



Gestão de Ideias

Denise Elizabeth Hey David
Hélio Gomes de Carvalho
Rosângela Stankowitz Penteadó



Agência de Inovação



Apoio:





Apoio:



Agência de Inovação



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ



AYMAR
EDUCAO

Gestão de Ideias

Denise Elizabeth Hey David
Hélio Gomes de Carvalho
Rosângela Stankowitz Pentead

Denise Elizabeth Hey David

Doutora em Engenharia de Produção (UFSC), Mestre em Engenharia Industrial Elétrica e Informática Industrial (UTFPR), Bacharel e Licenciada em Física (UFPR), professora e pesquisadora da UTFPR.

Hélio Gomes de Carvalho

Doutor em Engenharia de Produção (UFSC), Mestre em Tecnologia (UTFPR), Engenheiro Eletrônico (CEFET/PR), líder do Núcleo de Gestão de Tecnologia e Inovação, professor e pesquisador da UTFPR, consultor em Gestão da Inovação.

Rosângela Stankowitz Penteadó

Mestre em Engenharia de Produção (UTFPR), Especialista em Gestão Industrial (UTFPR), Graduada em Ciências Econômicas (UEPG), pesquisadora da UTFPR na área de Gestão de Tecnologia e Inovação, consultora em Gestão de Ideias.

Dados Internacionais para Catalogação na Publicação (CIP)
(Mônica Catani M. de Souza, CRB-9/807, PR, Brasil)

D249 David, Denise Elizabeth Hey.
Gestão de ideias / Denise Elizabeth Hey David, Hélio
Gomes de Carvalho, Rosângela Stankowitz Penteadó.
— Curitiba : Aymar, 2011.
— (Série UFinova).

ISBN 978-85-7841-761-1 (material impresso)
ISBN 978-85-7841-778-9 (material virtual)

1. Administração participativa. I. Carvalho, Hélio
Gomes de. II. Penteadó, Rosângela Stankowitz. III. Título.
IV. Série.

CDU 65.016

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

Reitor

Prof. MSc. Carlos Eduardo Cantarelli

Pró-Reitor de Relações Empresariais e Comunitárias

Prof. Dr. Paulo André de Camargo Beltrão

Diretora da Agência de Inovação

Profª Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto

Coordenador do Programa UFinova

Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho

AYMARÁ EDUCAÇÃO

Diretor-Geral

Marcelo Arantes

Gerente de Produção Editorial

Jurema Ortiz

Gerente de Produção Visual

Cynthia Amaral

Edição

Shirlei França

Editoras Assistentes

Karina Quadrado

Lisiane Santos

Revisão

Karen Rodrigues

Vanessa Rodrigues

Pesquisa Iconográfica

Sandra Lopic (Coord.)

Camila Alves

Capas

Denise Meinhardt

Projeto Gráfico

André Vilela

Editoração

Expressão Digital

Esquemas gráficos

Yolanda Bezerra

Expressão Digital

Tratamento de Imagens

Sandra Ribeiro

Fotos capa: Aymar, Intellecto/Ronison Haiducki.



Prefácio

As empresas buscam constantemente inovação para seus produtos, serviços, processos, forma de gestão ou *marketing*. No entanto, é impossível inovar se não houver o desenvolvimento de ideias voltadas para esse fim.

Administrar as ideias geradas na empresa é um dos maiores desafios dos gestores, pois são muitos os fatores envolvidos nessa questão. Como nem todas as ideias podem ser aproveitadas, exige-se um cuidado especial no momento de dar retorno aos colaboradores a respeito de suas sugestões, uma vez que *feedbacks* negativos e mal planejados podem causar desmotivação e, conseqüentemente, inibir novas iniciativas. Além disso, é necessário estabelecer rotinas organizacionais que possibilitem o registro das ideias propostas pelos funcionários e sua posterior avaliação, processo esse que tem se revelado um excelente caminho rumo à inovação. Contudo, esse processo deve ser estabelecido com base em parâmetros claros, bem estruturados, conhecidos e aprovados por todos os envolvidos para que seja aceito e perdure na empresa. Na literatura especializada, há vários exemplos de programas de geração de ideias implementados que, por falhas em sua administração, não obtiveram êxito e foram extintos com o tempo.

Nos casos em que um programa dessa natureza é abandonado, a empresa perde, pois falta aos colaboradores um canal oficial para a apresentação de suas contribuições e ideias individuais. Assim, quando uma organização se mostra aberta a receber sugestões de seus funcionários, também demonstra estar disposta a promover a cultura da inovação em sua gestão.

As inovações, especialmente de processos, normalmente são obtidas por meio das propostas de melhorias apontadas pelos próprios

operadores, pois seu contato diário com os equipamentos e com o processo permite-lhes uma percepção bem diferente da dos projetistas.

Empresas inovadoras procuram permanentemente desenvolver sistemas de estímulo à geração de ideias e, para isso, adotam *softwares* específicos ou implantam programas próprios, fruto da troca de experiências com outras organizações. Esses sistemas podem também incluir premiações, porém o mais importante é esclarecer para os colaboradores como suas ideias serão avaliadas e o destino que elas terão.

Nesse contexto, estimular o colaborador a aderir ao programa de geração de ideias desenvolvido pela organização é outro grande objetivo a ser alcançado, já que eventualmente a cultura organizacional estabelecida se revela um empecilho para o sucesso do programa.

Com foco nesses desafios e reconhecendo a importância da geração e gestão de ideias para uma empresa, nesta obra, os autores apresentam caminhos a serem percorridos no intuito de promover a criatividade e a elaboração de propostas direcionadas à inovação nas organizações.


De fácil leitura, traz diversos exemplos que demonstram a relevância do tema e apresenta interessantes sugestões de leituras que possibilitam ao leitor um aprofundamento do assunto.

Mais uma vez, a UTFPR inova com a publicação desta coleção!

Anny Margaly Maciel Trentini

Gerente de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação do
Herbarium Laboratório Botânico





Apresentação

Indiscutivelmente, a inovação é um diferencial nas organizações, pois as torna mais competitivas e prósperas. Mas como inovar e desenvolver um modelo de Gestão da Inovação adequado para cada realidade? Como garantir que a inovação não seja pontual ou eventual, mas, sim, contínua na empresa? As respostas a estas questões estão na geração de ideias com valor competitivo.

Máquinas não geram ideias (ao menos ainda), por isso as pessoas assumem um papel fundamental nas organizações. Portanto, para inovar sistematicamente, a organização deve possibilitar a seus profissionais que se desenvolvam como (intra)empreendedores, criativos e inovadores. Nesse contexto, a Gestão de Ideias é o primeiro passo.

Com o propósito de indicar as etapas desse caminho, o Núcleo de Gestão de Tecnologia e Inovação (NGT) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), por meio do Projeto UTFInova, elaborou este volume voltado à geração e seleção de ideias.

O tema é abordado objetivamente e as etapas para implantação de um programa de sugestões são explicadas de forma a permitir uma visão geral e abrangente do processo de Gestão de Ideias. Entretanto, as discussões e informações apresentadas não foram esgotadas. Por isso, recomenda-se aproveitar todas as dicas, as sugestões de leituras e de *sites* aqui contidas.

Assim, o NGT/UTFPR, com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), espera contribuir com a gestão, geração e seleção de ideias visando à inovação contínua e sistemática das empresas.



Sumário

1 IMPORTÂNCIA DAS IDEIAS PARA O SUCESSO DA EMPRESA 11

Poder das ideias 12

Quanto mais ideias, melhor 16

Importância da Gestão de Ideias 18

Resultados (lucros) obtidos pelas empresas 21

Empresas campeãs em geração de ideias 24

2 PAPEL DAS PESSOAS NA GERAÇÃO DE IDEIAS 29

Pessoas: fonte inesgotável de ideias 30

Habilidades, conhecimentos e competências 32

Motivação para gerar ideias 35

Importância da motivação e valorização das pessoas que geram ideias 41

Ambiente externo pode colaborar 45

3 AMBIENTE PROPÍCIO À GERAÇÃO DE IDEIAS 47

Estímulo à criatividade 48

Papel da cultura da inovação para a geração de ideias 51

Tecnologias de apoio à Gestão de Ideias 54

Reconhecimento e recompensa 55

4 TÉCNICAS DE GERAÇÃO DE IDEIAS 61

Função das técnicas e sua utilização 62

Técnicas divergentes 62

Técnicas convergentes 75

5 PROGRAMAS DE SUGESTÕES 79

Função e objetivos dos programas de sugestões 80


Panorama de empresas que implantaram programas de sugestões 81

Etapas de um programa de sugestões 84

Cuidados na implantação do programa 91

Case Grupo Fleury 93

Passos para a implantação de um programa de sugestões 99



IMPORTÂNCIA DAS IDEIAS PARA O SUCESSO DA EMPRESA

Este capítulo aborda o poder das ideias, como as empresas podem gerenciá-las e, com isso, lucrar mais, além de apresentar exemplos de organizações consideradas campeãs nesse quesito.

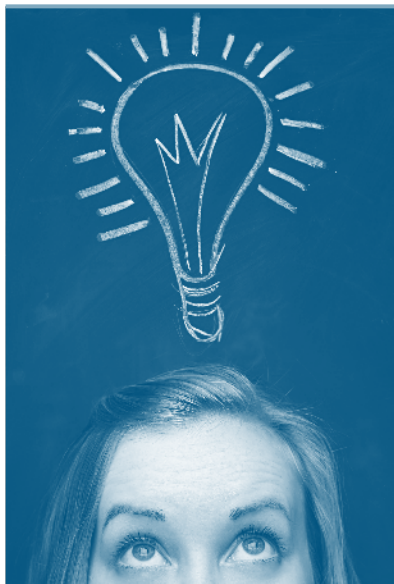
A Gestão de Ideias não é um modismo. Trata-se de um processo essencial para a administração de uma empresa. Por isso, cabe aos gestores perceber a importância estratégica das ideias e saber utilizá-las como vantagem competitiva. Alguns administradores já descobriram como as ideias podem elevar os índices de desempenho organizacional, outros se preparam para a gestão desse insumo fundamental que alimenta o processo de inovação empresarial. Para esses profissionais, o desafio é aproveitar o potencial criativo das várias fontes disponíveis para gerar, coletar, transformar e implantar ideias de forma a torná-las inovações de sucesso.

Poder das ideias

As inovações surgem de ideias, e as ideias se originam do conhecimento adquirido pelas pessoas. No ambiente organizacional, é preciso transformar esses conhecimentos em propostas de projetos inovadores.

As ideias resultam do ato criativo, o qual geralmente é associado à intuição. É comum também pensar que as pessoas criativas têm ideias fantásticas o tempo todo, são gênios ou artistas. Contudo, o ato criativo se origina basicamente de fatores externos e internos.

Os fatores externos podem estar atrelados a recursos, pessoas ou produtos. Já os fatores internos estão associados a preconceito, personalidade, memória, imaginação, conhecimento técnico e motivação de cada indivíduo. Assim, as ideias são dotadas de características únicas.



iStockphoto.com/Matt Jeacock

A criação de ideias está intimamente relacionada a um espírito explorador e aventureiro, que não tem medo de assumir riscos e enfrentar desafios.

Refleta

Por que as ideias são tão importantes para as empresas?

Na busca de novos conceitos, a criatividade atua de duas formas: de modo consciente, visa obter inovações por meio do raciocínio lógico, e, inconscientemente, vale-se da intuição e de conhecimentos previamente adquiridos.

Comentário

A criatividade é o processo de geração de ideias, ao passo que a inovação é o que as coloca em ação.

De forma geral, o processo criativo ocorre por meio do pensamento divergente e do convergente. O primeiro é produtivo, sem regras nem limitações. A mente faz associações, produzindo grande número de ideias, que são trazidas ao consciente pelo pensamento convergente. Já este último é mais concreto, analisa a viabilidade da ideia antes de dar continuidade ao processo (OSTROWER, 1987).

Para criar algo ou solucionar um problema, são necessárias várias etapas (OSTROWER, 1987):

- **Preparação** – Reunião, planejamento ou direcionamento das ideias.
- **Investigação** – Reunião de todos os dados, informações e variáveis que vão gerar novas ideias.
- **Análise** – Revisão de toda a situação, em que se renuncia ao óbvio, levantando-se novas ideias confrontantes.
- **Iluminação** – Descoberta associada à criatividade; *insight* para o entendimento do problema ou definição da nova ideia.
- **Elaboração** – Formatação da ideia. Diz respeito aos processos de experimentação, teste e operacionalização.
- **Verificação** – Reunião de todas as variáveis observadas nos testes e experimentos.
- **Correção** – Revisão ou alteração necessária para garantir o sucesso da ideia.

A Gestão de Ideias é composta de quatro fases, que, resumidamente, são:

- **Idealização** – Processo inicial de geração de ideias.
- **Conceituação** – Refinamento das ideias sugeridas.
- **Experimentação** – Usada para reduzir incertezas.
- **Implementação** – Transformação das ideias em inovação.

O Quadro 1 lista as competências exigidas no âmbito empresarial para inovar em cada fase da Gestão de Ideias:

Fases da Gestão de Ideias	Competências para inovar
Idealização	<ul style="list-style-type: none"> ■ Criatividade ■ Identificação de oportunidades e problemas ■ Observação do mercado ■ Elaboração de novas proposições
Conceituação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Flexibilidade ■ Conexão entre diferentes áreas ■ Capacidade de conexão externa ■ Atendimento às necessidades ■ Geração de projetos ■ Foco nos objetivos
Experimentação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidade de aprender com pilotos, identificar incertezas e aceitar riscos
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Foco em prazos ■ Manutenção do orçamento ■ Capacidade de atingir metas

Quadro 1 – Fases da Gestão de Ideias e competências para inovar.

Fonte: os autores.

Piloto

Campo de experimentação, modelo para novos processos ou métodos.

Refleta

“Criar é tanto estruturar quanto comunicar-se, é integrar significados e transmiti-los” (OSTROWER, 1987).

O processo de Gestão de Ideias depende de disciplina para obter êxito, pois se trata de um conjunto sistemático de procedimentos para direcionar foco e criatividade, limitar ações e amadurecer pro-

postas por meio da elaboração de conceitos e metodologias. Além disso, esse processo identifica problemas, riscos e possibilidades e, com a implementação, converte uma ideia em inovação.

Cotidianamente, gestores tomam decisões a respeito de novas proposições e novos projetos. O resultado deve gerar valor aos produtos ou serviços, melhorar a imagem da organização, explorar oportunidades e conquistar diferentes clientes e mercados. Para isso, é preciso participação e comprometimento de todos. No entanto, uma nova ideia ou inovação pode, eventualmente, gerar atrito. Mudanças de concepções ou produtos já estabelecidos afetam relacionamentos, criando resistência à implementação de novidades na organização.

Segundo o gestor de qualidade da distribuidora de energia Elektro, Alexandre Carrasco:

O papel dos gestores e da direção é fundamental desde o início, quando se envolvem e acreditam na importância da melhoria da gestão. Isso dá força para motivar todos os demais funcionários e desenvolver um trabalho em rede em prol dos mesmos objetivos.
(CARRASCO, 2011)

Portanto, é preciso paciência, perseverança e colaboração de gestores e funcionários e, ainda, certo grau de tolerância ao risco, pois a ideia pode dar errado. Para superar problemas, são primordiais coordenação de esforços, políticas e comprometimento. Além disso, circunstâncias adequadas, tempo e estímulo para que as sugestões surjam e amadureçam também são necessários antes que elas sejam implantadas.

Indicação de leitura

Ideias para revolucionar sua vida, de Alan G. Robinson e Dean M. Schroeder, publicado pela Gente em 2005.

Os autores explicam como aproveitar as ideias dos funcionários, fonte renovável e permanente desse valioso recurso para as organizações. Na obra, são apresentados diversos casos de empresas que implantaram programas de sugestões e os resultados obtidos por elas.

Quanto mais ideias, melhor

Para inovar, é fato que as empresas carecem constantemente de ideias. Essa constatação não é nova. Manchetes de jornais, televisão, revistas de negócios e estudos da área destacam a necessidade de boas (e muitas) ideias para uma organização manter seu potencial competitivo. Entretanto, nem sempre tais propostas se destinam ao desenvolvimento de novos produtos ou negócios do tipo inovação radical. Boa parte são melhorias, outra são inovações incrementais.

Curiosidade

Em alguns setores da economia, são necessárias mais de três mil ideias para se desenvolver um produto de sucesso (STEVENS; BURLEY, 1997). Isso acontece em razão dos aperfeiçoamentos organizacionais, tecnológicos, mercadológicos e da eliminação de ideias que não agregam valor à empresa.

Algumas organizações inovam acidentalmente, isto é, alguém dá uma sugestão, ela é aceita, implementada e, por fim, vira sucesso de receita para a empresa. Outras levam anos à espera da “grande” ideia que vai proporcionar uma substancial geração de lucro. Em ambos os casos, trata-se de situações esporádicas.

Para ampliar seu potencial inovador, a organização precisa aprimorar uma série de ações, em especial a Gestão de Ideias. Ela é essencial no processo de inovação, pois gerar ideias é pensar criativamente; é ver algo por ângulos diferentes (no entanto, as ideias precisam ser aceitáveis, executáveis e proporcionar multiplicidade de perspectivas, alternativas e variações). E para evitar a dispersão das ideias, existem hoje várias ferramentas¹ customizadas conforme as necessidades da organização. Tais ferramentas permitem um adequado gerenciamento das ideias, especialmente quando há um número elevado delas. Além de ajudar nas etapas de classificação e seleção, esses *softwares*

¹ No capítulo 3, há mais detalhes sobre algumas dessas ferramentas, como o Sistema de Sugestões Opus e o Sistema de Gestão de Ideias (SGBI) da NTech.

possibilitam a interação entre os vários usuários para que, assim, as sugestões possam ser lapidadas até se tornarem algo realmente novo. Com a Internet, o uso desse tipo de ferramenta tornou-se muito fácil. O registro é ágil e seguro, e o funcionário não precisa estar na empresa para efetuar-lo.

A Figura 1 representa a arquitetura interna básica de um sistema de gerenciamento de ideias:

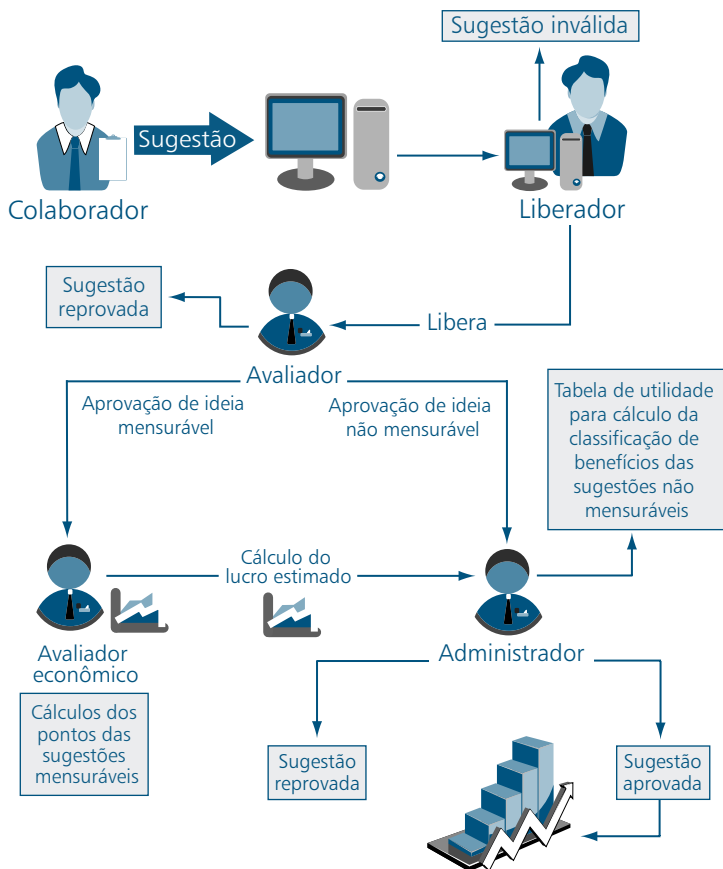


Figura 1 – Arquitetura de um sistema de gerenciamento de ideias.

Fonte: PENTEADO; CARVALHO, 2009 citado por PENTEADO, 2010.

A utilização desse tipo de sistema permite a captação de ideias (postadas via Internet, portal corporativo, etc.), formando um banco de dados. O sistema pode ainda ser integrado aos outros departamentos da organização (recursos humanos, *marketing*, finanças, etc.), facilitando tanto o *feedback* aos colaboradores quanto o processo de classificação.

Algumas ferramentas possibilitam também a verificação da viabilidade técnica e econômica das ideias e o cálculo do valor presente líquido (VPL) do investimento necessário para a implementação delas.

Indicação de *site*

O Ideias10 é um *site* destinado a coleta, compartilhamento e acompanhamento de ideias de colaboradores de empresas, servindo como plataforma para discussão acerca dos desafios e sugestões propostos pelos usuários cadastrados.

