

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

RAFAELA SERDAN RODRIGUES

**O IMPACTO DO *STORYTELLING* NO COMPORTAMENTO INOVADOR DOS
FUNCIONÁRIOS: O PAPEL MEDIADOR DA INSPIRAÇÃO**

**Maringá
2021**

RAFAELA SERDAN RODRIGUES

**O IMPACTO DO *STORYTELLING* NO COMPORTAMENTO INOVADOR DOS
FUNCIONÁRIOS: O PAPEL MEDIADOR DA INSPIRAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá – PPA/UEM, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração

Orientador: Professor Dr. Juliano Domingues da Silva.

**Maringá
2021**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

R696i

Rodrigues, Rafaela Serdan

O impacto dos *storytelling* no comportamento inovador dos funcionários : o papel mediador da inspiração / Rafaela Serdan Rodrigues. -- Maringá, PR, 2021.
77 f.figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

1. *Storytelling*. 2. Inspiração. 3. Inovação. 4. Comportamento inovador. I. Silva, Juliano Domingues da, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.8

RAFAELA SERDAN RODRIGUES

**O IMPACTO DO *STORYTELLING* NO COMPORTAMENTO INOVADOR DOS
FUNCIONÁRIOS: O PAPEL MEDIADOR DA INSPIRAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Estadual de Maringá –
PPA/UEM, como requisito para obtenção do
título de mestre em Administração

Orientador: Professor Dr. Juliano Domingues da
Silva.

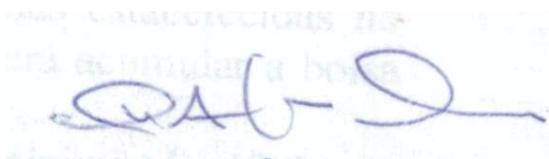
Aprovada em 26 de fevereiro de 2021.



Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva
(presidente)



Prof. Dr. Martín Nelson Hernani Merino
(membro examinador-externo – Universidad Del Pacífico - Peru)



Prof. Dr. Valter Afonso Vieira
(membro examinador PPA)

**Maringá
2021**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus, que me permitiu viver este processo, agradeço por me dar forças e estar comigo em todos os momentos. Saber que Ele acredita em mim foi meu combustível nesta jornada. Agradeço a minha família, em especial, aos meus pais Rute Serdan e Rubens Rodrigues, pelo apoio incondicional nas minhas decisões, pelas palavras positivas e de ânimo que tornaram o processo mais leve. Gratidão pelo suporte que tive e compreensão pelos muitos momentos de ausência, sem eles eu não estaria vivendo esse momento, eu não teria chegado até aqui.

Agradeço aos meus amigos, aqueles que fiz ao longo da minha vida, que acompanharam meu processo e estavam torcendo por mim e se alegrando comigo a cada etapa vencida, e mesmo em meio à distância se fizeram presentes. Agradeço especial à Elisa Mirales e Mariana Augusta, amigas do coração e “veteranas” de mestrado, sou grata pela presença delas e por toda ajuda que recebi. E ao meu amigo Leonardo Bento, por toda parceria, incentivo e suporte em todos os momentos. Sou grata pelos colegas que fiz durante o mestrado, por toda experiência compartilhada, por toda ajuda e por tornarem essa jornada especial.

Agradeço a todos os professores do PPA, em especiais aos professores Juliano, Márcio, Josiane, Olga e Giovani, que contribuíram diretamente para minha formação acadêmica, por todo conhecimento compartilhado e por todo aprendizado que tive. Agradeço aos professores Martín Merino e Valter Vieira por aceitarem o convite para a banca de defesa dessa dissertação.

Agradeço, em especial ao meu professor orientador Juliano Domingues, por todo apoio e parceria nesse processo, pela disponibilidade de tempo, acessibilidade, proatividade e pelo conhecimento compartilhado. É inspirador trabalhar com um profissional que ama o que faz. Além de professor, foi um grande líder e um exemplo a ser seguido, agradeço por essa oportunidade, vou honrar tudo o que aprendi.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é avaliar o efeito do *storytelling* no comportamento inovador dos funcionários por meio da mediação da inspiração. Embora pesquisadores e profissionais reconheçam que o uso do *storytelling* por gerentes tenha potencial para motivar o comportamento inovador dos funcionários, para o melhor do conhecimento da autora dessa pesquisa, este é o único estudo que testa o impacto do *storytelling* no comportamento inovador dos funcionários com a mediação da inspiração. Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se dois experimentos (com 158 estudantes de graduação e 150 profissionais do setor de tecnologia) e uma *survey* com 144 profissionais de empresas do setor de tecnologia que operam em um polo tecnológico no Sul do Brasil. Os dados foram analisados por meio de ferramentas estatísticas, como análise fatorial exploratória, análise de confiabilidade das escalas e regressões múltiplas e *bootstrapping* via PROCESS. Como resultados, esse estudo mostra que o uso do *storytelling* impacta o comportamento inovador dos funcionários, e que essa relação é mediada em série por dois mecanismos da inspiração: ‘inspirado por’ e ‘inspirado para’. O modelo de transmissão da inspiração explica essa mediação em série, uma vez que estímulos externos (*storytelling*) ativa um estado temporário que facilita a recepção de uma ideia por um indivíduo (inspirado por) e direciona esse indivíduo a realizar comportamentos para transformar a ideia obtida (inspirado para) em resultados práticos (comportamento inovador do funcionário). Implicações teóricas e para a gestão de inovação das empresas são endereçadas.

Palavras-chave: *Storytelling*; Comportamento Inovador; Inspiração; Inovação.

ABSTRACT

This research proposes to evaluate the effect of storytelling on the IWB of employees through the mediation of inspiration. However, researchers and professionals recognize that the use of storytelling by managers can increase the employee's innovative work behavior (IWB), to the best knowledge of the author of this research, this is the only study that tests the impact of storytelling on the innovative behavior of employees with mediation of inspiration. To achieve the proposed objective, two experiments were carried out (with 158 undergraduate students and 150 professionals in the technology sector) and a survey of 144 professionals from companies in the technology sector operating in a technological pole in southern Brazil. The data were distance by means of statistical tools, such as exploratory factor analysis, reliability analysis of the scales and multiple regressions and bootstrapping via PROCESS. The results show that the use of storytelling impacts the innovative behavior of employees, and that this relationship is mediated in series by two mechanisms of inspiration: (*inspired by*) and (*inspired to*). The model of transmission of inspiration explains this mediation in series, since external stimuli (storytelling) activate a temporary state that facilitates the reception of an idea by an individual (*inspired by*) and directs that individual to fulfill the desire to transform the obtained idea (*inspired to*) into tangible outcomes (innovative employee behavior). Implications for theory and practice are addressed.

Keywords: Storytelling; Innovative Behavior; Inspiration; Innovation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Tipos de Storytelling	19
Quadro 2. Literatura relacionada ao uso de storytelling nas organizações.....	20
Quadro 3. Síntese dos estudos relacionados ao Storytelling e Inspiração	27
Quadro 4. Síntese das características da inspiração relacionadas com storytelling	28
Quadro 5. Relação entre Storytelling e o Comportamento Inovador	33
Quadro 6. Escalas de inspiração e comportamento inovador	40
Quadro 7. Escalas aplicadas no estudo 3	59
Quadro 8. Síntese dos resultados.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Medidas de frequências das variáveis.....	41
Tabela 2. Medidas descritivas das variáveis.....	42
Tabela 3. Resultados de regressão para a variável dependente Comportamento Inovador (Anagrama).....	44
Tabela 4. Resultados de regressão para a variável dependente Comportamento Inovador (Categorização).....	45
Tabela 5. Medidas de frequências das variáveis.....	51
Tabela 6. Medidas descritivas das variáveis.....	51
Tabela 7. Resultados de regressão para a variável dependente Comportamento Inovador (Anagrama).....	54
Tabela 8. Resultados de regressão para a variável dependente Comportamento Inovador (Categorização).....	55
Tabela 9. Medidas de frequências das variáveis.....	61
Tabela 10. Medidas descritivas das variáveis.....	62
Tabela 11. Resultados de regressão para a variável dependente Comportamento Inovador ..	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Processo para inspirar os outros	26
Figura 2. O papel do Storytelling no processo de Inovação	31
Figura 3. Modelo teórico dos efeitos do Storytelling	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivos Específicos.....	15
1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 <i>STORYTELLING</i>	16
2.1.1 <i>Storytelling</i> nas organizações.....	17
2.2 INSPIRAÇÃO	21
2.2.1 Modelo da inspiração tripartida.....	21
2.2.2 Componentes do modelo da inspiração	23
2.2.3 Abordagem da função da transmissão da Inspiração	24
2.2.4 Inspiração e <i>Storytelling</i>	25
2.3 <i>STORYTELLING</i> E O COMPORTAMENTO INOVADOR	29
3 HIPÓTESES DA PESQUISA	34
4. ESTUDO 1: EXPERIMENTO COM ESTUDANTES	37
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
4.1.1 Coleta de dados e amostra.....	37
4.1.2 Procedimentos	37
4.1.3 Instrumento de coleta de dados	39
4.1.4 Métodos de análise dos dados	40
4.2 RESULTADOS DO ESTUDO 1	41
4.2.1 Descrição da amostra	41
4.2.2 Teste das hipóteses	42
4.2.3 Discussão do Estudo 1	46
5 ESTUDO 2: EXPERIMENTO COM PROFISSIONAIS DO SETOR DE TECNOLOGIA	49
5.1 PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO 2.....	49
5.1.1 Coleta de dados e amostra.....	49
5.1.2 Procedimentos	49
5.1.3 Instrumento de coleta de dados	50
5.1.4 Métodos de análise dos dados	50

5.2 RESULTADOS DO ESTUDO 2.....	50
5.2.1 Descrição da amostra	50
5.2.2 Teste das hipóteses	52
5.2.3 Discussão do Estudo 2	56
6 ESTUDO 3: SURVEY COM PROFISSIONAIS DO SETOR DE TECNOLOGIA.....	58
6.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
6.1.1 Coleta de dados e amostra.....	58
6.1.2 Instrumento de coleta de dados	58
6.1.3 Métodos de análise dos dados	60
6.2 RESULTADOS DO ESTUDO 3.....	60
6.2.1 Descrição da amostra	60
6.2.2 Teste das hipóteses	62
6.2.3 Discussão do Estudo 3	63
7 CONCLUSÕES.....	65
7.1 DISCUSSÃO GERAL	65
7.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	67
7.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	68
7.4 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	69
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE A	78

1 INTRODUÇÃO

A literatura de marketing busca constantemente explicar os *drivers* da inovação nas organizações, uma vez que a elevada competitividade no ambiente corporativo exige que as empresas promovam produtos, serviços e processos inovadores para diferenciar-se dos concorrentes (Hulland & Houston, 2020). A inovação contribui para a competitividade das empresas ao promover a geração de novas ideias, novas abordagens, trocas de informações e solução de problemas (Mañas, 2007; Perkins *et al.*, 2017). Considerando a importância da inovação para a manutenção de uma empresa no mercado, a literatura busca identificar caminhos para as empresas desenvolverem a capacidade de inovação de seus colaboradores de forma contínua (De Jong & Den Hartog, 2008), como o comportamento inovador dos funcionários. O comportamento inovador (*Inovative Work Behavior*) é descrito pelo grau em que uma pessoa possui novas ideias e as colocam em prática em sua organização (Scott & Bruce, 1994).

Dito isso, o comportamento inovador assume um papel importante nas empresas, uma vez que funcionários com elevado grau de comportamento inovador são capazes de desenvolver ou readaptar novas ideias com seus esforços individuais para implementá-las e, conseqüentemente, gerar inovação à empresa (Lukes & Stephen, 2017). Badir *et al.* (2020) corroboram essa ideia ao destacarem que o comportamento inovador é essencial para a promoção de inovação em uma organização, uma vez que os funcionários desenvolvem e modificam ideias que não seriam desenvolvidas de outra forma.

Dada a importância do comportamento inovador, a literatura tem dado atenção para práticas que os gestores podem lançar mão a fim de incentivar e promover o comportamento inovador em seus funcionários (Sergeeva & Trifilova, 2018; Auvien *et al.*, 2012; Bartel & Garud, 2009; Denning, 2005). Um dos principais exemplos dessa prática é através do uso do *storytelling* (D'Arrigo *et al.*, 2017). O *storytelling* consiste no ato de contar histórias narrando acontecimentos, sejam eles reais ou fictícios, que podem colaborar com a criatividade e mudanças contínuas no ambiente corporativo (Denning, 2006).

Ao utilizar *storytelling*, os gestores de uma organização podem apresentar novos conhecimentos, superar as barreiras mentais dos membros de sua equipe, melhorar a capacidade de comunicação entre as pessoas, aumentar a capacidade de resolução de conflitos, incentivar a criatividade e estimular a imaginação das pessoas (Mládoková, 2013). Como resultado, o *storytelling* passou a fazer parte das práticas comuns dos gestores, como um meio de transferir conhecimento no local de trabalho (Swap *et al.*, 2001). Por essas

inúmeras vantagens, há uma percepção geral na literatura de que o uso do *storytelling* pode motivar o comportamento inovador dos funcionários (e.g., Denning, 2006; D'Arrigo *et al.*, 2017).

No entanto, a despeito da importância do *storytelling* para a inovação, a literatura de *marketing* tem examinado apenas o impacto do *storytelling* na resposta dos consumidores (Kang *et al.*, 2020; Nie *et al.*, 2017; Gilliam & Zablah, 2013; Gilliam & Flaherty, 2015). Os estudos anteriores sugerem uma relação direta entre o *storytelling* e o comportamento inovador (Sergeeva & Trifilova, 2018; D'Arrigo *et al.*, 2017), sem elucidar como esse processo ocorre, ou seja, não há evidências de potenciais mediadores para essa relação. Até onde se sabe, não há contribuições na literatura que ilustrem *como* o *storytelling* pode motivar o comportamento inovador dos funcionários (ver Quadro 2). A identificação de mediadores traz contribuições relevantes para tal literatura à medida que avança na descrição e previsão de fenômenos para explicações de como os fatores (situacionais e pessoais) influenciam resultados organizacionais (Wood *et al.*, 2008).

Nesse sentido, foi identificado um mediador para esta relação, sendo ele a inspiração. Este mediador foi escolhido, pois estudos constataram a importância da inspiração atrelada ao *storytelling* à medida em que as histórias podem inspirar as pessoas a agirem (Smith, *et al.*, 2017; Boris & Peterson, 2018). Além disso, a inspiração consiste um estado temporário que facilita a recepção de uma ideia por uma pessoa quando essa é influenciada por estímulos externos a fim de realizar uma ação (Böttger *et al.*, 2017), assim, o *storytelling* pode ser considerado este estímulo para realizar uma ação.

A inspiração possui uma função de transmissão que consiste em facilitar de uma transição existente entre os dois estados ou componentes, sendo eles, o *inspirado por* (componente passivo) e o *inspirado para* (componente ativo). Assim, a transmissão da inspiração pode ser feita de várias formas e possui o intuito de motivar a disseminação ou a expressão de novas qualidades reconhecidas do objeto evocado (Thrash *et al.*, 2010).

Com base na inspiração, que apresenta uma função de transmissão (Thrash *et al.*, 2010a; Thrash *et al.*, 2010b), essa pesquisa tem por objetivo analisar como a inspiração exerce um efeito mediador na relação entre *storytelling* e o comportamento inovador do funcionário. A inspiração é conceituada como um estado temporário que facilita a recepção de uma ideia por uma pessoa ao ser influenciada por estímulos externos no intuito de realizar uma ação (Böttger *et al.*, 2017).

Com base nessa premissa, o argumento central desse trabalho é de que o *storytelling* é uma ideia criativa que funciona como fonte da inspiração (antecedente); por sua vez, a

inspiração age como um estado mediador desencadeado por dois mecanismos “inspirado por” e “inspirado para”; por fim, esse estado de inspiração conduz para um resultado concreto da ideia criativa (i.e., comportamento inovador do funcionário).

Para alcançar o objetivo desse trabalho foram realizados três estudos. Primeiro, realizou-se um experimento com 158 alunos de graduação do curso de administração em universidade pública, com o intuito de validar o efeito de um *storytelling* (particularmente, a história do *Post-it*) e examinar seu impacto no comportamento inovador (operacionalizado por meio de testes de criatividade como *proxy*) e, por fim, validar a escala de inspiração de Böttger *et al.* (2017) para o contexto brasileiro. Num segundo momento, para estender os achados para o contexto organizacional, realizou-se um experimento *online* por meio de dados em painel com 150 profissionais do setor de tecnologia. Por fim, o terceiro estudo foi realizado com o intuito de transformar os resultados desse trabalho generalizáveis, fazendo isso através de uma pesquisa do tipo *survey* com 144 profissionais que atuam no setor tecnológico de empresas localizadas em um polo tecnológico no sul do Brasil. Tais profissionais do setor foram escolhidos em razão de que o sucesso de empresas de tecnologia depende grandemente do comportamento inovador de funcionários e do papel dos gestores em motivar esse comportamento (Bagheri *et al.*, 2020). Por essa razão, acredita-se que profissionais do setor tecnológico oferecem um contexto adequado para o presente trabalho e alcançar o objetivo dessa pesquisa.

A realização de um estudo para compreender o impacto do *storytelling* no comportamento inovador e *como* essa relação ocorre (mediado pela inspiração) é importante por duas razões. Primeiro, embora o *storytelling* seja uma prática comum nas organizações para o alcance de diversos objetivos (Denning, 2006), a proposta desse estudo tem como diferencial ao destaque do *storytelling* como uma ferramenta útil para o sucesso organizacional em termos de inovação nas empresas. Segundo, ao mostrar que a inspiração é um mecanismo mediador entre o *storytelling* e a recepção de uma história, o presente trabalho ajuda a elucidar como o *storytelling* funciona na prática, contribuindo no aumento de sua efetividade nas organizações.

1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar *como* a inspiração medeia a relação entre *storytelling* e o comportamento inovador dos funcionários.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar a relação entre o *storytelling* e o comportamento inovador do funcionário;
- Examinar o papel mediador da inspiração na relação entre o *storytelling* e o comportamento inovador do funcionário.

1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Além do presente capítulo contendo a introdução do trabalho, justificativa e objetivos, o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica que embasa o desenvolvimento deste estudo. O terceiro capítulo, por sua vez, contempla o modelo teórico com suas respectivas hipóteses. Os capítulos quatro, cinco e seis descrevem, respectivamente, os procedimentos, resultados e discussão dos três estudos realizados. Por fim, no último capítulo apresenta-se as conclusões dos estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica referente ao tema proposto. Serão discutidos os seguintes conceitos: *storytelling*, *storytelling* no ambiente das organizações, o *storytelling* relacionado ao conceito de inspiração e, por fim, o *storytelling* relacionado ao comportamento inovador.

2.1 STORYTELLING

A narrativa é inerente a comunicação humana, por meio dela são expressos crenças, experiências, desejos e histórias, a fim de realizar explicações e permitir-se ser compreendido por outros (Greene, 1996). Assim, a narrativa consiste, também em uma estratégia utilizada por diferentes culturas para transmitir memórias e costumes (Cleverley-Thompson, 2018). Diante o exposto, o *storytelling*, isto é, o ato de contar histórias, é uma prática antiga que está atrelada ao funcionamento da sociedade, famílias e organizações (Boje, 2014).

Vê se então que o *storytelling* não é uma novidade. Usar a prática narrativa, desde os primórdios, foi um meio de sobrevivência caracterizada pela maneira antiga de transmitir fatos, utilizando-se de formas verbais ou não, com o intuito de emocionar e informar os mais variados tipos de público ou geração (Domingos, 2008).

