involvement in the real world.

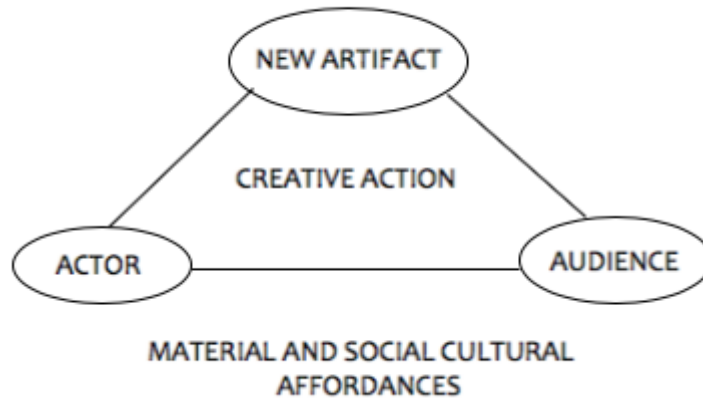
2.3 5A's

The 5A's framework, developed by Vlad Petre Glaveanu in 2013, was created, "In order to expand the language, to better understand creativity in a variety of domains" (Glaveanu, 2013). He thought of stimulating the cultured expression of the human mind considering that creativity emerges from activities developed by different people. In his research the mind has a co-constructed and distributed creating sense, considering the relationship between brain, body, person, and environment. The 5A's are:

- Actor: personal attributes in relation to social context, is equivalent to the Person on the 4P's
- Action: coordinated psychological and behavioral manifestation, the thinking process entailed in creating something
- Artifact: cultural context of artifact production
- Audience: the interdependence between creators and society
- Affordances: the material world, considering the resources available.

Although the five A theory is more recent than the four P's one, the only component that truly distinguishes them is the division of the Press into two concepts, the Audience and the Affordances, this division happened so the material and social influences would be separately defined.

Considering the other similarities, and this article's focus, the Audience will be the only component of the five A theory to be defined, in order to avoid redundancy and to get a more profound understanding of the social influences on creativity.



Elaborated by the author with description from Glaveanu's research

This A refers to the social environment in which the actor/person is involved, this A was addressed to divide the Press, in the four P theory into two environments, the material and social influences. For audience, the given examples were *"potential collaborators, family members, opponents, colleagues or the final public, that will receive or reject the product"* (Glaveanu, 2013).

The leadership consideration on the created model was brought by the following sentence "Innovation is a team sport, in which individual efforts becomes something more" (Hill, 2014), and that collaboration between individuals is coordinated by a leader, that can be defined by Daniel Goleman's study of different leadership styles.

2.4 Leadership Styles by Daniel Goleman

The 6 leadership styles developed by Daniel Goleman are highlighted in this research since we are investigating the leadership role of the professor inside the classroom. The six types are Commanding, Visionary, Affiliative, Democratic, Pace setting, and Coaching. The author provided a board that synthesizes each style, that will be used as reference on the identification of each leadership style.

Visionary	Motivates people towards a vision	"Come with me"	Self-confidence, empathy, change catalyst
Coaching	Developing people for the future	"Try this"	Developing others, self awareness, empathy
Affiliative	Creates harmony and builds emotional bonds	"People come first"	Empathy, building relationships, communication
Democratic	Forges consensus through participation	"What do you think?"	Collaboration, team leadership, communication
Pacesetting	Sets high standards for performance	"Do as I do now!"	Conscientiousness, drive to achieve, initiative
Commanding	Demands immediate compliance	"Do what I tell you"	Drive to achieve, initiative, self-control

Based on **Primal Leadership** by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee

3. Methodology

The methodology was composed of many phases, the first one was of observing and understanding the didactics for teaching creativity, which happened through the participation in "Criatividade e Inovação nas Organizações" a course that encourages students to learn how to be creative and how to solve problems in organizations through creativity, innovation and sustainability. In this class many outdoor activities happen and each one of them contributed to seeing the effectiveness of creativity in problem solving. After observing the activities and, simultaneously, researching about the most recent and valid theories.