O endereço do *site* é www.ideias10.com.br.

Importância da Gestão de Ideias

A importância das ideias é altamente reconhecida, tanto que uma das entidades que incentivam práticas inovadoras no Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), relata vários casos em que as ideias são valorizadas.

A FNQ não tem fins lucrativos e é formada por representantes dos setores públicos e privados cuja missão é “Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil” (FNQ, 2010). Para favorecer uma cultura de inovação, a FNQ recomenda a “Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização” (FNQ, 2007). Além disso, a FNQ destaca a relevância de um processo estruturado para gerir a criatividade como primordial. O consultor César Souza justifica tal afirmação ao ressaltar que as únicas fontes de competitividade com retorno infinito são a criatividade, a inovação e a imaginação humana (SOUZA, 2010).

Para Laura Mesquita, gestora de recursos humanos da Rede Integração, primeira empresa a se tornar afiliada da Rede Globo de Televisão, as ideias são resultado da criatividade das pessoas e seu reconhecimento é uma prática bastante comum nas empresas. A diferença, porém, está no valor e importância que a organização dá a elas (PARCEIROS DO BEM, 2009).

Observação

Inovação, pesquisa, imagem e marca são bens não contabilizados no balanço da empresa; contudo, o conhecimento dos indivíduos é o maior bem intangível de uma organização (CAJAZEIRA, 2008).

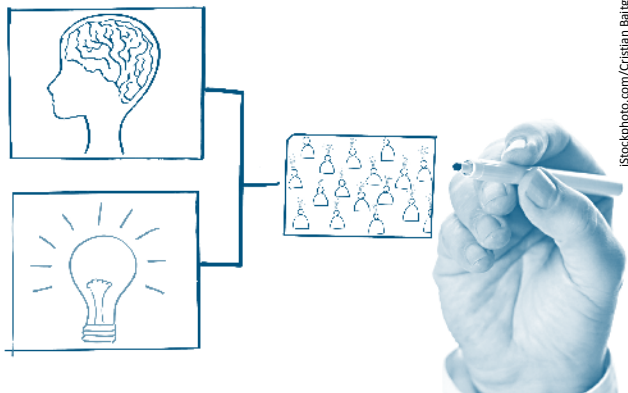
A Gestão de Ideias para algumas organizações é tão importante que, eventualmente, é necessário criar um espaço específico para isso. Uma consultoria especializada em gestão de inovação encontrou uma solução interessante para evitar que seus colaboradores perdessem o foco com o barulho do telefone, MSN, Internet e *e-mail*. A empresa disponibilizou uma sala ampla, ventilada e com cadeiras confortáveis para que os consultores responsáveis pelas áreas criativas realizassem seus estudos, pesquisas e reflexões. No espaço, não há telefone, a Internet é liberada somente para consultas e nele reina o mais absoluto silêncio (DIB, 2009).



Dreamstime.com/Alex Hinds

Para alguns autores, como Barbieri e Álvares (2004), empresas inovadoras são as que encorajam a autonomia na elaboração de ideias, recompensam seus colaboradores e apreciam talentos individuais, criando ambientes de valorização à pessoa.

A Rhodia, empresa multinacional do setor químico, adota o trabalho em rede em seu centro mundial de pesquisa que se encontra em Paulínia (SP). Lá, os pesquisadores trocam ideias, informações, projetos e fazem revezamento de colaboradores para atender à demanda dos segmentos de negócios de seus produtos e processos. As parcerias são feitas com centros de pesquisa e universidades brasileiras e visam desenvolver competências científicas e tecnológicas, promover a participação dessas instituições na elaboração de novos produtos e processos, bem como incentivar experimentos nas linhas a eles relacionadas (ARRUDA et al., 2010b).



istockphoto.com/Cristian Baig

O programa de sugestões é uma das principais fontes de ideias para inovação, mas alguns projetos também podem se originar do relacionamento com parceiros, clientes ou fornecedores. O mais importante é canalizar ideias compatíveis com as necessidades da organização.

Independentemente do segmento ou ramo de atuação, o mercado é um ambiente extremamente dinâmico, competitivo e globalizado. Um produto criado e lançado hoje por uma empresa pode amanhã ser oferecido pelos concorrentes a um preço mais atraente ao público consumidor. Nesse contexto, gerir ideias para inovar em produtos, serviços, processos, *marketing* ou gestão é de fato uma urgência para as empresas se manterem atuantes e competitivas. Por isso, mesmo as propostas que parecem muito simples podem acelerar processos e promover economia ou, em outros casos, resultar em projetos realmente inovadores e, conseqüentemente, gerar muitos benefícios para a organização.

Qualquer que seja o modelo de gestão adotado, é essencial gerenciar o potencial inovador de cada ideia, dedicando tempo e apoio necessários a esse processo.

Dica

No endereço <http://issuu.com/rodrigomontanari/docs/empresas>, é possível ter acesso a um fascículo em versão digital, que, além da matéria de capa listando as 20 melhores empresas para se trabalhar no Paraná, oferece informações interessantes sobre ações empreendedoras e organizações que obtiveram sucesso investindo no valor humano e na inovação para se tornarem mais competitivas.

Resultados (lucros) obtidos pelas empresas

Como visto, é determinante reconhecer o potencial das ideias e a importância de gerenciá-las. Mas, na prática, quais são os benefícios reais que as empresas podem obter por meio da Gestão de Ideias?

A Gestão de Ideias, se bem estruturada, é a peça-chave para completar o processo de inovação da empresa, agregando valor aos seus produtos, serviços e ações. A sistematização contribui com o planejamento, incentiva a elaboração de propostas de inovação e fornece método à execução de empreendimentos, aperfeiçoamentos e renovações.

O Banco Itaú, por exemplo, há alguns anos, lançou uma campanha de economia e racionalização de gastos. Ao todo, o banco recebeu 21 095 sugestões dos 37 mil funcionários, que foram premiados com um bônus no valor de 800 reais pela participação. Os autores das 100 melhores ideias receberam 1.000 reais (cada), e os 15 finalistas ganharam uma viagem para a Ilha de Comandatuba (BA) e um prêmio de 1.800 reais. Do total de ideias, 2 mil foram implementadas, proporcionando aproximadamente 100 milhões de reais de economia por ano (SILBIGER, 2006).

Já a Aracruz, hoje Fibria, resultado da incorporação da Aracruz pela Votorantim Celulose e Papel, mantém um programa de sugestões para estimular os funcionários a solucionar problemas e otimizar procedimentos. Das 60 propostas cadastradas no ano de 2004, implementou 13, aproximadamente 22%. A empresa designou 28 mil reais em prêmios aos participantes e, no fim do mesmo ano, anunciou que obteve uma economia de 2,3 milhões de reais com a implantação das sugestões dos funcionários (ARACRUZ, 2004).

Outro exemplo é a empresa Suzano Papel e Celulose, que criou, em 2000, o Programa de Inovação e Criatividade (Click) com o objetivo de incentivar o intraempreendedorismo, isto é, estimular o desenvolvimento de ideias, soluções, inovações e processos para melhorar o desempenho organizacional. Em 2007, foram contabilizadas 2 254 ideias, das quais 13,86% foram aprovadas. A entidade investiu pouco mais de 380 mil reais em prêmios; em contrapartida, o retorno financeiro proporcionado pela iniciativa foi de mais de 9,8 milhões de reais. Isso significa que, para cada 1 real pago em prêmio, a empresa recebeu aproximadamente 25,70 reais de retorno (FNQ, 2008).

O Programa Ideias e Ações da América Latina Logística (ALL) foi concebido com o objetivo de implantar as propostas dos funcionários para reduzir custos e melhorar processos. Uma das sugestões transformou uma velha socadora desativada em “esmerilhadora” para reduzir a troca de trilhos na malha ferroviária, gerando a expectativa de uma economia anual de 15 milhões de reais para a empresa. Outra ideia, cujo autor foi premiado com um automóvel, foi o aumento da vida útil dos pneus dos caminhões da ALL por meio da inserção de pequenos sacos plásticos com bolinhas de silicone nos pneus. As bolinhas estouram conforme a rodagem do veículo e ajudam a identificar o momento mais adequado de manutenção. Essa proposta economizou 220 mil reais em apenas 10 meses e aumentou em torno de 20% a vida útil dos pneus. Outra sugestão de impacto foi a criação de um sistema de armazenagem de água da chuva em antigos vagões para utilização nos banheiros e lavagem dos vagões

de transporte de combustíveis. A redução na conta de água foi de aproximadamente 74 mil reais em 12 meses (CARLOMAGNO, 2009).

Apesar desses bons exemplos, a seguinte questão deve ser levantada: Se as ideias não favorecerem a economia da empresa, por meio de redução de custos ou retorno financeiro, ainda assim é vantagem ter um programa de sugestões?

A Rede Integração pode responder a essa questão. O lançamento da campanha Varal de Ideias teve por objetivo criar um canal de interação que estimulasse a comunicação entre empresa e funcionários. Na primeira edição, a campanha recebeu 50 sugestões, das quais 19 foram aprovadas na fase preliminar de avaliação. Os autores das ideias aprovadas receberam créditos extras em seus *tickets*. Na segunda fase, a avaliação foi realizada por um comitê composto pela direção da empresa e foram selecionadas as quatro melhores propostas. As recompensas variaram de 400 a 2.000 reais. O programa serviu para valorizar e reconhecer a importância das ideias dos funcionários para a rede de televisão (PARCEIROS DO BEM, 2009).

A Elektro instituiu o programa Simples Ideias, Grandes Melhorias com o objetivo de captar sugestões que aperfeiçoassem os processos já utilizados. Surgiram muitas propostas simples, que, até então, estavam guardadas na mente dos funcionários. Um terço da modernização efetuada nos equipamentos ocorreu graças às sugestões dos eletricitistas que atuam externamente. Uma delas foi a substituição de escadas por cestos nos trabalhos realizados na rede elétrica, o que garantiu mais segurança na atividade e reduziu de forma significativa os acidentes (CARRASCO, 2011).

Assim, é natural a submissão de ideias simples e sua aceitação em programas de sugestões.

Esses casos demonstram que as sugestões nem sempre trarão benefícios financeiros à empresa, no entanto, é importante a implementar algumas delas com o intuito de motivar os funcionários a pensarem em soluções criativas e também para criar um ambiente de valorização e encorajamento à geração de novas ideias.

A verdadeira inovação nasce de ideias simples

Inovação é resultado de ideias simples, baratas e eficientes. Um exemplo? O escorredor de arroz foi inventado no final da década de 1950 por uma dona de casa brasileira que decidiu juntar uma bacia a uma peneira de plástico. O objeto impede que os grãos caiam na pia quando a água usada para lavar o alimento é jogada fora. Rapidamente, o utensílio passou a ser comercializado e tornou-se fonte de renda da criadora. [...]

Outro exemplo de inovação simples pode ser observado em uma pequena confecção de camisetas. Se as costureiras precisam ir até o outro canto da sala para buscar os tecidos, a produção é lenta. O problema pode ser facilmente resolvido com a transferência das funcionárias para um local onde possam ter imediato acesso aos panos e outras matérias-primas. O custo da reorganização do espaço físico da empresa é praticamente zero, mas o ganho em agilidade e volume de produção é garantido.

[...]

SEBRAE/RJ. A verdadeira inovação nasce de ideias simples. *Visão do empreendedor*, 28 maio 2009. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-verdadeira-inovacao-nasce-de-ideias-simples/>>. Acesso em: 1º abr. 2011.

Empresas campeãs em geração de ideias

As empresas que desejam aderir ao mundo das inovações precisam promover a geração e coleta do maior número possível de ideias. Qualquer organização pode se tornar uma campeã na geração de ideias! A seguir, alguns exemplos de empresas que venceram esse desafio.

A Brasilata, empresa fabricante de embalagens metálicas, disponibiliza espaço na **intranet** e formulários de papel para que seus funcionários registrem, diariamente, sugestões (FNQ, 2009).

Intranet

Rede de computadores de uma organização que usa a tecnologia da Internet para comunicação interna restrita aos funcionários.

O projeto denominado Simplificação coletou mais de 130 mil ideias no ano de 2008, isto é, uma média de 145 contribuições por funcionário/ano. O projeto de administração participativa, implantado há 25 anos, já gerou patentes registradas na Europa e nos Estados Unidos, levando a empresa ao *ranking* das 25 mais inovadoras do Brasil.

Nem todas as ideias nascem com potencial para serem patenteadas ou para virarem inovações. A maioria delas objetiva pequenas melhorias ou aprimoramentos, mas nem por isso são menos importantes. Essas ideias têm a capacidade de agregar valor aos produtos, serviços e processos. São melhorias que podem ser rapidamente implementadas, gerando benefícios de curto prazo.

Para Filipe Cassapo, diretor do Centro Internacional de Inovação (C2i) da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), “Inovação não é só ter ideias, mas, sim, converter essas ideias em resultados práticos” (CASSAPO citado por MARTINELLI, 2010).

Essa experiência é vivida pela fabricante de portas Pormade. A empresa criou o Programa de Erros, Tesouros, Inovações e Melhorias (Petim), cujo propósito é incentivar os funcionários a apontarem erros e transformá-los em tesouros, ou seja, valorizar a tentativa de inovação e reverter o hábito de esconder erros. As melhores soluções são reconhecidas e amplamente divulgadas para servirem de exemplo. Depois de coletar muitas ideias de melhorias, em 2007, a empresa conseguiu registrar uma patente que hoje diferencia seus produtos e destaca sua marca no mercado (SESI, 2007).

Na fábrica de móveis Marelli, as ideias “valem ouro” e a política é incentivar a participação. Em 2008, o programa de sugestões de melhorias da empresa captou mais de 275 contribuições de seus colaboradores, gerando uma economia superior a 500 mil reais para a empresa (IDEIAS..., 2011).

A distribuidora de energia Ampla também é um caso interessante. Seu projeto Inova, composto por 35 consultores, visa ajudar os funcionários a elaborarem planos de negócios para as sugestões previamente selecionadas pela empresa (ANDÉREZ, 2009).

A empresa de produtos químicos e plásticos Lanxess criou a “Fórmula X”, constituída por quatro componentes básicos: procure

soluções, não procure problemas; assuma a responsabilidade por projetos novos; sustente as coisas simples; pense diferente e aja rápido. Para que a fórmula funcione, a organização utiliza um sistema *on-line* de gerenciamento de ideias para posteriormente submetê-las a um comitê de avaliação econômica (ANDÉREZ, 2009).

Outra organização que encontrou uma forma muito criativa para inovar foi a produtora de equipamentos eletrônicos de segurança JFL Alarmes. A entidade fez parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), aproveitou os conhecimentos da instituição e aperfeiçoou os processos produtivos por meio de projetos criativos. As duas organizações criaram um comitê de monitoria de inovação cuja principal função é acompanhar e avaliar mensalmente a quantidade de ideias e projetos dos funcionários e sugerir aperfeiçoamentos. Se a capacidade produtiva diminui, são realizados treinamentos, palestras e premiações como impulsionadores. Essa dinâmica posicionou a empresa entre as principais fabricantes de equipamentos de segurança e uma das maiores exportadoras do país (ANDÉREZ, 2009).

Já a empresa do setor de construção civil Tecnisa recorreu à Internet para coletar ideias inovadoras. Seu *site* recebe sugestões de universitários e jovens profissionais que oferecem soluções para os problemas lançados pela organização. Em 2008, foram investidos 40 mil reais em um único desafio, e a ideia vencedora desenvolveu uma proposta que “vale milhões de reais”, segundo o diretor de Internet da entidade (ONAGA, 2010).

Um tipo de produto que, aos olhos do mercado, pode parecer difícil de ser inovado é a tinta. A Suvinil e a Glasurit, ambas da multinacional Basf, provaram o contrário. Desenvolveram uma tinta cuja composição contém uma espécie de gel que produz efeito *jeans*, outra variação que proporciona efeito camurça, uma versão sem cheiro e, ainda, uma variedade que respinga 70% menos que as tintas concorrentes. Por meio dessas inovações e de seu processo estruturado de gestão criativa, a Basf do Brasil se transformou em referência para as demais divisões globais da organização (OLIVEIRA, 2010).

Atenção

Toda ideia detém algum potencial. Uma nova ideia pode alavancar ganhos para a empresa, cujo processo de inovação depende delas!

Com tantos bons exemplos de organizações de maior porte, quem é empresário deve estar se perguntando: Somente grandes empresas são campeãs de ideias? Os dois casos a seguir comprovam o contrário. Mas para isso é preciso vencer algumas barreiras.

Agostinho Dengo e sua família trabalhavam há 18 anos no ramo de lanchonetes até que decidiram investir na ideia de produzir macarrão caseiro. Montaram um pequeno negócio ao qual deram o nome “Massas Delícia”. Com o auxílio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), a família aprendeu a realizar controle financeiro de forma sistemática e reduzir desperdícios de produção, o que a ajudou na renovação da atividade. Em uma planilha de Excel, fizeram o controle de estoque e o cálculo do preço de custo e da margem de lucro dos produtos. Ao mesmo tempo, realizaram ações de conscientização com os funcionários dos setores de mistura de ingredientes e corte de massa, áreas que geram grandes desperdícios. As vendas aumentaram 25%, e a empresa ampliou sua capacidade após a contratação de vendedores para atuar em outros estados (PADILHA, 2011a).

Mais um caso que merece destaque é o da Massas Lehr, que há dez anos produz pães, bolachas, biscoitos, lanches e bolos de casamento. O pequeno proprietário, observando o mercado local, identificou uma boa oportunidade – percebeu que, se cadastrasse seus produtos, teria aumento nas vendas. Assim, passou a utilizar rótulos, de acordo com as normas da vigilância sanitária, para expor sua produção em mercados da cidade. Usando o lucro do aumento das vendas, comprou uma máquina para fatiar pão e ampliou ainda mais a produção. Consequentemente, o lucro também aumentou, e

o empresário decidiu investi-lo em um forno a gás e uma bateadeira industrial, a fim de melhorar a qualidade dos produtos. Houve ainda investimentos em cursos que ampliaram o portfólio da empresa. Esses investimentos dobraram o faturamento mensal e permitiram a expansão do negócio (PADILHA, 2011b).

Esses últimos exemplos demonstram que, para inovar no ramo de negócios, é preciso observar a atividade com novos olhos, identificar oportunidades e realizar as mudanças necessárias. Contudo, um ponto fundamental a ser considerado em qualquer tentativa de gerar ideias são as **pessoas**. Por isso, o capítulo 2 trata essencialmente do papel e da importância das pessoas para a geração de ideias.

PAPEL DAS PESSOAS NA GERAÇÃO DE IDEIAS

Por mais sofisticados e abrangentes que sejam, recursos como automação e tecnologias de ponta não podem sozinhos promover a geração de ideias em uma empresa. Para isso, o papel do ser humano é essencial, pois é ele que transforma informação em conhecimento, conhecimento em ideias e ideias em inovação. O princípio do processo de geração de inovações, portanto, está nas pessoas, foco deste capítulo.

Além de mostrar a importância das pessoas nesse processo, este capítulo aborda os conhecimentos, habilidades, atitudes e competências necessários à geração de oportunidades de inovação, a importância da motivação do ser humano, bem como da contribuição do ambiente externo para a organização obter um significativo número de ideias e ser mais inovadora.

Pessoas: fonte inesgotável de ideias

Como visto no capítulo 1, em razão do acelerado desenvolvimento tecnológico, internacionalização dos negócios e consequente intensificação da concorrência, as organizações se deparam com o desafio constante de inovar para assegurar sua competitividade. Para isso, não apenas criam produtos, serviços e processos novos, mas também “reinventam” aqueles já produzidos e, principalmente, modificam as formas de gestão. Somente a disponibilidade de capital financeiro para investir em tecnologias de ponta e em estruturas físicas modernas já não é suficiente.

Shutterstock/Jelita GRic



No universo empresarial, duas questões merecem destaque: Qual é o diferencial das empresas que inovam? O que as organizações precisam fazer para inovar e se manter competitivas?

Na Era Industrial, que teve início no século XVIII, máquinas e equipamentos proporcionavam competitividade à organização, ao passo que o trabalhador significava custo, ficando relegado ao segundo plano. Na atualidade, essa relação mudou, afinal máquinas não concebem ideias, logo não podem inovar. Trabalhadores passaram

a ser reconhecidos como “colaboradores”, pois são ativos intelectuais geradores de conhecimento e, portanto, de inovações. Contudo, para que eles colaborem com suas ideias, é necessário que as organizações disponibilizem um ambiente no qual os colaboradores se sintam estimulados a pensar criativamente, sejam eles dos setores de vendas, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), *marketing* ou chão de fábrica.

Do ponto de vista organizacional, as fontes de ideias voltadas a inovações são classificadas em duas categorias: internas e externas. As ideias de fontes internas são geradas por colaboradores e provenientes de setores de vendas, administração, serviços ou de equipes de P&D. As de origem externa são oriundas de empresas parceiras, fornecedores, clientes ou do meio acadêmico.