Para Denning (2011), uma história é algo contado ou recontado em torno de um conjunto de eventos nos quais ocorrem a narração de algum acontecimento ou uma série deles, podendo estes serem caracterizados como verdadeiros ou fictícios.

Já para Mládoková (2013), uma história é um sistema que envolve complexidade de diversos símbolos, e que pode representar normas, experiências e maneiras de explicar uma realidade. Em complemento, Boje (2014) define o *storytelling* como a transferência de ideias entre duas pessoas ou mais, nas quais o conteúdo descrito pode ser uma experiência anterior ou uma experiência futura.

Quando uma história é contada da forma correta, ela auxilia a explicação de ideias e o compartilhamento do conhecimento, sendo assim, o *storytelling* se mostra uma ferramenta que aborda as emoções dos envolvidos e não se limita apenas a esfera racional (Mládoková, 2013).

Além do exposto, uma história permite ao ouvinte experimentar determinada situação de modo que aprenda ou solucione o caso explicitado. As histórias são eficazes, pois, as pessoas retêm mais conhecimento a partir de suas experiências do que com o que ouvem ou

veem. Desta forma, os líderes de uma organização podem influenciar sua equipe por meio de histórias (Smith, 2012).

2.1.1 *Storytelling* nas organizações

Nas organizações, o *storytelling* acontece frequentemente em todos os locais, mesmo que informalmente, e envolve diferentes níveis hierárquicos de funções (Boje, 2014). Normalmente, no ambiente empresarial, ele é baseado em fatos reais que podem ser alterados à medida em que se necessita dar ênfase a determinada situação (Terra, 2014).

Para Reissner e Pagan (2013), o *storytelling* organizacional é uma prática administrativa complexa e multifacetada, sendo utilizada principalmente por gestores a fim de exercer influência em sua equipe. Assim, contar histórias se mostra cada vez mais presente e aceito no ambiente organizacional, principalmente como um meio para atingir as metas estabelecidas (Denning, 2004).

O ato de contar histórias traz diversos benefícios à organização. Dentre eles, Gill (2015) aponta a maneira eficaz de comunicação atraente para os funcionários e sua aplicabilidade, afinal, as pessoas podem visualizar tais histórias em suas próprias experiências. Desta forma, se aplicado de maneira proposital e intencional, o *storytelling* é uma ferramenta que pode ter um efeito inspirador em uma organização (Cleverley-Thompson, 2018; Wilson, 2012).

Uma história auxilia um líder a superar as barreiras mentais dos indivíduos e apresentar-lhes novos conhecimentos. Sendo assim, ela possui diversas vantagens como: i) a capacidade de melhorar a comunicação entre as pessoas; ii) estimular a criatividade; iii) incentivar a resolução de conflitos e; iv) instigar a imaginação das pessoas, o que, conseqüentemente, aumenta seu potencial inovador (Mládoková, 2013).

Além disso, o *storytelling* auxilia os líderes de uma organização na tomada de decisões, visto que permite aos funcionários envolvidos imaginar novas perspectivas (Denning, 2011). Assim, a ferramenta é ideal para comunicação de futuras mudanças, além de estimular a inovação na organização (Denning, 2011). Para Terra (2014), as histórias podem ser inspiradoras à medida em que a criatividade é estimulada; preventivas, para determinadas situações e, por fim, podem ser utilizadas para demonstrar valores.

Existem diversas maneiras de se contar uma história. Na organização ela deve estar atrelada aos objetivos que se deseja atingir e, independentemente deles, é preciso que haja uma preparação para este momento, tanto em relação ao público que participará, quanto em

relação às histórias, sua maneira de transmissão e os resultados almejados (Denning, 2006; Barker & Gower, 2010).

De acordo com Mcsill (2013), um bom *storytelling* primeiramente deve ter um objetivo bem definido, sendo necessário conter um elemento de conflito, isto é, um obstáculo que impede ou pode impedir um personagem a alcançar seu objetivo. Entretanto, no decorrer da história, a situação complexa é enfrentada, gerando assim uma emoção na narrativa. Em consonância, Wilson (2012) assegura que uma boa história é aquela que envolve, inspira e estimula a imaginação das pessoas, sendo também transmitida de uma forma clara e de fácil entendimento do público, afinal, ele apenas poderá adotar a ideia proposta caso ela seja bem compreendida.

De acordo com Wilson (2012), o *storytelling* também deve possuir algumas características para ser considerado uma boa história:

- (1) ser apaixonante, para despertar a imaginação;
- (2) apelar para a emoção, pois as histórias tornam-se mais fáceis de serem internalizadas quando mescladas à emoção e empatia;
- (3) promover identificação com a história, para que as pessoas acreditem nela;
- (4) ser contada de uma maneira fluída, com elementos interessantes para os ouvintes;
- (5) ser simples, para que a real mensagem seja transmitida e capturada

Para Denning (2006), compreender que existem diversos padrões distintos de narrativa é essencial para o uso correto da mesma, além de evitar erros ao utilizar esta ferramenta. Assim, uma história com a conotação negativa, envolvendo pressão por exemplo, provavelmente não inspirará os ouvintes, mesmo que ela chame a atenção de todos. Já uma história “trampolim” que tem o intuito de comunicar uma ideia mais complexa atrelada a uma entonação positiva, tende a gerar uma ação nas pessoas. Ademais, o autor aborda diferentes tipos de *storytelling* para diferentes tipos de objetivos, como é mostrado no Quadro 1.

Quadro 1. Tipos de Storytelling

Promover a ação (história trampoline)	Objetivo: comunicar uma ideia complexa e estimular a ação. Ela é transmitida por um tom positivo e através de histórias breves referentes a mudanças que já ocorreram. Deve ser contada de forma minimalista, sem imagens ou sons, pois é mais importante como a plateia imagina do que a própria história narrada.
Comunicar quem você é	Objetivo: usar as próprias histórias para comunicar mensagens importantes para os outros. Elas devem ser transmitidas com humor e confiança de modo que outras pessoas também compartilhem suas histórias.
Melhorar uma Marca	Objetivo: criar e reinventar a narrativa de uma marca, pois os clientes compram um produto como um meio de experimentar histórias.
Compartilhar conhecimento	Objetivo: gerar compreensão e não uma ação. Seu foco é em erros cometidos e como eles foram solucionados.
Transmitir Valores	Objetivo: mostrar como conflitos de valores foram resolvidos. Busca incentivar o público a discutir sobre os valores que estão em pauta.
Minimizar boatos	Objetivo: satirizar falsas notícias que podem prejudicar a reputação de uma empresa. Assim, utiliza-se de humor para revelar que um boato é falso.
Liderar as pessoas para o futuro	Objetivo: criar um futuro desejado da organização, para assim, familiarizar os colaboradores sobre ele. Para isso, a história precisa explicar um possível futuro e convencer a plateia a imaginar como ele seria.

Fonte: adaptado Denning (2006)

O *storytelling* não se limita à uma ferramenta, mas é também uma forma dos líderes incorporarem mudanças nas organizações, visto que suas histórias geram criatividade, interação e transformação. Assim, a narrativa torna-se um instrumento colaborativo para mudanças pois, está diretamente relacionada com a participação dos indivíduos e ligada a experiências vivenciadas por elas, sendo um instrumento importante para a criatividade contínua (Denning, 2006).

Estudos quantitativos e qualitativos estudaram o tema *storytelling* relacionando-o a diversos temas. De forma geral, pesquisas anteriores relacionaram o uso do *storytelling* à inovação dos funcionários. No entanto, suas abordagens tiveram um foco qualitativo (Beckman & Barry, 2009; Sergeeva & Trifilova, 2018) ou correlacional (D'Arrigo *et al.*, 2017). As pesquisas que examinaram a relação de causa e efeito entre *storytelling* e diversos resultados de marketing, focaram exclusivamente na relação entre organização e clientes (Gilliam & Zablah, 2013; Nie *et al.*, 2017; Kang *et al.*, 2020). Ademais, os estudos que relacionaram o *storytelling* à inspiração focaram em abordagens qualitativas (Smith *et al.*, 2017; Beckman & Barry, 2009). Nesse âmbito, este estudo busca avançar na literatura por examinar via experimentos como o *storytelling* impacta no comportamento inovador; como a

inspiração medeia essa relação; e qual tipo de *storytelling* é mais efetivo para amplificar a relação examinada. O Quadro 2 apresenta uma síntese das pesquisas anteriores que associaram o uso do *storytelling* nas organizações.

Quadro 2. Literatura relacionada ao uso de *storytelling* nas organizações

Autores (Ano)	Uso do <i>storytelling</i>	Construtos relacionados ao <i>Storytelling</i>	Mecanismo mediador	Metodologia	Atores envolvidos
Smith <i>et al.</i> , (2017)	O <i>storytelling</i> foi utilizado por meio de filmes com histórias distintas	Inspiração	Não	Qualitativo	Técnicos e atletas
Beckman e Barry (2009)	<i>Storytelling</i> utilizado em equipe de design e inovação	Design e Inovação	Não	Qualitativo	Gestores e funcionários
Gilliam e Zablah (2013)	Estudo sobre o uso do <i>storytelling</i> na área de vendas no varejo	Intenção de compra	Não	Quantitativo (análise de regressão)	Organização e clientes
Gilliam e Flaherty (2015)	O <i>storytelling</i> foi utilizado para o alcance de diferentes objetivos em relações de compra e venda.	Intenção de compra	Não	Qualitativo	Vendedores e clientes
Nie <i>et al.</i> (2017)	<i>Storytelling</i> utilizado para informar sobre alimentos orgânicos	Intenção de compra	Não	Quantitativo (análise de frequência)	Organizações e clientes
D'Arrigo <i>et al.</i> (2017)	O <i>storytelling</i> foi utilizado em um treinamento na área de inovação para ilustrar diferentes conceitos	Comportamento Inovador do funcionário	Não	Quantitativo (análise de correlação)	Gestores e funcionários
Sergeeva e Trifilova (2018)	O papel exercido pelo <i>storytelling</i> no processo de inovação	Inovação	Não	Qualitativo	Gestores e funcionários
Kang <i>et al.</i> (2020)	O <i>storytelling</i> como uma ferramenta de propaganda para influenciar emoções, engajamento e boca-a-boca	Emoções positivas Engajamento Boca-a-boca	Não	Quantitativo (experimento)	Organização e clientes.
Este estudo	O <i>storytelling</i> como ferramenta para promover o comportamento inovador dos funcionários.	Comportamento inovador do funcionário	Inspiração	Quantitativo (<i>survey</i>)	Gestores e funcionários

Em suma, as abordagens tiveram um foco qualitativo (Beckman & Barry, 2009; Sergeeva & Trifilova, 2018) ou correlacional (D'arrigo *et al.*, 2017). As pesquisas que examinaram a relação de causa e efeito entre *storytelling* e diversos resultados de marketing, focaram exclusivamente na relação entre organização e clientes (Gilliam & Zablah, 2013; Nie

et al., 2017; Kang *et al.*, 2020). Os estudos que relacionam o *storytelling* à inspiração focaram em abordagens qualitativas (Smith *et al.*, 2017; Beckman & Barry, 2009). Por fim, nenhuma pesquisa examinou mecanismos mediadores na relação entre *storytelling* e comportamento inovador dos funcionários. Nesse âmbito, este estudo busca avançar na literatura por apresentar evidências de como o *storytelling* impacta no comportamento inovador e como a inspiração medeia essa relação.

2.2 INSPIRAÇÃO

O conceito inspiração é amplamente utilizado em diversas disciplinas como literatura, psicologia e teologia. Devido a este leque amplo e ao mesmo tempo distinto, o termo não possui uma definição consensual entre as áreas (Oleynick *et al.*, 2014), sendo este, conhecido por atrelar geração de ideias, emoção e pessoas (Thrash & Elliot, 2003).

A inspiração é conceituada como um estado temporário que facilita a recepção de uma ideia por uma pessoa quando essa é influenciada por estímulos externos a fim de realizar uma ação (Böttger *et al.*, 2017). Hart (1998) define o termo inspiração como um processo mental que auxilia os indivíduos a alcançarem um estágio maior de conhecimento ou sabedoria, compreendendo o processo de transformar uma ideia criativa em algo tangível. Em complemento, Thrash & Elliot (2003) afirmam que a inspiração consiste em uma experiência que une diversos fatores como as capacidades comportamentais, emocionais e sensoriais, a fim de incentivar as pessoas a agirem de maneiras novas e mais eficazes. Portanto, a inspiração é um estado motivacional que faz com que os indivíduos concretizem suas ideias (Oleynick *et al.*, 2014).

2.2.1 Modelo da inspiração tripartida

Em busca de uma visão mais precisa do construto ‘inspiração’, Thrash e Elliot (2003) realizaram uma revisão sobre o tema e concluíram que a inspiração possui três características principais, sendo elas: a transcendência, a evocação e a motivação. Por tal motivo, os autores denominam tal caracterização de conceituação tripartida.

A *transcendência* aborda que a inspiração é capaz de orientar as pessoas em direção a algo que é melhor ou mais importante que as preocupações corriqueiras e frequentes (Thrash & Elliot, 2003). Nesse contexto, um indivíduo pode tornar-se consciente de possibilidades

novas e melhores, sendo estas refletidas em metáforas de visão, como uma iluminação ou um "*insight*", aumentando as possibilidades de se enxergar o que nunca havia sido visto antes (Thrash & Elliot, 2003). A transcendência pode ser explicada pelo fato de uma pessoa ter acesso a ideias consideradas mais relevantes ou inéditas que são geradas de forma voluntária, as quais podem, conseqüentemente, orientar a um comportamento criativo (Thrash, 2020).

Assim, uma pessoa se inspira à medida que toma consciência de outras possibilidades tidas como diferentes das quais já se estava habituado, desta forma, por meio dessa consciência, tem-se o reflexo de se conseguir ver possibilidades, como uma iluminação (Thrash & Elliot, 2003). Thrash (2020) complementa que a nova consciência adquirida na etapa de transcendência é permeada por um objeto no ambiente em que ocorre o estímulo, assim, esse estímulo externo pode ser representado por diversos fatores como ideias e *insights*.

A etapa de *evocação* (ou receptividade) diz respeito à involuntariedade da inspiração, isto é, surgimento sem uma causa aparente. Assim, refere-se a uma nova consciência provocada por um objeto em meio a um estímulo, e que pode se relacionar ao ambiente externo, como modelos ou música, mas também podem surgir de maneira inconsciente, como uma ideia (Thrash *et al.*, 2010b). Os autores ressaltam que além dessas características, deve ser levado em consideração a vontade pessoal, que pode facilitar a recepção de uma inspiração. Em síntese, a etapa de evocação ou receptividade está relacionada a uma nova consciência provocada por um objeto em meio a um estímulo, sendo este atrelado ao ambiente externo, o qual pode ser exemplificado por meio de uma ideia, pessoa ou objeto (Böttger *et al.*, 2017).

Em consonância, Oleynick *et al.* (2014) comentam que na etapa de evocação, uma pessoa não precisa necessariamente ser responsável por inspirar-se, podendo ser estimulada por diversos fatores como um objeto, uma pessoa ou uma ideia. Quando o indivíduo vivencia um episódio de inspiração, ele automaticamente torna-se consciente da existência de novas possibilidades (Thrash *et al.*, 2010b).

A *motivação* refere-se à manifestação daquilo que é apreendido de maneira recente, energizando e direcionando os comportamentos, e se relacionando à evolução para um resultado positivo, o qual, conseqüentemente, distancia-se de um resultado negativo (Thrash *et al.*, 2010b). Sendo assim, um resultado será considerado positivo quando feita a realização ou concretização de uma ideia ou visão de uma pessoa (Thrash & Elliot, 2003; 2004). A motivação aborda o esforço que uma pessoa precisa realizar para transmitir, expressar ou atualizar uma ideia ou visão (Thrash, 2020). Dessa forma, tal etapa consiste na motivação da

pessoa em transformar uma ideia – obtida por meio da inspiração – em prática (Oleynick *et al.*, 2014). Ou seja, a etapa da motivação tem a função de direcionar comportamentos para os resultados, e por tal motivo, está diretamente relacionada à concretização de ideias (i.e., uma pessoa possui motivação para colocá-las em prática por meio de ações).

Deste modo, essas três características da inspiração referem-se às qualidades de um estado inspirado, entretanto, elas paralelamente podem ser importantes para definir as particularidades da inspiração (Thrash, 2020).

2.2.2 Componentes do modelo da inspiração

De acordo com Thrash e Elliot (2004), a inspiração conecta com dois componentes, sendo eles: (i) inspirado por, que abrange um processo passivo o (ii) inspirado para, que corresponde a um processo ativo. O componente inspirado por se refere a apreciação do valor de um objeto percebido como um estímulo, em contrapartida, o componente inspirado para envolve a motivação para realizar uma ação.

Thrash e Elliot (2004) propuseram que no processo de inspiração, o componente inspirado por desencadeia dois estados psicológicos: a evocação e a transcendência, envolvendo estímulos externos que inspiram um indivíduo. Desse modo, os mecanismos associados ao ‘inspirado por’ descrevem o estado em que um indivíduo atribui valor para determinado objeto, podendo esse abranger diversos elementos diferentes como uma pessoa, uma cena, ou determinada ação, que por sua vez, estimula a inspiração (Thrash & Elliot, 2004).

O estado ‘inspirado para’ está relacionado à motivação por ampliar ou atualizar as qualidades inspiradoras (Oleynick *et al.*, 2014). Este estado descreve um estado associado à busca intrínseca de um indivíduo na realização de uma meta, sendo esta relacionada a um estímulo ativado no estado ‘inspirado por’ (Böttger *et al.*, 2017).

Os indivíduos sentem uma necessidade de colocar em prática a nova ideia, colocando em ação um comportamento inovador, por exemplo (Thrash *et al.*, 2014). Nesse sentido, uma vez que o indivíduo se sentiu evocado por um objeto de estímulo e transcenderam para uma nova ideia, eles experimentaram uma motivação convincente para transmitir, atualizar ou expressar a nova ideia (Böttger *et al.*, 2017).

Oleynick *et al.* (2014), argumentam que a inspiração desempenha um papel mediador em um sentido estatístico, tendo em vista a exemplificação de que uma pessoa pode levar outra à inspiração à medida em que busca virtudes parecidas. O mesmo pode ocorrer com

uma ideia criativa, na qual esta inspira outro indivíduo e o influencia na concretização de um pensamento (Oleynick *et al.* 2014).

É válido destacar que a inspiração não é sinônimo de criatividade (Thrash, 2007; Oleynick *et al.*, 2014). A inspiração é, na verdade, um estado motivacional geralmente provocado quando existe uma avaliação de uma ideia tida como criativa (Thrash & Elliot, 2003; 2004). A criatividade, por sua vez, consiste na avaliação de uma novidade a qual pode ser aplicada em diferentes graus e em qualquer ponto de um processo criativo. Assim, a ocorrência de uma inspiração depende de fatores como a presença de uma fonte de inspiração e quanto às características do destinatário desta (Thrash & Elliot, 2003; 2004). Além disso, a inspiração está atrelada positivamente à criatividade, sendo esta utilizada para motivar um novo *insight* criativo. Assim, é possível afirmar que a inspiração antecede a criatividade (Thrash & Elliot, 2003).

Diante o exposto, assegura-se que a inspiração não é tida como uma fonte para construção de ideias criativas, mas sim uma resposta motivacional a elas (Oleynick *et al.*, 2014). Desta forma, os autores sustentam que a inspiração é capaz de explicar a transmissão da criatividade e não a sua origem (Oleynick *et al.*, 2014).