After finding the theories previously presented, the scopus website was used to find what were the most relevant answers to be found, the main questions within creativity that hadn't been explored.

In this research it was found that the professor's perspective was the least explored in articles, which confirmed the need to investigate their perspective. After researching on scopus, the articles developed by Julia de Araújo Rodrigues and Verena Alcântara Andrade, in which they explored which professors were considered to be creative by other students in the business department, their collective method was a survey. The professors from other departments were chosen and looked for through the recommendations of reference students from a variety of departments from the University of Brasilia (UnB). Then, the recommended professors were searched and contacted. The methods of investigation were, qualitative interviews and observation, to collect such data, the interviews were recorded and partially transcribed and the observed activities were photographed and documented in notes.

For the development of the interview's script, the theories were analysed and divided in each of the most important components and which ones should be investigated, also, the best questions to understand the didactics and activities present in each professor's class. After the

interviews were made, they were analysed considering the developed model, that is furtherly presented.

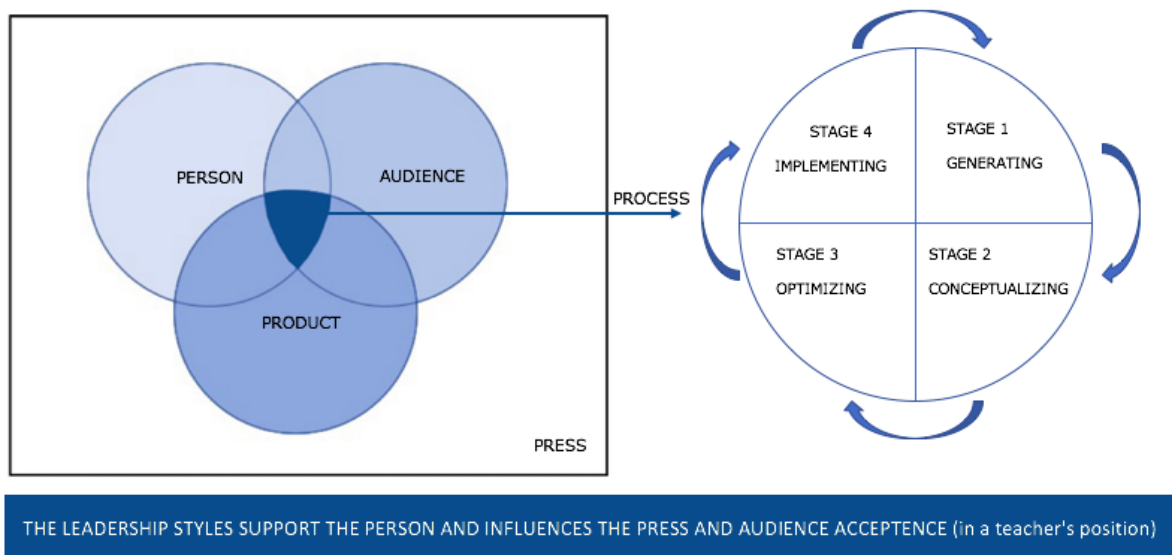
3.1 Research pathway

The research began through the reading and analyzing of the articles and books used at the explored course, then expanded to other titles around creativity, such as "Collective Genius" by Hill, and Harvard's Business Review collection of 10 must read articles concerning the management of others. Later on, an advanced search in the Scopus platform was made to better understand to whom and how this research could be relevant.

Through the exploring of the Scopus platform it was found that only 14 articles have been published, in Brazil, about creativity in universities, of those 14, only 5 were published by Business departments, evidentiating the lack of exploration concerning a professor's point of view to creativity.