O processo de captação de ideias do mundo externo à empresa é denominado “inovação aberta” (CHESBROUGH, 2003a). A General Electric (GE) e a Tecnisa são dois exemplos de organizações que adotam esse modelo.

A GE foi considerada a empresa mais criativa do século XX. Todas as equipes são treinadas em técnicas de criatividade e inovação. Além disso, no *site* da organização, existe um espaço para que qualquer pessoa possa contribuir com ideias ou apoiar aquelas que considerar interessantes.

Já a Tecnisa, no início de 2010, convidou universitários cadastrados no Battle of Concepts² a apresentarem suas “ideias para melhoria e diferenciação da infraestrutura de tecnologia, lazer ou serviços nas unidades residenciais e condomínios” (CARVALHO, 2010). Anteriormente, via Orkut, a incorporadora solicitou opiniões e propostas para construções inclusivas voltadas a idosos e deficientes e também criou um *site* (<http://tecnisaideias.com.br/>) exclusivo para postagem do público. Nele, as sugestões podiam ser comentadas e os interessados trocavam informações entre si. De acordo com a Tecnisa, é necessário paciência para garimpar ideias, pois poucas são inovadoras, porém as realmente diferenciadas representam oportunidades valiosas (CARVALHO, 2010).

Em 2006, a pesquisa Expanding the Innovation Horizon: the Global CEO Study 2006, realizada pela IBM, entrevistou 765 executivos de 20 setores industriais diferentes em 11 regiões do mundo, com o objetivo de verificar como a alta diretoria lidava com a crescente necessidade de inovações.

Ao serem questionados sobre as fontes das ideias inovadoras, os executivos deram respostas bastante interessantes: a mais significativa fonte interna de ideias são os funcionários (41%) e externamente a fonte mais representativa são os parceiros de negócios (38%). Surpreendentemente, o setor de P&D foi citado por apenas 17% dos entrevistados como uma fonte expressiva de inovação (IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES, 2006).

² Battle of Concepts é um portal dedicado à inovação e dirigido a jovens acadêmicos ou recém-formados com até 30 anos de idade. Surgiu na Holanda e ganhou versão brasileira por meio da consultoria Terra Fórum, que visa propor desafios para várias empresas.

Como dito anteriormente, a maioria das ideias que realmente se tornam inovações são provenientes de funcionários. Apesar disso, grande parte das empresas não dispõe de um sistema ou programa destinado a receber, analisar e avaliar as sugestões dos colaboradores (IBGE, 2010).

São as pessoas, com suas características individuais, que definem os objetivos e promovem os resultados finais da organização, por isso esse potencial deve ser muito valorizado.



Shutterstock/Palio

Trabalhos como a Pesquisa de Inovação Tecnológica (Pintec), promovida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), corroboram que a maior fonte de ideias que proporcionam algum tipo de inovação são os próprios colaboradores da organização.

Refleta

“É possível criar mais valor com uma ideia em dez segundos do que em dez mil horas numa linha de montagem” (TOFFLER, 2003).

Habilidades, conhecimentos e competências

A eficácia das organizações começa com os pontos fortes de cada membro. Por isso, é preciso criar condições para que os sistemas social e produtivo, constituídos por pessoas, máquinas e ambiente econômico, harmonizem-se e sejam capazes de propiciar condições adequadas de trabalho. Além disso, há de se considerar que as empresas também absorvem princípios e valores estabelecidos pela sociedade. Com base neles, surgem códigos que regem relações internas, e, quanto mais próximos os valores pessoais estiverem dos

valores da organização, maior será o comprometimento dos indivíduos com as atividades e objetivos empresariais.

Os valores organizacionais são um conjunto de princípios éticos no qual todas as ações da empresa devem se basear. Geralmente, são compostos das regras morais dos fundadores, por isso variam de empresa para empresa.

Valores, metas e objetivos devem ser estabelecidos para direcionar atividades e manter a qualidade dos produtos ou serviços. A clareza desse conjunto de elementos motiva as pessoas e possibilita a elas se identificar com um sonho ou ideia que integra um objetivo maior e querem dele participar.



Indicação de filme

Kinky Boots: fábrica de sonhos, direção de Julian Jarrold, EUA/Reino Unido, 2005, Miramax Filmes, 107 min.

Esta produção aborda noções de empreendedorismo, trabalho em equipe, competência e inovação. Trata-se da história de uma família tradicional especialista em confeccionar sapatos masculinos que sofre com a concorrência desleal dos modelos de calçados importados. Para fugir da falência, seus gestores recorrem à *drag queen* Lola, que com criatividade transforma o negócio em um sucesso.

As pessoas são dotadas de competências, habilidades e conhecimentos e, por meio de sua capacidade de gerar ideias e inovar, agregam valor às empresas onde trabalham. Esses ativos intelectuais, também denominados “capital humano”, soma de todos os talentos pessoais, necessitam de relações de trabalho satisfatórias e ambientes psicológica e socialmente adequados para contribuírem para o desenvolvimento organizacional. Contudo, esse desenvolvimento depende também da capacidade da empresa de conquistar, reter, aplicar, formar, motivar e recompensar seus colaboradores (CHIAVENATO, 1999).

Entre as competências mais requeridas por uma organização, estão:

- Empreendedorismo
- Criatividade
- Liderança
- Trabalho em equipe
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Habilidades de comunicação

A competência é baseada em três dimensões: **conhecimento, habilidade e atitude**. Engloba não apenas técnica, mas também cognição, necessária à execução de determinado trabalho.

O conhecimento diz respeito ao **saber**, ou, em outras palavras, ao aprender a aprender de forma contínua. Trata-se do conhecimento adquirido no decorrer da vida, em escolas, universidades, cursos, entre outros. No ramo de negócios, o conhecimento a respeito da concorrência, técnicas de vendas e resolução de problemas são exemplos desse saber.

Já a habilidade é o **saber fazer**, isto é, aplicar o conhecimento, pensar, agregar valor e transformar esse conhecimento em algo concreto e produtivo. Diz respeito à capacidade de realizar dada tarefa, física ou mental. Exemplo disso é a análise da concorrência.

A atitude é o **saber fazer acontecer**, ou seja, aplicar a habilidade, alcançando metas e objetivos, transformando-a em resultados. São os comportamentos desenvolvidos diante de situações do cotidiano e tarefas rotineiras. Dois exemplos na área de negócios são a participação em uma licitação e a capacidade de superar fracassos e recomeçar (CHIAVENATO, 2005).

Pode-se dizer ainda que a competência é produto de três fatores: saber fazer (conhecimentos e experiências); querer fazer (motivação, comprometimento e vontade); poder fazer (disponibilidade de equipamentos e ambiente de trabalho adequado) (BOOG, 2000):

Competência = saber fazer + querer fazer + poder fazer

A competência existe apenas com a combinação desses três fatores. Se um deles não existir, isto é, for nulo, ela também será nula. Portanto, não basta a organização ter *experts* comprometidos em determinada área se não oferecer recursos e ambiente de trabalho apropriados, ou ainda dispor de tecnologia de ponta, mas não manter seu grupo de *experts* motivados.

Observação

A cada dia, mais pessoas se convencem de que o capital humano é um dos principais fatores de desenvolvimento das organizações e que um de seus elementos de maior destaque é a capacidade de elaborar coisas novas, exercitar a imaginação e obter conhecimentos capazes de materializar desejos, sonhos e visão. Isso tem um nome, chama-se “empreendedorismo”.

O empreendedorismo está ligado à inovação e depende da liberdade e ousadia das pessoas para criar (FRANCO, 2001).

Motivação para gerar ideias

A inovação não pode ser pontual ou eventual. Ela deve ser sistemática e contínua no ambiente organizacional. Mas o que é necessário fazer para garantir isso?

Ao estudar como se estabelecia o processo de inovações nas empresas, Gifford Pinchot III constatou que a estagnação era o resultado quase inevitável dos sistemas de análise e controle.

Após o exame de inovações bem-sucedidas em grandes organizações, o estudioso identificou comportamentos empreendedores entre alguns empregados, que atuavam como agentes de mudança, aprimorando processos e criando novas oportunidades de negócios. Esses funcionários foram denominados “empreendedores intracorporativos” e definidos como “todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inova-

ções de qualquer espécie dentro de uma organização” (PINCHOT III, 1989).

Existem pelo menos três características fundamentais que revelam a vocação empreendedora (BOM ANGELO, 2003):

- Vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, empresa, comunidade local ou humana de modo abrangente.
- Capacidade de encontrar novas utilidades para velhas ideias (o objeto dessa ação de reciclagem deve gerar benefícios coletivos).
- Talento para otimizar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.

Os intraempreendedores têm ainda outras características marcantes, como anseio por liberdade dentro da organização, orientação por metas, comprometimento e automotivação. Também reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa. São indivíduos que “põem a mão na massa”, fazem o que deve ser feito, gostam de riscos moderados, não temem ser demitidos, uma vez que não enxergam isso como uma ameaça pessoal e, principalmente, detestam rotinas, pois são criativos e inovadores.

Para que a inovação aconteça, além desse perfil de funcionário intraempreendedor, a organização também necessita dos seguintes elementos-chave (PINCHOT III; PELLMAN, 1999):

- **Ideias dos colaboradores** – Devem ser estimuladas pelo ambiente organizacional, o qual deve ser propício à criatividade.
- **Time intraempreendedor** – Grupo de pessoas que trabalha no processo de inovação.
- **Clima organizacional** – Deve estimular e aceitar inovações.
- **Patrocinador** – Chefe imediato, presidente da empresa ou indivíduo da própria organização cujo papel é apoiar os intraempreendedores.

Conscientes de que promover o empreendedorismo interno é essencial para a obtenção de um processo de inovação contínuo e

duradouro, empresas como a 3M mundial (que patenteia mais invenções do que o Brasil), DuPont, HP e Microsoft incentivam e valorizam seus membros intraempreendedores.

A química Stephanie Louise Kwolek, funcionária da DuPont, por exemplo, inventou a p-fenilenodiamina com cloreto de tereftaloila, mais conhecida como “Kevlar” (registro feito pela empresa). Trata-se de um elemento usado na fabricação de cintos de segurança, cordas e coletes à prova de bala. Quando questionada a respeito de quem aprovou a pesquisa que a levou à descoberta do material, a química respondeu: “Era meu trabalho passar parte do meu tempo explorando novas ideias minhas. Eu não precisava da permissão de ninguém” (PINCHOT III, 1989).

O Quadro 2 destaca outros intraempreendedores que desempenharam papéis significativos:

Intraempreendedor	Inovação
Hulki Aldikacti	Carro esporte Pontiac Fiero
Brian Ehlers	Mesa gráfica e <i>plotter</i> do computador Apple
Richie Herink	IBM – Treinamento corporativo
Art Fry	3M – Bloco de anotações Post-it
Lew Lehr	3M – Operações de cuidados com a saúde
Hugh Parks	Martin Marietta – Copperhead (míssil orientado por <i>laser</i>)
Will Lewis	Centro de treinamento da GE

Quadro 2 – Intraempreendedores de destaque.

Fonte: PINCHOT III, 1989.

Já o Quadro 3 enumera alguns exemplos de empresas brasileiras que também promovem o intraempreendedorismo:

Empresa	Inovação
Havaianas	<p>Alavancou vendas no mundo inteiro após vincular o uso de chinelos à cultura brasileira. Antes, seu produto estava associado à imagem de sandálias de borracha baratas, porém de qualidade, e seus consumidores pertenciam às classes C, D e E. Atualmente, conquistou também as classes A e B, além de clientes de outros países, como Estados Unidos, Austrália e Japão.</p> <p>Após essa mudança, o produto, que acompanha as tendências da moda, passou a ser associado à imagem de “sonho de férias” e <i>design fashion</i> (ALMEIDA, 2011). O grande mérito da Havaianas foi ter conseguido o que nenhuma outra empresa nacional obteve até hoje – estabelecer com sucesso no mercado mundial uma marca brasileira de consumo de massa.</p>
Algar Tecnologia	<p>Tem apenas três níveis hierárquicos e seu orçamento é elaborado com base nas sugestões dos colaboradores, que são denominados “associados”, em razão de sua contribuição para o desenvolvimento da empresa. O modelo de gestão “empresa-rede” criado pelo grupo tem como objetivo principal contar com a participação direta dos associados nas decisões corporativas. Como se trata de uma perspectiva de administração por objetivos, os resultados passam a ser mais importantes que as horas trabalhadas. Além disso, por meio dos programas de Gestão de Processos (PGP) e de Gestão de Ideias (PGI), os associados são convidados a contribuir com as práticas de gestão da empresa (ALGAR TECNOLOGIA, 2011).</p>

Empresa	Inovação
ALL	<p>Os colaboradores são convidados a participar de cursos de intraempreendedorismo e incentivados a enxergar a empresa como se fossem os “donos do negócio”. Além dessa iniciativa, a organização encoraja seus funcionários a proporem soluções e aprimoramentos de processos por meio do estímulo, valorização e premiação das sugestões e ações empreendedoras.</p> <p>Todas as contribuições passam por um comitê executivo de avaliação, e o autor da melhor ideia pode ser contemplado com um carro zero quilômetro (ALL, 2011).</p>
Grupo Semco	<p>Marcada pela inovação, o grupo não segue os padrões de outras organizações com hierarquia preestabelecida. Assim, os funcionários trabalham com liberdade e sem formalidades. Ideias nada convencionais são criadas e geridas de acordo com um modelo de gestão aberto (Jeito Semco de Ser), sem caixa de sugestões ou similares. Além disso, os profissionais têm participação nos lucros e nas decisões e liberdade para criar e inovar (SEMCO, 2011).</p>

Quadro 3 – Empresas brasileiras que promovem o intraempreendedorismo.

Fonte: os autores.

Há vários exemplos de práticas de incentivo ao intraempreendedorismo que uma organização pode adotar: permitir que todos os colaboradores deem sugestões sobre questões organizacionais e estratégicas; divulgar de forma clara resultados financeiros, políticas de segurança e planos de negócio; possibilitar acesso irrestrito às informações; distribuir lucros e adotar sistemas de recompensa e reconhecimento às inovações geradas; reduzir níveis hierárquicos; etc.

Contudo, o dilema entre a necessidade de inovações e a resistência a elas é um desafio para as organizações.

Por isso, é necessário formar um ambiente favorável ao surgimento de intraempreendedores, ou seja, proporcionar ambientes adequados para que esses colaboradores sejam descobertos, estimulados e valorizados e, assim, colocar seus talentos à disposição da organização.

Importante

É fundamental descobrir se há e quem são os intraempreendedores de sua organização e fornecer condições para que eles se desenvolvam e, conseqüentemente, para que sua empresa inove e prospere continuamente.

Indicações de leituras

Espírito empreendedor nas organizações, de Marcos Hashimoto, publicado pela Saraiva em 2006.

A obra ensina os caminhos para a organização descobrir potenciais empreendedores entre seus funcionários e como proporcionar um ambiente para que eles se desenvolvam, incluindo a consolidação de uma cultura organizacional voltada à valorização desse perfil de funcionário e adoção de novos modelos de trabalho e gestão.

Implementando empreendedorismo na sua empresa, de Sergio Lozinsky, publicado pela M.Books em 2010.

O livro relata casos práticos de empresas que têm o empreendedorismo como um valor e preparam seus profissionais para entenderem mais profundamente o negócio em que atuam, estimulando-os a inovar e transformar o ambiente onde trabalham.

Importância da motivação e valorização das pessoas que geram ideias

No meio organizacional, motivação pode ser definida como a vontade de realizar esforços para alcançar metas, estando condicionada à possibilidade de satisfação de necessidades individuais.

O comportamento humano é caracterizado por diversas necessidades ou motivos, que ocorrem conjunta ou isoladamente. Quando uma necessidade é satisfeita, surge outra em seu lugar dando conteúdo e direcionamento às ações da pessoa. “Embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado” (DAVIS; NEWSTROM, 1998).

As necessidades humanas compreendidas como fundamentais (DAVID, 2004):

- **Necessidades fisiológicas** – Relacionadas à sobrevivência, exigem satisfações periódicas e cíclicas, como alimentação, sono e proteção.
- **Necessidades psicológicas** – São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida, como afeição e autoconfiança.
- **Necessidades de autorrealização** – Produtos da educação e da cultura, raramente são satisfeitas.

O psicólogo americano Abraham Harold Maslow formulou um modelo a respeito da motivação humana, tido como uma das mais importantes contribuições para as teorias relacionadas, influenciando, além de outros modelos, o pensamento administrativo.

Segundo Maslow, as necessidades são organizadas em uma hierarquia piramidal, em que as de nível mais baixo prevalecem sobre as de nível mais elevado. O estudioso explica que as necessidades fisiológicas e de segurança são as primárias. Assim, quando alguma delas não é saciada, o comportamento do indivíduo direciona-se totalmente no sentido de satisfazê-la. Já as necessidades sociais, de estima e de autorrealização são consideradas secundárias e atingem o comportamento apenas quando as outras estão saciadas. Em resumo, as necessidades de nível primário dominam o organismo quando não satisfeitas (DAVID, 2004).

A motivação é resultado dos estímulos que agem sobre as pessoas, impulsionando-as à ação. Em outras palavras, para que ocorra ação ou reação, é preciso algum estímulo, seja ele externo ou proveniente do próprio organismo.

A teoria de Maslow sugere o chamado “ciclo motivacional”:

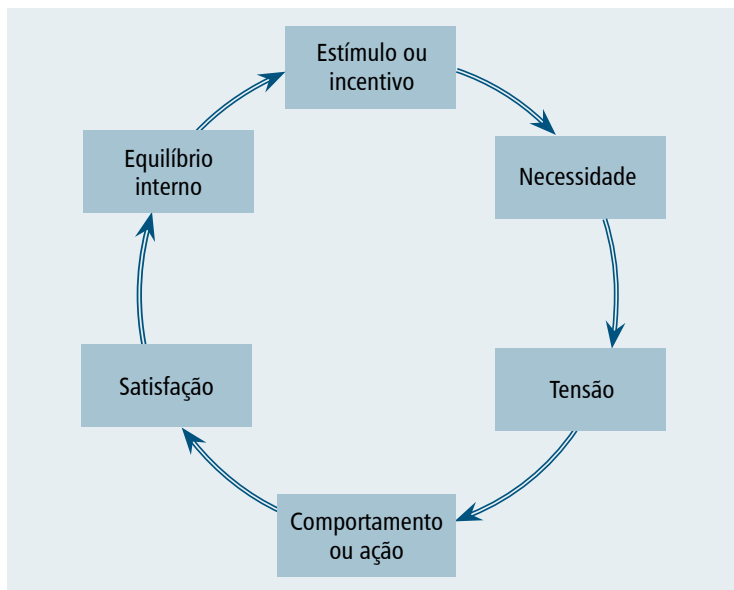


Figura 2 – Ciclo motivacional.

Fonte: SORIO, 2011.

Quando o ciclo motivacional não se completa, o indivíduo fica frustrado e pode apresentar as seguintes atitudes (SERRANO, 2000):

- Comportamento ilógico ou anormal.
- Agressividade por não conseguir dar vazão à sua insatisfação.
- Nervosismo, distúrbios circulatórios, digestivos e do sono.
- Desinteresse pelas tarefas ou objetivos.
- Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, insegurança, resistência às mudanças e à colaboração.

O Quadro 4, a seguir, enumera exemplos de como as empresas podem lidar com os diferentes níveis de necessidades de seus profissionais de acordo com a pirâmide de Maslow.

Necessidades	O que constituem	Como satisfazê-las
Autorrealização	Realização do próprio potencial e autodesenvolvimento.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Trabalho criativo, que se torne uma das dimensões de expressão da vida. ■ Encorajamento ao comprometimento do empregado.
Autoestima	Respeito, aprovação social, prestígio, autonomia, independência.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal. ■ Trabalho que valorize o desempenho do funcionário. ■ Promoções.
Sociais	Associação, amizade, afeto, amor.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organização de trabalho que permita a interação. ■ Possibilidade de atividades sociais e desportivas. ■ Encontros sociais fora da organização.
Segurança	Busca de proteção.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seguro contra doenças e planos de aposentadoria. ■ Segurança no emprego. ■ Plano de carreira.
Fisiológicas	Alimento, sono, repouso, abrigo.	<ul style="list-style-type: none"> ■ [Políticas de] salários e benefícios. ■ Segurança e ambiente agradável de trabalho.

Quadro 4 – Exemplos de como as empresas podem motivar seus colaboradores.

Fonte: Adaptado de MORGAN, 1996.

Se a necessidade não é atendida de algum modo, ela é transferida ou compensada. Contudo, a sensação de “perda” persiste, e o indivíduo não alcança o equilíbrio interno e a realização desejada, muitas vezes nem no âmbito social, nem no profissional.

Estratégias motivacionais contemporâneas têm mostrado que um ambiente motivador não depende apenas do atendimento às necessidades básicas do indivíduo (fisiológicas e de segurança) por meio de um bom salário e condições adequadas de trabalho, por exemplo. Para a motivação contínua, é preciso promover desafios e satisfação profissional. As pessoas precisam se sentir valorizadas para se desenvolverem como profissionais mais criativos, inovadores e empreendedores.