2.3.3 Abordagem da função da transmissão da Inspiração

Com relação à inspiração, primeiro foi visto a conceituação tripartida que aborda as três principais características da inspiração. Segundo, foi identificado a conceituação do processo que envolve dois componentes distintos, sendo um estado de intenção ou passivo (inspirado por) e um estado de ativação (inspirado para) (Thrash & Elliot, 2003; 2004).

E, por fim, tem-se a função da inspiração, esta tem apresenta a função de transmissão como uma facilitadora de uma transição existente entre os dois estados ou componentes, isto é, o componente (inspirado por) e o componente (inspirado para). Deste modo, transmissão da inspiração pode ser feita de várias formas e cada tipo de transmissão pode ser conceituada como um modelo de mediação (Thrash *et al.*, 2010).

Diante disso, esta função da transmissão da inspiração consiste em motivar a disseminação ou a expressão de novas qualidades reconhecidas do objeto evocado (Thrash *et al.*, 2010), exemplificada por Oleynick *et al.* (2014), ao mostrar que uma pessoa quando identifica virtudes em outra pessoa, ela pode se sentir inspirada a conquistá-las no futuro.

2.2.4 Inspiração e *Storytelling*

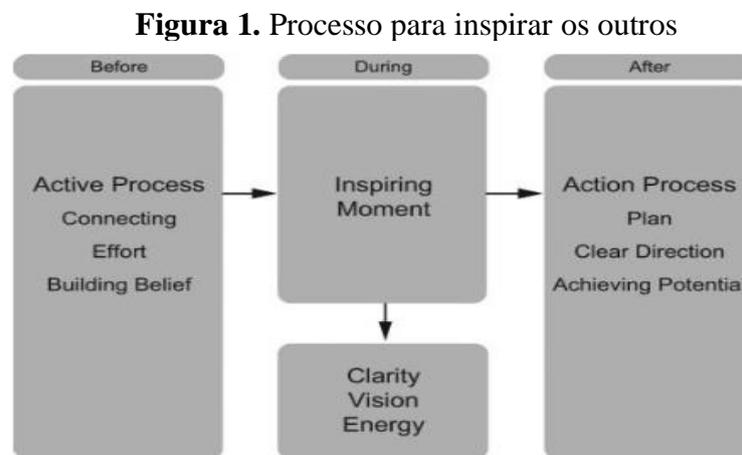
A inspiração já foi examinada juntamente ao *storytelling* em diferentes situações. Smith *et al.*, (2017), por exemplo, realizaram um evento com histórias em filmes, visando identificar quais os momentos e fatores inspiraram os participantes da pesquisa, sendo estes atletas. No experimento seis temas foram identificados:

- (a) Mostrar um desafio e uma recompensa ao se alcançar o sucesso: por meio da metáfora do Monte Everest, os participantes sentiram-se inspirados em aproveitar uma oportunidade de vencer o jogo contra um grande adversário.
- (b) Criar e aprimorar uma crença: aumentar a crença de que o atleta pertence a uma equipe de alta performance, além de aumentar tais sentimentos nos demais membros da equipe.
- (c) Reforçar o status de perdedor: a narrativa demonstra a necessidade de se superar obstáculos, como uma maneira de provar que determinada equipe não é a mais fraca por não ser a favorita a ganhar. Os participantes sentiram vontade de provar que as outras pessoas estavam erradas quanto a isto, e mostrar serem uma espécie de "azarão" de um jogo, que é aquela equipe que não possui expectativas para ganhar determinada partida
- (d) Mostrar como uma equipe pode ser bem-sucedida: uma fonte que gerou inspiração foi quando o líder mostrou situações e exemplos de como uma equipe poderia ser ter sucesso. Além dele incentivar a equipe a vencer as batalhas de maneira individualizada, ele destacou a necessidade de tratar diretamente, e de forma individual, cada integrante.
- (e) Capacitar a tomada de medidas pessoais de responsabilidade: os participantes sentiram-se inspirados com a responsabilidade assumida e isso estava no controle deles mesmos, sendo uma forma de ser bem-sucedido.
- (f) Criar orgulho e unidade em uma equipe: os participantes sentiram-se inspirados por estar em uma equipe, fazer parte de um grupo e compreender que não somente o esporte é importante, mas sim os laços de amizade construídos por ela. Além disso, foram identificadas características de comunicação que, tradicionalmente, tornam um discurso inspirador, sendo elas: a intensidade do discurso falado, associado a um tom de voz calmo; repetição de certas palavras, como por exemplo, "compromisso"; e demonstração de paixão por meio do discurso.

O estudo de Smith *et al.* (2017) mostra que as histórias, quando contadas para os membros de uma organização, são mais efetivas ao possuírem como foco principal a promoção da inspiração, motivação e atribuição de significados, sobretudo envolvendo experiências pessoais, novas ideias e problemas que ocorrem corriqueiramente.

Na área de marketing, em particular, a inspiração foi estudada no âmbito dos consumidores. Böttger *et al.* (2017) identificaram que a inspiração de um cliente tem potencial para alterar as estratégias de marketing utilizadas por gestores, principalmente àquelas com intuito de aumentar demanda, comportamento de exploração e a lealdade de um cliente.

Ao estudarem líderes inspiradores, Searle e Hanrahan (2011) constataram que, para existir uma inspiração, é necessário que situações ocorram antes, durante e depois dela, como apontado na Figura 1.



Fonte: Searle e Hanrahan (2011).

É importante destacar que, antes da inspiração há o processo de ativação, o qual contempla a conexão, o trabalho árduo e a construção de crenças. A conexão abrange o relacionamento entre o líder e demais pessoas, ocorrendo principalmente, por meio da comunicação entre líderes e liderados, dando destaque à relevância do *storytelling* como uma forma dos próprios líderes inspirarem os demais.

Além disso, evidencia-se o esforço, pois, para que a inspiração ocorra, é necessário dedicação em conhecer e aproveitar o momento certo para tal. A construção de crenças se dá por meio da influência do líder sobre sua equipe, o qual tem como objetivo alinhá-las a fim de aumentar o potencial de cada um, bem como da organização.

Após essa etapa, há o momento da inspiração, que contempla os elementos de clareza, visão e energia. A clareza consiste na representação, a qual se faz presente em diversas partes, como a do líder, visão do inspirado e do letivo em geral (Thrash & Elliot, 2003). Já a visão diz respeito ao motivo dos esforços dos indivíduos para alcançar um determinado objetivo (Thrash & Elliot, 2003). Os autores constataam que a inspiração estimula a energia e emoção interna das pessoas, assim, quando a energia aumenta há também um aumento da autoconfiança, a qual permite o acontecimento de uma ação eficaz.

No momento seguinte há a etapa da pós-inspiração, a qual é constituída de ações. Assim, é possível dizer que a inspiração leva, de maneira consequente, a execução de algo. Nesse contexto, quando os líderes inspiram seus liderados, eles trazem como desfecho a mensuração de uma ação ou resultado. Nesta etapa de ação, são evidenciados os planos, os que dizem respeito a prática do que foi planejado, contendo fases e direcionamentos claros. Diante a discussão sobre o *storytelling* e a inspiração, apresentamos no Quadro 3 uma síntese dos principais argumentos que sustentam a relação entre esses dois construtos.

Quadro 3. Síntese dos estudos relacionados ao Storytelling e Inspiração

Storytelling e Inspiração	Argumento	Fonte
<i>Storytelling</i> como um gatilho para a inspiração	A inspiração pode ser transmitida por meio de gatilhos, que são estímulos capazes de provocar a inspiração, podendo ser exemplificados por uma ideia. Esta ideia, por sua vez, pode ser transmitida por meio de um <i>storytelling</i> .	Thrash e Elliot (2003).
Modo de solucionar problemas	O <i>storytelling</i> pode trazer inspirações às pessoas, à medida em que mostra um desafio a ser vencido, e apresenta uma necessidade de superar obstáculos e exemplos de situações bem-sucedidas. Histórias são inspiradoras são aquelas que motivam as pessoas a pensarem e buscarem novas soluções e a resolução de problemas.	Smith et al. (2017). Beckman e Barryck (2009).
Geração de conexões emocionais	As histórias inspiram, pois, transformam ideias complexas em exemplos práticos e, por meio delas, é possível gerar conexões emocionais nas pessoas.	Boris e Peterson (2018).
Meio de concretizar uma ideia pela inspiração	A inspiração é uma maneira de ocasionar uma mudança interna em um indivíduo, levando-o para um estado que o motive a ter uma experiência tangível, sendo o <i>storytelling</i> , uma maneira de motivar as pessoas a pensarem ideias diferentes, e consequentemente, ter uma experiência na prática.	Boris e Peterson (2018).
<i>Storytelling</i> como a geração de novas possibilidades	Um dos fatores da inspiração é a transcendência, por meio dela, é possível que um indivíduo fique consciente e enxergue novas possibilidades a partir de uma iluminação ou insight, pode ser gerado por um <i>storytelling</i> .	Thrash e Elliot (2003).

Fonte: Elaborado pela autora.

Nessa pesquisa, argumenta-se que o modelo de transmissão da inspiração fornece a explicação central para compreender como o *storytelling* impacta o comportamento inovador dos funcionários. O modelo de transmissão da inspiração sugere que a inspiração exerce uma

função no processo criativo (Böttger *et al.*, 2017), em que “a inspiração para criar é um estado motivacional evocado em resposta à obtenção de uma ideia criativa e que compele o indivíduo a transformar a ideia criativa em um produto criativo” (Thrash *et al.*, 2010b, p. 470). No Quadro 4, apresenta-se uma síntese entre as características principais do estado da inspiração abordadas por Thrash & Elliot (2003) e como essas características são associadas à ferramenta do *storytelling*.

Quadro 4. Síntese das características da inspiração relacionadas com *storytelling*

Componentes da Inspiração (Thrash & Elliot, 2003)	Estados da inspiração (Thrash & Elliot, 2003)	Relação com o <i>Storytelling</i>
O componente <i>inspirado por</i> é um processo passivo e refere-se à apreciação percebida como um estímulo, caracterizando-se em um estado que uma pessoa pode atribuir um valor para um objeto. O componente <i>inspirado por</i> desencadeia o estado de transcendência e evocação.	Transcendência: A <i>transcendência</i> é capaz de possibilitar que uma pessoa tenha consciência de novas possibilidades e possa enxergar algo que não era visto anteriormente, como uma “iluminação”. Evocação: A <i>etapa de evocação</i> ou receptividade está relacionada a uma nova consciência provocada por um objeto em meio a um estímulo, sendo este, atrelado ao ambiente externo, que pode ser exemplificado por meio de uma ideia, de uma pessoa, um objeto.	O <i>storytelling</i> pode gerar esse estado de transcendência, uma vez que as histórias podem ser usadas como gatilhos para estimular a criatividade dos funcionários e gerar constantes transformações (Denning, 2006), trazendo à tona <i>insights</i> que não seriam ativados de outra maneira. O <i>storytelling</i> provoca o estado de evocação por funcionar como um estímulo associado ao ambiente externo que desperta a inspiração, uma vez que as histórias são usadas para compartilhar informações e conhecimento de uma forma que retenha mais atenção da audiência (Mládková, 2013).
O componente <i>inspirado para</i> corresponde ao processo ativo, que motiva uma pessoa a realizar uma ação, relacionando-se ao estímulo ativado no <i>inspirado por</i> . O componente <i>inspirado para</i> está associado ao estado de motivação.	Motivação: A <i>motivação</i> tem a função de direcionar comportamentos para os resultados, sendo assim, está diretamente relacionada a concretização de ideias, isto é, uma pessoa possui motivação para colocá-las em prática por meio de ações.	A motivação relaciona-se com o <i>storytelling</i> , uma vez que <i>storytelling</i> contém uma mensagem com fundo moral que buscam influenciar a audiência à ação (Denning, 2006). Como resultado, o <i>storytelling</i> é um meio útil de introduzir mudanças na prática à medida em que desperta novas ideias possíveis de serem implementadas (Sergeeva & Trifilova, 2018).

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3 STORYTELLING E O COMPORTAMENTO INOVADOR

A inovação é fundamental que as organizações sejam competitivas e tenham constante crescimento, sem a capacidade de inovar e pensar novas ideias elas podem de forma rápida tornar-se obsoletas no mercado (Perkins *et al.*, 2017).

Badir *et al.* (2020) argumentam que a inovação é composta por dois elementos principais, sendo o primeiro a geração de ideias criativas e o segundo é a aplicação destas ideias, podendo referir-se a um novo produto, processo ou até mesmo serviço. Para que uma organização seja de fato inovadora, ela deve antes de tudo estar comprometida com esta característica e a necessidade de mudanças para suprir as suas próprias demandas de negócio (Denning, 2005).

Cropley (2006) compreende a inovação como um processo constituído por uma sequência de etapas, sendo estas: a geração e melhoria de ideias, a aplicação delas em um contexto, seguida pela avaliação destas ideias e, assim, se a avaliação delas for viável, a organização deve prosseguir para realizar a implementação.

A inovação pode ser examinada em três níveis: organização, grupo ou indivíduos. Nessa pesquisa, optamos por examinar a inovação no nível individual, comumente abordado como comportamento inovador. Scott e Bruce (1994) referem-se ao comportamento inovador como o grau em que as pessoas possuem novas ideias, colocam-nas em prática e desenvolvem planos de implementação. O comportamento inovador é influenciado por uma combinação de variáveis individuais, mas também de grupo e liderança, desta forma, quando um grupo de trabalho apoia um indivíduo cooperando com ele, possuindo relações de apoio e autonomia, ele torna-se mais favorável à inovação (Scott & Bruce, 1994).

De Jong e Den Hartog (2010) destacam que o comportamento inovador abrange a exploração de novas oportunidades e a geração de novas ideias relacionadas à criatividade. Além disso, o comportamento inovador abrange comportamentos que são direcionados a implementação de mudanças, aplicação na prática de novos conhecimentos ou até mesmo atua na melhoria de processos (Badir *et al.*, 2020). Stashevsky *et al.* (2006) complementam essa visão, ao postular que comportamento inovador é um processo que contempla vários estágios em que um indivíduo reconhece determinado problema, gera diversas ideias e soluções, sejam elas novas ou adaptadas, e trabalha para promover o suporte a elas. Assim, existe uma relação entre o comportamento inovador no trabalho e os resultados inovadores como sugestões e implementações de inovação (Badir *et al.*, 2020). Desta forma, o comportamento inovador

auxilia os funcionários a melhorarem e aumentarem a capacidade de uma empresa obter resultados inovadores (De Jong & Den Hartog, 2010).

Sergeeva e Trifilova (2018) defendem que o *storytelling* é fundamental para motivar os funcionários de uma organização a inovar e promover histórias de sucesso de inovação para uma equipe, é uma forma de incentivar o comportamento inovador. Auvien *et al.* (2012) apontam que os líderes em uma determinada organização podem fazer o uso de histórias como um meio de promover a inovação e o engajamento dos funcionários com o trabalho, uma vez que as histórias podem ser usadas como uma maneira de reformular ideias, contribuindo para que os membros da organização desenvolvam um pensamento inovador.

Denning (2005) complementa essa visão ao destacar que as histórias podem inspirar mudanças significativas no ambiente organizacional, principalmente, quando são abordadas situações ocorridas no passado e que demonstram como elas foram inovadoras e de sucesso. Desta maneira, quando os colaboradores ouvem uma história e refletem sobre a mesma, o sucesso das inovações anteriores pode contribuir para que a organização tenha uma cultura de inovação em suas práticas (Denning, 2005; Bartel & Garud, 2009).

Nesse sentido, Martens (2013) argumenta que as histórias, especificamente abordando o tema inovação, possuem a principal função de facilitar o processo de geração de novas ideias e a solução de problemas. Em sua pesquisa, Martens (2013) analisou os papéis que as histórias representavam em todo o processo de inovação e destacou os três mais importantes, sendo eles: (i) promover uma cultura de inovação em uma empresa; (ii) fazer o uso de histórias para facilitar a inovação e o desenvolvimento da mesma, e (iii) obter uma análise crítica a respeito das inovações consideradas fracassadas.

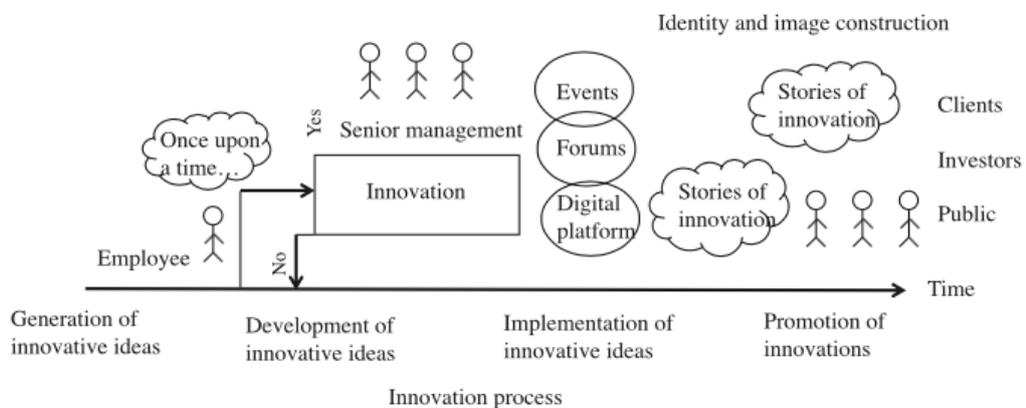
Segundo Bartel e Garud (2009), a relação entre a inovação e o *storytelling* consiste em construir histórias para que os membros de uma organização possam compreender profundamente sobre o tema inovação, para que assim, sejam realizadas ações coordenadas e alinhadas para que a inovação possa ser colocada em prática. Por meio de uma história, é possível trazer à memória lembranças antigas atreladas à inovação, que leva ao surgimento de novas ideias inovadoras. Sergeeva e Trifilova (2018) concordam com este pensamento e destacam que o *storytelling* representa uma maneira de introduzir mudanças na prática à medida que articula e apresenta ideias inovadoras, permitindo assim o compartilhamento de experiências, a compreensão compartilhada sobre inovação e a persuasão para que novas ideias sejam aprovadas.

É apresentado na Figura 2 o papel do *storytelling* no processo de inovação. O modelo exemplifica que os funcionários de uma organização possuem novas ideias e as apresentam

para a equipe, em eventos, fóruns e plataformas digitais da área de inovação. Em seguida, os gerentes de inovação facilitam e dão abertura a essas novas ideias e motivam os membros a promoverem as inovações mais refinadas para um público maior, sendo este processo, uma construção da identidade de uma organização para se tornar inovadora (Sergeeva & Trifilova, 2018).

Desta forma, como demonstrado na Figura 2, as histórias têm o poder incentivar mudanças na organização que antes não eram feitas, bem como facilitar o desenvolvimento do processo de inovação. Usar a narrativa como uma ferramenta criativa, que envolve tanto os líderes quanto os demais colaboradores, tornam palpáveis diferentes concepções e conhecimentos que são fundamentais para que haja uma inovação de forma sustentável (Snyder et al., 2017).

Figura 2. O papel do Storytelling no processo de Inovação



Fonte: Sergeeva e Trifilova (2018).

Estudos a respeito do tema *storytelling* e inovação foram realizados em vários contextos diferentes. D'arrigo *et al.* (2017) apontam a existência da associação entre o uso do *storytelling* e o comportamento inovador. A pesquisa foi aplicada em um treinamento para os líderes em uma indústria, no qual foi apresentado diversos conceitos relacionados a área de inovação, que se mesclavam com histórias para explicar e ilustrar estes conceitos. Como resultado, foi identificado que existe uma associação positiva entre o uso de histórias e o comportamento inovador. D'arrigo et al. (2017) destacam que as histórias chamaram a atenção dos participantes e fizeram com que eles as visualizassem em sua rotina de trabalho.