4. Results

4.1 Developed model



This model was created considering the 4P theory, alongside with, 5A's, Four stages and the Leadership Styles article, by Daniel Goleman, all previously explained. The 4P's theory was the one mainly used, providing the foundation of the model, and also the central components, which were complemented with the 5A's "Audience" concept. This model also makes use of the Leadership style theory as a concept that provides support to the whole creative process, and the Four Stages of Creativity, details how the Process happens. This model has the 4P's as components that influence the development and the possibility for creativity, within the Press, as an environment, the creative creation (Product), the creator (Person) and who is watching and assisting (Audience) provide the basis for a possible Process. This Process happens, fully in four stages, and all components, in a classroom, with the exception of the Person, are influenced and influenced by the professor, and the possibilities for creativity will depend on what are the professor's dominant leadership styles.

This model was developed considering the environment of a university classroom, for teaching and applying creativity in university and/or college, and had the professors/professors perspective as a comprobatory factor, the students' perspective was used only for the professors selection, the student's perspective was not accounted for in this model, specifically.

4.2 What was observed

The students apply creativity in different contexts and gradually evolve to more complex problems, initiating with activities such as drawing, taking pictures and writing stories, to exercise their brains into thinking creatively. At the end of the course, they are challenged to think of ways to solve sustainability problems in our city and companies, in the observed class of "Creativity and Innovation".

The innovative aspect of the subject is brought by the creative ways the students bring sustainable solutions. Their seminars throughout the course also stimulate innovative thinking since their presentations must be developed through group thinking, involve the class, and bring a sustainable aspect with a creative solution. The innovation is defined by the different and creative ideas presented during the classes.

4.3 Interviews

The script developed for the interviews was made based on the previously presented model, the questions developed for the interviews are aligned with at least one concept, most concepts were detailed as the table shows:

QUESTIONS	CONCEPT
How are the activities in your class?	To understand how the activities spark and develop creativity
Have you ever had similar results in different semesters?	In order to validate the influence of the PRESS
How do you stimulate your students to develop new solutions?	To understand the teacher's TYPES OF LEADERSHIP
What would you consider to be the ideal student participation in class?	To analyse the PERSON during the PROCESS and the AUDIENCE the students create in the classroom
How do you stimulate feedback?	To help determine the LEADERSHIP style, and see how the PRESS and AUDIENCE play a role on the PRODUCT
How do you stimulate collaborativity amongst students?	In order to identify the PROCESS and understand better the LEADERSHIP style

Seven professors were interviewed, within four departments in the University of Brasília (UnB), all professors were chosen through students' opinions and/or from other researchers. The interviews happened within a week and had the average duration of 30 minutes, all interviews were recorded, but on the purpose of having a more direct article the interviews were partially transcribed and such transcript is available as an attachment to this article, the needed answers will be presented as citations throughout the analysis.

4.4 Class and student influence on the professor

The initial interviews showed a variety of perspectives and many different approaches to teaching creativity, although there already were similarities that proved to be a common factor

for every interview, such as the stimulation and excitement a professor develops with an engaged classroom, when students participate, make valuable questions and comment, adding to the class, even if the professor isn't able to finish what was expected for the day, they leave the classroom with the sensation of "job well done" (expression used by third and sixth interviewees)

4.5 Department influence on creative approach

Another pattern identified in the interviews was that professors from the same department have a similar objective with creativity, the professors in the Business department teach creativity focusing on an entrepreneurial environment, meaning for creativity to help a student to sell, create a product people need, look for an unexpected perspective in order to analyse. In the Architecture department creativity is thought, first, with the focus on creating something beautiful that exists to be admired and further on to create something that should be beautiful and functional. In the Psychology department creativity is taught with the focus on analysing the person behind the Product and/or so students can learn how to teach it, in a very unconventional class structure. And in the Arts department, creativity is used so the artist can express themselves, and provoke a reaction on those that see their masterpiece, or, for those on a path to teach, being able to help others access their creative selves and express how they feel through the various forms of art.