Estes são alguns questionamentos que se impõem às empresas que almejam êxito em suas atividades: Como remover bloqueios à criatividade, proporcionando condições para que ela floresça, desenvolver mecanismos que impulsionem a inovação e implementar estratégias de motivação e valorização das pessoas? Quais são as características organizacionais essenciais para fomentar a criatividade e atuação do intraempreendedor?

Entre outras ações, a resposta é: estimular e apoiar a geração de ideias, inovação e cooperação; favorecer a aquisição de novos conhecimentos; enfatizar a realização pessoal e não apenas profissional; impulsionar projetos inovadores e voltados à qualidade de vida e, principalmente, dar valor ao profissional.

Comentário

De acordo com o presidente da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), Guilherme Ary Plonski: “Empreender e inovar são as duas faces da moeda com a qual se obtêm realização pessoal, prosperidade empresarial e bem-estar social” (PLONSKI citado por FRANZOSI, 2009).

Ambiente externo pode colaborar

Até pouco tempo atrás, as inovações desfrutavam de um tempo de vida longo. As ideias, normalmente elaboradas nos setores de P&D, sustentavam a competitividade da organização e não eram objeto de preocupação para os administradores.

Mudanças caracterizadas por avanços tecnológicos e alterações nas preferências do consumidor conduziram diversas organizações ao constante lançamento de novos produtos. Nesse contexto, a intensidade das mudanças é visível, impactando, inclusive, na impressionante aceleração do tempo que os produtos levam para atingir certo número de usuários. A lista a seguir exemplifica essa realidade, pois informa o período que algumas criações levaram para atingir 50 milhões de usuários após seu lançamento no mercado (SIQUEIRA; INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION, 2006):

- Telefone – 74 anos
- Aparelho de rádio – 38 anos
- Computador pessoal – 16 anos
- Televisão – 13 anos
- Celular – 5 anos
- Internet – 4 anos

O primeiro produto da lista, o telefone, levou 74 anos para atingir 50 milhões de pessoas. Já a Internet em apenas 4 atingiu essa marca. Com o advento da rede, que possibilitou negociações em qualquer parte do mundo em tempo real, a rapidez com que as inovações atingem 50 milhões de usuários tem sido extrema.

Tradicionalmente, as inovações industriais são orientadas para a inovação fechada, isto é, o desenvolvimento tecnológico é realizado no ambiente interno da empresa. Em contrapartida, Chesbrough (2003a) ao introduzir o conceito de inovação aberta passou a preconizar o desenvolvimento tecnológico por meio do uso de ideias internas e externas assim como a possibilidade de sua comercialização. Tal fato permite a utilização da Propriedade Intelectual, a exemplo de patentes, *know-how* e habilidades, como um ativo e não mais uma proteção.

Além da GE e da Tecnisa anteriormente citadas, outros exemplos de inovação aberta que resultam da união entre empresas visando aumentar a competitividade no mercado mundial são os projetos Genolyptus e Forests. Empresas do setor de papel e celulose se uniram à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), à Universidade de São Paulo (USP) e ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) com o objetivo de estudar o sequenciamento genético do eucalipto e aumentar a resistência da árvore a doenças, frio e seca. Os dois projetos adotam metodologias diferentes, mas têm os mesmos propósitos (GENOMA..., 2011).

Outro caso de inovação aberta é a competição lançada pela GE em 2010. A multinacional solicitou ideias às empresas iniciantes da área de inovação para ajudá-la a desenvolver novas tecnologias na elaboração de produtos e serviços vinculados à chamada “rede elétrica inteligente” ou “*smart grid*”. Foram feitas 4 mil inscrições, e os prêmios oferecidos totalizaram 100 mil dólares. Das inscritas, 5 ganharam a empreitada, e a GE realizou parceria com mais outras 12 empresas (GE ABRE..., 2011).

O mesmo conceito também é empregado nas contratações de gestores para as áreas de inovação. A Intel, maior fabricante de microprocessadores do mundo, por exemplo, contratou o líder do grupo Black Eyed Peas, Will.i.am, para exercer o cargo de diretor de inovação. Ele será responsável especificamente pela área de música e por outros arquivos de multimídia usados em diversos dispositivos, como *notebooks*, *smartphones* e *tablets* (ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE, 2011).

Por meio desses exemplos, é possível constatar que a combinação de ideias do mundo externo e do mundo interno, fundamentada no conhecimento abundante de parceiros e colaboradores, é uma ótima maneira de gerenciar riscos e aproveitar recursos. Além disso, reinventar a atuação empresarial valendo-se de um bom sistema de gerenciamento de ideias pode aumentar o potencial competitivo. Para que isso ocorra, é essencial criar um ambiente propício à geração de ideias com base na cultura da inovação, tema do próximo capítulo.

Capítulo 3

AMBIENTE PROPÍCIO À GERAÇÃO DE IDEIAS

Neste capítulo, são apresentados elementos que favorecem a geração de ideias e que possibilitam aos colaboradores se sentirem mais estimulados à inovação.

São abordados o papel e a importância do estímulo à criatividade e da cultura da inovação, além de ambientes e ferramentas tecnológicas que podem apoiar o bom funcionamento de um programa de geração de ideias. Por fim, o capítulo explica a razão do reconhecimento e recompensa às pessoas que contribuem para o desenvolvimento organizacional.

Estímulo à criatividade

No contexto brasileiro, nota-se um paradoxo quando o assunto é estimular a criatividade dos funcionários. As empresas esperam de seus colaboradores uma postura ativa, que estejam dispostos a alcançar metas e assumir a responsabilidade de implementar novas ideias e transformá-las em sucesso, ou seja, desejam em seus quadros pessoas criativas e empreendedoras. Mas para isso, as empresas precisam administrar um grande número de variáveis que interferem no surgimento e êxito desse intraempreendedor. Entre essas variáveis estão a burocratização comum a muitas organizações; altas taxas de desemprego; temor dos funcionários de perder o emprego e, conseqüentemente, sua fonte de renda; indefinição em relação à própria carreira; falta de planejamento das ações pessoais; dependência do apoio de terceiros; condições ambientais desfavoráveis; etc. (DAVID, 2004).

Em suma, existe um dilema: as empresas almejam funcionários intraempreendedores, mas não criam o ambiente propício para esse fim. Dessa forma:

Dreamstime.com/raa2studio



Para que a inovação aconteça, as pessoas precisam gerar ideias. Contudo, essas ideias devem ser criativas para agregar valor à organização.

A criatividade é minada diariamente nas organizações, ainda que involuntariamente, devido a posturas gerenciais que se preocupam prioritariamente com coordenação, produtividade e controle. (AMABILE, 1999)

Assim, as atitudes gerenciais podem tanto estimular como inibir propostas de inovação. Como afirma Amabile (1999), “Sufocar a criatividade é fácil. Difícil é estimulá-la”. Portanto, o potencial criativo dos profissionais dependerá de a empresa conseguir proporcionar um ambiente que desperte e impulse a criatividade e geração de ideias.

Existem diversas barreiras à expressão criativa. Algumas são de caráter social e outras, emocionais. Entre os fatores sociais, estão a cultura organizacional, incluindo crenças, normas e sentimentos compartilhados pelos membros da organização, e o clima psicológico, a exemplo dos estímulos ao comportamento criativo, à expressão de opiniões e liberdade para inovar (ALENCAR, 1997).

A estrutura organizacional também pode impulsionar ou bloquear a criatividade do indivíduo. Nas organizações onde o poder decisório é centralizado ou predomina a existência de processos formais e rígidos, existem obstáculos à proposição de inovações (ALENCAR, 1997).

O *case* a seguir, protagonizado por um antigo funcionário da 3M, ilustra bem a razão de se manter o ambiente empresarial aberto às ideias:

A era dos intraempreendedores

[...] Dick Drew, um vendedor de lixas da 3M, [...] notou que seus clientes automotivos estavam tendo uma grande dificuldade para pintar automóveis com duas cores. As áreas eram cobertas com máscaras de papel de jornal e cola. O sistema era ineficaz, de secagem lenta, e potencialmente perigoso para as superfícies recém-pintadas.

Dick identificou uma necessidade não atendida e prometeu fazer uma fita que resolvesse o problema. Ninguém o nomeou para aquela tarefa, mas seu chefe o deixou trabalhar nela, uma vez que era para um cliente. Nem a 3M, nem Dick haviam trabalhado com fitas antes, ele atuava estritamente no negócio de lixas. Todas as suas tentativas iniciais falharam e William McKnight, o presidente da 3M, ficou preocupado com a possibilidade da reputação da empresa junto à indústria automobilística ser prejudicada pelos frequentes fracassos de Dick Drew quando testava a fita com clientes. McKnight disse ao chefe de Dick para tirá-lo do projeto e fazer que voltasse às lixas.

Uma das tarefas seguintes de Dick foi examinar uma base flexível de papel crepom para lixas. Dick, ainda obcecado com a solução do problema da pintura de carros de duas cores, viu o papel crepom como um suporte potencial para a fita para mascarar. Ele o levou para o laboratório e estava no processo de revesti-lo com adesivos, quando o presidente apareceu por lá e lhe per-

guntou o que estava fazendo. Dick explicou que estava tentando fazer fita para mascarar porque acreditava que o estiramento do papel crepom faria a fita se soltar, deixando a pintura no carro, e como isso era importante para os clientes da 3M. McKnight viu a chama da convicção e foi sábio o suficiente para deixá-lo continuar o trabalho.

Ocorreu que, depois de centenas de fracassos, a base de papel crepom funcionou. [...] A 3M havia entrado no negócio de fitas. Dick Drew foi além e inventou a fita transparente Scotch cinco anos depois. Mais importante, McKnight nunca se esqueceu da sabedoria de permitir que pioneiros dedicados trabalhassem nas coisas em que acreditavam. Ninguém teria censurado Dick Drew se ele houvesse desistido de tentar fazer a fita para mascarar, mas ele estava comprometido com o atendimento daquela necessidade, não importando quantos fracassos houvesse. É assim que acontece a inovação.

PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring*: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

A burocracia não é condizente com a era da informação. Como mencionado, um ambiente criativo e inovador deve proporcionar autonomia e, especialmente, encorajar e valorizar a elaboração de novas ideias. Além disso, esse ambiente ideal precisa contemplar algumas diretrizes, entre elas (ALENCAR, 1997):

- Motivar a produção de ideias.
- Tolerar o fracasso, encorajar a experimentação e aceitar a sujeição a riscos.
- Criar espaços para que os colaboradores expressem com liberdade suas opiniões.
- Ser flexível, enfatizar a confiança e a colaboração.
- Fazer prevalecer o respeito à dignidade e ao valor dos indivíduos.
- Desafiar, no sentido de potencializar, a capacidade individual dos colaboradores.

Papel da cultura da inovação para a geração de ideias

Diante dos desafios impostos pela globalização dos mercados e velocidade das mudanças sociais e avanços tecnológicos, surgiu a necessidade de as empresas modernas identificarem e aproveitarem o potencial empreendedor de seus funcionários. A implantação da cultura empreendedora tem uma razão de ser:

[...] é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada, para a eliminação de barreiras internas de comunicação, etc. (DORNELAS, 2001)

A cultura organizacional é pautada nas características das pessoas e valores que compõem a empresa. Se a cultura é de incentivo à cooperação e ao trabalho em equipe, de respeito e confiança, consequentemente os funcionários podem exercer seu lado criativo e inovador. Mas como é possível criar uma cultura de inovação na empresa?

A lista a seguir apresenta seis ações que as organizações devem adotar para esse fim (SCHWARTZ, 2010):

- **Atender às necessidades das pessoas** – Quanto mais preocupadas as pessoas estão com necessidades não satisfeitas, menos energia e empenho elas têm para o trabalho. Especificar metas e dar liberdade para que os profissionais trabalhem com autonomia é a chave para um ambiente criativo, além de conhecer suas expectativas pessoais e de carreira.
- **Exercitar sistematicamente a criatividade** – A criatividade precisa ser exercitada continuamente, não existem regras para isso. As empresas mais inovadoras do mercado encaminham com frequência seus colaboradores para cursos e treinamentos voltados ao desenvolvimento criativo. É essencial adotar algumas técnicas de criatividade para propiciar a geração de ideias.
- **Cultivar a paixão** – A maneira mais rápida de “matar” a criatividade é colocar as pessoas em funções que não aguçam a

imaginação. Por isso, oportunidades e incentivos devem ser dados para que os funcionários desenvolvam interesses e usem seus talentos em prol da organização.

- **Tornar o trabalho significativo** – De modo geral, as pessoas desejam ter oportunidade e condições para realizar um sonho. Para se sentirem realmente motivadas, precisam acreditar que seus sonhos são importantes e fazem diferença. Isso lhes possibilita aprimorar seu desempenho e pensar criativamente a respeito de como superar obstáculos e gerar novas soluções. Portanto, é essencial que a empresa disponha de um ambiente motivador para os funcionários.
- **Fornecer tempo** – O pensamento criativo requer tempo para que as ideias amadureçam. Boas ideias surgem de um trabalho sistemático de coleta de informações e dos desdobramentos de outras ideias elaboradas no decorrer do processo criativo.
- **Renovar** – Os seres humanos não são preparados para operar da mesma forma que os computadores. Então, vale intercalar períodos de trabalho intenso com momentos relaxantes, abdicando-se do perfil de *workaholic*.

Resumindo os pontos principais, uma cultura de pró-inovação deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização; estabelecer um processo sistemático de geração e avaliação de ideias; manter ambientes propícios à manifestação criativa; criar canais eficientes de comunicação; encorajar e recompensar a elaboração de ideias inovadoras; implantar métricas para avaliar resultados; e, finalmente, estipular claramente o papel da inovação para a empresa.

A organização tem papel fundamental na formação e manutenção de um ambiente que favoreça a criatividade. Isso significa que ela não pode se preocupar apenas em instituir uma cultura organizacional voltada à inovação, precisa também disponibilizar estrutura física preparada para despertar o potencial criativo dos colaboradores.

Workaholic

Aquele que é viciado em trabalho.

Esses cuidados são ensinados e repassados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar, sentir e resolver os problemas da empresa, estimulando as pessoas à ação.

Uma cultura de inovação expõe valores de qualidade, representados nos times de trabalho, serviços e clientes, assim como emite sinais de segurança para incentivar, por exemplo, seus colaboradores a gerarem novas ideias.



Banco de ideias, caixas de sugestões, portais interativos, cantinho da criatividade, “pensódromo”, etc. são exemplos de recursos por meio dos quais as empresas instigam a criatividade.

Observação

A manutenção de uma cultura empreendedora ao longo dos anos deve abranger necessariamente alguns aspectos cruciais: foco nas pessoas, dando-lhes condições de implementarem seus projetos com independência; criação de valor por meio da mudança e inovação; gerenciamento com ênfase na prática, no fazer acontecer, sem excesso de formalismos; assertividade e eficácia, que só se aprimoram com a experiência e gestão do conhecimento; liberdade para fazer a organização crescer, mesmo sob o risco de falhas; comprometimento com a organização, responsabilidade e ética; ênfase no futuro, na antecipação aos fatos; e senso de urgência.

Tecnologias de apoio à Gestão de Ideias

As novas tecnologias de informação oferecem benefícios como automatização de processos, integração de negócios e, especialmente, mais flexibilidade e agilidade na avaliação das ideias.

Atualmente, no mundo dos negócios, as palavras-chave são: **integração**, **conectividade** e **mobilidade**, via Internet, intranet, **extranet**, etc. Há várias ferramentas no mercado que podem ser adaptadas às necessidades e estratégias de cada programa de sugestões.

Extranet

Internet privada. Apenas “usuários registrados” podem navegar. Normalmente é usada para conectar a empresa com clientes, fornecedores e outros colaboradores.

Essas ferramentas apoiam o processo de captação, classificação e seleção de ideias, permitindo o controle e a administração do registro das sugestões de maneira fácil, ágil e segura. Com acesso *on-line*, elas armazenam as ideias em um banco de dados, possibilitando aos gestores resgatar em qualquer momento as sugestões postadas para posterior comparação, avaliação e implementação.

Quando há um grande fluxo de ideias para serem avaliadas, o mais indicado é implantar um sistema automatizado para apoiar a gestão, pois o atraso na avaliação e a demora na resposta aos gestores é um grave problema. No entanto, o desenvolvimento de um aplicativo automatizado necessita do levantamento de certos requisitos, focando os reais objetivos do negócio. Para isso, as estruturas organizacionais podem ser agrupadas por atividades especializadas e destinar um avaliador para cada grupo.

No caso de inovação aberta, a sistematização do processo de Gestão de Ideias é fundamental. Existem produtos que reúnem funcionalidades para a gestão da inovação em uma mesma ferramenta. Essas funcionalidades viabilizam a comunicação interna entre colaboradores diretos e também com parceiros externos, como fornecedores, inventores, usuários, clientes, distribuidores, entre outros. Alguns exemplos são:

- Sistema de Sugestões Opus (www.opus-software.com.br/produtos_solutions_sistemas_sugestoes_hot.htm) – Customiza a ferramenta de acordo com o modelo de inovação de

cada empresa, oferecendo suporte às múltiplas estruturas organizacionais.

- Sistema de Gestão de Ideias (SGBI) da NTech (www.ntech.com.br/portal/index.php?option=com_jportfolio&cat=3&project=17&Itemid=33) – Garante avaliação eficaz das ideias por meio do conceito de “banco de ideias” como uma das entradas do sistema de gestão da inovação.

O sistema escolhido pela empresa deve dar completo suporte ao processo de Gestão de Ideias, mesmo que estas se encontrem em diferentes estágios, facilitando o controle e a interação entre os usuários. Para ser mais eficiente, a ferramenta precisa ser ajustada aos objetivos e regras do programa de cada organização.

Reconhecimento e recompensa

A prática de as empresas solicitarem sugestões é bem antiga, e as estratégias de motivação utilizadas para incentivar os funcionários a contribuírem com ideias são as mais diversas. Por exemplo, já em 1898 um funcionário da Kodak sugeriu que as janelas fossem lavadas para aumentar a luminosidade do ambiente na área na qual trabalhava. Foi premiado com dois dólares pela ideia.

Impulsionar a criatividade e o pensamento inovador é uma prática que tem sido foco de diversas organizações. Além disso, premiar e reconhecer a participação dos colaboradores têm se tornado cada vez mais constantes. Distribuir placas de reconhecimento, oferecer premiações em dinheiro, presentear com brindes ou ainda conceder percentuais sobre o retorno financeiro obtido, entre outros, são exemplos dessas ações.

Independentemente da forma de premiação escolhida, ela precisa ser compatível com a cultura da empresa e realidade do premiado.



Stockphoto.com/Rob Friedman

Recomenda-se que o reconhecimento seja feito com um propósito determinado, isto é, associado ao desempenho e comportamento desejados pela entidade. Esse tipo de iniciativa é extremamente importante para promover o pensamento criativo.

No Quadro 5, segundo a perspectiva de funcionários apontada em pesquisa, estão listados os fatores que mais potencializam a inovação nas organizações:

Satisfação pessoal	34%
Contribuição para a imagem e o crescimento da empresa	22%
Possibilidade de facilitar o próprio trabalho	17%
Reconhecimento moral dos chefes e colegas	12%
Aumento de salário	9%
Promoção de cargo	6%

Quadro 5 – Fatores que mais estimulam a inovação nas empresas.

Fonte: EXAME, 2006 citado por ARRUDA, 2009.

Nesse estudo, o fator considerado de maior relevância entre os colaboradores foi a satisfação pessoal. À medida que se sentem realizadas, úteis, capazes e colaborativas, as pessoas se mostram mais propensas a dar ideias.

Pensando assim, a empresa de serviços *on-line* Google, detentora do *site* de busca mais utilizado na atualidade, lançou o Projeto 10¹⁰⁰ (10 elevado a 100). A justificativa se embasa na noção de que, além de certa satisfação material, o que mais proporciona felicidade de longo prazo às pessoas é ajudar seus semelhantes.

A organização convocou internautas de todo o mundo a propor ideias para superar alguns desafios globais, visando ajudar o maior número de pessoas possível; estipulou um prazo para a submissão das soluções e outro para o público votar nas melhores (GOOGLE, 2010).

A Google ofereceu 10 milhões de dólares para a implantação dos projetos vencedores e lançou perguntas a serem respondidas de acordo com as seguintes categorias: Comunidade, Oportunidade, Energia, Ambiente, Saúde, Educação, Moradia e Tudo mais – ideias que não se encaixam em nenhuma das categorias anteriores – (GOOGLE, 2010).