Na mesma direção, Bartel e Garud (2009) reforçam que o uso do *storytelling* permite que a liderança de uma organização possa superar possíveis barreiras de resistência à mudança à medida que fornece uma memória organizacional que vincule o passado, o

presente e o futuro. Assim, as histórias e narrativas podem contribuir para facilitar o processo de geração de ideias, apresentando como determinadas ideias e conceitos de grupos diferentes podem ser transformados e mesclados para que outras ideias se formem.

Um estudo realizado por Bessant *et al.* (2015), relacionando a evolução da inovação por meio da narrativa com empreendedores, identificou que uma história contada de maneira eficaz com um conteúdo correto auxilia a surgimento de uma nova ideia. Quando a liderança trabalha com as histórias de modo efetivo, elas se transformam em um meio de gerar novas ideias e oferecem abertura para o envolvimento dos funcionários nesse processo (Buckler & Zein, 1996).

Conrad (2016) destaca que para que os funcionários tenham inspiração e criatividade para a inovação, os líderes devem influenciar as pessoas para onde elas pretendem estar. Desta maneira, contar uma história convincente e provocativa, tem como consequência, trazer as pessoas, planos e propostas na imaginação, sendo orientada para visualização e ação. Sendo assim, as histórias podem ser usadas para inspirar novas ideias e aumentar o ritmo de inovação, pois, elas chamam a atenção das pessoas para determinados assuntos abordados e agem como uma força invisível para a inovação. Além disso, a narração de histórias é um meio de canalizar esforços que estimulam a combinação de ideias já existentes e a mudanças (Kim *et al.*, 2010).

No Quadro 5, apresenta-se uma síntese dos principais argumentos que sustentam a relação entre *storytelling* e o comportamento inovador.

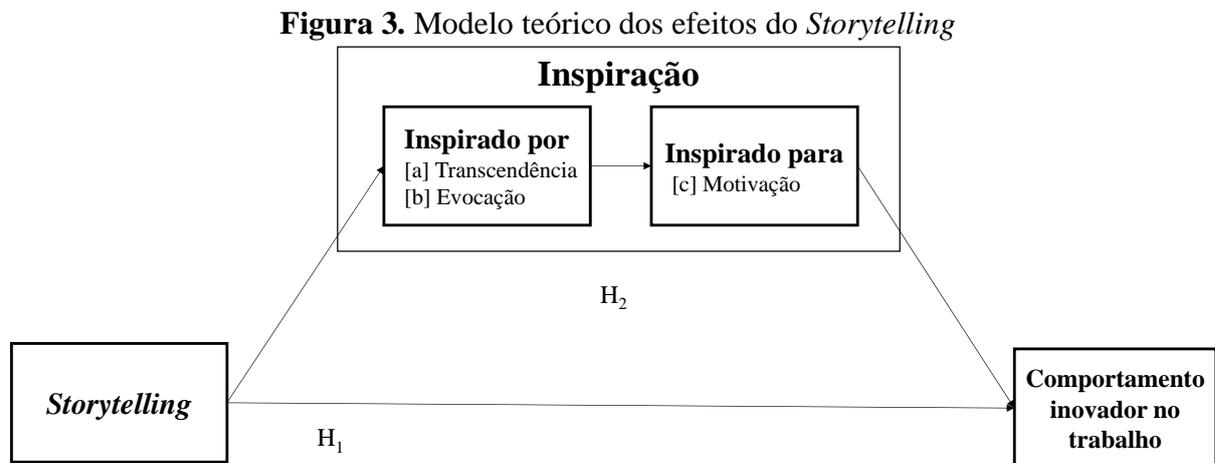
Quadro 5. Relação entre Storytelling e o Comportamento Inovador

<i>Storytelling</i> e Comportamento Inovador	Argumento	Fonte
Facilitar o processo de inovação	O processo de inovação se inicia no surgimento das ideias até a implementação das mesmas. Diante disso, o uso do <i>storytelling</i> , facilita o processo de geração de ideias e a solução de problemas, além de reformulá-las e desenvolver pensamentos inovadores. A utilização de histórias que trazem lembranças antigas atreladas a inovação, facilita o surgimento de ideias inovadoras.	Sergeeva e Trifilova (2018); Auvien et al. (2012); Martens (2013); Bartel e Garud (2009).
Promovem uma cultura de inovação.	Por meio do <i>storytelling</i> é possível inspirar mudanças em uma organização. Histórias de sucesso de inovações ocorridas em uma organização, contribuem para a criação de uma cultura de inovação, sendo o <i>storytelling</i> é um meio de visualização do futuro.	Denning (2005).
Comunicação de ideias	O <i>storytelling</i> é um meio de comunicar ideias e motivar os funcionários a inovar e promover histórias de sucesso de inovação. Se utilizado de forma eficaz, além do surgimento de novas ideias, é possível encontrar as pessoas que serão apoiadoras e engajadas com elas.	Sergeeva e Trifilova (2008), Bessant (2015).
Proporcionar reflexão	A partir do uso do <i>storytelling</i> , os funcionários podem visualizar uma nova rotina de trabalho, devido a reflexão que as histórias proporcionam, deste modo, quanto mais eficaz uma história for, maior será o comportamento inovador atrelado a ela.	D' Arrigo, et al., (2017).
Transforma situações complexas em acessíveis	Por meio do <i>storytelling</i> é possível diminuir a complexidade de situações difíceis, tornando-as acessíveis e palpáveis para os funcionários, quando isso ocorre, facilita a criação de mudanças e melhorias.	Snyder et al. (2017).

Fonte: Elaborado pela autora.

3 HIPÓTESES DA PESQUISA

A Figura 3 apresenta o modelo teórico proposto nesta pesquisa. No modelo, são sugeridos os efeitos diretos e indiretos do *storytelling* no comportamento inovador dos funcionários.



Fonte: Elaborado pela autora.

Na primeira hipótese, sugere-se uma relação direta entre *storytelling* e o comportamento inovador dos funcionários. Para Gill (2015), o uso do *storytelling* em uma organização é um meio eficiente de comunicação entre gestores e funcionários, uma vez que as histórias contadas estimulam a aplicação das mesmas na prática e faz com que os funcionários criem suas próprias experiências. O *storytelling* é capaz de estimular a imaginação, pois permite que as pessoas envolvidas tenham a capacidade de imaginar novas perspectivas e uma forma ideal para comunicar mudanças a serem ocorridas e também estimula a inovação no ambiente organizacional (Denning, 2011).

As histórias são um meio pelo qual as pessoas conseguem melhorar sua comunicação, aumentar a criatividade e, ter sua capacidade de resolução de conflitos maior (Lukes & Stephan, 2017). Por consequência, o *storytelling* tem a capacidade de estimular a imaginação das pessoas à medida em que os fatos das histórias são narrados, fazendo com que o potencial inovador de uma pessoa venha a aumentar (Mládková, 2013).

O estudo de Bartel e Garud (2009) suportam essa ideia ao mostrar que a construção de histórias é um meio para que os funcionários compreendam e coloquem em prática a inovação. Os autores argumentam que as histórias podem trazer lembranças sobre inovações ocorridas no passado o que, consequentemente, estimulam os colaboradores a terem novas

ideias. Na mesma direção, D'Arrigo *et al.* (2017) examinaram a relação entre o *storytelling* e o comportamento inovador, e identificaram que quanto mais eficaz uma história era contada, maior seria o comportamento inovador dos funcionários, uma vez que a história é vista como uma maneira pela qual as pessoas compreenderem uma rotina de trabalho e tenham uma reflexão mais profunda a respeito dos assuntos abordados.

Considerando que o *storytelling* facilita o processo de geração de ideias, a solução de problemas (Sergeeva & Trifilova, 2018; Bartel & Garud, 2009), promove uma cultura de inovação (Denning, 2005), promove o compartilhamento de ideias (Bessant, 2015), proporciona reflexão a respeito das novas rotinas de trabalho (D'Arrigo *et al.*, 2017) e transforma situações complexas em acessíveis e palpáveis para os funcionários (Snyder *et al.*, 2017), argumenta-se que o uso de *storytelling* aumente o comportamento inovador dos funcionários. Portanto, formula-se a seguinte hipótese:

H₁: O uso do *storytelling* por gestores tem um efeito positivo no comportamento inovador dos funcionários.

Esta segunda hipótese é baseada no modelo de transmissão da inspiração (Thrash *et al.*, 2010) e na abordagem dos componentes da inspiração (Thrash *et al.*, 2004). Primeiro, argumenta-se que o *storytelling* pode ativar o componente *inspirado por*, no qual os funcionários apreciam as ideias transmitidas pelas histórias (estado de evocação) e, adquirem uma consciência de novas circunstâncias que transcendem as limitações comuns de suas próprias ideias (estado de transcendência) (Oleynick *et al.*, 2014).

Em seguida, este *inspirado por*, deve ativar o componente *inspirado para*, que aumenta a motivação do funcionário para transmitir o valor da ideia criativa exemplificada na narrativa para uma ideia nova (Thrash *et al.*, 2010). Em suma, a transmissão da inspiração envolve primeiro uma iluminação, ou seja, um gatilho por meio do *storytelling* e, segundo, um objeto pelo qual as qualidades inspiradoras são estendidas no comportamento inovador do funcionário (Oleynick *et al.*, 2014). Além disso, o *storytelling* facilita a criação de conexões entre elementos dispersos, por utilizar exemplos práticos para expor elementos complexos e intangíveis, o que possibilita as pessoas a concretizem suas ideias (Boris & Peterson, 2018).

Ademais, diversos estudos anteriores mostraram que o *storytelling* é uma ferramenta útil utilizada por gestores a fim de inspirar os funcionários (Smith *et al.*, 2017; Adamson *et al.*, 2006). Sendo assim, as histórias de inovação, ao gerar inspiração nos funcionários, facilitam a ocorrência do processo de geração de ideias novas, além de aumentar a capacidade

de uma pessoa em solucionar um problema (Martens, 2013). Como resultado, uma pessoa ao estar inspirada por um *storytelling*, gera ideias inovadoras para a organização.

H₂: A relação entre o *storytelling* e o comportamento inovador do funcionário é mediada em série pelo (a) inspirado por e (b) inspirado para.

4. ESTUDO 1: EXPERIMENTO COM ESTUDANTES

Nesta seção, apresenta-se os procedimentos e os resultados obtidos por meio da aplicação do experimento com estudantes (Estudo 1).

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1.1 Coleta de dados e amostra

O presente experimento foi realizado *online* por meio da plataforma *Google forms*. Os respondentes foram estudantes matriculados no terceiro, quarto e quinto ano do curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá, localizada no estado do Paraná. Participaram da pesquisa alunos de oito turmas que realizam as disciplinas de Marketing e Tecnologia das Organizações. A aplicação do experimento ocorreu no horário em que turmas têm as aulas dessas disciplinas. Com isso, todos os participantes receberam as mesmas instruções no mesmo momento. A fim de estimular a participação e o engajamento dos alunos, foi realizado um sorteio com dois prêmios no valor de R\$ 50,00.

4.1.2 Procedimentos

Para a aplicação do experimento, foram considerados dois grupos distintos, sendo um grupo de *storytelling*, composto por alunos tiveram acesso a um vídeo contando uma história de inovação em uma organização e um outro grupo de controle, que não teve acesso ao vídeo. O instrumento para a coleta foi aplicado de forma virtual por meio de um formulário via *Google Forms*, que foi dividido em três etapas.

Na primeira etapa, os estudantes foram apresentados ao contexto da pesquisa e receberam as instruções gerais de como o experimento seria realizado. Além disso, foi apresentado um contexto introdutório a respeito do tema de pesquisa, por meio de uma apresentação em *powerpoint*, que abordou o conceito e a importância do comportamento inovador dos funcionários.

Na segunda etapa, foi aplicado um formulário com perguntas com intuito de identificar o perfil dos alunos respondentes. Para o grupo de *storytelling* foi anexado um vídeo sobre inovação em uma empresa. O vídeo descreve a história de inovação da empresa *Post-it* (3M

Brasil, 2015, recuperado de <https://youtu.be/7QZoxRl2Rmk>). O grupo de controle não teve acesso ao vídeo com o *storytelling*. Em seguida, todos participantes da pesquisa responderam a escala de inspiração e de comportamento inovador passado (as escalas utilizadas estão descritas na próxima seção). Para esta etapa, todos os estudantes tiveram o tempo cronometrado de quinze minutos.

Na terceira etapa, buscou-se analisar um tipo de comportamento inovador (mensuração da criatividade por meio de um anagrama). Os alunos foram orientados para a realização de um exercício prático de Anagrama, que segundo os passos de Brem e Utikal (2019), consiste em uma atividade de criar novas palavras por meio de letras pré-determinadas. Foram apresentadas doze letras para a formação de palavras, sendo as letras disponibilizadas: A - B - C - E - I - A - M - N - L - O - D - O. Para a realização desta atividade, os alunos receberam todas as orientações necessárias bem como suas regras, sendo elas:

- (a) formar palavras livres, ou seja, as palavras não possuem uma categoria específica, sendo consideradas válidas as palavras da língua portuguesa e com grafia correta;
- (b) a repetição de uma letra só seria considerada se a letra também estivesse repetida entre as doze palavras. Apenas letras repetidas no conjunto de 12 letras poderiam ser utilizadas em uma mesma palavra;
- (c) as palavras criadas deveriam constar na resposta junto ao formulário e ser separadas por ponto e vírgula;
- (d) para cada palavra considerada correta, equivaleria a um ponto;
- (e) para a realização desta atividade, foi cronometrado um tempo de cinco minutos, no qual foi disponibilizado o *link* de formulário para os alunos ao mesmo tempo e encerrado no horário acordado.

Na quarta etapa, buscou-se mensurar outro tipo de comportamento inovador (categorização de objetos). Seguindo os procedimentos de Choi e Thompson (2005), os alunos realizaram uma atividade prática de categorização. Esta atividade teve como objetivo propor a criação de subconjuntos ou dimensões a partir de uma lista de doze frutas e uma lista de doze vegetais. As doze frutas consideradas foram: Laranja - Morango - Banana - Pêra - Limão - Abacaxi - Maçã - Uvas - Mirtilo - Framboesa - Melancia - Ameixa. Os doze vegetais considerados foram: Ervilhas - Pepinos - Feijão verde - Espinafre - Berinjela - Milho - Alface - Beterraba - Aipo - Cenoura - Pimentão verde - Brócolis.

Desta maneira, todos os estudantes receberam as orientações para a realização dessa atividade, bem como suas regras. Sendo elas:

- (a) a formação de categorias foi livre, assim, para a correção seriam consideradas corretas as categorias que fossem condizentes e coerentes com as frutas e vegetais;
- (b) para cada categoria criada, o aluno deveria responder no formulário e separá-las por ponto e vírgula;
- (c) a cada categoria formada considerada correta, equivaleria a um ponto;
- (d) para a realização desta atividade, foi cronometrado um tempo de dez minutos, no qual foi disponibilizado o *link* de um formulário para os alunos ao mesmo tempo e encerrado no horário acordado.

O uso de atividades (anagrama e categorização) são frequentemente utilizados na literatura organizacional para mensurar o comportamento inovador dos participantes quando são realizados experimentos (p.e., Brem & Utikal, 2019; Choi & Thompson, 2005; Paulus & Yang, 2000; Crowe & Higgins, 1997). Como variáveis de controle, foram coletados o comportamento inovador passado dos alunos, o gênero e a idade. Como nem todos os alunos exercem funções em organizações, a escala de comportamento inovador passado foi adaptada para refletir o comportamento inovador enquanto acadêmicos de graduação.

4.1.3 Instrumento de coleta de dados

Além dos testes de criatividade utilizados como *proxy* do comportamento inovador. Duas escalas foram aplicadas durante a realização do experimento, sendo elas, a escala de inspiração e a escala de comportamento inovador passado (Quadro 6).

Inspiração: Para a inspiração, utilizou-se o conceito de Thrash e Elliot (2003), que compreendem que a inspiração abrange uma definição tripartida, que possui como elementos a evocação, transcendência e motivação. Além dessa definição, os autores apontam que a inspiração contempla um processo formado por dois fatores, que são o “inspirado por” que é um passivo da inspiração e o “inspirado para” que é o ativo. A escala de inspiração (Quadro 6) é adaptada de Böttger *et al.* (2017) medida por meio de alternativas do tipo *likert* de 1 a 7, em que 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente. O conteúdo “inspirado para” foi adaptado para este trabalho com o foco no comportamento inovador.

Comportamento Inovador Passado: Para o conceito comportamento inovador utilizou-se as definições propostas por De Jong e Den Hartog (2008), que o apontam como a exploração de novas oportunidades e a geração de ideias novas, assim, comportamento inovador contempla reconhecer um problema e procurar gerar soluções para eles (Stashevsky *et al.*, 2006). Como a variável dependente do experimento é mensurada por meio dos *scores*

nos testes de criatividade, optou-se por operacionalizar o comportamento inovador passado dos participantes como uma variável de controle, a fim de controlar se os efeitos nos *scores* de criatividade são resultado do tratamento por meio do *storytelling* ou se o participante possui um elevado grau de comportamento inovador passado, ou seja, um hábito de ser criativo e inovar em suas ações. Sendo assim, para este trabalho, o comportamento inovador passado é considerado como a o hábito do participante para gerar novas ideias em suas atividades. A escala de comportamento inovador passado é adaptada de De Hartog e Den Hartog (2010), medida com uma escala de frequência de 1 a 7, sendo 1 (nunca) e 7 (sempre).

Quadro 6. Escalas de inspiração e comportamento inovador

Inspiração

Inspirado por

- Minha imaginação foi estimulada
 - Eu fui intrigado por uma nova ideia
 - Eu tive novas ideias espontaneamente
 - Meu horizonte de ideias se ampliou
 - Eu descobri algo novo
-

Inspirado para

- Eu fui inspirado a fazer algo novo
 - Eu senti vontade de fazer alguma coisa nova
 - Meu interesse em fazer algo novo aumentou
 - Eu senti um impulso de fazer algo novo
-

Comportamento Inovador Passado

- Com que frequência você pergunta: como as coisas podem ser melhoradas?
 - Com que frequência você pesquisa novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho/estudo?
 - Com que frequência você apresenta soluções originais para os problemas?
 - Com que frequência você encontra novas formas de executar as tarefas?
 - Com que frequência você entusiasma outros colegas com ideias inovadoras?
 - Com que frequência você tenta convencer as pessoas a apoiar uma ideia inovadora
 - Com que frequência você se esforça no desenvolvimento de novas coisas
-

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bottger *et al.* (2017) e De Jong e Den Hartog (2010).

4.1.4 Métodos de análise dos dados

Além de análises descritivas e frequência para descrever a amostra e os dados da pesquisa, os testes de hipóteses foram realizados por meio de análise de regressão linear e teste de mediação via Process Heyes (modelo 6), analisadas por meio do *software* SPSS v. 23. Field (2013) orienta que o exame de mediação é analisado por meio de três modelos de regressão: No primeiro, é realizada uma regressão linear múltipla comum, onde é obtido o

efeito de uma variável independente (VI) na variável dependente (VD). No segundo modelo, uma regressão é realizada entre a VI e a variável de mediação (VM). No terceiro modelo é realizado uma análise de regressão em que tanto a VI quanto a VM são regredidas com a VD. Estes modelos testam as quatro condições da mediação: (1) a VI deve prever significativamente a VD no modelo 1; (2) a VI deve prever significativamente a VM no modelo 2; (3) a VM deve prever significativamente a VD no modelo 3; e (4) a VI deverá prever a VD menos fortemente no modelo 3 do que no modelo 1. Essas orientações de Field (2013) foram utilizadas para interpretação dos testes de hipóteses.