4.6 Controlled collaborativity's influence on students' results

The professors that stimulate collaborativity within students use the "group activities" approach to bring students closer to each other. It was observed that the activities in which students have to create a project or build something together, in long term circumstances, work more in higher harmony when they have regular meetings with the professor, this happens because the students can pitch their idea before developing it further on, they make sure to have their problems solved early on the development of the project and in the meetings the professor acts as a mediator, helping them to communicate better and develop a better project. The mediators have an average of 4 meetings with the groups, within the interviewees' classes, in the span of six months. The meetings may happen directly with the professor or with the professor's assistant, they happen in order to guide the students, so they can be closer to what is the purpose of the project, and further on, closer to the professor, receiving specific guidance. The first and third interviewees have been working as mediators and have identify an improvement on students performance with this approach.

And the professors that have group activities, but do not have guidance meetings or that do not set long spread goals, or very well explained guidelines, identify that some groups do rushed projects or do not deliver a project with the quality desired for the proposed activity. Second and fourth interviewees had experience with this type of results, when the class was in the first semesters of existence they had difficulties, such as engaging problems with a few groups.

4.7 Process and product's limitations

Through all interviews it was possible to identify that the products developed in the classroom do not reach the "Implementing" stage of the creative Process. It is believed this happens because the time and resources available for each semester are not enough to allow such development for all products developed in the classrooms, especially considering that, in business', the implementation stage is the most expensive one, making this limitation very comprehensible for a public university, although students can pursue developing various projects in extracurricular activities, such as research groups, junior enterprises, and competing

teams, in which these professors work as mentors/sponsors, receiving funds to lead the projects. The first, second and fifth interviewees are within the group of professors that support these activities as well as the professor responsible for the observed class.

4.8 Leadership style's influence on the Person

Through the interviews and observation, it was possible to identify each professor's leadership style and the leadership combinations that work best as a support for the creative environment and the Process are the Visionary, Democratic and Affiliative styles. These leadership styles work on a nurturing and securing level, opening and providing a space where students may be creative and have more creative freedom, diminishing the effect that fear has on limiting the creative action. In Brené Brown "The power of vulnerability" (2012) she explores the influence of the press, the leader and the audience on the courage the person develops to be vulnerable and communicate truly. Adding to the understanding that leaders under the highlighted leadership styles have a larger reach to stimulate more students to become more creative.

The interviewed professors, along with observed behaviours, evidenciate that the leader has the capability of setting the classroom environment, making it an accepting and creativity nurturing environment, that will allow students to present and communicate freely, allowing an creativity focused classroom to have richer and more diverse results. A business environment in which this is valued and constantly used is in Pixar, more specifically the stories department, where they create an environment filled with feedback, constructiveness and guidance, stimulating writers to create freely without fearing negative judgement (Hill,L et al., 2014).

4.9 Press influence throughout time

The press theory that explores the similarity of creativity and scientific products at the same period of time was confirmed in the interviews, there have been similar projects and products to solve identified needs and problems in the university community. Another phenomenon observed and identified was that students' priorities have changed with the years, and some priorities in the past, such as price, have been substituted for sustainability or health advantages. And this priority may vary within different semesters in the same years, depending on the group of students in the class. This was presented in the second, and fourth interviews, in which the professors work more with negotiations and deal making strategies.

4.10 Which activities (within this informational context) mostly stimulate creativity

The activities that proved to mostly stimulate the students were the ones that allowed them to "play" creatively or creatively play. The sixth interviewee said the phrase "the biggest mistake we do when we grow up is to stop playing, or forgetting how to play" and that knowledge has been verified in this research. The activities that had the most positive feedback from students were the ones where they had the opportunity to play again, in the observed classes, was the "plaster sculpture" activity, where students had to build an sculpture of plaster of some part of their own bodies, the students created groups and helped each other until everyone had their sculpture ready to be painted and finalized. In the interviews the most stimulating activities were "nature deconstruction" followed by "construction" and "Find your way". The architecture activities stimulate creativity because of the way it teaches students of how something was brought together, which shapes and compositions and then, the student must use those components to create something new and beautiful, this freedom to create that

is given for the students not only allows them to use their creativity but allows them to grow as creators.