A avaliação teve por critérios alcance, profundidade, tempo de implementação, eficiência e longevidade das ideias. Foram analisadas 154 mil propostas, destas, selecionadas 16 principais, das quais 5 foram consideradas vencedoras e premiadas (em dólares). A ideia de disponibilizar materiais educativos gratuitos na Internet recebeu 2 milhões; a de promover o ensino de ciência e engenharia recebeu 3 milhões; a de tornar o serviço público mais transparente foi premiada com 2 milhões; a de promover inovação para o transporte público recebeu 1 milhão; e a de oferecer ensino de qualidade para os estudantes da África, 2 milhões (GOOGLE, 2010).

Diversas empresas atrelam as ideias dos funcionários a prêmios. Além de estímulo, é uma forma pública de demonstrar valorização e reconhecimento à contribuição recebida. Contudo, assim como outras estratégias, essas premiações precisam de um direcionamento adequado, que possibilite mapear o desempenho e a competência dos colaboradores.

A Casa Sol, rede de materiais de construção e móveis de Marília (SP), por exemplo, criou um programa que possibilita ao colaborador ficar “a um passo da promoção”. A cada inauguração de loja, são criadas 60 vagas para serem preenchidas pelos próprios funcionários. Os que têm ideias aprovadas e com bons resultados, automaticamente, tornam-se candidatos à promoção de cargos mais altos nas novas unidades.

Uma das propostas aceitas foi elaborada por um encarregado da área de logística, que observou haver muito congestionamento de caminhões no pátio do centro de distribuição. As descargas ocorriam das 8 às 18 horas, e vários veículos chegavam ao mesmo tempo no local. Uma reforma para ampliação geraria um custo bastante elevado para a empresa, cerca de 2 milhões de reais. O funcionário, então, propôs ampliar o período de atendimento, das 6 às 21 horas, dando fim a esse problema (ARANHA, 2010).

Propostas como a da Casa Sol são um excelente exemplo de prática simples e de baixo custo capaz de gerar benefícios para a organização.

Indicação de leitura

1001 maneiras de premiar seus colaboradores, de Bob Nelson, publicado pela Sextante em 2007.

O livro indica diversas formas de premiar e reconhecer o desempenho dos funcionários.

As estratégias descritas abrangem desde atitudes informais até programas formalizados de reconhecimento, como envio de flores, notas pessoais de elogio, concessão de benefícios e privilégios, entre outros.

De acordo com pesquisa realizada junto à Comunidade Ampliar (ex-alunos da FDC), 97% dos executivos entrevistados consideram que a inovação é essencial para seus negócios. No entanto, apenas 7% a 9% afirmam adotar estratégias criativas e empreendedoras. A falta de políticas de recompensas e reconhecimento é um dos fatores que prejudicam a geração de novas ideias (ARRUDA, 2009).

Os princípios que tornam qualquer sistema de reconhecimento eficaz são o **ajuste da premiação com a realização** e a **concessão do prêmio tão logo o objetivo seja atingido**. De outra pesquisa, realizada para identificar os motivos fundamentais que geram a política de reconhecimento aos funcionários, extraíram-se os seguintes números (NELSON, 2007):

- 90% dos gerentes concordam que reconhecer os funcionários ajuda a motivá-los;
- 78% dos funcionários consideram extremamente importante que esse tipo de política seja adotado pela empresa.

O reconhecimento de uma boa ideia nada mais é do que uma demonstração de agradecimento, valorização e incentivo à colaboração. A busca de ideias inovadoras não funciona sem recompensa.

Indicação de *site*

No *link* www.fdc.org.br/pt/pesquisa/inovacao/Documents/condicoes_para_inovar.pdf, é possível ler o artigo “Criando as condições para inovar”. Nele, os autores Carlos Arruda, Anderson Rossi e Paulo Savaget apresentam o modelo de inovação desenvolvido pela FDC.

Para recompensar ideias inovadoras cada empresa cria um sistema próprio de acordo com sua realidade. Na Softway, empresa de tecnologia e soluções afins, por exemplo, para incentivar o desenvolvimento de produtos, é concedido ao funcionário o direito a 15% de participação nas vendas. O carro-chefe da entidade é um *software* de gestão para segmentos de comércio exterior. Com ele, a empresa visa ampliar sua atuação para outros setores e para isso conta com o auxílio de seus profissionais na proposição de ideias. Já na Leucotron, empresa de telefonia, as boas ideias acumulam pontos que são trocados por participação no resultado. As sugestões são postadas na intranet da entidade e avaliadas pelos chefes dos departamentos. Como recompensa, as melhores propostas participam de uma espécie de programa de milhagem: após 12 meses de implantação da ideia selecionada e alcance dos resultados previstos, o colaborador “tem direito a um acréscimo de 1,5% no bônus de participação dos lucros daquele ano” (ARANHA, 2010).

Outra iniciativa de reconhecimento bem-sucedida é a do escritório de *design* de brindes Dreams. A empresa recebe um valor fixo para produzir os brindes solicitados, porém, quando é o próprio escritório que elabora a ideia do brinde, o faturamento aumenta em até 15%. Esse modelo de negócio gerou 30% mais receita no ano de 2010 que no ano anterior. Para conseguir o engajamento dos funcionários, as proprietárias decidiram oferecer até 20% do valor adicional para quem tiver suas sugestões aceitas pelos clientes (ARANHA, 2010).

Essas estratégias de remuneração reforçam o compromisso dos funcionários com o sucesso da organização. No entanto, premiações em dinheiro não devem ser a única forma de recompensar os

colaboradores. Elogios, divulgação dos benefícios proporcionados, viagens, entre outras ações, também demonstram a valorização dos participantes.

À medida que a empresa absorve boas ideias em seus processos, desenvolve no funcionário uma cultura de sentimento de orgulho do trabalho, aumentando a confiança e reforçando a noção de cooperação e autonomia.

Na gestão da inovação, uma maneira eficiente de estimular a criação de propostas interessantes é atrelar a avaliação de desempenho à remuneração. Se os profissionais puderem ser avaliados e mais bem remunerados conforme a contribuição dada, eles passam a dedicar mais tempo e esforços para esse fim.

Lembre-se

A atribuição de prêmios e reconhecimento público às boas ideias denota a mensagem de valorização à participação das pessoas no processo de soluções e inovações da empresa.

Nem sempre o colaborador pode elencar suas ideias durante o expediente. Por isso, empresas inovadoras costumam dedicar períodos determinados ao emprego de técnicas que auxiliam o processo de geração de ideias. Algumas dessas técnicas, de aplicação simples, são apresentadas no capítulo a seguir.

TÉCNICAS DE GERAÇÃO DE IDEIAS

Na execução das atividades, muitos funcionários identificam uma possibilidade de melhoria (mesmo pequena) e até de inovação para a empresa. Entretanto, muitas vezes esses profissionais não estão preparados para registrar suas propostas e nem apresentá-las para avaliação de um grupo maior. Algumas técnicas contribuem para estimular a proposição de ideias, auxiliar seu registro, bem como discuti-las em grupo.

Este capítulo traz alguns dos principais métodos que auxiliam esse processo.

Função das técnicas e sua utilização

No dia a dia da empresa, muitos funcionários não se preocupam em registrar a ideia no momento em que ela surge. Ao fazer isso, confiando apenas na memória, o indivíduo corre o risco de esquecê-la e, conseqüentemente, perder uma excelente oportunidade.

Como primeiro passo para o aprimoramento da captação de ideias, os colaboradores devem ser orientados sobre a importância de anotar toda e qualquer proposta para futuros encaminhamentos e discussões.

Dica

Pequenos blocos de papel podem ser especialmente destinados a servir como uma espécie de “caderno de anotações”. Esse material pode até receber uma denominação específica (por exemplo, “Sacadas geniais”) com o propósito de mais facilmente lembrar o colaborador de que o registro pode (e deve) ser feito na ocasião em que surge um insight ou se faz uma constatação pertinente sobre o trabalho.

A indução ao registro de sugestões e sua valorização devem ser uma prática constante nas empresas.

Com o intuito de aprimorar esse processo, diversas técnicas podem ser empregadas. Elas visam também sensibilizar e estimular o colaborador a se sentir mais à vontade para, espontaneamente, observar e refletir sobre suas incumbências e entorno (mercados, concorrência, etc.) e, com isso, estar mais atento às oportunidades de inovação.

Técnicas divergentes

As técnicas divergentes são voltadas à geração espontânea e acrítica de ideias. A seguir, são detalhadas algumas entre as principais.

Brainstorming

Em português, “tempestade cerebral”. É uma técnica para ser aplicada em grupo e visa à obtenção de respostas rápidas. Nenhum dos participantes se ausenta do ambiente durante a sessão para que só utilizem informações e conhecimentos provenientes de suas experiências e leituras.

A sessão é agendada por um facilitador (líder ou coordenador), responsável por definir o tema, convidar os participantes, organizar a sala e preparar os materiais de apoio para registros e discussões (folhas de *flip chart* e sulfite, quadro, mural, canetas, cartazes, *post-it*, projetor multimídia, etc.). O facilitador deve dominar a técnica para assegurar seu bom andamento, esclarecer regras e controlá-las ao longo da sessão. Recomenda-se que esse papel não seja desempenhado pela chefia direta dos participantes e ocorra um rodízio de pessoas que atuarão como facilitadores nos diferentes encontros.



No Brasil, a técnica *brainstorming* é mais conhecida como “tempestade de ideias” ou, ainda, “toró de palpites”.

É fundamental que o tema ou problema seja bem explicado e delimitado, para não ocorrer desvios ao longo da atividade, e que se evite ao máximo sua repetição em um mesmo grupo de *brainstorming*.

Nos casos de sessão oral, as ideias precisam ser rapidamente registradas em quadros do tipo *flip chart*, por exemplo. Após a finalização dos apontamentos, o facilitador deve revisar as anotações, garantir que todos as tenham compreendido, associar as ideias duplicadas e descartar as que o grupo entender como não aplicáveis.

Preferencialmente, o grupo deve ser composto de cinco a dez membros, pois formações muito pequenas podem gerar poucas ideias, ao passo que um número grande de componentes normalmente causa dispersão e dificulta muito o controle da sessão. Os participantes devem ter experiências e percepções distintas em relação ao problema a ser tratado ou trabalhar em setores correlacionados ao assunto. Isso permitirá o contato com diferentes visões, que vão se complementar e enriquecer as discussões.

Ao grupo, podem se unir convidados, como clientes, fornecedores, especialistas ou parceiros comerciais. Contudo, essa escolha tem de ser bem criteriosa, para evitar conflitos ou vazamento de informações. Ocasionalmente, clientes participam no início do encontro para dar algumas sugestões preliminares sobre temas ou problemas que necessitam resolver ou, ao final, para avaliar as potencialidades das ideias elencadas.

A forma de participação dos integrantes do grupo se divide em três tipos principais (COTEC, 1998):

- **Participação livre ou de plena liberdade** – Os participantes apresentam espontaneamente suas ideias, sem uma ordem definida, sob a coordenação do facilitador.
- **Participação ordenada** – Os membros do grupo declaram sequencialmente suas ideias, um de cada vez, sob orientação do facilitador. Um componente sugere uma ideia, e a sessão continua assim até que todos tenham contribuído. Caso algum dos participantes não exponha uma ideia no momento solicitado, passa-se a vez, mas a ele é dada a oportunidade de falar posteriormente.
- **Participação escrita** – As ideias são registradas, em vez de serem expostas em voz alta, e devem estar visíveis a todos os participantes.

O local para a sessão deve favorecer a predisposição e envolvimento das pessoas por meio, por exemplo, da exposição de frases, figuras ou objetos que estimulem a reflexão sobre o tema a ser desenvolvido.

A formação do grupo em “U” ou semicírculo facilita a participação, pois todos têm contato visual e mantêm a mesma distância do

quadro de registros. Caso os membros tenham o potencial de gerar muitas ideias em curto espaço de tempo, o facilitador deve providenciar a gravação da sessão, a fim de não perder informações importantes.

Importante

Equipamentos como telefone, celular, rádio ou de acesso à Internet devem ser desligados ou retirados do local. Deve-se evitar também que não participantes observem o local ou circulem nele durante o desenvolvimento das atividades. Isso evita a perda de concentração e foco do grupo.

Não há um limite de tempo para as atividades. Alguns autores recomendam de 30 a 60 minutos. O coordenador, entretanto, precisa perceber o momento em que se esgotam as ideias, especialmente quando os membros começam a “passar” a palavra para o próximo ou os períodos de silêncio se tornam frequentes. Quando isso ocorre, é o momento de cessar a etapa de geração de ideias.

Uma sessão de *brainstorming* é composta das etapas descritas a seguir.

Preparação

- Explicitação pelo facilitador do problema a ser solucionado ou tema a ser explorado.
- Confirmação dos participantes da clareza de todos os objetivos da sessão, método de trabalho e resultados esperados.
- Estímulo à produção de ideias por meio de exemplos de sucesso obtidos em outros encontros.
- Levantamento de problemas que podem orientar a sessão:
 - Qual é a melhor forma de inovar o processo X?
 - Qual novo produto pode atender ao mercado Y?
 - Quais novos serviços podem ser oferecidos para clientes da terceira idade?

- Quais novos mercados podem ser atendidos pelos nossos produtos?
- Como melhorar o ambiente de tomada de decisão na empresa?
- Quais são as novas formas de divulgar a empresa por meio da Internet?
- Levantamento de problemas de sentido inverso³ para orientar a sessão:
 - Como diminuir as funcionalidades do produto?
 - Como prejudicar a interação entre chefes e subordinados?
 - Como reduzir o interesse dos clientes por nossos produtos/serviços?

Lembre-se

No desenvolvimento do *brainstorming* deve estar claro para o grupo participante que o principal resultado desejado com essa dinâmica é a geração de ideias (melhorias significativas ou inovações) para novos produtos, processos, métodos de *marketing*, modelos de negócio ou práticas organizacionais.

Geração

- Produção ampla de ideias com foco no problema ou tema apresentado. Nessa etapa, não é permitido criticar as ideias expostas, avaliar o mérito, censurar a qualidade ou a quantidade, uma vez que a combinação de ideias pode gerar outras. É fundamental evitar a atmosfera de concorrência.

³ O caso vivenciado por Santo (2011) durante uma sessão de *brainstorming* exemplifica bem essa dinâmica: ao se trabalhar com o problema, em sua ordem direta, "como melhorar o meio ambiente", em menos de 5 minutos, houve o esgotamento de ideias; entretanto, quando se aplicou sua inversão, "como piorar o meio ambiente", houve uma animada participação, que se prolongou por mais de 15 minutos.

- Manutenção de um clima de liberdade, espontaneidade, cordialidade, interação, respeito, tolerância ao erro e, fundamentalmente, disciplina.
- Incentivo à total liberdade de ideias. Nesse momento, porém, questionamentos ou discussões sobre viabilidade, custo ou qualquer outro fator são dispensáveis.
- As oportunidades de fala devem ser iguais, podendo os membros abrir mão da sua vez, porém compete ao facilitador assegurar que todos os participantes contribuam com pelo menos uma ideia.
- Proposição e estímulo ao compartilhamento oral das ideias, visando gerar novas reflexões entre os ouvintes, sempre partindo do princípio de que todas as ideias são boas e devem ser analisadas posteriormente.
- Registro das proposições, de modo que os participantes possam vê-las claramente.
- Revisão da lista de ideias, para que todos verifiquem e compreendam os registros. Podem ocorrer descartes em razão do amadurecimento das combinações de ideias.

Atenção

Quando as ideias começarem a se esgotar, é importante que o facilitador tente aguçar a participação do grupo por meio de outras abordagens para o problema ou apresentando uma metáfora pertinente ao tema.

Avaliação

- Avaliação pelo grupo das soluções propostas para o problema. Alguns questionamentos podem ser feitos com esse objetivo, por exemplo: A ideia apresentada é realmente nova? É relevante para o problema ou tema? É viável do ponto de vista técnico e/ou econômico?

- Análise das ideias e descoberta de suas relações por meio de agrupamentos e associações de similaridade ou proximidade, etc. Mapas mentais (tratados mais adiante) são um recurso complementar para a identificação dessas relações.
- Avaliação das ideias segundo critérios como: custo, tempo de desenvolvimento, capacidade técnica e/ou gerencial, tecnologias envolvidas, entre outros.
- Posicionamento individual a respeito de cada uma das ideias apresentadas (todas as opiniões devem ser registradas pelo facilitador).
- Ordenação das ideias com base em seu potencial de agregação de valor e prioridade.

Seleção

- Eliminação das ideias que, mesmo constantes na lista final da etapa anterior, sejam consideradas inconsistentes, impraticáveis, em desacordo com a política ou negócios da empresa, etc.

Implementação

- Elaboração e registro da lista final de prioridade de ideias.
- Definição da forma de implementação da ideia, oportunidade de inovação ou solução dos problemas propostos. Para o esboço dessa implementação, pode-se utilizar a técnica 5W2H (apresentada mais adiante).

O facilitador pode deixar, premeditadamente, o grupo incubar as ideias, realizando diferentes sessões de *brainstorming* com intervalos de vários dias. Isso possibilita amadurecimento e tempo de análise, o que normalmente pode gerar novas proposições ao longo das outras sessões.

Essa estratégia deve ser combinada no início das atividades, para não passar a impressão de que as sessões vão se prolongar indefinidamente.

Saiba mais

Brainwriting

Versão da técnica *brainstorming*, realizada em silêncio, em que todos os participantes podem ter ideias simultaneamente e são incentivados a desenvolver melhor as propostas geradas pelos demais membros.

Para iniciar a dinâmica, o facilitador propõe o problema a ser resolvido. Munidos de papel e caneta, os participantes escrevem individualmente, durante cerca de cinco minutos, suas ideias a respeito. Terminado o tempo estipulado, cada membro passa sua folha de papel à pessoa sentada ao lado, a qual acrescenta suas ideias às anotações repassadas (também durante cinco minutos). Esse processo pode ser repetido diversas vezes, mas normalmente três são suficientes. Concluído o ciclo de anotações, o facilitador recolhe os papéis e transcreve as propostas no quadro ou em cartazes que poderão ser expostos no ambiente. Por fim, todos os participantes discutem e avaliam em conjunto cada uma das ideias, reunindo as melhores e eliminando as inconsistentes ou impraticáveis.

Essa versão é interessante, pois estimula a participação dos colaboradores tímidos ou introvertidos, ao contrário do *brainstorming*, em que, por causa da intervenção oral, o facilitador pode eventualmente favorecer alguns participantes mais ativos ou extrovertidos e inibir, mesmo inconscientemente, a fala de outros.

Scamper

Criada por Alex Osborn, essa técnica foi posteriormente nomeada por Bob Eberle, em 1984, de “*scamper*” (galope), palavra do inglês formada pelas letras iniciais dos seguintes verbos manipuladores (SANTO, 2011):

- **Substituir:** componentes e materiais; partes de um produto ou processo; métodos de produção ou *marketing*; etc.
- **Combinar:** partes de diferentes produtos ou processos; produtos com processos; etc.
- **Adaptar:** produtos a novas funções ou novo mercado; tecnologia a um processo; etc.
- **Modificar:** funcionalidades de um produto; parâmetros de um processo; formas de estabelecer parcerias ou valorizar funcionários; etc.
- **Procurar:** outros usos para dado produto; outras possibilidades para um serviço; etc.
- **Eliminar:** elementos que não agregam valor ou, ainda, simplificar/facilitar usos; etc.
- **Rearrumar:** partes de um produto; processos de um sistema de produção; etapas de um serviço; etc.

O principal objetivo dessa técnica é explorar diferentes possibilidades e transformar um produto, serviço, processo, modelo de negócio ou método de *marketing*, isto é, “mexer” no que está estabelecido e, com isso, gerar melhorias significativas, oportunidades de inovação e até remodelar algo já existente.

O *scamper* é constituído pelas três etapas descritas na sequência.

Preparação

- Preparação da estrutura, materiais e local segundo as mesmas orientações descritas para a técnica *brainstorming*.
- Definição e esclarecimentos preliminares sobre o problema, tema ou oportunidade de inovação a ser discutido.
- Apresentação da técnica e especificações a respeito dos objetivos do encontro – geração de ideias e/ou soluções específicas.
- Estabelecimento da forma de desenvolvimento da atividade. Se o número de participantes for grande, o grupo pode ser dividido em conjuntos menores, os quais se encarregarão de apenas alguns operadores (verbos manipuladores) específicos.

Questionamentos para a geração de ideias e soluções

- Com o intuito de nortear o trabalho do(s) grupo(s), é recomendável que o facilitador proponha algumas reflexões. Para gerar ideias a respeito de um produto ou serviço, por exemplo, as perguntas podem ser as seguintes:
 - Alguma parte do produto pode ser **substituída** para melhorar seu desempenho?
 - Qual é o impacto da **substituição** do material X pelo Y no produto?
 - Quais novos materiais podem ser **combinados** na fabricação do produto?
 - Quais materiais e processos podem ser **combinados** para aumentar o valor agregado do produto/serviço?
 - Quais partes do produto podem ser **adaptadas** para que a produção se torne mais rápida?
 - Quais etapas dos serviços prestados pela empresa podem ser **adaptadas**?
 - Qual é o impacto provocado pela **modificação** (diminuição) da quantidade de material no produto?
 - O que pode ser **modificado** nos métodos de *marketing* utilizados para promover o produto?
 - Quais novos mercados podem ser **procurados** para ofertar o produto?
 - É possível **procurar** um novo uso para o produto?
 - Quais são as consequências da **eliminação** de uma das etapas do processo de produção?
 - Qual é o impacto da **eliminação** da funcionalidade Z do produto para o cliente e empresa?
 - Quais são as consequências de o processo XYZ ser **rearrumado** (invertido)?
- Registro das ideias e soluções encontradas de acordo com cada verbo manipulador.