4.2 RESULTADOS DO ESTUDO 1

4.2.1 Descrição da amostra

Na Tabela 1, consta a apresentação o perfil da amostra dos participantes do experimento, dos quais totalizam um número de 158 respondentes, sendo 53,13% mulheres (n = 84) e 46,83% são homens (n = 74).

O presente experimento foi dividido em dois grupos distintos, sendo eles o grupo de tratamento denominado ‘*storytelling*’, sendo o grupo que teve acesso ao vídeo com uma história de inovação e o grupo de controle, no qual não teve acesso ao *storytelling*. O grupo de *storytelling* correspondeu a 51,26% da amostra (n = 81) e o grupo de controle correspondeu a 48,74% (n = 77).

Tabela 1. Medidas de frequências das variáveis

Variáveis	Frequência (n = 158)	Percentual
Experimento por grupo		
Grupo <i>Storytelling</i>	81	51,26%
Grupo Controle	77	48,74%
Gênero		
Feminino	84	53,16
Masculino	74	46,83

Na Tabela 2, apresenta-se as medidas descritivas das variáveis. Nota-se que a média de idade entre os participantes foi de 22 anos com desvio padrão de 2,59, sendo que o participante mais novo possui 19 anos e com idade maior possui 33 anos. Com relação ao comportamento inovador passado, observa-se que a média entre os participantes foi de 4,84, com desvio padrão de 0,96. Em relação à inspiração, a escala de “inspirado por” teve uma

média de 4,35 com desvio padrão de 1,18. A escala de “inspirado para” teve média entre os participantes de 4,90 com desvio padrão 1,40.

Com relação ao comportamento inovador referente à atividade de anagrama, a média de pontos realizados entre os participantes foi de 15,24 com desvio padrão de 8,28. No que diz respeito ao comportamento inovador com a aplicação da atividade de categorização de objetos, a média de pontos entre os participantes foi de 12,62 com desvio padrão de 7,83. Para ambas as atividades de categorização e anagrama, notou-se um *missing* de 15 participantes, sendo assim, 15 pessoas não participaram das duas atividades. O comportamento inovador passado foi levado em consideração como variável de controle, pois, presume-se que uma pessoa que já possui um comportamento inovador anterior tenha um melhor desempenho nas atividades de inovação.

Tabela 2. Medidas descritivas das variáveis

Variáveis	N	Valores ausentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	158	0	22,01	2,59	19,00	33,00
Comportamento Inovador Passado	158	0	4,84	0,96	1,71	6,71
Inspirador por	158	0	4,35	1,18	1,00	7,00
Inspirado para	158	0	4,90	1,40	1,00	7,00
Comportamento Inovador (anagrama)	143	15	15,24	8,28	1,00	50,00
Comportamento Inovador (categorização)	143	15	12,62	7,83	1,00	34,00

As medidas de comportamento inovador passado, “inspirador por” e “inspirado para” foram submetidas a um teste de confiabilidade, após a realização de uma média aritmética dos itens para criar os construtos. Para isso, foi realizado o teste de *alfa de Cronbach*, que visa mensurar a confiabilidade da consistência interna de uma escala, sendo um valor mínimo aceitável para este coeficiente de 0,70 (Marôco, 2010). A confiabilidade dos alfas de *Cronbach* foram tidas como satisfatórias, sendo elas: comportamento inovador passado ($\alpha = 0,81$), “inspirado por” ($\alpha = 0,74$) e “inspirado para” ($\alpha = 0,88$).

4.2.2 Teste das hipóteses

Para o teste de hipóteses elaboradas no modelo teórico, foi usada a regressão linear para testar os resultados da mediação da inspiração seriada (inspirado por e inspirado para) entre o *storytelling* e o comportamento inovador.

Em primeiro lugar, realizamos as análises do modelo com o *storytelling*, as variáveis “inspirado por” e “inspirador para” e a variável dependente de comportamento inovador (anagrama), bem como as variáveis de controle, conforme descrito na Tabela 3. Para as variáveis de controle, nota-se que o comportamento inovador ($\beta = -0,73$; *ns*), idade ($\beta = 0,10$; *ns*) e gênero ($\beta = 1,36$; *ns*) não foram significativas.

Para a **hipótese H₁**, foi proposto que os participantes incluídos no grupo *storytelling* teriam um *score* na atividade de anagrama maior do que os participantes do grupo de controle. O coeficiente de regressão do grupo *storytelling* (codificado como 0) não foi significativo ($\beta = -2,16$; *ns*). Assim, esse resultado para a atividade de anagrama não suporta a **hipótese H₁**, na qual evidencia que o *storytelling* tem um efeito positivo no comportamento inovador.

Para a **hipótese H₂**, foi proposto que a inspiração (inspirado por e inspirado para) tem um efeito de mediação seriada na relação entre *storytelling* e o comportamento inovador. Isto é, assistir *storytelling* aumenta a variável ‘inspirado por’, que em seguida aumenta a variável ‘inspirado para’, que por sua vez, aumenta o comportamento inovador. O coeficiente de regressão para a atividade de categorização foi não significativo ($\beta = 0,01$; *ns*), demonstrando que a não houve diferença de média das pessoas que participaram do experimento não pode ser explicada pelos tipos de inspiração. Desta maneira, esse resultado não suporta a **hipótese H₂**, no qual evidencia que a inspiração (‘inspirado por’ e ‘inspirado para’) tem um efeito de mediação seriada na relação entre o *storytelling* de inovação e o comportamento inovador.

Tabela 3. Resultados de regressão para a variável dependente Comportamento Inovador (Anagrama)

Variáveis independentes	Modelo 1: Inspirado por		Modelo 2: Inspirado para		Modelo 3: Comportamento inovador (Anagrama)		Modelo 4: Comportamento inovador (Anagrama)	
	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI
Constante	2,05 (2,5)**	0,45 – 3,65	1,53 (1,96)**	-0,01 – 3,08	17,39 (2,54)*	3,89– 30,90	16,94 (2,59) **	4,00 – 29,87
Efeitos totais								
Comport. Inovador passado	0,53 (5,92) **	0,35 – 0,71	0,30 (3,24)*	0,12 – 0,49	-0,61 (-0,71)	-2,29 – 1,07	-0,73 (-1,01)	-2,17 – 0,70
Idade	-0,01 (-0,43)	-0,07 – 0,05	-0,03 (-1,06)	-0,09 – 0,02	0,09 (0,37)	-0,42 – 0,62	0,10 (0,38)	-0,41 – 0,62
Gênero	0,34 (1,97)	-0,00 – 0,62	0,18 (1,10)	-0,14 – 0,50	1,54 (1,08)	-1,27 – 4,36	1,46 (1,05)	-1,12 – 4,21
<i>Storytelling</i> (Experimento = 0)	-0,39 (2,27) **	-0,73 – -0,05	-0,64 (-3,87)*	-0,96 – -0,31	-2,23 (-1,49)	-5,18 – 0,72	-2,16 (-1,56)	-4,90 – 0,56
Inspirador por			0,65 (8,06)**	0,49 – 0,80	-0,31 (-0,37)	-1,97 – 1,34		
Inspirado para					0,06 (0,09)	-1,38 – 1,51		
Teste de mediação								
Efeito direto total								
<i>Storytelling</i>							-2,23 (-1,49)	-5,18 – 0,72
Efeito indireto total								
<i>Storytelling</i> -> Inspirado por e Inspirador para							0,06	-0,89 – 1,12
Efeitos indiretos								
<i>Storytelling</i> -> Inspirador por							0,12	-0,60 – 1,19
<i>Storytelling</i> -> Inspirador para							0,04	-0,95 – 1,26
<i>Storytelling</i> -> Inspirador por -> Inspirador para							-0,01	-0,57 – 0,39
R quadrado	0,25		0,54		0,03		0,03	
Teste F	11,42*		32,50**		0,78**		1,15**	

Nota: ** p < 0,01; * p < 0,05; LCI = Lower Confidence Interval; UCI = Upper Confidence Interval. Bootstrapping com 10.000 interações.

Tabela 4. Resultados de regressão para a variável dependente Comportamento Inovador (Categorização)

Variáveis independentes	Modelo 1: Inspirado por		Modelo 2: Inspirado para		Modelo 3: Comportamento inovador (Categorização)		Modelo 4: Comportamento inovador (Categorização)	
	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI
Constante	2,32 (2,82)*	0,69 – 3,95	1,53 (1,96)**	-0,01 – 3,08	5,72 (0,98)	-5,74 – 17,20	10,19 (1,80)	-0,98 – 21,36
Efeitos totais								
Comport. Inovador passado	0,50 (5,49)**	0,32 – 0,68	0,30 (3,24)*	0,12 – 0,49	1,24 (1,77)	-0,13 – 2,62	2,09 (3,34)*	0,85 – 3,33
Idade	-0,01 (-0,51)	-0,08 – 0,04	-0,03 (-1,06)	-0,09 – 0,02	-0,17 (-0,77)	-0,63 – 0,27	-0,23 (-1,02)	-0,69 – 0,22
Gênero	0,31 (1,74)	-0,04 – 0,66	0,18 (1,10)	-0,14 – 0,50	0,69 (-0,56)	-3,11 – 1,72	-0,33 (-0,27)	-2,76 – 2,09
<i>Storytelling</i> (Experimento = 0)	-0,39 (-2,23)*	-0,75 – -0,04	-0,64 (-3,87)*	-0,96 – -0,31	-3,80 (-2,98)*	-6,31 – -1,28	-4,84 (-3,95)**	-7,27 – -2,42
Inspirador por			0,65 (8,06)**	0,49 – 0,80	0,34 (0,46)	-1,11 – 1,80		
Inspirado para					1,10 (1,73)	-0,15 – 2,36		
Teste de mediação								
Efeito direto total								
<i>Storytelling</i>							-3,80 (-2,98)**	-6,31 – -1,28
Efeito indireto total								
<i>Storytelling</i> -> Inspirado por e Inspirador para							-1,04	-2,16 – -0,29
Efeitos indiretos								
<i>Storytelling</i> -> Inspirador por							-0,13	-0,97 – 0,34
<i>Storytelling</i> -> Inspirador para							-0,58*	-1,42 – -0,06
<i>Storytelling</i> -> Inspirador por -> Inspirador para							-0,32*	-1,06 – -0,01
R quadrado	0,22		0,55		0,20		0,16	
Teste F	9,66**		34,18**		5,56**		6,36**	

Nota: ** p < 0,01; * p < 0,05; LCI = Lower Confidence Interval; UCI = Upper Confidence Interval. Bootstrapping com 10.000 interações.

Na Tabela 4 apresenta-se os resultados para o teste de mediação para a variável comportamento inovador ‘categorização’. Para as variáveis de controle, nota-se que o comportamento inovador passado apresentou uma relação positiva e significativa ($\beta = 2,09$; $p < 0,05$), confirmando nossa suposição inicial de que os participantes com um histórico de comportamento inovador apresentam maiores scores na atividade de criatividade. As variáveis de controle idade ($\beta = -0,23$; *ns*) e gênero ($\beta = -0,33$; *ns*) não foram significativas.

Para a **hipótese H₁**, foi proposto que os participantes incluídos no grupo *storytelling* teriam um *score* na atividade de categorização maior do que os participantes do grupo de controle. O coeficiente de regressão do grupo *storytelling* (codificado como 0) foi significativo ($\beta = -4,84$; $p < 0,01$), demonstrando que as pessoas que tiveram acesso ao *storytelling* tiveram melhor desempenho do que aquelas que não assistiram. Assim, esse resultado suporta a **hipótese H₁**, na qual evidencia que o *storytelling* tem um efeito positivo no comportamento inovador.

Para a **hipótese H₂**, foi proposto que a inspiração (inspirado por e inspirado para) tem um efeito de mediação seriada na relação entre *storytelling* e o comportamento inovador. Isto é, assistir *storytelling* aumenta a variável ‘inspirado por’, que em seguida aumenta a variável ‘inspirado para’, que por sua vez, aumenta o comportamento inovador. O coeficiente de regressão para a atividade de categorização foi significativo ($\beta = -0,32$; LCI = -1,06; UCI = -0,01), demonstrando que a diferença de média das pessoas que participaram do experimento pode ser explicada pelos tipos de inspiração. Desta maneira, esse resultado suporta a **hipótese H₂**, no qual evidencia que a inspiração (‘inspirado por’ e ‘inspirado para’) tem um efeito de mediação seriada na relação entre o *storytelling* de inovação e o comportamento inovador.

4.2.3 Discussão do Estudo 1

Nota-se na Tabela 3, que nenhum coeficiente de regressão foi significativo quando o comportamento inovador foi operacionalizado por meio da atividade de anagrama, rejeitando todas as hipóteses para esta atividade. Algumas suposições podem explicar o resultado adverso: (i) a atividade de anagrama pode não ter sido complexa o suficiente, uma vez que as letras disponibilizadas são comuns no idioma português e a quantidade de letras foram suficientes para formação de elevado número de palavras com pouco esforço e criatividade dos participantes; (ii) A atividade de anagrama tem um tempo de saturação, em que nos primeiros minutos da atividade, todas as palavras mais comuns no idioma são formadas pela maioria dos participantes. No entanto, após um determinado tempo, apenas os participantes

criativos conseguem propor a formação de palavras não-comuns. Contudo, como o tempo disponibilizado para esta atividade de anagrama foi de apenas cinco minutos, é possível que o tempo de saturação não tenha ocorrido, tornando difícil diferenciação de um participante mais criativo para os menos criativos. No experimento original, Brem & Utikal (2019) forneceram dez minutos para essa atividade, mas optamos por limitar o tempo em cinco minutos para diminuir a fadiga dos participantes. Provavelmente dez minutos são mais adequados para capturar o tempo de saturação da atividade.

No entanto, conforme observado na Tabela 4, os efeitos obtidos para os dois mediadores (inspirado por e inspirado para) atendem os pressupostos de Field (2013) para o exame de mediação. No primeiro passo, observa-se que o efeito direto do *storytelling* (VI = Variável Independente) no comportamento inovador (VD = Variável Dependente) foi significativo ($\beta = -4,84$; $p < 0,01$). Como a VI é uma variável dicotômica (codificado como 0 e 1), isso indica que a média da atividade de categorização dos participantes do grupo de *storytelling* é 4,84 pontos maior do que a média dos participantes do grupo de controle.

No segundo passo, mostra-se que os efeitos do *storytelling* nas duas variáveis de inspiração (VM = Variável de Mediação) são significativas ($\beta_{\text{INSPIRADO POR}} = -0,39$; $p < 0,05$; $\beta_{\text{INSPIRADO PARA}} = -0,64$; $p < 0,01$). Esses coeficientes indicam que os participantes do grupo *storytelling* tem uma média maior do que os participantes do grupo de controle tanto para a variável ‘inspirado por’ quanto para a variável ‘inspirado para’.

No terceiro passo, foi possível observar que as relações entre as variáveis de mediação ‘inspirado por’ ($\beta = 0,34$; *ns*) e ‘inspirado para’ ($\beta = 1,10$; *ns*) com o comportamento inovador (VD) não são significativas. Ademais, foi visto que o efeito do *storytelling* no comportamento inovador quando mediado pelas variáveis ‘inspirado por’ e ‘inspirado para’ foi reduzido ($\beta = -3,80$; $p < 0,05$), sendo que os efeitos indiretos da mediação da inspiração passam a ser significativos ($\beta = -0,32$; [LCI -1,03 - UCI -0,01]). Esse resultado indica a diferença total da média de 4,84 entre o grupo de *storytelling* e grupo de controle, 0,32 é explicado pelas variáveis de mediação ‘inspirado por’ e ‘inspirado para’.

De forma geral, os resultados do estudo 1, realizado com uma amostra de estudantes de graduação do curso de administração, suportam a ideia de que *storytelling* é um preditor do comportamento inovador, quando o comportamento inovador é operacionalizado pela atividade de categorização, evidenciando de forma mais robusta os achados de D’Arrigo *et al.* (2017). Embora D’Arrigo *et al.* (2017) tenham sugerido uma associação entre *storytelling* e comportamento inovador dos funcionários, os autores realizaram uma correlação entre as duas variáveis, deixando dúvidas a respeito da causalidade. Os achados desse trabalho descartam

essas preocupações, ao mostrar que existe uma relação causal entre *storytelling* e comportamento inovador. Em seguida, os resultados desse trabalho ampliam o conhecimento a respeito do modelo de transmissão da inspiração (Thrash & Elliot, 2004; Thrash *et al.*, 2010b) ao mostrar que a inspiração, por meio dos mecanismos ‘inspirado por’ e ‘inspirado para’, funcionam como um mediador na relação entre *storytelling* e comportamento inovador.

Embora estudos realizados com estudantes tenham seu valor para contribuição da ciência quando variáveis da pesquisa fazem parte do cotidiano e contexto desses estudantes (Lopes *et al.*, 2019), buscou-se ampliar os achados dessa pesquisa ao realizar o experimento com profissionais do setor de tecnologia (Estudo 2). Os resultados do estudo 2 são apresentados no próximo capítulo.

5 ESTUDO 2: EXPERIMENTO COM PROFISSIONAIS DO SETOR DE TECNOLOGIA

Nesta seção apresenta-se os procedimentos e os resultados obtidos por meio da aplicação do experimento do estudo 2.

5.1 PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO 2

5.1.1 Coleta de dados e amostra

O presente experimento foi realizado *online* por meio de dados em painel com 20.000 usuários cadastrados disponibilizado por uma empresa de pesquisa. Como o objetivo da pesquisa é examinar o comportamento inovador, foi solicitado para a empresa responsável contatar profissionais ativos no mercado de trabalho, considerando áreas e empresas que atuem no setor de tecnologia.

A pesquisa foi realizada *online* por meio da plataforma de coleta de dados da referida empresa que envia o convite da pesquisa para um contato de *e-mail* dos potenciais respondentes que se enquadram no perfil desejado da pesquisa.

5.1.2 Procedimentos

Os procedimentos para realização do estudo 2 seguiram os mesmos procedimentos sequenciais realizados no estudo 1, com dois grupos distintos e teve como objetivo mensurar o comportamento inovador por meio das duas atividades de criatividade: anagrama baseado em Brem e Utikal (2019) e categorização de objetos, baseado em Choi e Thompson (2005).

No entanto, tendo em vista os resultados adversos da atividade anagrama no estudo 1, realizou-se um ajuste para essa atividade no estudo 2, em que o número de letras foi reduzido para oito, conforme procedimentos adotados por Brem e Utikal (2019). As letras que compuseram a atividade anagrama foram: B – A – O – T – L – E – D – C. Ademais, a coleta de dados dessa atividade se deu de maneira automática, uma vez que a empresa integrou um jogo interativo de anagrama, na qual os participantes formavam as palavras com base nas letras disponibilizadas e o número de palavras formadas era apresentado simultaneamente com a atividade.

5.1.3 Instrumento de coleta de dados

Além dos procedimentos de grupo de controle e *storytelling*, foi aplicada a escala de inovação adaptada de Böttger *et al.* (2017), que consiste em dois mecanismos: ‘inspirado por’ com cinco itens e ‘inspirado para’ com quatro itens. Ademais, aplicou-se a escala de completa de comportamento inovador passado de De Jong e Den Hartog (2010) com sete itens. Os itens das duas escalas são apresentados no Quadro 6 (vide estudo 1).