The "Find your way" activity allows students to be very creative with a didactic goal they set for themselves, the students must present a concept to others with an activity that is created by the group, they are allowed to do anything they want for a dynamic, in order to explain the theory/concept to their colleagues.

Another activity that, in a more closed structure, allows students to be very creative is "The final negotiation" in which each student represents one country and their opinions as a representative, in a similar model to UN, as a result, the students dress up, adopt characteristics and behaviours of their given country. This activity is very well structured and the students test every concept and learnings of the class, providing an oriented creative action that not necessarily has a new product, but provides a new scenario.

5. Conclusion

In this moment, our initial question is brought: "How do professors, in different environments and contexts, at the University of Brasilia, approach creativity in their classrooms?" which answer is, professors approach creativity through different perspectives, depending on their department, but all of them can be synthesized with activities that encourage their students to think outside of the box, overcoming the conventional context, using the elements they are already used to. For example, in Architecture, the professor approached creativity by showing her students how to deconstruct complex objects and then, from these deconstructed elements, create something new and completely original, she gave them a reverse "step by step" on how to create. The business professor that focused on teaching her students to create a sustainable business approached creativity and innovation considering their capability of solving our community's problems.

This research was limited by the COVID-19 pandemic, only allowing virtual meetings to be done, limited the possibility of observation and changed some of the professors' didactics in teaching creativity, cancelling some courses. Another limitation brought by the pandemic was the amount of departments reached and the number of interviewees, but from this limitation a better amount of qualified answers were acquired.

Considering these limitations, for future researchers I recommend them to reach out to a greater number of departments within an university or to talk to various universities and compare the different approaches considering that variable. Another recommendation is to have the same thesis applied to active companies, instead of universities, and understand how they approach creativity and innovation, how they are stimulated in a professional environment.

My conclusion to this research is that depending on what is your area of study Creativity needs to be brought packed in a technique and, within the university the person responsible for choosing "how" it will happen is the class' professor. Depending on their profile students will have more comfort in opening themselves to being creative, and the best leaders to help them are "Visionary, Affiliative and Democratic" (Goleman, 2011). Another main learning is that an environment that encourages creativity, and that has the best results for innovation in the University of Brasília, are those that provide a sense of confidence and that stimulate collaborativity, although it wasn't possible to investigate that influence on tangible and real projects since all work developed in the classes analyzed stopped at a theoretical planning level.

References

RHODES, M. An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*, Vol.42, No.7, 305-310, Apr. 1961.

GLĂVEANU, V. Rewriting the Language of creativity: the 5 A's Framework. Review of General Psychology. Vol. 17. No 4, 69-81, 2012.

BASADUR, M. Leading others to think innovatively together: Creative Leadership. The leadership quarterly. 15, 103-121, 2004.

GRUSKA, A; TANG, M. The 4P's of creativity and its Application in Different Fields. Handbook of the Management of creativity and Innovation. University of Applied Management, Germany. Word Scientific, 2017.

PETRAWSKI, M.J. Creativity research: implications for teaching, learning and thinking. Reference Services Review. Vol.42, No. 4, pages 304-312. 2000

AMABILE, T. A model of creativity and innovation in organizations. Researching Organizational Behaviour. Vol.10. pages 123 – 167. 1988.

GARDNER, H; BLAKE,P. A first course in mind, brain and education. JournalCompilation 2007 International Mind Brain and Education Society and Blackwell Publishing Inc. Vol.1, No. 2, pages 61-64. 2007.

GOLEMAN, D. et al. HBR's 10 must read on Managing People. 1ed. Boston. Harvard Business Review, 2011.

HILL, L. et al. Collective Genius. Boston. Harvard Business Review, 2014.

LUBART, T. Psicologia da criatividade. Artmed Editora, 2009.