Dica

Uma vez que a técnica *scamper* é composta de sete operadores (verbos), o que facilita as discussões, o facilitador pode propor a formação de grupos responsáveis por dois ou três deles.

A troca desses verbos manipuladores entre os grupos também é possível e recomendável para enriquecimento da atividade.

Apresentação das ideias e soluções

- Apresentação das ideias preliminares dos grupos.
- Se necessário e oportuno, concessão de tempo para que as ideias iniciais possam ser mais bem desenvolvidas pelos participantes.
- Por fim, recombinação das ideias visando à definição do conjunto de propostas que mais satisfatoriamente atende ao problema, tema ou oportunidade desenvolvidos.

Mapas mentais

Técnica utilizada para facilitar que um indivíduo ou grupo organize o pensamento. No ambiente empresarial, a técnica é empregada para discutir, anotar e expor visualmente as diversas relações possíveis entre elementos como mercado, produtos, serviços, processos industriais, modalidades de atendimento, etc.

Os mapas mentais permitem, simultaneamente, uma visão geral e detalhada (de um grande número de dados) das abordagens possíveis de um tema e facilitam a elaboração de novos caminhos, soluções e ideias, estimulando a criação de redes de associações por meio de imagens.

Algumas de suas características básicas são:

- Centralização do tema explorado, o qual é destacado preferencialmente por um círculo ou outra figura geométrica.
- Utilização de cores, símbolos, figuras, entre outras imagens, com o intuito de facilitar a observação dos desdobramentos.

- Exposição visual do mapa durante e após sua elaboração.

A analogia com o mapa de uma cidade pode ser útil para facilitar o entendimento de mapa mental:



Fonte: Adaptado de IPPUC, 2009.

No mapa reproduzido, encontra-se parte do centro de Curitiba (PR), cujo destaque, nesse caso, é a Praça Tiradentes. Essa praça representa a ideia considerada mais importante. Da praça, ideia central, partem algumas vias de especial relevância, que, no mapa mental, correspondem aos pensamentos principais. Dessas vias surgem outras ruas (sem destaque no mapa), as quais simbolizam os pensamentos secundários. Alguns pontos importantes também são representados, estes equivalem aos focos ou ideias também de interesse.

A criação de um mapa mental requer (BUZAN, 2005):

- Delimitação do centro da folha ou de um quadro em branco para representação do problema. Isso é importante para expandir as ramificações das ideias em todas as direções.
- Representação do tema em foco (problema, ideia, produto, etc.) por meio de uma imagem ou figura. Uma imagem principal auxilia a concentração no tema desenvolvido.

- Destaque em diferentes cores dos elementos e pontos mais importantes. As cores estimulam o cérebro, tanto quanto as imagens, e auxiliam na criação de novos caminhos.
- Ligação da imagem central às ramificações principais, e destas aos ramos secundários e terciários, sucessivamente. Os desenhos devem ser curvos, pois traços retos podem gerar desinteresse.
- Definição de uma ou poucas palavras-chave (ou expressão) por linha para dar flexibilidade ao mapa.

A Figura 3 é um modelo simplificado de mapa mental:

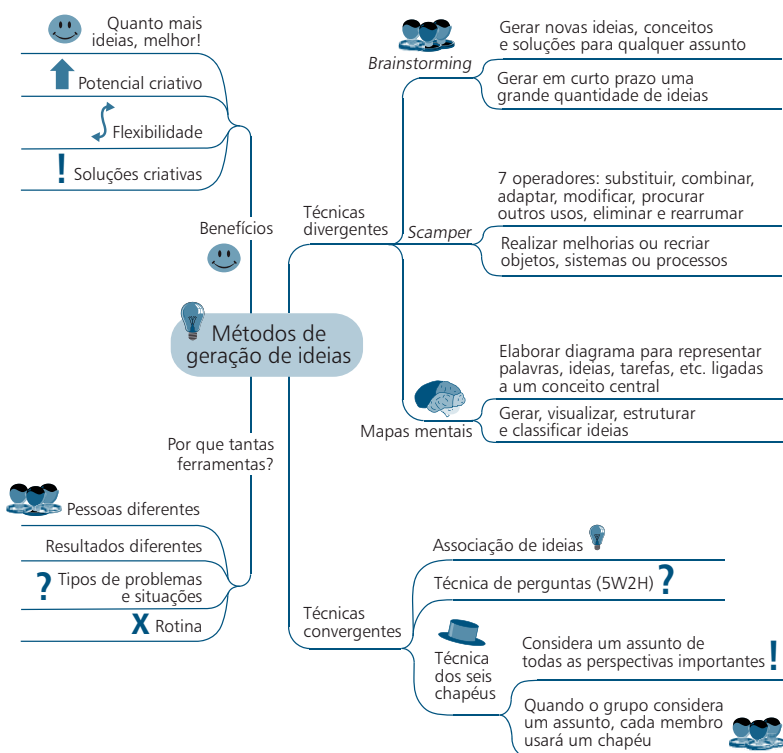


Figura 3 – Modelo de mapa mental.

Fonte: os autores.

O emprego de imagens do início ao fim da atividade é de grande importância, pois, como lembra Buzan (2005), “cada imagem, como a figura central, também vale mais do que mil palavras”.

Se a atividade for realizada em grupo, o PowerPoint e um projetor podem ser usados para a elaboração compartilhada.

Indicação de leitura

Mapas mentais e sua elaboração, de Tony Buzan, publicado pela Cultrix em 2005.

O livro apresenta todos os elementos necessários ao desenvolvimento de mapas mentais para organizar, selecionar e priorizar ideias. Trata-se de um método eficaz, amplamente utilizado nos processos de gerenciamento de ideias.

Técnicas convergentes

As técnicas convergentes são indicadas para ordenar e discutir mais criticamente a pertinência e relevância das ideias geradas por meio das técnicas divergentes.

Associação de ideias

Com base em um recurso, como o mapa mental, em que as mais diferentes possibilidades de ideias e soluções são explicitadas em torno de um assunto central, é possível fazer associações mais ousadas entre os diferentes ramos primários e secundários. Após a definição de uma palavra-chave, combinam-se diversos termos (nomes, conceitos, expressões, etc.) entre os quais exista alguma relação.

Ao buscar ideias para ampliar sua linha de produtos, uma fabricante de alimentos enlatados, por exemplo, pode dar início à dinâmica com a palavra “manusear”. Desta podem derivar “utensílio”, “garfo”, “faca”, “comer sopa com garfo”, “pedaços de alimentos na sopa” até chegar à ideia de “sopa com pedaços de vegetais e carne”, gerando-se uma nova proposta de produto para a organização.

Levantamento de perguntas

Boas perguntas auxiliam o desenvolvimento da intuição e de questionamentos e devem ser usadas para garantir a validade de determinada sugestão. Questões típicas são as do método 5W2H:

- *Why* (Por quê)?
- *Where* (Onde)?
- *When* (Quando)?
- *What* (O quê)?
- *Who* (Quem)?
- *How* (Como)?
- *How much* (Quanto custa)?

Ao responder às perguntas, o indivíduo ou grupo busca respostas plausíveis para a ideia sob avaliação. Esse questionamento sistematizado tem como objetivo identificar a essência e viabilidade do que foi proposto e pode ser organizado de acordo com as seguintes abordagens (SANTO, 2011):

- **Perguntas combinadas** – Usam preposições e combinações do tipo: “Até quem? Com quem? De quem? Em quem? Para quem? Por quem?”, e assim sucessivamente para os demais Ws e Hs.
- **Perguntas profissionais** – Avaliam a percepção de diferentes profissionais perante uma mesma ideia/solução ou problema. É muito útil na criação de novos produtos ou serviços para públicos específicos.

Seis chapéus

Essa técnica define seis tipos de abordagens ou comportamentos ante uma ideia ou solução, os quais devem ser “testados” um a um, possibilitando o levantamento de vários pontos de vista. A metáfora



istockphoto.com/Alex Stobodkin

5W2H é uma ferramenta de análise que visa direcionar o foco da discussão e minimizar a dispersão de ideias. Pode ser usada na verificação de um problema ou elaboração de um plano de ação.

dos “seis chapéus” é utilizada porque, ao longo da dinâmica, cada um dos seis integrantes (ou grupo como um todo) usa um dos diferentes chapéus, assumindo a postura por ele representada.

A dinâmica inicia com a definição da ideia ou solução por um moderador responsável pela condução e anotações. Em seguida, cada participante assume o “chapéu”, isto é, o papel que lhe foi destinado naquela rodada. Após todos apresentarem suas considerações, faz-se outra rodada, em que os membros trocam os “chapéus” e assumem a nova postura. Isso é feito até que todos tenham experimentado os seis chapéus. Paralelamente, o moderador anota em local visível as considerações para posterior discussão, análise e validação. Ao final, são registrados os aspectos mais relevantes com os quais o grupo concorda.

Cada chapéu, conforme a cor, implica o seguinte comportamento ou função:

- **Branco** – Observar diretamente fatos e informações disponíveis, sem julgamentos, fazendo um levantamento mais detalhado.
- **Vermelho** – Expressar sentimentos e dar respostas intuitivas embasadas especialmente na emoção.
- **Preto** – Destacar e examinar somente obstáculos e aspectos negativos das ideias apresentadas, identificando riscos.
- **Amarelo** – Apresentar uma abordagem otimista, procurando destacar apenas pontos positivos das alternativas.
- **Verde** – Apresentar pensamentos criativos, provocadores e gerar ideias.
- **Azul** – Ordenar a própria reunião, indicando o “chapéu” mais adequado em determinado momento.

A dinâmica dos seis chapéus pode ser combinada com a técnica “outros pontos de vista” (SIQUEIRA, 2011). Nesse último método, busca-se o parecer de uma terceira pessoa, normalmente um potencial consumidor, em relação ao problema, ideia ou solução propostos. Com isso, espera-se elencar diferentes alternativas, que extrapolem a percepção dos demais envolvidos sobre o assunto em questão.

Indicação de leitura

Os seis chapéus do pensamento, de Edward de Bono, publicado pela Sextante em 2008.

O livro apresenta o método dos seis chapéus, detalhando sua utilização e benefícios. Essa técnica tornou-se consagrada por todo o mundo em razão de explorar a experiência e inteligência dos participantes da discussão, além de simplificar o pensamento por ordenar as ideias de forma construtiva, sem conflitos.

As técnicas divergentes e convergentes apresentadas estão entre as mais simples e utilizadas. Além dessas, há uma infinidade de outras que podem ser mais adequadas aos propósitos da empresa, especialmente em casos de segmentos muito específicos. É importante a combinação de técnicas objetivando melhores resultados, principalmente por causa das particularidades do público-alvo e das metas definidas.

Muitas vezes, para se alcançar um processo de criação e seleção de ideias mais bem organizado, é preciso implementar um programa de sugestões, tema do próximo capítulo.

Capítulo 5

PROGRAMAS DE SUGESTÕES

As técnicas para geração de ideias vistas no capítulo anterior produzem resultados que podem ser avaliados por meio de um programa de sugestões. Já este capítulo discorre sobre a função e objetivos do programa, detalhando o processo de Gestão de Ideias, desde a coleta das sugestões até sua implantação. Para tanto, são apresentadas as vantagens e dificuldades encontradas por algumas empresas, além de etapas e cuidados a serem observados.

O *case* Central de Ideias do Grupo Fleury ilustra como pode ocorrer na prática a implementação de um programa de sugestões na organização.

Função e objetivos dos programas de sugestões

De modo geral, as pessoas geram ideias visando descobrir soluções mais práticas para algo que julgam necessitar de aperfeiçoamento.

No ambiente corporativo, na rotina diária de trabalho, os colaboradores convivem com problemas específicos e oportunidades de melhorias, o que geralmente constitui uma fonte fértil de ideias.

Por se tratar de questões internas da empresa, muitas das propostas desenvolvidas representam vantagem competitiva, já que dificilmente podem ser copiadas pela concorrência. E, como não se pode prever quando uma sugestão abrirá portas para uma grande realização, é recomendável cultivar a geração de ideias na organização.

Nesse sentido, a função de um programa de sugestões é coletar, selecionar e administrar ideias que possam ser aproveitadas no processo de inovação, avaliando sistematicamente o potencial de cada uma delas (PENTEADO, 2010). Trata-se também de um excelente indicador da capacidade do gestor para incentivar colaboradores e implementar propostas, o que torna a organização mais flexível, dinâmica e apta a reagir adequadamente às velozes mudanças no mercado.

Vale enfatizar que um sistema estruturado favorece e mantém um ambiente voltado à eficiência e aberto a novos projetos, conduzindo a empresa para um processo de inovações contínuas. Isto é, aprimora o que já existe ao mesmo tempo que desenvolve novas oportunidades.

Muitos empresários brasileiros já perceberam o valor das ideias e vantagens competitivas obtidas com a implantação de um programa de sugestões.



istockphoto.com/Michael DeLeon

A implementação de sugestões desenvolve a confiança e melhora o envolvimento, o comprometimento e a comunicação dos funcionários.

Indicação de leitura

Gestão de ideias para inovação contínua, de José Carlos Barbieri, Antonio Carlos Teixeira Álvares e Jorge Emanuel Reis Cajazeira, publicado pela Bookman em 2008.

Na obra, os autores destacam a importância das pessoas como agentes de mudança no processo de inovação, que se inicia por meio da geração de ideias.

Também enfatizam a contribuição dos programas de sugestões para estimular a participação de todos os membros da organização, auxiliando diversos tipos de empresas.

Panorama de empresas que implantaram programas de sugestões

Algumas empresas relatam que, após a adoção de um programa de sugestões, conseguiram otimizar seu desempenho graças ao gerenciamento das ideias. Outros benefícios significativos se referem à redução de custos, retrabalho e tempo e ao aumento da segurança, produtividade e qualidade dos produtos, alcançados por meio de algumas das sugestões coletadas.

A Nokia, por exemplo, implantou um programa desafiando seus 3 200 funcionários a formarem pequenos grupos para propor inovações. Para isso, disponibilizou recursos e estabeleceu critérios: as ideias deveriam se enquadrar nas normas de qualidade, custo, segurança, ambiente e necessidade do cliente (FÉ, 2010). Atualmente, a empresa põe em prática cerca de 40 sugestões por mês e, no final de cada ano, as 12 melhores ideias são avaliadas por um júri, que premia os vencedores com uma viagem.

Essa iniciativa proporcionou um ambiente de diálogo, promoveu a cultura participativa e melhorou as relações de trabalho entre os colaboradores.

A Votorantim Celulose e Papel (VCP) criou o Programa i9 para incentivar seus funcionários a exporem ideias. O objetivo do projeto

era eliminar a resistência a mudanças, inovação e empreendedorismo. A empresa tinha um baixo índice de geração de ideias e, consequentemente, pouco lucro proveniente delas.

Pela diretoria, foram definidas diretrizes estratégicas para nortear as sugestões: aumento da produção; eficiência dos equipamentos; foco no cliente; aumento da receita; e redução de custos. Outra medida foi o estabelecimento de metas para os gestores, os quais devem implantar pelo menos um projeto inovador por ano (FÉ, 2009).

A Johnson & Johnson do Brasil lançou uma campanha para coletar ideias visando tornar a entidade reconhecida nacionalmente como a mais inovadora; estimular a interação entre equipes; criar uma atmosfera familiar no local de trabalho com o intuito de reduzir o estresse; e estimular a criação de ideias ao longo do expediente (ARRUDA et al., 2010a).

A organização disponibilizou as sugestões e vídeos criados pelos profissionais no *site* corporativo para que fossem discutidos por todos os membros, dando origem a uma importante base de dados.

Encerrar o expediente às 14 horas nas sextas-feiras, instituir uma infraestrutura de trabalho similar à adotada pela Google e ter o dia livre no aniversário foram algumas das propostas premiadas. O autor do melhor vídeo ganhou um iPod, e os proponentes das ideias classificadas, do segundo ao quinto lugar, receberam filmes em DVD (ARRUDA et al., 2010a).

O gerente de inovação da empresa afirma que é necessário se incentivar atitudes construtivas e a criatividade para a geração de *insights*, além de desenvolver mecanismos de implementação rápida para evitar que ideias sejam copiadas. Tais esforços permitiram a elaboração de novos produtos e modelos de relacionamento, além de aumento da eficiência interna dos processos, resultando em um crescimento de 15% no faturamento (ARRUDA et al., 2010a).

Outro exemplo é a fabricante de móveis Marelli, citada no capítulo 1 deste livro. Seus colaboradores têm conhecimento de tudo o que acontece na empresa, participando da gestão e dos resultados. Essa filosofia virou destaque na categoria “envolvimento e novas ideias”, conforme estudo do Great Place to Work Institute Brasil so-

bre as melhores práticas de RH do país, e resultou no aperfeiçoamento dos processos internos. Dos mais de 500 mil reais de economia gerada, 100 mil foram obtidos por meio de uma única ideia. O reconhecimento das contribuições dos funcionários é feito com sorteios de prêmios, como cafeteiras, DVDs, MP3 *players*, etc., e remuneração (IDEIAS..., 2011).

Observação

Como já mencionado no capítulo 1, a busca por soluções também pode ser feita fora do ambiente interno da empresa.

Recentemente, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) coletou ideias com o objetivo de propor novos materiais para produtos da linha branca da empresa de eletrodomésticos Whirlpool Latin America.

As dez melhores ideias receberam 15 mil reais cada. Segundo o analista de Desenvolvimento Industrial do Senai, Mateus Simões, esse processo de inovação aberta, além de rapidez, possibilitou redução de custos na pesquisa (CNI, 2010).

Há certas características em comum nas iniciativas das empresas citadas.

A primeira diz respeito à cultura de inovação que permeia cada uma delas, como autonomia e liberdade das pessoas para expressar, compartilhar e experimentar ideias; boa comunicação e *feedback* estabelecidos entre funcionários e lideranças; e existência de uma atmosfera estimulante.

A segunda característica diz respeito à forma de capturar e aproveitar sugestões. São os processos que filtram e classificam as ideias que serão implantadas.

A terceira se refere às políticas de reconhecimento, público e formal, remuneração e premiação, ante a postura criativa e inovadora dos funcionários.

Por fim, a quarta característica é a utilização de tecnologias de informação para apoiar a gestão das ideias, geralmente implantadas junto ao programa de sugestões.

Etapas de um programa de sugestões

Está claro que é essencial despertar a percepção dos funcionários para melhorias ou oportunidades de inovação. Para isso, os colaboradores devem saber como elaborar e registrar detalhadamente suas ideias. Com esse fim, o programa de sugestões é um método interessante.

Os procedimentos para implantação e manutenção do programa são definidos segundo o estilo gerencial de cada organização. Basicamente, esse recurso contempla as seguintes etapas:

- Descrição e registro
- Classificação
- Avaliação técnica e econômica
- Definição de critérios para seleção
- *Feedback* aos autores
- Reconhecimento e premiação

Descrição e registro

A descrição correta da ideia é muito importante, afinal a avaliação será feita de acordo com seu conteúdo. O tipo de descrição feita, isto é, a qualidade do registro, pode aumentar ou reduzir a chance de aprovação.

Se a empresa adota o sistema de registro em papel, deve ser inserido o maior número possível de informações nos campos do formulário próprio, para que a ideia seja descrita detalhadamente.

Todos os itens precisam ser verificados quanto ao seu preenchimento: nome; setor; impacto da ideia; benefícios; custos; entre outros. Se possível, as condições atuais e futuras também devem ser apontadas, e as respectivas vantagens, quantificadas em termos de tempo, dinheiro e desempenho. A apresentação concreta dos resultados esperados, em dados quantitativos, expressa o retorno e impacto da sugestão para a organização. Concluídos os registros,

o formulário é armazenado em um local específico, uma urna, por exemplo, para ser encaminhado à etapa posterior, a de classificação.

O modelo a seguir ilustra simplificada um formulário para registro de sugestões:

Formulário – Registro de sugestões				
Nome				
Setor		Data		
Impacto da ideia	() Processo () Produto	() Serviço () Segurança	() Meio ambiente () Ergonomia	
Sugestão	() Mensurável () Não mensurável			
Condição anterior				
Condição proposta				
Benefícios				
Custo	Antes (R\$)	Depois (R\$)	Investimento (R\$)	Retorno (R\$)
Observações adicionais				Prazo
Responsável pela implementação				
Assinatura				

Fonte: os autores.