5.1.4 Métodos de análise dos dados

O teste das hipóteses foi realizado por meio da análise de regressão com teste de mediação seriada via *Process* de Hayes (modelo 6), conforme descrito no estudo 1.

5.2 RESULTADOS DO ESTUDO 2

Nesta seção apresenta-se os resultados obtidos por meio da aplicação do experimento do estudo 2.

5.2.1 Descrição da amostra

Na Tabela 5, consta a apresentação o perfil da amostra participantes do experimento, dos quais totalizam um número de 150 respondentes, sendo 53,3% mulheres (n = 80) e 46,7% homens (n = 70).

Todos os participantes atuam no setor de tecnologia, no entanto, a área funcional ocupada dentro dessas empresas é variada. Participantes que atuam na função de desenvolvimento de tecnologia correspondeu a 36,7% da amostra (n=55), a função de vendas correspondeu a 18% da amostra (n=27), a função de serviços correspondeu a 23% (n=35) e a função administrativa correspondeu a 22% da amostra (n=33).

O presente experimento foi dividido em dois grupos distintos, sendo eles o grupo de *storytelling*, que foi o grupo que teve acesso ao vídeo com uma história de inovação e o grupo de controle, no qual não teve acesso ao *storytelling*. O grupo de *storytelling* correspondeu a 50% da amostra (n = 75) e o grupo de controle correspondeu a 50% (n = 75).

Tabela 5. Medidas de frequências das variáveis

Variáveis	Frequência (n = 158)	Percentual
Experimento por grupo		
Grupo <i>Storytelling</i>	75	50%
Grupo Controle	75	50%
Gênero		
Feminino	80	53,3%
Masculino	70	46,7%
Setor		
Desenvolvedor	55	36,7%
Vendas	27	18%
Serviços	35	23%
Administrativo	33	22%

Na Tabela 6, apresenta-se as medidas descritivas das variáveis. Nota-se que a média de idade entre os participantes foi de 28 anos com desvio padrão de 6,04, sendo que o participante mais novo possui 19 anos e com idade maior possui 38 anos. Com relação ao comportamento inovador passado, observa-se que a média entre os participantes foi de 4,74, com desvio padrão de 1,10. Em relação à inspiração, a escala de “inspirado por” teve uma média de 4,65 com desvio padrão de 1,09. A escala de “inspirado para” teve média entre os participantes de 4,73 com desvio padrão 1,11.

Tabela 6. Medidas descritivas das variáveis

Variáveis	N	Valores ausentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	150	0	28,56	6,04	19,00	38,00
Comportamento Inovador Passado	150	0	4,74	1,10	2,71	6,86
Inspirador por	150	0	4,65	1,09	2,20	7,00
Inspirado para	150	0	4,73	1,11	2,00	7,00
Comportamento Inovador (anagrama)	150	0	35,14	15,55	8,00	61,00
Comportamento Inovador (categorização)	150	0	14,81	7,32	4,00	28,00

Quanto ao comportamento inovador referente à atividade de anagrama (Tabela 6), a média de pontos realizados entre os participantes foi de 35,14 com desvio padrão de 15,55. No que diz respeito ao comportamento inovador com a aplicação da atividade de categorização de objetos, a média de pontos entre os participantes foi de 14,81 com desvio padrão de 7,32. O comportamento inovador passado foi levado em consideração como variável de controle, pois, presume-se que uma pessoa que já possui um comportamento

inovador anterior tenha um melhor desempenho nas atividades de inovação.

As medidas de comportamento inovador passado, “inspirador por” e “inspirado para” foram submetidas a um teste de confiabilidade, após a realização de uma média aritmética dos itens para criar os construtos. Para isso, foi realizado o teste de *alfa de Cronbach*, que visa mensurar a confiabilidade da consistência interna de uma escala, sendo um valor mínimo aceitável para este coeficiente de 0,70 (Marôco, 2010). A confiabilidade dos alfas de *Cronbach* foram tidas como satisfatórias, sendo elas: comportamento inovador passado ($\alpha = 0,85$), “inspirado por” ($\alpha = 0,79$) e “inspirado para” ($\alpha = 0,91$).

5.2.2 Teste das hipóteses

Para o teste de hipóteses elaboradas no modelo teórico, foi usada a regressão linear para testar os resultados da mediação da inspiração (inspirado por e inspirado para) entre o *storytelling* e o comportamento inovador.

Em primeiro lugar, foram realizadas as análises do modelo com o *storytelling*, as variáveis “inspirado por” e “inspirador para” e a variável dependente de comportamento inovador (anagrama), bem como as variáveis de controle, conforme descrito na Tabela 7. Para as variáveis de controle, nota-se que o comportamento inovador passado não apresentou uma relação significativa ($\beta = 2,13$; *ns*), assim, os participantes com um histórico de comportamento inovador não apresentaram maiores *scores* na atividade de criatividade. As variáveis de controle idade ($\beta = -0,43$; *ns*), área funcional ($\beta = 0,09$; *ns*) e gênero ($\beta = -3,63$; *ns*) não foram significativas.

Para a **hipótese H₁**, foi proposto que os participantes incluídos no grupo *storytelling* teriam um *score* na atividade de categorização maior do que os participantes do grupo de controle. O coeficiente de regressão do grupo *storytelling* (codificado como 0) foi significativo ($\beta = 4,11$; *ns*), demonstrando que as pessoas que tiveram acesso ao *storytelling* não tiveram melhor desempenho do que aquelas que não assistiram. Assim, esse resultado não suporta a **hipótese H₁**, na qual evidencia que o *storytelling* tem um efeito positivo no comportamento inovador.

Para a **hipótese H₂**, nós propomos que a inspiração (inspirado por e inspirado para) tem um efeito de mediação seriada na relação entre *storytelling* e o comportamento inovador. Isto é, assistir *storytelling* aumenta a variável ‘inspirado por’, que em seguida aumenta a variável ‘inspirado para’, que por sua vez, aumenta o comportamento inovador. O coeficiente de regressão para a atividade de categorização foi significativo ($\beta = 0,48$; LCI = 0,06; UCI =

1,39), demonstrando que a diferença de média das pessoas que participaram do experimento pode ser explicada pelos tipos de inspiração. Desta maneira, esse resultado suporta a **hipótese H₂**, no qual evidencia que a inspiração (‘inspirado por’ e ‘inspirado para’) tem um efeito de mediação seriada na relação entre o *storytelling* de inovação e o comportamento inovador.

Na Tabela 8 realizamos o teste para a variável dependente comportamento inovador ‘categorização’.

Tabela 7. Resultados de regressão para a variável dependente Comportamento Inovador (Anagrama)

Variáveis independentes	Modelo 1: Inspirado por		Modelo 2: Inspirado para		Modelo 3: Comportamento inovador (Anagrama)		Modelo 4: Comportamento inovador (Anagrama)	
	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI
Constante	4,24 (6,80)*	3,00 – 5,47	2,81 (4,15)**	1,47 – 4,15	12,63 (1,26)	-7,14 – 32,40	36,95 (4,25)	19,79 – 54,10
Efeitos totais								
Comport. Inovador passado	0,82 (1,00)	-0,07 – 0,24	-0,00 (-0,02)	-0,15 – 0,15	1,85 (1,71)	-0,27 – 3,98	2,13 (1,88)	-0,10– 4,30
Idade	-0,00 (-0,41)	-0,03 – 0,02	-0,00 (-0,06)	-0,02 – 0,02	-0,40 (-2,03)*	-0,79 – -0,01	-0,42 (-2,04)*	-0,84 – -0,15
Gênero	0,09 (0,53)	-0,26 – 0,45	0,26 (1,56)	-0,06 – 0,60	-4,87 (-2,02)*	-9,62 – -0,11	-3,63 (-1,44)	-8,60 – 1,33
Setor	-0,01 (-0,18)	-0,16 – 0,13	-0,04 (-0,67)	-0,19 – 0,09	0,30 (0,30)	-1,70 – 2,31	0,09 (0,08)	-2,02 – 2,20
<i>Storytelling</i> (Experimento = 0)	0,36 (2,00)*	0,00 – 0,71	0,10 (0,59)	-0,23 – 0,44	2,50 (1,03)	-2,26 – 7,26	4,11 (1,64)	-0,84 – 9,06
Inspirador por			0,40 (5,11)**	0,24 – 0,56	2,16 (1,81)	-0,19 – 4,52		
Inspirado para					3,34 (2,84)*	1,04 – 5,65		
Teste de mediação								
Efeito direto total								
<i>Storytelling</i>							2,50 (1,03)	-2,26 – 7,27
Efeito indireto total								
<i>Storytelling</i> -> Inspirado por e Inspirador para							1,61*	0,02 – 3,94
Efeitos indiretos								
<i>Storytelling</i> -> Inspirador por							0,78	-0,01 – 2,66
<i>Storytelling</i> -> Inspirador para							0,34	-0,74 – 1,72
<i>Storytelling</i> -> Inspirador por -> Inspirador para							0,48*	0,06 – 1,39
R quadrado	0,03		0,18		0,18		0,07	
Teste F	1,17**		5,38**		4,56**		2,42**	

Nota: ** p < 0,01; * p < 0,05; LCI = Lower Confidence Interval; UCI = Upper Confidence Interval. Bootstrapping com 10.000 interações.

Tabela 8. Resultados de regressão para a variável dependente Comportamento Inovador (Categorização)

Variáveis independentes	Modelo 1: Inspirado por		Modelo 2: Inspirado para		Modelo 3: Comportamento inovador (Categorização)		Modelo 4: Comportamento inovador (Categorização)	
	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI
Constante	4,24 (6,80)**	3,00– 5,47	2,81 (4,15)**	1,47 – 4,15	-1,41 (-0,30)	-10,44 – 7,62	9,20 (2,29)	1,27 – 17,13
Efeitos totais								
Comport. Inovador passado	0,08 (1,00)	-0,07 – 0,24	-0,00 (-0,02)	-0,15 – 0,15	1,05 (2,13) *	0,07 – 2,02	1,12 (2,15)*	0,09 – 2,16
Idade	-0,00 (-0,41)	-0,03– 0,02	-0,00 (-0,06)	-0,02 – 0,02	-0,09 (-1,05)	-0,27 – 0,08	-0,10 (-1,06)	-0,29 – 0,08
Gênero	0,09 (0,53)	-0,26 – 0,45	0,26 (1,56)	-0,06 – 0,60	0,72 (0,65)	-1,45 – 2,89	1,42 (1,22)	-0,86 – 3,72
Setor	-0,01 (-0,18)	-0,16 – 0,13	-0,04 (-0,67)	-0,19 – 0,09	0,44 (0,96)	-0,46 – 1,36	0,32 (0,64)	-0,65 – 1,26
<i>Storytelling</i> (Experimento = 0)	0,36 (2,00)*	0,00 – 0,71	0,10 (0,59)	-0,23 – 0,44	2,81 (2,55)*	0,64 – 4,99	3,40 (2,94)**	1,11 – 5,69
Inspirador por			0,40 (5,11)**	0-24 – 0,56	0,06 (0,12)	-1,01 – 1,14		
Inspirado para					2,28 (4,28)*	1,23 – 3,34		
Teste de mediação								
Efeito direto total								
<i>Storytelling</i>							2,81 (2,55)**	0,64 – 4,99
Efeito indireto total								
<i>Storytelling</i> -> Inspirado por e Inspirador para							-0,58	-0,26 – 1,60
Efeitos indiretos								
<i>Storytelling</i> -> Inspirador por							0,02	-0,40 – 0,28
<i>Storytelling</i> -> Inspirador para							0,23*	0,40 – 1,10
<i>Storytelling</i> -> Inspirador por -> Inspirador para							0,33*	0,18 – 0,78
R quadrado	0,03		0,18		0,23		0,11	
Teste F	1,17**		5,38**		6,07**		3,56**	

Nota: ** p < 0,01; * p < 0,05; LCI = Lower Confidence Interval; UCI = Upper Confidence Interval. Bootstrapping com 10.000 interações.

Na Tabela 8 (Modelo 8) realizamos o teste de mediação para a variável comportamento inovador ‘categorização’. Para as variáveis de controle, nota-se que o comportamento inovador passado apresentou uma relação positiva e significativa ($\beta = 1,12$; $p < 0,05$), confirmando nossa suposição inicial de que os participantes com um histórico de comportamento inovador apresentam maiores *scores* na atividade de criatividade. As variáveis de controle idade ($\beta = -0,10$; *ns*), setor ($\beta = 0,32$; *ns*) e gênero ($\beta = 1,42$; *ns*) não foram significativas.

Para a **hipótese H₁**, foi proposto que os participantes incluídos no grupo *storytelling* teriam um *score* na atividade de categorização maior do que os participantes do grupo de controle. O coeficiente de regressão do grupo *storytelling* (codificado como 0) foi significativo ($\beta = 3,40$; $p < 0,01$), demonstrando que as pessoas que tiveram acesso ao *storytelling* tiveram melhor desempenho do que aquelas que não assistiram. Assim, esse resultado suporta a **hipótese H₁**, na qual evidencia que o *storytelling* tem um efeito positivo no comportamento inovador.

Para a **hipótese H₂**, foi proposto que a inspiração (inspirado por e inspirado para) tem um efeito de mediação seriada na relação entre *storytelling* e o comportamento inovador. Isto é, assistir *storytelling* aumenta a variável ‘inspirado por’, que em seguida aumenta a variável ‘inspirado para’, que por sua vez, aumenta o comportamento inovador. O coeficiente de regressão para a atividade de categorização foi significativo ($\beta = 0,33$; LCI = 0,18; UCI = 0,78), demonstrando que a diferença de média das pessoas que participaram do experimento pode ser explicada pelos tipos de inspiração. Desta maneira, esse resultado suporta a **hipótese H₂**, no qual evidencia que a inspiração (‘inspirado por’ e ‘inspirado para’) tem um efeito de mediação seriada na relação entre o *storytelling* de inovação e o comportamento inovador.

5.2.3 Discussão do Estudo 2

Os resultados do estudo 2 corroboram a hipótese 2 quando a variável comportamento inovador é operacionalizada por meio da atividade anagrama e categorização. A hipótese 1 é suportada apenas quando o comportamento inovador é mensurado com a *proxy* ‘categorização’. Com o ajuste da atividade de anagrama (redução do número de palavras e método de aplicação) buscou-se atenuar os efeitos de uma possível saturação relacionada à aplicação da atividade. Como Field (2013) estabelece que para a mediação ocorrer, o primeiro passo é a VI ter um efeito direto e significativo na VD, os resultados do estudo 2 sugerem uma *full mediation* da inspiração na relação entre *storytelling* e comportamento inovador

(para ver exemplo de *full mediation* ver Agnihotri *et al.*, 2016). Desse modo, o estudo 2 demonstra que o *storytelling* por si só, não tem efeito no comportamento inovador. Para que o comportamento inovador ocorra, o *storytelling* necessariamente deve desencadear o processo de inspiração. Assim, caso o *storytelling* não seja efetivo, o comportamento inovador não será motivado nos funcionários. Esses achados oferecem maior robustez para compreender como o *storytelling* gera comportamento inovador nos funcionários.

Embora os resultados do estudo 2 forneçam maior robustez para o modelo teórico proposto, D'Arrigo *et al.* (2017) destacam que um *storytelling* terá associação com o comportamento inovador dos funcionários se ele for contado de forma efetiva, ou seja, tenha conexão com o cotidiano dos funcionários e os habilite para ter novas ideias. Para investigar esse papel da efetividade do *storytelling* contado pelos gestores, realizou-se o estudo 3, por meio de uma *survey* realizada com profissionais do setor de tecnologia. O estudo 3 é apresentado no próximo capítulo.

6 ESTUDO 3: *SURVEY* COM PROFISSIONAIS DO SETOR DE TECNOLOGIA

Nesta seção são apresentados os procedimentos e os resultados obtidos por meio da aplicação do estudo 3.

6.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

6.1.1 Coleta de dados e amostra

O estudo 3 foi realizado com profissionais de diferentes áreas de empresas de Software e Tecnologia, localizadas em Maringá no Estado do Paraná. Para a escolha desse ramo, foi levado em consideração o fator do comportamento inovador, sendo este importante para a abertura ao *storytelling* e a mudanças constantes que seu mercado exige que sejam feitas. No cenário atual, cada vez mais os funcionários precisam atentar-se as diversas exigências que os consumidores precisam. A competitividade do setor de tecnologia, suas constantes e rápidas mudanças têm impacto direto no trabalho dos colaboradores de uma organização.

Ademais, outro fator a ser destacado é o aumento de empresas que prestam este tipo de serviço, com o aumento do número de concorrentes no mercado, a previsão é que este setor cresça 4,9% influenciado por um cenário econômico favorável a este crescimento, principalmente devido a aceleração que o mercado de *Softwares* possui atualmente (Canaltech, 2020).

A coleta de dados ocorreu por meio de aplicação de um formulário virtual via *google forms*. Esta aplicação foi feita com base no estudo de D'arrigo et al., (2017). Neste estudo, levou-se em consideração a frequência com que os gestores contam alguns tipos de histórias a respeito do tema de inovação e qual a efetividade que essas histórias trazem como resultado para o trabalho. Após essa investigação, os funcionários responderam as escalas propostas neste trabalho de comportamento inovador e inspiração.

6.1.2 Instrumento de coleta de dados

Para a realização dessa *survey*, além das escalas de inspiração e comportamento inovador já utilizadas nos estudos 1 e 2, também utilizou-se a escala 'uso do *storytelling* pelos gestores' criada a partir do estudo de D'Arrigo *et al.* (2017), composta por duas dimensões:

(1) frequência do uso do *storytelling* com cinco itens e (2) efetividade do *storytelling* com quatro itens. As escalas da *survey* do estudo 3 são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7. Escalas aplicadas no estudo 3

Uso do *Storytelling* pelos gestores

Frequência do uso do *storytelling* no trabalho (D'Arrigo et al., 2017)

Meu gestor frequentemente conta histórias semelhantes à história da/o...

1. Velcro
2. Thomas Edison
3. Penicilina
4. Post it
5. Steve Jobs

Efetividade do *storytelling* para o trabalho (D'Arrigo et al., 2017)

1. As histórias contadas por meu gestor me chamam a atenção
2. Posso ver aspectos retratados nas histórias contadas por meu gestor no meu dia a dia
3. Acredito que posso aplicar o que aprendi com as histórias contadas por meu gestor em muitas situações da minha rotina de trabalho
4. Eu me lembro de algumas histórias contadas por meu gestor para realizar minhas atividades

Comportamento inovador no trabalho - IWB (De Jong & Den Hartog, 2010)

1. Com que frequência eu presto atenção em questões que não fazem parte do meu trabalho diário?
2. Com que frequência eu pergunto ao meu gestor 'como as coisas podem ser melhoradas'?
3. Com que frequência eu pesquiso novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho?
4. Com que frequência eu encontro soluções originais para os problemas?
5. Com que frequência eu encontro novas formas de executar as tarefas?
6. Com que frequência eu entusiasmo outros funcionários com ideias inovadoras?
7. Com que frequência eu tento convencer as pessoas a apoiar uma ideia inovadora?
8. Com que frequência eu consigo aplicar ideias inovadoras nas práticas de trabalho?
9. Contribuo para a aplicação de novas ideias
10. Com que frequência eu me esforço para desenvolver novas coisas

Inspiração (Böttger et al., 2017)

Inspirado por (Quando meu gestor conta histórias...)

1. Minha imaginação é estimulada
2. Eu fico intrigado por uma nova ideia
3. Eu tenho novas ideias espontaneamente
4. Meu horizonte de ideias se amplia
5. Eu descobro algo novo

Inspirado para (Quando meu gestor conta histórias...)

1. Eu me sinto inspirado a fazer algo novo
2. Eu sinto vontade de fazer alguma coisa nova
3. Meu interesse em fazer algo novo aumenta
4. Eu sinto um impulso de fazer algo novo

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de D'Arrigo et al. (2017) e De Jong e Den Hartog (2010)

Como procedimento para examinar a frequência do uso do *storytelling*, solicitou-se ao respondente para examinar cinco *storytelling* curtos, detalhados no estudo D'Arrigo *et al.* (2017). Em seguida, o respondente indicou em uma escala de 1 a 7 (1 = nunca; 7 = sempre), qual a frequência que o seu gestor conta histórias semelhantes às cinco histórias descritas no instrumento de pesquisa. Por fim, para medir a efetividade do *storytelling*, o respondente indicou seu grau de concordância em uma escala de 1 a 7 (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente) para indicar o quanto as histórias contadas por seu gestor são efetivas para o cotidiano do trabalho.

6.1.3 Métodos de análise dos dados

Para a validação das escalas, realizou-se análise fatorial exploratória para identificar a estrutura latente dos construtos (Field, 2013) e teste *Alfa de Cronbach* para medir a confiabilidade das escalas. Ademais, adotou-se o modelo 6 de mediação seriada da Process de Hayes para testar as hipóteses da pesquisa.

6.2 RESULTADOS DO ESTUDO 3

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação do estudo 3.

6.2.1 Descrição da amostra

Na Tabela 9, consta a apresentação o perfil da amostra participantes do estudo, dos quais totalizam um número de 144 respondentes, sendo 40,3% mulheres (n = 58) e 59,7% são homens (n = 86).

Quanto ao setor de atuação profissional dos participantes, o setor de desenvolvimento de produto correspondeu a 43,8% da amostra (n=63), e os funcionários de linha de frente corresponderam a 56,3% da amostra (n=81)

Tabela 9. Medidas de frequências das variáveis

Variáveis	Frequência (n = 158)	Percentual
Gênero		
Feminino	86	59,7%
Masculino	58	40,3%
Setor		
Desenvolvedor de Produto	63	43,8%
Funcionário de linha de frente	81	56,3%

Na Tabela 10, apresenta-se as medidas descritivas das variáveis. Quanto ao tamanho da empresa, nota-se que a média de 172 funcionários, com um desvio padrão de 155,17, na qual a menor empresa possui um quadro de 13 colaboradores e a maior possui um quadro de 520 colaboradores. Nota-se que a média de idade entre os participantes foi de 25,8 anos com desvio padrão de 6,09, sendo que o participante mais novo possui 19 anos e com idade maior possui 48 anos.

A respeito do tempo de empresa que o colaborador possui, vê-se uma média entre os participantes de 3,41 anos de trabalho em uma empresa, com desvio padrão de 2,84, sendo o funcionário que tem menos tempo em uma empresa de 1 ano, e o funcionário que tem mais tempo de empresa de 18 anos.

Com relação ao tempo de empresa sob a função de liderança, observa-se uma média de 2,08 anos, com desvio padrão de 1,19, sendo o funcionário com menor tempo sob gerência de 1 ano e o funcionário com maior tempo sob gerência de 6,7 anos. Sobre o uso do *storytelling* pela gerência, observa-se uma média de 4,22, com desvio padrão 1,23, com o mínimo de 1,73 e com o máximo de 6,70.

Com relação ao comportamento inovador passado, observa-se que a média entre os participantes foi de 4,38, com desvio padrão de 1,24. Em relação à inspiração, a escala de “inspirado por” teve uma média de 4,08 com desvio padrão de 1,34. A escala de “inspirado para” teve média entre os participantes de 4,29 com desvio padrão 1,43. O comportamento inovador passado foi levado em consideração como variável de controle, pois, presume-se que uma pessoa que já possui um comportamento inovador anterior tenha um melhor desempenho nas atividades de inovação.

Tabela 10. Medidas descritivas das variáveis

Variáveis	N	Valores ausentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Tamanho da empresa	144	0	172,11	155,17	13	520
Idade	144	0	25,80	6,09	19	48
Tempo na empresa	144	0	3,41	2,84	1	18
Tempo sob a gerência	144	0	2,08	1,91	1	14
Uso <i>Storytelling</i> pela gerência	144	0	4,22	1,23	1,73	6,70
Comportamento Inovador do Funcionário	144	0	4,38	1,24	1,90	7
Inspirador por	144	0	4,08	1,34	1,60	6,6
Inspirado para	144	0	4,29	1,43	1,25	7

As medidas de comportamento inovador passado, “inspirador por” e “inspirado para” foram submetidas a um teste de confiabilidade, após a realização de uma média aritmética dos itens para criar os construtos. Para isso, foi realizado o teste de *alfa de Cronbach*, que visa mensurar a confiabilidade da consistência interna de uma escala, sendo um valor mínimo aceitável para este coeficiente de 0,70 (Marôco, 2010).

A confiabilidade dos alfas de *Cronbach* foram tidas como satisfatórias, sendo elas: Uso do *storytelling* pela gerência ($\alpha = 0,82$), sendo que a dimensão ‘frequência do uso do *storytelling*’ no trabalho apresentou um coeficiente de alfa de 0,80 e a dimensão ‘efetividade do *storytelling* para o trabalho’ apresentou alfa de 0,87. O construto comportamento inovador do funcionário teve alfa de 0,91), a as duas dimensões da inspiração tiveram alfa de 0,89 para “inspirado por” e 0,90 para a dimensão “inspirado para”.

6.2.2 Teste das hipóteses

Para o teste de hipóteses elaboradas no modelo teórico, foi usada a regressão linear para testar os resultados da mediação da inspiração (inspirado por e inspirado para) entre o *Uso Storytelling pela gerência* e o *Comportamento Inovador do Funcionário*, conforme descrito na Tabela 11.

Para as variáveis de controle, nota-se as variáveis de tamanho da empresa ($\beta = -0,10$; *ns*), idade ($\beta = -0,11$, *ns*), gênero ($\beta = -0,28$, *ns*), setor ($\beta = 0,00$, *ns*), tempo de empresa ($\beta = -0,12$, *ns*) e tempo sob a gerência ($\beta = -0,14$, *ns*), não foram significativas.

Para a **hipótese H₁**, foi proposto que o *storytelling* tem um efeito positivo no comportamento inovador de um funcionário, o coeficiente de regressão para esta hipótese foi

significativo ($\beta = 0,31$; $p < 0,05$). Este resultado corrobora com **hipótese H₁** na qual evidencia que o *storytelling* tem um efeito positivo no comportamento inovador de um funcionário.

Para a **hipótese H₂**, foi proposto que a inspiração (inspirado por e inspirado para) tem um efeito de mediação seriada na relação entre *storytelling* e o comportamento inovador. Isto é, ter acesso a um *storytelling* aumenta a variável 'inspirado por', que em seguida aumenta a variável 'inspirado para', que por sua vez, aumenta o comportamento inovador. O coeficiente de regressão para esta hipótese foi significativo ($\beta = 0,07$; LCI = 0,02; UCI = 0,15). Este resultado corrobora com a **hipótese H₂**, no qual demonstra que a inspiração tem um efeito de mediação entre o *storytelling* e o comportamento inovador.

6.2.3 Discussão do Estudo 3

Os resultados do estudo 3 permitem generalizar os achados encontrados nos experimentos realizados nos estudos 1 e estudo 2. Embora experimentos sejam estratégias de análise excelentes para compreender o funcionamento de fenômenos, por não ser realizado em ambiente natural, limitações são assumidas para ocorrer. De fato, no estudo 1, a amostra consistiu de estudantes de graduação, desse modo, o comportamento inovador não foi mensurado de fato, uma vez que utilizou-se *proxies* por meio de atividade de criatividade (anagrama e categorização). No estudo 2, a limitação da amostra com estudantes foi superada, uma vez que os participantes consistiram de profissionais do setor de tecnologia. No entanto, duas preocupações ainda persistiam: (1) comportamento inovador como proxy; (2) efetividade na contação do *storytelling*. O estudo 3 endereçou essas preocupações, uma vez que mensurou-se o comportamento inovador dos participantes e foi criada uma escala para mensurar a frequência em que o *storytelling* é contado pelos gestores e o grau de efetividade do *storytelling* para o cotidiano dos funcionários.

Desse modo, ao suportar as hipóteses 1 e 2 desta pesquisa, o estudo 3 fornece mais robustez para compreender como a relação entre *storytelling* e comportamento inovador. Além disso, a mediação seriada foi a relação de efeito mediador significativo, o que mostra que a mediação seriada é uma maneira eficiente de explicar este processo de mediação. A variável 'inspirado por' ($\beta = 0,04$; *ns*) ou a variável 'inspirado para' ($\beta = 0,05$, *ns*) de forma isolada, não exercem efeito mediador significativo na relação entre *storytelling* e comportamento inovador dos funcionários.

Tabela 11. Resultados de regressão para a variável dependente Comportamento Inovador

Variáveis independentes	Modelo 1: Inspirado por		Modelo 2: Inspirado para		Modelo 3: Comportamento inovador		Modelo 4: Comportamento inovador	
	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI	B (t – valor)	LCI-UCI
Constante	-0,06 (0,46)**	-0,33– 0,20	-0,09 (-0,83)	-0,32 – 0,13	0,16 (1,22)	-0,10 – 0,42	0,11 (0,82)	-0,16 – 0,39
Efeitos totais								
<i>Storytelling</i> ^a	0,42 (5,47)**	0,27 – 0,57	0,18 (2,64)**	0,04 – 0,32	0,14 (1,67)	-0,02 – 0,30	0,31 (3,96)*	0,15 – 0,47
Tamanho da empresa	0,02 (0,35)	-0,13– 0,18	0,10 (1,53)	-0,02 – 0,23	-0,14 (-1,77)	-0,29 – 0,01	-0,10 (-1,20)	-0,26 – 0,06
Idade	-0,02 (-0,31)	-0,21 – 0,15	0,08 (1,10)	-0,06 – 0,23	-0,13 (-1,49)	-0,31 – 0,04	-0,11 (-1,22)	-0,30 – 0,07
Gênero	0,19 (1,21)	-0,12 – 0,51	-0,06 (-0,51)	-0,33 – 0,19	-0,10 (-1,29)	-0,31 – 0,04	-0,28 (-1,73)	-0,61 – 0,04
Setor	-0,02 (0,16)	-0,34 – 0,28	0,22 (1,66)	-0,04 – 0,48	-0,06 (-0,40)	-0,36– 0,24	0,00 (-0,01)	-0,32 – 0,31
Tempo de empresa	0,07 (0,55)	-0,18 – 0,32	-0,04 (-0,38)	-0,24 – 0,16	0,12 (1,05)	-0,11 – 0,37	-0,13 (1,04)	-0,12 – 0,39
Tempo sob a gerência	-0,13 (-1,10)	-0,37 – 0,10	-0,07 (-0,69)	-0,27 – 0,13	-0,08 (-0,69)	-0,31-0,15	-0,14 (-1,12)	-0,38 – 0,10
Inspirado por			0,55 (7,85)**	0,42 – 0,70	0,09 (1,00)	-0,09 – 0,29		
Inspirado para					0,30 (3,07)*	0,11 – 0,50		
Teste de mediação								
Efeito direto total								
<i>Storytelling</i> ^a							0,13 (1,67)	-0,02 – 0,30
Efeito indireto total								
<i>Storytelling</i> ^a -> Inspirado por e Inspirador para							0,17*	0,08 – 0,29
Efeitos indiretos								
<i>Storytelling</i> ^a -> Inspirador por							0,04	-0,08– 0,13
<i>Storytelling</i> ^a -> Inspirador para							0,05*	0,01 – 0,13
<i>Storytelling</i> ^a -> Inspirador por - > Inspirador para							0,07	0,02 – 0,15
R quadrado	0,02		0,45		0,27		0,40	
Teste F	4,87**		14,07**		5,58**		3,77**	

Nota: ** p < 0,01; * p < 0,05; ^a *Storytelling* = Construto de segunda ordem denominado ‘Uso do Storytelling pela Gerência’; LCI = Lower Confidence Interval; UCI = Upper Confidence Interval.

Interval.

Bootstrapping

com

10.000

interações

7 CONCLUSÕES

7.1 DISCUSSÃO GERAL

Apresentamos nessa seção a discussão geral dos achados deste estudo com uma síntese dos resultados obtidos por meio dos três estudos aplicados, bem como a discussão desses resultados encontrados atrelando à teoria abordada sobre o tema.

Quadro 8. Síntese dos resultados

Hipóteses	Estudo 1 (Anag.)	Estudo 1 (Categ.)	Estudo 2 (Anag.)	Estudo 2 (Categ.)	Estudo 3
H₁: O <i>Storytelling</i> tem um efeito positivo no comportamento inovador dos funcionários.	Não suportada	Suportada	Não suportada	Suportada	Suportada
H₂: O <i>storytelling</i> tem um efeito direto e positivo em série no comportamento inovador do funcionário, mediado pelos mecanismos da inspiração ‘inspirado por’ e ‘inspirado para’.	Não suportada	Suportada	Suportada	Suportada	Suportada

Fonte: elaborado pela autora.

Diante dos resultados encontrados, podem ser feitas algumas considerações para este estudo. O objetivo do trabalho consistiu em identificar como a inspiração pode mediar a relação ocorrida entre *storytelling* e o comportamento inovador. Primeiro, os testes realizados por meio de três estudos fornecem evidências para corroborar a primeira hipótese deste trabalho, na qual considera que o *storytelling* possui um impacto positivo sobre o comportamento inovador foi suportada.

Nos experimentos 1 e 2 foram em dois tipos de grupos. Os experimentos mostram o comportamento inovador para um grupo com acesso a um *storytelling* e um grupo de controle, no qual não possuiu acesso a história de inovação. Os resultados apontam que os participantes que tiveram acesso ao *storytelling* obtiveram um *score* maior do que aqueles que não tiveram acesso na atividade mais complexa de categorização (na qual os participantes categorizaram um conjunto de frutas e verduras). As variáveis de controle que utilizamos como idade, gênero não foram significativas. Entretanto, o comportamento inovador passado, isto é, aquelas pessoas que já apresentavam um comportamento inovador anterior maior, tiveram

resultados melhores do que aqueles que apresentavam um comportamento inovador menos expressivo.

Todavia, para a atividade de anagrama, que presumimos ter uma natureza menos complexa, não encontramos um efeito positivo associado com o *storytelling*, sendo necessário mais estudos para investigar esse achado. No estudo 3, obtivemos um resultado positivo e significativo para a relação entre o *storytelling* e o comportamento inovador. Assim, as histórias contadas pelos gerentes são uma maneira de influenciar o comportamento inovador desses funcionários que trabalham na área de tecnologia e inovação.

Esses resultados vão ao encontro da literatura já existente, pois um funcionário ao ouvir a história contada por um gerente pode aplicar os conceitos em suas próprias experiências (Gill, 2015). Além disso, as histórias podem impulsionar mudanças à medida em que os funcionários podem colocar suas novas ideias em prática (Denning, 2005).

Estudos como o de Martens (2013) demonstra que o *storytelling* sobre inovação possui um papel de facilitar o processo de inovação organizacional, pois ele gera novas ideias que podem ser uma forma de solucionar os problemas existentes. Além disso, os líderes podem implementar o uso de histórias em sua gestão como uma maneira de estimular os funcionários a desenvolverem um pensamento inovador. Assim, quando os funcionários compreendem uma história de inovação é uma maneira de incentivar o surgimento de inovações e novas ideias (Bartel & Garud, 2009).

Como elemento principal desta pesquisa, consideramos que a inspiração medeia a relação entre o *storytelling* e o comportamento inovador. Diante dos estudos realizados, além dos testes de robustez (Apêndice A), constatou-se que essa mediação é significativa. Assim, mostramos evidências de que o *storytelling* ativa a inspiração em um funcionário que, conseqüentemente, estimula o seu comportamento inovador. Este resultado foi encontrado nos três estudos realizados, exceto no experimento 1 com a atividade de anagrama.

Nesse sentido, encontramos na literatura que o *storytelling* é útil para explicar ideias e compartilhamento de conhecimento que podem desencadear processos motivacionais, como a inspiração (Mládková, 2013). Sendo assim, a inspiração pode facilitar a recepção de uma ideia (Oleynick, *et al.*, 2014) e pode ser utilizada por meio de uma fonte ou um gatilho (Thrash & Elliot, 2003). Neste trabalho, utilizamos um *storytelling* como um gatilho para desencadear a inspiração e, conseqüentemente, o comportamento inovador dos funcionários.

Smith et al. (2017), ao explorar os efeitos do *storytelling* com atletas, constataram que as histórias têm uma efetividade maior quando possuem um foco de proporcionar motivação e atribuir novos significados aos ouvintes, principalmente envolvendo novas ideias

e a solução de problemas rotineiros. Outros estudos sobre o tema abordam que o *storytelling* é maneira que os gestores podem utilizar como um meio de inspirar seus funcionários (Adamson, et al., 2006).

Ademais, as histórias pertinentes ao tema de inovação, ao gerar inspiração nos ouvintes, têm a capacidade de facilitar que novas ideias surjam e aumentar a capacidade de resolução de problemas pelos funcionários (Martens, 2013). Desta forma, quando as pessoas têm um conhecimento maior sobre a inovação, por intermédio de um *storytelling*, facilita a inspiração para o surgimento de ideias inovadoras que podem ser colocadas em prática, conforme descrito no modelo de transmissão da inspiração (Thrash *et al.*, 2010b).

7.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Este estudo teve o intuito de investigar o impacto do *storytelling* no comportamento inovador dos funcionários. Foi possível verificar que existe uma relação entre o *storytelling* e o comportamento inovador e, além disso, que a inspiração desempenha um papel de mediação nesta relação, apresentando um impacto positivo e significativo. Desta forma, nesta seção, apresentamos as implicações teóricas oriundas de nossos resultados.

Primeiro, este estudo avança com abordagens relatadas para a gestão do conhecimento e inovação (e.g., Sergeeva & Trifilova, 2018; D'Arrigo et al., 2017; Hidalgo & Albors, 2008), à medida que mostra evidências de que o uso de histórias aplicadas por gerentes em um ambiente organizacional é uma ferramenta útil par influenciar e estimular o comportamento inovador dos funcionários (Birkinshaw, 2018, Sergeeva & Trifilova, 2018).. A literatura sugere que as histórias podem ser utilizadas de maneira estratégica a fim de alcançar determinados objetivos (Denning, 2006), no entanto, essa é a primeira pesquisa que mostra que o *storytelling* tem uma relação causal com o comportamento inovador dos funcionários. Esta pesquisa mostra que a inspiração desempenha um papel mediador entre contar histórias e o comportamento inovador, a identificação de mediadores traz contribuições relevantes para a literatura na medida em que avança na descrição e predição de fenômenos para explicar como fatores (contextuais e pessoais) influenciam os resultados organizacionais (Wood et al., 2008).

Segundo, esse estudo estende o poder preditivo do modelo de transmissão da inspiração (Thrash & Elliot, 2004; Thrash *et al.*, 2010b; Böttger *et al.*, 2017) ao mostrar que a relação entre *storytelling* e o comportamento inovador dos funcionários é mediada pela inspiração. A inspiração é considerada um estado motivacional que auxilia pessoas a

colocarem suas ideias em prática (Oleynick, *et al.*, 2014) e, sua transmissão pode ocorrer de forma automática, mas também é possível que seja controlada por um estímulo, isto é, um gatilho para desencadear uma ação. O modelo de transmissão da inspiração sugere que para que a inspiração ocorra, é necessária a presença de uma fonte para gerá-la (Trash & Elliot, 2003).

A inspiração é um conceito utilizado em diferentes disciplinas como psicologia e literatura (Trash & Elliot, 2003), entretanto, no âmbito das pesquisas de marketing o termo foi pouco explorado, ou explorado em outros contextos de marketing como na relação entre os consumidores (Böttger, *et al.*, 2017). De fato, embora o uso de experimentos para examinar os efeitos do *storytelling* tenha ganhado interesse na pesquisa de marketing (p.e., Kang *et al.*, 2020), nenhuma pesquisa experimental examinou a relação entre *storytelling* e comportamento inovador.

Neste estudo considerou o *storytelling* como esta fonte para a geração a inspiração. Ao explorar um novo contexto (história contada por gestores e resultados relacionados ao comportamento inovador dos funcionários), essa pesquisa mostra que o modelo de transmissão da inspiração é consistente e pode ser utilizado estrategicamente por gestores para alcançar resultados organizacionais.

Terceiro, este estudo se concentrou nas diferentes maneiras em que a inspiração ocorre (Oleynick *et al.* 2014). O estudo anterior operacionalizou a inspiração como um construto de segunda ordem, resultante de dois componentes que ocorrem simultaneamente (inspirados e inspirados por) (Böttger *et al.*, 2017). Sendo assim, este estudo é o primeiro a mostrar evidências de que a inspiração ocorre por meio de um processo, no qual ocorre primeiro o estado passivo (inspirado por) e depois o estado ativo (inspirado para)

7.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Os resultados obtidos por este estudo contribuem diretamente com organizações dispostas a adotar a prática de contar histórias em sua gestão, com sugestões para adoção de práticas constantes de *storytelling*. Sendo assim, apresentam-se as implicações gerenciais.

Primeiro, este trabalho fornece informações importantes a respeito da implementação de histórias na prática. Entender os tipos de histórias e o impacto que elas podem desempenhar para a gestão e os resultados da empresa são de suma importância. Esse estudo mostra que utilizar histórias coerentes e com foco em objetivos proporcionam resultados expressivos. Por exemplo, neste estudo, foram escolhidas histórias pertinentes ao

assunto de inovação, foi testado e comprovado que elas trazem resultados quando espera-se desenvolver e incentivar a inovação entre os funcionários. Da mesma maneira, essa lógica pode ser adaptada para outros tipos de organização e de finalidades estratégicas. Desse modo, os gestores podem fazer o uso contínuo e estratégico com a prática de contar histórias em sua gestão, independente de seu objetivo final.

Segundo, este estudo fornece informações importantes a respeito de alcance de resultados, especificamente para a inovação, com o auxílio de um *storytelling* que pode ser utilizado por gestores estrategicamente para o alcance desses resultados. Foi possível constatar que ao incentivar e proporcionar uma abertura à inovação por meio de histórias, os funcionários tendem a colocar em prática o seu comportamento inovador. Se aplicado de forma contínua, a empresa pode estimular constantes novas ideias e, conseqüentemente, promover uma cultura de inovação organizacional.

Terceiro, este estudo encontrou evidências substanciais de que a inspiração influencia o comportamento inovador. A inspiração, portanto, sugere um novo tipo de estratégia que os gerentes podem usar para incentivar seus funcionários a criar inovações em produtos, serviços e rotinas. Para impulsionar a inspiração dos funcionários, este estudo identificou uma maneira efetiva: utilizando o *storytelling*. Desta forma, os gestores devem aprofundar seus conhecimentos em histórias inspiradoras que despertem a transcendência de seus subordinados para inovar no ambiente de trabalho. Além disso, eles devem melhorar (por meio de treinamento e experiência) sua habilidade de contar histórias para inspirar seus subordinados.

7.4 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Esta seção tem o intuito de apresentar as limitações deste estudo e sugestões para futuras pesquisas. **Primeiro**, quanto ao tipo de *storytelling* aplicado, neste estudo consideramos apenas o *storytelling* do tipo de inovação, que tem como objetivo estimular a implementação de novas ideias nas empresas. A literatura aborda que existem diversos tipos de histórias a serem compartilhadas para atingir diversos tipos de objetivos. Estudos futuros podem testar diferentes tipos de histórias e abordagens e, além disso, podem comparar se um determinado tipo de *storytelling* é mais efetivo que outro, por exemplo, estes estudos podem diferenciar um *storytelling* do tipo *exploration e exploration* (Bonesso *et al.*, 2014).

É possível comparar a abordagem *exploitation*, ao contar histórias que abordam o cotidiano e rotina da empresa e a abordagem *exploration*, que se refere a histórias diferentes e

externas à realidade vivenciada na empresa, a fim de saber qual tipo é melhor para diferentes finalidades. Além disso, Denning (2006), aborda sete tipos de *storytelling* que podem ser utilizados na prática por gestores para aplicar na gestão de suas equipes, assim, é possível verificar em outros estudos os diferentes tipos abordados pelo autor.

Segundo, uma outra limitação deste estudo, deve-se ao fato de a amostra ser constituída por funcionários que pertencem a funções distintas em uma organização, além disso, os estudos (estudo 2 e 3) foram realizados apenas com uma parte dos colaboradores das empresas. Dessa forma, tem-se uma visão consistente relativa para algumas áreas e funções exercidas pelos colaboradores de uma empresa. Estudos futuros podem verificar a aplicação dos *storytellings* abordando uma organização com a participação de todos os funcionários e não somente com algumas áreas. Ou também é possível delimitar áreas específicas para a aplicação do *storytelling*, como por exemplo, selecionar todos os funcionários de determinada equipe, como funcionários de linha de frente, como vendedores e, se eles podem ser estimulados por histórias de outros tipos para realizar suas funções, diferente de outros setores. Gilliam & Flaherty (2015), em seu estudo qualitativo, constatou que vendedores em suas negociações utilizavam histórias como uma forma de transmitir conhecimento, persuadir e quebrar tensões no momento da negociação, seria possível aprofundar este estudo abordando de forma quantitativa, verificando por exemplo, algum tipo de história que fosse mais efetivo para as relações comerciais entre os vendedores.

Terceiro, a aplicação da pesquisa ocorreu de maneira remota e a coleta de dados foi feita por meio de formulários *online* e considerou a relação já ocorrida entre o *storytelling* de inovação contada pelos gerentes para sua equipe. Assim, o estudo não controlou as variáveis em uma organização específica, comparando os estímulos recebidos e, também, se os funcionários que tivessem acesso ao *storytelling* fossem mais estimulados do que aqueles que não tiveram. Uma sugestão seria que em estudos futuros fosse aplicado o experimento do *storytelling* em uma organização, no ambiente natural, no qual o gestor receberia as instruções de como contar uma história e a colocasse em prática, para assim, verificar se na prática, se o comportamento inovador dos funcionários seria maior e, conseqüentemente, trouxesse mais inovações para a empresa.

Quarto, quanto a mediação utilizada, neste estudo utilizamos como mediador entre a relação do *storytelling* de inovação e o comportamento inovador a inspiração, em alguns casos específicos, tivemos um resultado que demonstrou que essa relação não foi significativa. Embora a maior parte dos resultados deste estudo foram satisfatórios e demonstraram que a inspiração é um mediador importante nesta relação, investigações futuras

poderiam considerar e testar se nessa relação existem outros tipos de mediadores que podem ajudar a explicar o impacto positivo do *storytelling* sobre o comportamento inovador de um funcionário, como exemplo a orientação para a aprendizagem dos funcionários (Domingues *et al.*, 2017). É possível especular que funcionários com orientação para aprendizagem possam estar mais interessados nas histórias por serem guiados por motivação intrínseca, no entanto, funcionários com orientação para performance podem ser menos afetados por *storytelling* e, conseqüentemente, reduzir o comportamento inovador.

Quinto, quanto ao tipo de inovação, este estudo apresentou a limitação de considerar apenas a inovação do tipo individual, isto é, utilizamos a inovação individual denominada comportamento inovador do funcionário (De Jong, Den Hartog, 2010), para verificar a relação entre o *storytelling* e o impacto positivo que ele tem sobre a inovação a nível individual. É visto pela literatura que outras variáveis podem influenciar um funcionário a demonstrar e utilizar o comportamento inovador, como por exemplo, a influência da liderança e sua relação de apoio e autonomia de trabalho, da equipe de trabalho e cultura de inovação da empresa (Scott & Bruce, 1994). Estudos futuros, podem buscar compreender como o impacto do *storytelling* na inovação em grupo e organizacional, sendo assim, poderia verificar se o *storytelling* é uma ferramenta interessante para estimular a inovação de uma equipe e também da organização como um todo.

REFERÊNCIAS

- 3MBrasil. (2015, Ago, 18). *Case de Inovação - A verdadeira História do Post-it* ®. [arquivo de vídeo]. Recuperado de <https://youtu.be/7QZoxRl2Rmk>.
- Adamson, G., Pine, J., Van Steenhoven, T., & Kroupa, J. (2006). How storytelling can drive strategic change. *Strategy & Leadership*, 34(1), 36-41.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172-180.
- Auvinen, T. P., Lämsä, A. M., Sintonen, T., & Takala, T. (2013). Leadership manipulation and ethics in storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 415-431.
- Badir, Y. F., Frank, B., & Bogers, M. (2020). Employee-level open innovation in emerging markets: Linking internal, external, and managerial resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 891–913.
- Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N. (2020). Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 1-23.
- Barker, R. T., & Gower, K. (2010). Strategic application of storytelling in organizations: Toward effective communication in a diverse world. *The Journal of Business Communication*, 47(3), 295-312.
- Bartel, C. A., & Garud, R. (2009). The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization Science*, 20(1), 107-117.
- Beckman, S., & Barry, M. (2010). Design and innovation through storytelling. *International Journal of Innovation Science*.1(4), 1757-2223.
- Bessant, J., Trifilova, A., & Alexander, A. (2015). Evolving innovation through storytelling. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Boje, D. M. (2014). *Storytelling organizational practices: Managing in the quantum age*. Routledge.
- Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?. *European Management Journal*, 32(3), 392-405.
- Boris, V., & Peterson, L. (2018). *Telling stories: how leaders can influence, teach and inspire*. Harvard Business Publishing Corporate Learning.

- Böttger, T., Rudolph, T., Evanschitzky, H., & Pfrang, T. (2017). Customer inspiration: Conceptualization, scale development, and validation. *Journal of Marketing*, 81(6), 116-131.
- Brem, A., & Utikal, V. (2019). How to manage creativity time? Results from a social psychological time model lab experiment on individual creative and routine performance. *Creativity and Innovation Management*, 28(3), 291-305.
- Buckler, S. A., & Zien, K. A. (1996). The spirituality of innovation: learning from stories. *Journal of Product Innovation Management*, 13(5), 391-405.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford University Press.
- Canaltech (2020). *Mercado brasileiro de tecnologia e comunicação crescerá 4,9% em 2020*. Disponível em <<https://canaltech.com.br/negocios/mercado-brasileiro-de-tecnologia-e-comunicacao-crescera-49-em-2020-preve-idc-160055/>>. Acesso em 07 jun. 2020.
- Choi, H. S., & Thompson, L. (2005). Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98(2), 121-132.
- Cleverley-Thompson, S. (2018). Teaching Storytelling as a Leadership Practice. *Journal of Leadership Education*, 17(1), 132-140.
- Conrad, D. (2016). Inspire innovation by telling stories. *Journal of Leadership Studies*, 10(1), 44-45.
- Cropley, D. H. (2006). The role of creativity as a driver of innovation. *Management of Innovation and Technology*, 2(4), 561-565.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1), 117-132.
- D'Arrigo, F. P., Robini, E., Larentis, F., Camargo, M. E., & Schmiedgen, P. (2017). Storytelling and innovative behavior: an empirical study in a Brazilian group. *European Journal of Training and Development*, 12(2), 1-22.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Denning, S. (2004). Telling tales. *Harvard Business Review*, 82(5), 122-129.
- Denning, S. (2005). Transformational innovation. *Strategy & Leadership*, 33(12), 11-16.

- Denning, S. (2006). Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1), 42-48.
- Denning, S. (2011). *Leader's Guide to Storytelling*. Jossey-Bass.
- Domingos, A. A. (2008). Storytelling: fenômeno da era da liquidez. *Signum: Estudos da Linguagem*, 11(1), 93-109.
- Domingues, J., Vieira, V. A., & Agnihotri, R. (2017). The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance. *Marketing Letters*, 28(4), 637-649.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41(5), 662-674.
- Gilliam, D. A., & Zablah, A. R. (2013). Storytelling during retail sales encounters. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(5), 488-494.
- Gilliam, D. A., & Flaherty, K. E. (2015). Storytelling by the sales force and its effect on buyer–seller exchange. *Industrial Marketing Management*, 46(6), 132-142.
- Greene, E. (1996). *Storytelling: Art and Technique*. 3 th. Greenwood.
- Hart, T. (1998). Inspiration: Exploring the experience and its meaning. *Journal of Humanistic Psychology*, 38(3), 7-35.
- Hidalgo, A., & Albors, J. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&D Management*, 38(2), 113-127.
- Hulland, J., & Houston, M. (2020). Introduction to the business model innovations in emerging markets special issue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 813–814
- Kang, J. A., Hong, S., & Hubbard, G. T. (2020). The role of storytelling in advertising: Consumer emotion, narrative engagement level, and word-of-mouth intention. *Journal of Consumer Behaviour*, 19(1), 47-56.
- Kim, J., Lund, A., & Dombrowski, C. (2010). Mobilizing attention: storytelling for innovation. *Interactions*, 17(2), 24-26.
- Lopes, E. L., Herrero, E., Pinochet, L. H. C., & Freire, O. B. D. L. (2019). Test and validation of data collection strategies used in applied social sciences: a marketing study. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 16(3), 432-463.
- Lukeš, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behaviour and innovation support

- inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.
- Mañas, A.V. (2007). Inovação e competitividade: alternativas para um novo marketing. In: Garcia, M. Tereza & Las Casas, A L. *Diferenciação e Inovação em Marketing: estratégias diferenciadas de Marketing aplicadas aos diversos segmentos*. Saraiva.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Martens, J. (2014). Stories of innovation: Roles, perspectives, and players. *European Journal of Training and Development*, 38(1-2), 40-53.
- Mcsill, J. (2013). *5 lições de storytelling: fatos, ficção e fantasia*. Dvs editora.
- Mládková, L. (2013). Leadership and Storytelling. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75(3), 83-90.
- Nie, Y. Y., Liang, A. R. D., & Chen, D. J. (2017). Assessing the effect of organic-food short storytelling on consumer response. *The Service Industries Journal*, 37(15-16), 968-985.
- Oleynick, V. C., Thrash, T. M., LeFev, M. C., Moldovan, E. G., & Kieffaber, P. D. (2014). The scientific study of inspiration in the creative process: challenges and opportunities. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 436-442
- Paulus, P. B., & Yang, H. C. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(4), 76–87.
- Perkins, G., Lean, J., & Newbery, R. (2017). The role of organizational vision in guiding idea generation within SME contexts. *Creativity and Innovation Management*, 26(1), 75-90.
- Reissner, S & Pagan, V. (2013). *Storytelling in management practices: dynamics and implications*. Routledge.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Searle, G. D., & Hanrahan, S. J. (2011). Leading to inspire others: charismatic influence or hard work?. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 220-232.
- Sergeeva, N., & Trifilova, A. (2018). The role of storytelling in the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 27(4), 489-498.

- Smith, M. J., Figgins, S. G., Jewiss, M., & Kearney, P. E. (2018). Investigating inspirational leader communication in an elite team sport context. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(2), 213-224.
- Smith, S. (2012). *Lead with a story*. Amazon
- Snyder, K., Hedlund, C., Ingelsson, P., & Bäckström, I. (2017). Storytelling: a co-creative process to support value-based leadership. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(2), 484-497.
- Stashevsky, S., Burke, R., Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-114.
- Terra, J. C.C. (2014). *Storytelling como ferramenta de gestão*. Terra Fórum Consultores.
- Thrash, T. M., & Elliot, A. J. (2003). Inspiration as a psychological construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 871-882.
- Thrash, T. M., & Elliot, A. J. (2004). Inspiration: core characteristics, component processes, antecedents, and function. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 957-968.
- Thrash, T. M. (2007). Differentiation of the distributions of inspiration and positive affect across days of the week: An application of logistic multilevel modeling. In A. D. Ong & M. H. M. van Dulmen (Eds.), *Series in Positive Psychology*. Oxford handbook of Methods in Positive Psychology (p. 515–529). Oxford University Press.
- Thrash, T. M., Elliot, A. J., Maruskin, L. A., & Cassidy, S. E. (2010a). Inspiration and the promotion of well-being: tests of causality and mediation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(3), 488-506.
- Thrash, T. M., Maruskin, L. A., Cassidy, S. E., Fryer, J. W., & Ryan, R. M. (2010b). Mediating between the muse and the masses: Inspiration and the actualization of creative ideas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(3), 469-487.
- Thrash, T. (2020). The creation and curation of all things worthy: Inspiration as vital force in persons and cultures. *Advances in Motivation Science*, ahead-of-print. doi: <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2020.01.002>.
- Wilson, S. (2012). Show and tell: the power of organisational storytelling. *British Journal of Healthcare Management*, 18(11), 591-592.

Wood, R. E., Goodman, J. S., Beckmann, N., & Cook, A. (2008). Mediation testing in management research: A review and proposals. *Organizational Research Methods*, 11(2), 270-295.

APÊNDICE A

Foram realizadas duas análises adicionais para abordar algumas preocupações com este estudo. Argumenta-se que a inspiração cumpre sua função de transmissão em um processo [*storytelling*-> *inspirado por*-> *inspirado para*-> comportamento inovador]. Embora a teoria apoie esse processo (Oleynick et al., 2014, Böttger et al., 2017), essa relação serial ainda não foi testada. Por exemplo, Böttger et al. (2017) examinaram o papel da mediação da inspiração como um construto de segunda ordem, formado por *inspirado por* e *inspirado para*. Essa abordagem não permite evidenciar a ordem de ocorrência dos componentes da inspiração. Sendo assim, foram testados os modelos opostos para enfatizar essa relação. Primeiro, foi testado a inversão da ordem dos componentes da inspiração [*storytelling*-> *inspirado para*-> *inspirado por*-> comportamento inovador]. Dos cinco modelos testados, nenhum mostrou significância para o efeito da mediação seriada.

Em seguida, foi examinado o modelo de Böttger *et al.* (2017), (inspiração como construção de segunda ordem). Apenas um em cada cinco modelos foi significativo para a mediação, reforçando a hipótese H2. Além disso, para fornecer implicações mais precisas para os gerentes de marketing, acrescentou-se um moderador (a função do funcionário) para reanalisar os modelos. Em ambos os estudos 2 e 3, tem-se uma covariável que discrimina a função do funcionário (pesquisa e desenvolvimento ou funcionário da linha de frente).

O resultado do comportamento de funcionários na função de pesquisa e desenvolvimento é essencial para a criação de novos produtos. Ainda assim, o resultado do comportamento dos funcionários da linha de frente está relacionado à otimização de serviços e rotinas de trabalho. Não foi encontrado nenhum efeito significativo ao moderar o relacionamento com a função do funcionário, isso nos permite sugerir que o modelo proposto pode ser generalizado para todos os tipos de funcionários que geram alguma inovação de *Marketing*.