A variedade de ideias é ilimitada. Sugestões para aumentar vendas, criar novos produtos ou incrementar os existentes, simplificar processos ou explorar oportunidades de inovação são apenas alguns exemplos.

Nessa primeira etapa, a utilização de um sistema automatizado é conveniente, porém a página do programa deve estar pré-configurada e apresentar todos os campos que detalham a sugestão, visando facilitar ao máximo o registro da ideia pelo usuário.

Classificação

Nem todas as ideias podem ser aproveitadas; as que são registradas no sistema são encaminhadas para a fase de classificação e avaliadas por um comitê normalmente formado pelo coordenador do programa, um avaliador da área a ser beneficiada e um terceiro funcionário, para garantir a confiabilidade do processo.

A mensuração financeira das ideias nem sempre é possível, por isso convém definir previamente as condições para essa classificação, como aceitar apenas ideias alinhadas aos objetivos da empresa ou que não façam parte das atribuições para as quais o proponente foi contratado.

No caso de ideias de mesmo conteúdo, de modo geral, os programas reconhecem apenas a autoria da primeira proposta emitida. Quando a empresa não indica um tema específico, a ocorrência de muitas sugestões parecidas revela que o processo ou o elemento apontado nos registros precisa ser melhorado pelos responsáveis, o que exige uma análise bastante criteriosa na seleção da ideia que apresenta a melhor solução.

Em resumo, a classificação tem como função verificar se a sugestão está registrada por completo, ou seja, se não há falhas no preenchimento de algum campo; separar ideias que propiciam benefício financeiro à empresa daquelas cujo resultado não é mensurável; analisar se está coerente com os critérios estipulados e se existem propostas de mesmo conteúdo.

Apesar de a etapa de classificação não investigar mais profundamente as sugestões, é importante realizar essa pré-seleção. Se há um grande volume de ideias, esse procedimento vai agilizar a tarefa

de maior criticidade, cujo principal objetivo é calcular os ganhos proporcionados pelas sugestões.

Avaliação técnica e econômica

Nessa etapa, as ideias passam por uma análise detalhada e sistemática, na qual são submetidas às seguintes questões:

- Como implantar a proposta?
- Quais são os materiais e recursos necessários?
- Requer o emprego de nova tecnologia?
- A empresa tem competência técnica para desenvolver a implantação?
- O que vai mudar para a organização?
- Qual é a expectativa de retorno da ideia?
- As vantagens obtidas são de curto, médio ou longo prazo?
- A proposta está de acordo com a estratégia organizacional?
- Faz parte do *know-how* da empresa?
- Quais são os riscos envolvidos?

O intuito da avaliação técnica e econômica é selecionar as melhores propostas. Contudo, mesmo que a empresa obtenha êxito no processo de geração de ideias, algumas boas sugestões podem não ser aprovadas por falta de recursos para seu desenvolvimento e implantação.

Geralmente, o comitê avaliador utiliza ferramentas, métodos e técnicas que permitem eliminar ideias inviáveis e encontrar a forma mais eficiente de pôr as viáveis em prática.

Nesse caso, o método de seleção precisa ser claro e estar alinhado aos propósitos da entidade. A formalização vai garantir que os benefícios sejam gradualmente alcançados com o programa de sugestões, de forma a obter equilíbrio entre projetos atuais, ideias de pequenas melhorias e propostas de maior impacto organizacional.

As etapas de avaliação técnica e econômica e de seleção final são as mais difíceis e delicadas do programa de sugestões, pois sempre há o risco de equívocos na escolha de uma ideia em detrimento de outra.

Definição de critérios para seleção

Os critérios de seleção são estabelecidos com base em políticas internas e externas e de acordo com o tipo de negócio. Devem ser bastante transparentes, a fim de minimizar/evitar erros futuros.

Após a análise da viabilidade técnica e econômica das ideias, os critérios de aprovação devem ser verificados e seguidos, como agregação de valor; desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços; entrada em outros mercados; aumento de competitividade; equilíbrio entre tempo, custo, recursos; disponibilidade de tecnologia para a implantação; etc.

As sugestões que caracterizam uma inovação, um aprimoramento considerável e as que são mais modestas precisam ser gerenciadas de forma distinta. Muitas vezes, é preciso que a empresa movimente pessoas ou equipes, elabore projetos e realize experimentos antes de a ideia ser levada adiante. Eventualmente, algumas propostas exigem mais apoio, planejamento e recursos financeiros para obter êxito.

Independentemente da complexidade e dos pareceres de aprovação ou reprovação, o retorno aos autores é essencial para o programa de sugestões perpetuar. Esse procedimento serve para:

- esclarecer critérios de classificação, análise técnica/econômica e seleção final;
- justificar a reprovação (nesse caso, recomenda-se propor ajustes para aprimoramento da ideia, visando encorajar outras tentativas);
- descrever detalhadamente a recompensa ou forma de reconhecimento pela contribuição, no caso de ideias aprovadas.

Atenção

Manter a confidencialidade da ideia a ser implementada é condição indispensável, em razão do impacto que o sigilo tem para a competitividade da organização.

Feedback aos autores

Tempo de resposta é fundamental. Os participantes precisam ser rapidamente informados sobre suas contribuições, evitando-se, dessa forma, pendência de processos ou acúmulo de propostas não avaliadas, o que indica grave deficiência no gerenciamento do programa, além de desestimular novas iniciativas.

Embora sugestões rejeitadas causem certa frustração, esse sentimento pode ser minimizado e até mesmo anulado se os critérios de aprovação forem bem conhecidos e embasados e se houver um tempo de *feedback* eficiente para cada autor. Essa postura desperta confiança e confere seriedade aos avaliadores do processo, seja qual for o resultado do parecer.

Alguns sistemas automatizados de Gestão de Ideias permitem aos funcionários consultar o *status* de suas propostas, isto é, se ela está sob avaliação, foi aprovada, rejeitada ou está pronta para ser implantada.

Observação

Fixar prazos de retorno aos proponentes é uma alternativa que pode reduzir a ansiedade.

Contudo, há de se atentar que períodos longos são desestimulantes, ao passo que os muito curtos são difíceis de serem cumpridos. Além disso, a velocidade da avaliação depende do volume de ideias a serem analisadas. De todo modo, se a empresa estipular um prazo para informar os resultados, deve cumpri-lo à risca! Particularmente no caso de ideias rejeitadas, é recomendável notificar o quanto antes o autor, por *e-mail* ou pessoalmente.

Em suma, o *feedback* realizado no tempo certo possibilita que o programa de sugestões atinja quatro objetivos: manter a participação dos colaboradores; testar a capacidade dos avaliadores; melhorar processos de comunicação; e promover a confiança e o comprometimento entre os envolvidos.

Reconhecimento e premiação

Reconhecer as boas ideias é uma política importante, no entanto, existe muita controvérsia a respeito de como conduzi-la.

Como explicado, diversas empresas premiam com dinheiro ou um percentual sobre o retorno econômico obtido com a sugestão. Outras organizações oferecem viagens, dias de descanso e brindes, como DVDs, bicicletas, entre outros. Existem ainda entidades que compartilham os benefícios financeiros por meio da oferta de estabilidade no emprego, aprimoramento do desempenho geral da empresa e concessão de melhores salários ou planos de aposentadoria, por exemplo.

Algumas ideias são muito valiosas mesmo quando não resultam em retorno financeiro. Se a empresa se dispuser a recompensar apenas ideias mensuráveis, alguns setores poderão sofrer grande desvantagem em razão da desigualdade de oportunidades. Essa atitude pode minar o respeito e a confiança necessários ao bom gerenciamento da organização.

Outro fator a ser considerado no caso de prêmios significativos em dinheiro é a fraude. Roubo de ideias, falsificações e manipulações de sistemas são alguns exemplos de problemas que podem ocorrer. Por isso, é dever da organização tomar as medidas cabíveis para esses problemas e compartilhar os benefícios proporcionados pelas ideias com os verdadeiros autores.

No caso de organizações que oferecem, por certo período, uma porcentagem sobre a economia ou lucro originado da ideia, é necessário evitar desconfiança e ressentimentos entre os funcionários. Para isso, basta adotar alguns procedimentos, entre eles (ROBINSON; SCHROEDER, 2005 citado por PENTEADO, 2010):

- Computar a economia obtida.
- Definir um esquema de arbitragem para solucionar divergências a respeito dos cálculos.
- Estabelecer uma auditoria para assegurar a exatidão das avaliações.

O sistema de premiação pode alavancar quantidade e qualidade das ideias, conduzindo a empresa na direção de seus objetivos, além de ser uma estratégia que auxilia os funcionários a trabalharem de forma mais inteligente. Por isso, é muito importante demonstrar o valor que as ideias têm para a empresa, seja qual for o meio utilizado. Essa é uma prática que manifesta o agradecimento e reconhecimento da organização ante seus colaboradores. Afinal, cada ideia implementada significa a resolução de um problema ou concretização de uma oportunidade e, por isso, merece ser valorizada.

A gratificação deve ser sincera e pessoal. As recompensas precisam refletir o impacto e amplitude da ideia, ser distribuídas de forma justa, transparente, segundo as regras estabelecidas, e amplamente divulgadas, lembrando que o programa de sugestões e seu sistema de recompensa devem estar integrados ao estilo de administração e trabalho da empresa.

Sem reconhecimento e recompensa, o programa de sugestões não perpetua, assim como qualquer programa que necessite da participação ativa das pessoas.

Observação

“O incentivo mais poderoso à criatividade é a convicção de que ideias e sugestões serão ouvidas com respeito e implementadas com honestidade se realmente forem boas. O melhor sistema de recompensa que uma empresa pode ter é a garantia de que as ideias dos empregados serão administradas com rapidez, eficiência e clareza” (ROBINSON; SCHROEDER, 2005).

Cuidados na implantação do programa

Implantar um programa de sugestões requer reflexão preliminar sobre alguns aspectos, entre eles: cultura organizacional, objetivos do programa e liderança.

Normalmente, os projetos para implantação dos programas de sugestões se originam de **benchmarking**. Entretanto, as culturas organizacionais diferem entre si. Por isso, deve haver sintonia entre os procedimentos e normas do programa adotado com os recursos e ações da empresa. Por exemplo, se há estrutura de suporte, como respaldo da alta administração; capacitação técnica para os avaliadores; treinamentos para os gerentes e supervisores; medidas para estimular o envolvimento dos funcionários; e definição de práticas e técnicas para a geração de ideias, pois, como nem todas as ideias nascem espontaneamente, algumas sugestões necessitam de apoio para serem desenvolvidas. Além desses cuidados, é essencial observar outros aspectos organizacionais, como: estabelecimento de estratégias de curto, médio e longo prazos; adoção de processos claros, definidos e alinhados com os objetivos de geração, coleta, avaliação e implementação de ideias; definição de métricas e sistemas de reconhecimento e recompensa aos resultados obtidos; alocação de recursos financeiros para operacionalizar a implantação das propostas selecionadas e aprovadas.

Programas de sugestões têm mais chances de êxito quando apoiados em um bom planejamento, evitando o acúmulo de funções em determinados setores ou departamentos organizacionais. Se há propósitos claros e alinhados ao planejamento estratégico da empresa, os programas são mais facilmente administrados. Além disso, como já mencionado, a criação de um ambiente voltado à criatividade, valorização das ideias, colaborativo e estimulante exerce influência positiva na geração de propostas.

O programa de sugestões é o canal que vai gerenciar sistematicamente as ideias, transformando-as em resultados positivos. Os gestores precisam motivar a participação de todos os envolvidos e cuidar para não estabelecer metas (quantidade de ideias por mês, por exemplo) impossíveis de serem cumpridas. A motivação deve

Benchmarking

Comparação entre produtos, serviços e/ou práticas organizacionais dos concorrentes de maior relevo ou entidades consideradas líderes em seus negócios. Trata-se de um método contínuo de pesquisa que visa estabelecer paralelos para identificar e adotar o que há de melhor em cada empresa e, assim, obter vantagem competitiva (MATTOS et al., 2008).

ser monitorada em todos os níveis da empresa, desde o operacional até o tático. Assim, convém verificar se as sugestões estão sendo implantadas, se o *feedback* é rápido e se as ideias reprovadas são devidamente justificadas. Cabe também aos gestores disponibilizar e providenciar recursos humanos, técnicos e financeiros, incorporando-os no orçamento da empresa, para implantação das ideias.

Atenção

Um grande volume de ideias aceitas, mas não implantadas, significa falta de tempo, dinheiro ou vontade!

A carência de recursos ou dedicação certamente vai diminuir a credibilidade do programa, desestimular a geração de ideias e a participação dos funcionários.

Case Grupo Fleury

Atuante nos segmentos de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica, a empresa conta com mais de 5 mil colaboradores. Implantou um programa de sugestões em 2007, batizado de “Central de Ideias”, com o intuito de criar um processo sistematizado de geração e implementação de propostas voltadas à melhoria e inovação (PEN-TEADO, 2010).

Colaboradores das áreas de atendimento ao cliente, técnica e administrativa e das marcas regionais da empresa participam cientes dos critérios de avaliação. Esses critérios englobam originalidade, relevância, mérito e factibilidade (ideias realizáveis), e o parecer é automatizado, anônimo e soberano.

Em 2008, foram submetidas 1400 ideias e, em 2009, 1335. A redução de 4,6% se deve ao amadurecimento do processo de avaliação e exigência quanto à qualidade das ideias. Esse amadurecimento se torna mais evidente quando comparados os dois anos. Em 2008, foram implantadas 27 ideias; no ano seguinte, esse número chegou a 105, demonstrando a ascendência da curva de aprendizagem e a consequente melhoria na qualidade das ideias apresentadas (PEN-TEADO, 2010).

O Quadro 6 mostra os aspectos estabelecidos pelo programa para pontuar e premiar autores, avaliadores e líderes de implantação:

	Idealizador (autor)	Avaliador	Líder de implantação
Critérios	Ideia aprovada (10 pontos)	Número de ideias avaliadas	Número de ideias implantadas por ano
	Ideia implantada (20 pontos)	Pontualidade nas avaliações	
	Ideia semirradical (duas vezes mais peso)	Número de redirecionamentos	
	Ideia radical (três vezes mais peso)		
Frequência	Três idealizadores por trimestre com maior pontuação	Um avaliador por ano com melhor desempenho nos critérios de avaliação	Um líder de implantação por ano com maior número de ideias implantadas
	Um idealizador por ano com maior pontuação		
Premiação	Gratificação no valor de um mil reais para idealizadores do trimestre	Vale-presente no valor de um mil reais	Vale-presente no valor de um mil reais
	Um pacote de viagem com direito a acompanhante para idealizadores do ano		

Quadro 6 – Programa Central de Ideias do Grupo Fleury.

Fonte: Adaptado de FNQ, 2010 citado por PENTEADO, 2010.

Para conquistar a mobilização inicial dos colaboradores, o Grupo Fleury divulga o programa para as lideranças por meio de diferentes canais de comunicação, como portal corporativo, intranet e mural.

Também são realizados torneios para os colaboradores com temas visando à promoção de campanhas e elaboração de ideias. O reconhecimento e premiação são efetuados aos autores que detêm o maior número de sugestões aprovadas e implantadas (PENTEADO, 2010).

No caso de demora no processo de avaliação das ideias, a organização toma algumas medidas, como fornecer treinamentos e monitorar semanalmente os atrasos, disparando automaticamente um aviso para os responsáveis pela avaliação. Esses avaliadores são selecionados de acordo com a função que exercem na empresa, mas as ideias podem ser redirecionadas entre eles. Os que têm melhor desempenho também são reconhecidos e premiados (PENTEADO, 2010).

As bases para o desenvolvimento do programa são pautadas em três requisitos (PENTEADO, 2010):

- **Compromisso da liderança executiva**, patrocinado pela presidência, com as metas, processos de inovação, reconhecimento e valorização do programa na organização.
- **Inclusão das metas do Programa Central de Ideias no rol das metas corporativas**, incluindo-as no mapa estratégico, painel de indicadores e ações de *marketing*, além de nas metas individuais estabelecidas para os gestores.
- **Vínculo do programa com os valores de inovação da empresa**, por meio da inclusão do programa no processo de integração dos novos colaboradores e desenvolvimento e implantação de ferramentas de tecnologia da informação (TI) para automatização do sistema. Além disso, o programa também deve prever recursos para o processo de premiação e reconhecimento dos idealizadores, avaliadores e líderes de implantação.

O Quadro 7 elenca os obstáculos encontrados na gestão do programa e as ações adotadas pelo grupo para superá-los:

Dificuldades	Ações
Mobilização dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ■ Divulgar amplamente o programa para as lideranças e colaboradores. ■ Desenvolver competições com proposição de temas. ■ Reconhecer e premiar o maior número de ideias aprovadas e implantadas.
Atraso nas avaliações	<ul style="list-style-type: none"> ■ Treinar avaliadores e harmonizar critérios de avaliação. ■ Monitorar semanalmente as avaliações e enviar notificações automáticas em caso de atrasos. ■ Escolher rigorosamente os avaliadores. ■ Reconhecer e recompensar o avaliador com melhor desempenho.
Aceleração da implantação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fornecer treinamento de pessoal e realizar campanhas de conscientização. ■ Monitorar semanalmente tarefas e líderes de implantação. ■ Enviar notificações automáticas em caso de atrasos. ■ Reconhecer e premiar o líder com maior número de ideias implantadas.

Quadro 7 – Dificuldades e soluções do Programa Central de Ideias do Grupo Fleury.

Fonte: Adaptado de FNQ, 2010.

A organização também estipulou uma rota de melhoria. O Quadro 8 apresenta as expectativas da empresa em relação à geração, avaliação e implantação das ideias:

Geração	Avaliação	Implantação
Ampliar a participação de colaboradores das marcas regionais da empresa.	Reduzir prazos.	Acelerar o processo.
Aprimorar a qualidade das ideias.	Aplicar critérios mais rigorosos.	Reforçar o compromisso de implantação.
Reduzir a incidência de ideias repetidas.	Reforçar o compromisso dos colaboradores com o processo de avaliação.	Remover/reduzir gargalos de implantação.

Quadro 8 – Expectativas quanto ao Programa Central de Ideias do Grupo Fleury.

Fonte: Adaptado de FNQ, 2010.

A rota de melhoria prevê ainda ações para o aprimoramento do “como fazer”, conforme ilustra o Quadro 9:

Geração	Avaliação	Implantação
Reforçar treinamentos para a utilização da ferramenta (sistema automatizado).	Criar fórum de avaliadores.	Notificar automaticamente tarefas em atraso.
Criar <i>blog</i> para a submissão de ideias.	Refinar a funcionalidade de redirecionamento das ideias entre avaliadores.	Definir grupos voltados exclusivamente à implantação.
Instituir votação coletiva para as ideias.	Notificar automaticamente tarefas em atraso.	Estabelecer revisão das implantações de pendentes de TI.
Intensificar a indução de temas.	Fortalecer ações de premiação e reconhecimento.	Direcionar orçamento para as implantações.
Disponibilizar a ferramenta (sistema automatizado) para as marcas regionais.		

Quadro 9 – Ações de aprimoramento do Programa Central de Ideias do Grupo Fleury.

Fonte: Adaptado de FNQ, 2010.

O sistema adotado pelo grupo como ferramenta de apoio objetiva permitir acesso rápido ao programa por meio do portal corporativo, disponibilizar mecanismos de busca e automatizar etapas do programa, entre outras funcionalidades.

A ferramenta possibilita ainda o recebimento de notificações automáticas a respeito da evolução das propostas e atrasos na con-

clusão das atividades de cada um dos envolvidos, acesso integral às ideias (incluindo descrição, comentários e pareceres dos avaliadores) e confere mais agilidade aos processos de avaliação e implantação das sugestões.

Passos para a implantação de um programa de sugestões

Não há um modelo de programa pronto para ser copiado de outras empresas. Contudo, a seguir estão elencados os principais passos a serem cumpridos no processo de implantação:

- **Definição das atribuições da alta gerência** – Assim como nos programas voltados à qualidade, o papel e apoio da alta gerência são essenciais para assegurar êxito na implantação. Compete a ela demonstrar continuamente a importância do programa para o alcance das metas da organização e criar um clima favorável à inovação. Esse engajamento fará que os colaboradores se sintam estimulados a participar e dar o máximo de si. Além disso, a alta gerência deve prover infraestrutura e recursos para promover a autonomia do grupo (ou comitê) que coordenará o programa, incentivando também as criações compartilhadas, e será responsável ainda pela disseminação dos conceitos e pela divulgação da filosofia do programa. Cabe a ela, ainda, esclarecer que o programa não foi criado apenas para premiar as melhores ideias, mas especialmente para gerar um ambiente de inovação.
- **Estabelecimento e apresentação de objetivos, políticas e sistema de premiação** – O programa de sugestões tem de estar alinhado com as diretrizes estratégicas da empresa. Portanto, é essencial esclarecer, registrar e disseminar os objetivos e políticas que serão norteadores do programa e, em particular, o sistema de premiação (principalmente quanto ao tipo e quantidade de ideias).
- **Definição e apresentação do escopo e processo do programa** – Deve-se esclarecer se o programa abrange todas as áreas da empresa ou apenas setores ou processos específicos e quais são os temas contemplados. Esse cuidado visa facilitar

o fluxo de avaliação das ideias. As diferentes etapas do processo e critérios de avaliação têm de ser bem compreendidos por todos. Nesse momento, transparência é a palavra-chave para um bom início de trabalho.

- **Definição de temas e regras de elegibilidade** – A elegibilidade está atrelada a dois elementos: temas possíveis e abrangência dos participantes. A definição do tema evita a inscrição de ideias não relacionadas ou não pertinentes aos objetivos da organização. Assim, evita-se que no processo de avaliação ocorram constrangimentos por parte dos colaboradores ou da alta gerência. Como a elegibilidade também está vinculada às pessoas que podem dar sugestões, é importante estabelecer regras que permitam um número abrangente de participantes, visando minimizar futuros problemas durante a análise das ideias pelos comitês.
- **Organização da infraestrutura necessária** – É preciso incumbir pessoas, normalmente em tempo parcial, para conduzir o programa, constituindo um comitê de coordenação responsável pela execução das etapas. Esse comitê vai prezar pelos objetivos, políticas, escopo e elegibilidade na ocasião da avaliação das sugestões. Lembrando que a adoção de um sistema automatizado facilita significativamente o gerenciamento. A empresa pode, inicialmente, usar um piloto especificamente para testar seu modelo em determinado setor e, depois, ampliá-lo e automatizá-lo por meio de *softwares* com esse fim.
- **Lançamento do programa** – Em seu lançamento, todos os elementos constituintes do programa precisam estar bem consolidados para evitar frustração entre os colaboradores. Um evento dedicado à iniciativa é uma interessante forma de mobilizar os membros da empresa e ressaltar a importância do projeto em médio e longo prazos. Outra estratégia viável é oferecer uma palestra motivacional para apresentar casos de sucesso, visando impulsionar de antemão uma significativa adesão dos funcionários. Essas ações são relevantes porque, eventualmente, existem demandas não atendidas pela empresa com grandes expectativas em relação ao programa.

- **Avaliação contínua do programa** – Todo e qualquer programa deve ser acompanhado por meio de métricas. Essas métricas são estabelecidas de acordo com os objetivos, mas, via de regra, necessitam ser ajustadas após o lançamento do programa. Elas são importantes por dois motivos: evitam descrédito em razão de fatos/comportamentos que poderiam ter sido evitados e verificam a contribuição do programa para as metas organizacionais. Compete ao comitê avaliar periodicamente o programa sob dois pontos de vista: o dos colaboradores e o da alta gerência. De acordo com a apreciação e balanço das expectativas de ambos, serão realizados os ajustes necessários. Regras, critérios de avaliação e etapas não devem ser modificados, mas, quando preciso, podem sofrer ajustes periódicos à medida que o programa se consolide.

Com este livro da Coleção UFinova, o NGT/UTFPR e o CNPq esperam que empresas de micro, pequeno e médio portes, por meio das orientações e exemplos dados, obtenham sucesso no estímulo à criatividade de seus colaboradores, bem como na implementação de programas de sugestões com vistas a se tornarem mais inovadoras e competitivas.

Referências

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 1997.

ALGAR TECNOLOGIA. A empresa: modelo de gestão. Disponível em: <http://www.algartecnologia.com.br/pg_aEmpresa_modeloDeGestao.aspx>. Acesso em: 27 abr. 2011.

ALL. Nossa gente: ideias e ações. Disponível em: <<http://www.all-logistica.com/port/nossagente/ideiaseacoes.asp>>. Acesso em: 10 maio 2011.

ALMEIDA, Vera Neida Cardoso de. Intraempreendedorismo: é tempo de inovar... Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/580>. Acesso em: 10 maio 2011.

AMABILE, Teresa M. Como (não) matar a criatividade. *HSM Management*, Barueri, n. 12, jan./fev. 1999.

ANDÉREZ, Fábila. Fábricas de criatividade. *Época Negócios*, 2 jul. 2009. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI80904-16364-1,00-FABRICAS+DE+CRIATIVIDADE.html>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

ARACRUZ. Relatório de Sustentabilidade 2004. 2004. Disponível em: <http://www.aracruz.com.br/minisites/ra2004/localaracruz/ra2004/pt/rsa_sociais_empregados_geracao.html>. Acesso em: 11 abr. 2011.

ARANHA, Carla. Inovação coletiva para empreendedores. *Exame PME*, São Paulo, 30 ed., 3 dez. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0030/noticias/inovacao-coletiva>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

ARRUDA, Carlos (Coord.). *Criando empresas inovadoras*. Maio 2009. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/inovacao/Documents/200906_arruda_barcelos_criando_empresas_inovadoras.pdf>. Acesso em: 10 maio 2011.

ARRUDA, Carlos et al. Casos de inovação: Johnson & Johnson do Brasil: criando uma cultura da inovação. 2010a. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/inovacao/Documents/Casos/Caso02.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2011.

_____. Casos de inovação: o processo de inovação na Rhodia Brasil. 2010b. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/inovacao/Documents/Casos/Caso03.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

AUGUSTO, Wemerson. Foz vai premiar ideias que melhorem o serviço público. 15 ago. 2007. Disponível em: <<http://www.megafone.inf.br/menu-options/605-foz-vai-premiar-ideias-que-melhorem-o-servico-publico-.html>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

BAHIA. Concurso vai premiar ideias inovadoras. 8 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.secti.ba.gov.br/index.php/sobre-a-secti/477--concurso-vai-premiar-ideias-inovadores.html>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira. *Geração e administração de ideias: desafios, propostas e um estudo de caso*. 2. ed. São Paulo: FGV, 2004.

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. *Gestão de ideias para inovação contínua*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOM ANGELO, Eduardo. *Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BONO, Edward de. *Os seis chapéus do pensamento*. São Paulo: Sextante, 2008.

BOOG, Gustavo. *Faça a diferença! Como construir sua competência pessoal e transformar seus potenciais em realidade*. São Paulo: Infinito, 2000.

BUZAN, Tony. *Mapas mentais e sua elaboração*. São Paulo: Cultrix, 2005.

CAJAZEIRA, Jorge Manuel Reis. Entrevista do mês: Jorge Manuel Reis Cajazeira. Maio 2008. Disponível em: <<http://www.portalqualidade.com.br/portalqualidade/index.php/entrevistas/maio.2008/jorge-manuel-reis-cajazeira>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

CARLOMAGNO, Maximiliano. Ações e ideias na ALL. *Correio da inovação*. Porto Alegre, n. 4, jul. 2009. Disponível em: <<http://www.innoscience.com.br/correio/4.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

CARLOMAGNO, Maximiliano; SCHERER, Felipe. Pílulas da teoria. *Correio da inovação*, Porto Alegre, n. 8, mar. 2010. Disponível em: <<http://www.innoscience.com.br/correio/08.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

CARRASCO, Alexandre. Entrevista do mês: Alexandre Carrasco. Fev. 2011. Disponível em: <<http://www.portalqualidade.com.br/portalqualidade/index.php/entrevistas/fevereiro.2011/alexandre-carrasco>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

CARVALHO, Luciana de. Tecnisa pede ajuda aos universitários para inovar. *Exame.com*, 19 maio 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/inovacao/noticias/tecnisa-pede-ajuda-aos-universitarios-inovar-561047>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

CHESBROUGH, Henry William. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003a.

_____. The era of open innovation. *Mit Sloan Management Review*, Cambridge, MA, v. 44, n. 2, 2003b. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2003-spring/4435/the-era-of-open-innovation/>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CNI. Senai participa do desafio de inovação aberta promovida Pela Whirlpool. 2010. Disponível em: <<http://www.gentequeinova.com.br/noticias/noticia.php?id=594&pg=VFZScLBRPT0%3D>>. Acesso em: 2 maio de 2011.

COTEC. Fundación Cotec para la innovación tecnológica. *Pautas metodológicas de la gestión de la tecnología y de la innovación para empresas*: Temaguide. Madri: Cotec, 1998.

DAVID, Denise Elizabeth Hey. *Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações*. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://www.unioeste.br/projetos/casulo/files/tese_denise_david.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2011.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998. v. 1.

DESAFIO GTEC 2010. Disponível em: <<http://www.desafiogtec.com.br/>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

DIB, Ana Cristina. Empresa cria pensódromo e produtividade aumenta 30%. *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, 12 ago. 2009. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI87602-17180,00-EMPRESA+CRIA+PENSODROMO+E+PRODUTIVIDADE+AUMENTA.html>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. Intel contrata cantor Will.i.am, do Black Eyed Peas. 26 jan. 2011. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI205463-16364,00-INTEL+CONTRATA+CANTOR+WILLIAM+DO+BLACK+EYED+PEAS.html>>. Acesso em: 29 abr. 2011.

ETTLIE, John E. Idea generation and successful new product development. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 10., 2001, Lausanne. *Proceedings...*, Lausanne: IAMOT, 2001. Disponível em: <<http://www.iamot.org/paperarchive/103A.PDF>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

FÁBRICA DE IDEIAS. Filosofia de gestão. Disponível em: <<http://www.3minovacao.com.br/seminarios/filosofia-de-gestao/>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

FAPESB promove concurso para premiar ideias inovadoras. 8 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.bahiaemfoco.com/portal/tecnologia/fapesb-promove-concurso-para-premiar-ideias-inovadoras.html>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

FÉ, Ana Lúcia Moura. 100 +: indústrias de celulose e papel são fábricas de ideias. *Information Week Brasil*, São Paulo, n. 221, 25 nov. 2009. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=62969>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

_____. Especial 100 + inovadoras em TI. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=62969>>. Acesso em 26 out. 2010.

FERREIRA, Cristina A. Agarre as ideias à solta na organização. *Jornal de Negócios*, Lisboa, 17 dez. 2009. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=401151>. Acesso em: 14 abr. 2011.

FERRO, Rogério. Grupo Santander vai premiar universitários com ideias sustentáveis. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br/Temas/Sustentabilidade/Posts/Grupo-Santander-vai-premiar-universitarios-com-ideias-sustentaveis>>. Acesso em: 2 maio 2011.

FNQ. *Liderança em uma sociedade em transformação*: conclusões do V Fórum empresarial. São Paulo: FNQ, 2007. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/Lideran%C3%A7a-final.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2011.

_____. Suzano Papel e Celulose: inovação aliada ao pioneirismo. *Classe Mundial*, São Paulo, nov. 2008. Inovação aliada ao pioneirismo. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/publicacao/default2.aspx?id=509>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

_____. Quebrando nozes. *Classe Mundial*, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/publicacao/default2.aspx?id=510>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

_____. *Processo de inovação colaborativa*: Grupo Fleury. Palestra concedida por Carlos Iwata. 25 maio 2010. 1 *webcast* (122 min.).

_____. Missão e visão. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/314/default.aspx>>. Acesso em: 27 abr. 2011.

FRANCO, Augusto de. Empreendedorismo político. *Revista Sebrae*, Brasília, out./nov. 2001.

FRANZOSI, Paulo Sergio Brito (Org.). *99 soluções inovadoras*. São Paulo: Sebrae, 2009. Disponível em: <<http://www.solucoesinovadoras.com.br/frases/>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

GE ABRE suas portas para ideias inovadoras. *The New York Times*, 12 fev. 2011. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/ge+abre+suas+portas+para+ideias+inovadoras/n1238003770058.html>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

GENOMA do eucalipto. Disponível em: <<http://www.redetec.org.br/inventabrasil/heleuca.htm>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

GIBSON, Rowan. *Innovation through people: rethinking the role of HR in corporate innovation*. Disponível em: <http://www.rowangibson.com/images/stories/RGres/RGArticles/A45_InnovationThroughPeople_2008.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2011.

GOOGLE irá premiar ideias que mudem o mundo. 24 set. 2008. Disponível em: <<http://www.jornalistasdawe.com.br/index.php?pag=displayConteudo&idConteudo=3510>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

GOOGLE. Projeto 10¹⁰⁰. 2010. Disponível em: <http://www.project10tothe100.com/intl/PT_BR/faq.html>. Acesso em: 2 maio 2010.

HAMEL, Gary; SKARZYNSKI, Peter. Innovation: the new route to wealth. *Journal of Accountancy*, v. 192, n. 5, 2001.

IBGE. *Pesquisa de Inovação Tecnológica*: 2008. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES. Expanding the Innovation Horizon: the global CEO study 2006. 2006. Disponível em: <http://www-07.ibm.com/smb/includes/content/industries/electronics/pdf/Global_CEO_Study_-_Electronics.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2011.

IDEIAS que valem ouro. *Melhor gestão de pessoas*, São Paulo, ed. 280, mar. 2011. Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12716>>. Acesso em: 23 mar. 2011.

INOVAÇÃO de dentro pra fora. 20 set. 2011. Disponível em: <<http://www.brsa.com.br/releases/item40773.asp>>. Acesso em: 4 nov. 2011.

IPPUC. Mapeamento do município de Curitiba: bairro Centro. Curitiba: Ippuc, 2009. Escala 1:1000. Disponível em: <http://www.ippuc.org.br/ippucweb/sasi/home/visualizar.php?doc=../arquivos/documentos/D28/D28_001_BR.pdf>. Acesso: 26 jul. 2011.

LIDERANÇA. Ideias para treinar, premiar e aumentar a satisfação dos funcionários. Disponível em: <<http://www.lideraonline.com.br/artigo/49033-ideias-para-treinar-premiar-e-aumentar-a-satisfacao-dos-funcionarios.html>>. Acesso em: 2 maio 2011.

MARTINELLI, Lyane. Tempo de rever conceitos e inovar. *Geração Sustentável*, n. 21, nov./dez. 2010. Disponível em: <<http://geracaosustentavel.com.br/edicoes-antiores/edicoes-21-a-25/edicao-21/>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

MATTOS, José Fernando César et al. (Org.). *Manual da inovação*. Brasília: MBC, 2008. Disponível em: <<http://www.inovacao.usp.br/images/pdf/Manual%20de%20Inovacao%20-%20MBC%20-%202008.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2011.

MOREIRA, Martha Neiva. Concurso vai premiar ideias inovadoras que tenham impacto no Brasil. *O Globo*, 24 jan. 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/blogs/razaosocial/posts/2011/01/24/concurso-vai-premiar-ideias-inovadoras-que-tenham-impacto-no-brasil-358712.asp>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NELSON, Bob. *1001 maneiras de premiar seus colaboradores*. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

OLIVEIRA, Darcio. Basf carrega na tinta da inovação. *Época Negócios*, 10 set. 2010. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI170149-16364,00-BASF+CARREGA+NA+TINTA+DA+INOVACAO.html>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

ONAGA, Marcelo. Soluções participativas pela Internet. 2010. *Exame.com*, 16 jun. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/blogs/primeiro-lugar/2010/07/16/solucoes-participativas-pela-internet/>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

OSTROWER, Fayga. *Criatividade e processos de criação*. Petrópolis: Vozes, 1987.

PADILHA, Ana Cristina. Diagnóstico empresarial é a alma do negócio. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/inovacao/historias-de-inovacao/sul-1/parana/integra_bia?ident_unico=5003>. Acesso em: 11 abr. 2011a.

PADILHA, Ana Cristina. Massas Lehr inova e dobra faturamento. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/inovacao/historias-de-inovacao/sul-1/parana/integra_bia?ident_unico=5004>. Acesso em: 11 abr. 2011b.

PARCEIROS DO BEM. Varal de ideias valoriza atitude criativa dos colaboradores. 13 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.parceirosdobem.org/2009/03/varal-de-ideias-valoriza-atitude.html>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

PENTEADO, Rosângela de Fátima Stankowitz. *Programas de sugestões: elementos que estimulam a geração de ideias para a gestão da inovação nas organizações*. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/152/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT III, Gifford; PELLMAN, Ron. *Intrapreneuring in action: a handbook for business innovation*. São Francisco: Berrett-Koehler, 1999.

ROBINSON, Alan G.; SCHROEDER, Dean M. *Ideias para revolucionar sua vida*. São Paulo: Gente, 2005.

SANTO, Rui. Ideação: Técnicas de produção de ideias. *Terra Fórum*. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/Idea%C3%A7%C3%A3o%20-%20T%C3%A9cnicas%20de%20produ%C3%A7%C3%A3o%20de%20ide%C3%A9ias.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

SCHWARTZ, Tony. Six secrets to creating a culture of innovation. *Harvard Business Review*, 10 Aug. 2010. Disponível em: <<http://blogs.hbr.org/schwartz/2010/08/six-secrets-to-creating-a-cult.html>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

SEBRAE/PR. Concurso vai premiar cinco melhores ideais de negócios no Paraná. *Paranashop*, 14 jul. 2010. Disponível em: <http://www.paranashop.com.br/colunas/colunas_n.php?id=30436&op=notas>. Acesso em: 14 abr. 2011.

_____. Tecnologia e inovação. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2009/BUSCA_TEXTO2009?codigo=931>. Acesso em: 14 abr. 2011.

SEBRAE/RJ. A verdadeira inovação nasce de ideias simples. *Visão do empreendedor*, 28 maio 2009. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-verdadeira-inovacao-nasce-de-ideias-simples/>>. Acesso em: 1º abr. 2011.

SEGURA, Diego. A gestão estratégica da inovação aberta. Disponível em: <http://www.itweb.com.br/voce_informa/interna.asp?cod=1688>. Acesso em: 14 abr. 2011

SEMCO. Sobre o Grupo Semco: quem somos. Disponível em: <<http://www.semco.com.br/pt/content.asp?content=1&contentID=543>>. Acesso em: 28 abr. 2011.

SERRANO, Daniel Portillo. A teoria de Maslow. 2000. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

SESI. Departamento Nacional. Prêmio SESI Qualidade no Trabalho 2007: boas práticas das empresas vencedoras. Brasília: SESI/DN, 2007. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/portal/main.jsp?lumPageld=8A81818B1492B0B5011493FD9488262C&lumItemId=8A9015D01CDDF60D011CE3191C6D54CB>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

SILBIGER, Lara. Para empresas, “santo de casa faz milagre”. 5 fev. 2006. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/classificados/empregos/ult1671u2545.shtml>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

SILVA FILHO, A. M. Arquitetura de software: desenvolvimento orientado para arquitetura. *Engenharia de Software Magazine*, Rio de Janeiro, ano 1, 2007. Edição especial. Disponível em: <<http://www.devmedia.com.br/articles/viewcomp.asp?comp=8033>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

SIQUEIRA, Ethevaldo; INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION. O tempo gasto para um produto atingir 50 milhões de usuários. *Veja on-line*, jul. 2006. Especial. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/especiais/tecnologia_2006/popup_numeros01.html>. Acesso em: 11 maio 2011.

SIQUEIRA, Jairo. Ferramentas de criatividade: outro ponto de vista. Disponível em: <<http://www.criatividadeaplicada.dreamhosters.com/wp-content/uploads/2007/04/outros-pontos-de-vista.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

_____. Ferramentas de criatividade: *scamper*. Disponível em: <<http://criatividade.files.wordpress.com/2007/02/scamper.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

SORIO, Washington. Afinal salário é fator motivador? Disponível em: <http://www.40graus.com/artigosrh/colunas_ver.asp?pagina=2&idColuna=1075&idColunista=51&titulo=>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

SOUZA, César. Forme outros líderes, não apenas seguidores. 28 dez. 2010. Disponível em: <<http://colunas.epocanegocios.globo.com/bloglider/2010/12/28/forme-outros-lideres-nao-apenas-seguidores/>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

STEVENS, G. A.; BURLEY, J. 3.000 Raw Ideas = 1 Commercial Success! *Research Technology Management*, v. 40, n. 3, 1997.

TERRA, José Cláudio. *Gestão 2.0: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

TOFFLER, Alvin. Da biologização a uma ideia em 10 segundos. *HSM Management*, ano 7, v. 2, n. 37, mar./abr. 2003.

WISEUMAIS. Airv vai premiar ideias inovadoras. 5 ago. 2010. Disponível em: <<http://viseumais.com/viseu/?p=4782>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

Gestão da
Inovação



Gestão de
Ideias



Fontes de
fomento à
Inovação



Ambientes e
dinâmicas de
cooperação
para Inovação



Gerenciamento
de Projetos



Gestão Financeira:
ênfase em
Inovação



Qualidade:
base para
Inovação



Gestão do
Conhecimento
nas Organizações



Propriedade
Intelectual



Inovação e
Sustentabilidade



As ideias são imprescindíveis no desenvolvimento de inovações. Para isso, as organizações precisam de pessoas, e as pessoas precisam de um ambiente propício. Gestão de Ideias destaca a importância das pessoas e do ambiente para a geração de ideias. Técnicas de estímulo a essa prática, além de outros elementos para a implantação de um programa de sugestões para auxiliar as empresas no processo de geração e seleção de ideias, são fartamente tratados nesta obra.



Agência de Inovação



UTFInova



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Apoio:

