

A gestão de ideias no âmbito da gestão do conhecimento: catalisando a inovação nas organizações

Vinícius Vieira Sales

Mestrando do Mestrado Profissional em Administração pelo Centro Universitário UNA (UNA) - Brasil. Especialização em MBA em Gerenciamento de Projetos pela Faculdade IBS - Business School de Minas Gerais (IBS) - Brasil. Especialização em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) – MG - Brasil. Analista de Gestão Administrativa da Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG) - Belo Horizonte, MG - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9567011550833638>

E-mail: viniciusvieirasales@gmail.com

Marta Araújo Tavares Ferreira

Pós-Doutorado pela École de Bibliothéconomie et Sc. de l'Information de l'Univ. de Montréal (EBSI/UDEM) - Canadá. Doutor em Engenharia Industrial e Gestão da Inovação Tecnológica pela Ecole Centrale Des Arts Et Manufactures de Paris (ECP) - França. Professora da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) - Belo Horizonte, MG - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/1599141721716576>

E-mail: marta.tavarez@gmail.com

Ricardo Viana Carvalho de Paiva

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) – MG - Brasil. Professor do Centro Universitário UNA (UNA) – MG – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/3792740614906620>

E-mail: ricardovcp@gmail.com

Fabrizio Ziviani

Doutor em Ciências da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) – MG - Brasil. Professor da Universidade Fumec (Fumec) - Belo Horizonte, MG – Brasil. Professor da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) - MG – Brasil. Professor da Fundação Dom Cabral (FDC) – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/1283869098677703>

E-mail: contato@fabricioziviani.com.br

Data de submissão: 21/08/2018. Data de aprovação: 22/10/2018. Data de publicação: 03/05/2019

RESUMO

O processo de inovação vem ganhando atenção crescente no ambiente corporativo. Além disso, empresas estão voltando cada vez mais suas ações para a captação de ideias e sugestões de seus colaboradores, com vistas à solução de seus desafios cotidianos. Além da necessidade de sistematização de ambos os processos nas empresas, defende-se que sua convergência pode contribuir não apenas para a melhoria contínua, mas também para alavancar inovações de diferentes impactos no ambiente organizacional. A dificuldade reside na coleta de ideias geradas pelos colaboradores, na escolha do processo correto para selecioná-las e implementá-las, além de aspectos motivacionais intrínsecos à sua geração. Nesse âmbito, surge a gestão de ideias, ou idea management, que sistematiza esse processo, proporcionando a geração de resultados mais rápidos aos desafios cotidianos enfrentados pelas organizações. Por meio da revisão de literatura sobre modelos de gestão, inovação e gerenciamento de ideias, o presente artigo parte da integração de recomendações conceituais e abstratas de diversos modelos de referência à gestão e compara com softwares já oferecidos no mercado, para propor um sistema de gestão de ideias (SGI), que proporcione uma solução real e prática de gestão que possa ser efetivamente utilizada. Visando superar em parte as barreiras do compartilhamento de ideias e sugestões, adicionalmente é proposto um sistema de pontuação, premiação e recompensas a colaboradores que decidam contribuir para a alavancagem da inovação organizacional.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento. Gestão de ideias. Banco de ideias. Sistemas de sugestão. Inovação radical. Inovação incremental.

Idea management as part of knowledge management: catalysing innovation in organizations

ABSTRACT

The attention for innovation process has been growing in the corporate environment. On the other hand, companies are increasingly turning their actions to capture ideas and suggestions from their employees, aiming to solve their daily challenges. In addition to the need to systematize both processes in companies, it is argued that their convergence can contribute not only to continuous improvement but also to leverage innovations with different impacts on the organizational environment. The difficulty lies in the collection of ideas generated by employees, in choosing the correct process to select and implement them, as well as the motivational aspects intrinsic to their generation. In this context, the idea management emerges, which systematizes this process, providing a faster generation of results to the daily challenges faced by organizations. Through the literature review on management models, innovation and ideas management, this article starts with the integration of conceptual and abstract recommendations of several management reference models and compares with software already offered in the market, to propose a Idea Management System - IMS that provides a real and practical management solution that can be effectively used. In order to overcome some of the barriers to share ideas and suggestions, a system of punctuation, awards and rewards are also proposed to employees who decide to contribute to the leverage of organizational innovation.

Keywords: Knowledge management. Ideas management. Ideas bank. Suggestion Systems. Radical innovation. Incremental innovation.

La gestión de ideas como parte de la gestión del conocimiento: catalizand la innovación en las organizaciones

RESUMEN

La atención al proceso de innovación ha ido creciendo en el entorno corporativo. Por otro lado, las empresas están cambiando cada vez más sus acciones para capturar ideas y sugerencias de sus empleados, con el objetivo de resolver sus desafíos diarios. Además de la necesidad de sistematizar ambos procesos en las empresas, se argumenta que su convergencia puede contribuir no solo a la mejora continua, sino también a aprovechar las innovaciones con diferentes impactos en el entorno organizativo. La dificultad radica en la recopilación de ideas generadas por los empleados, en la elección del proceso correcto para seleccionarlas e implementarlas, así como en los aspectos motivacionales intrínsecos de su generación. En este contexto, surge la idea de gestión, que sistematiza este proceso, proporcionando una generación más rápida de resultados a los desafíos diarios que enfrentan las organizaciones. A través de la revisión de la literatura sobre modelos de gestión, innovación y gestión de ideas, este artículo comienza con la integración de recomendaciones conceptuales y abstractas de varios modelos de referencia de gestión y se compara con el software que ya se ofrece en el mercado, para proponer un sistema de gestión de ideas - IMS que proporciona una Solución de gestión real y práctica que puede ser utilizada efectivamente. Con el fin de superar algunas de las barreras para compartir ideas y sugerencias, también se propone un sistema de puntuación, premios y recompensas a los empleados que deciden contribuir al apalancamiento de la innovación organizativa.

Palabras clave: gestión del conocimiento. Gestión de ideas. Banco de ideas. Sistemas de sugerencias. Innovación radical. Innovación incremental.

INTRODUÇÃO

Passados mais de 100 anos da publicação dos *Princípios da Administração Científica* de Frederick Winslow Taylor, que propunha a utilização do método científico cartesiano na administração focado em tarefas, tendo como objetivo a busca de maior eficiência operacional, produtividade e melhor qualidade dos produtos, seu reinado ainda persiste. Naquela época, o novo conceito foi a padronização de produtos que passaram a ser gerados por meio de novo modelo produtivo baseado no paradigma do “*one best way*” ou “única melhor maneira”, que preconizava a separação entre o planejamento e a execução do trabalho, bem como a separação entre o trabalho mental e o físico, o que tornava o raciocínio do operário desnecessário para o processo produtivo (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; KRAMES, 2010).

No atual estágio de desenvolvimento do mundo ocidental, denominado economia do conhecimento (TIGRE, 2006), sociedade informacional ou informacionalismo (CASTELLS, 2003) nasce o conceito de “*knowledge workers*” ou “trabalhadores do conhecimento”. Trata-se de pessoas pagas para empregar muito mais o seu conhecimento do que sua força física, ou mesmo suas habilidades manuais. Considerando-se que já na década de 1980 esses profissionais representavam mais de 50% da força de trabalho americana, o foco da área de recursos humanos deixou de ser a capacitação dos funcionários para realizar operações em grandes máquinas típicas da era industrial, passando à gestão dessa nova força de trabalho (DRUCKER, 1993).

Nesse contexto, é proposto o conceito de capital intelectual como:

[...] a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa é o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro – a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência, constituem o que pode ser utilizado para gerar riqueza (STEWART, 1998, p.13).

Dentre as dificuldades enfrentadas pelas empresas para melhor gerenciar seu capital intelectual, está o desafio de captar ideias dos colaboradores de modo que seja possível utilizar seu conhecimento para gerar inovação em produtos, serviços, processos ou mesmo em novos modelos de negócios, contribuindo-se assim para melhoria dos resultados organizacionais (DOROW et al., 2013; XIE & ZHANG, 2010).

O presente artigo tem por objetivo propor um modelo teórico-prático para não apenas coletar ideias dos colaboradores de uma organização, mas que também seja capaz de estimular as contribuições para programas de ideias, com o objetivo de gerar efetivos resultados em matéria de inovação.

NOVO PARADIGMA, NOVOS DESAFIOS

Após o esgotamento do modelo de produção fordista-taylorista, nova estrutura social, pós-industrial, começou a nascer. Ela tem como características a mudança de ênfase da produção de produtos para serviços, novas profissões administrativas altamente especializadas, queda do emprego rural e industrial, bem como o uso intensivo de informação no trabalho nas economias mais avançadas. O novo ambiente, onde as empresas são multimercados, multiprodutos e multitecnologia, alavancado pela expansão rápida do uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs), é caracterizado por novo paradigma tecnoeconômico, baseado agora em informação, conhecimento e inovação (ALVARENGA NETO, BARBOSA e PEREIRA, 2007; CASTELLS, 2003; DRUCKER, 1993; TIGRE, 2006).

O novo paradigma é acompanhado de aceleradas mudanças tecnológicas, o que exige maior capacidade tanto de gerar quanto de absorver inovações não apenas das empresas, mas de todos os agentes econômicos, como indivíduos, países e mesmo regiões, que necessitam transformar aprendizado em fator de competitividade com a aquisição de novos conhecimentos e capacitações.

A intensa disseminação das tecnologias de informação e comunicação em um contexto globalizado trouxe consigo uma falsa impressão de que se tornou fácil transferir conhecimento. Ocorre que os conhecimentos cruciais não são de fácil transferência, pois “estão enraizados em pessoas, organizações e locais específicos” (CHOO, 2003; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; LEMOS, LASTRES, e ALBAGLI, 1999; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Considerado a base do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito é aquele desenvolvido pelos indivíduos a partir de suas experiências. De modo diferente do conhecimento explícito, facilmente codificado e registrado por meio de números, fórmulas, palavras ou quaisquer tipos de códigos, o que permite sua fácil transferência, o conhecimento tácito é subjetivo, do aqui e agora, obtido por meio de experiência e da prática. Trata-se do *know-how* concreto, das habilidades e técnicas das pessoas, bem como dos pontos de vista, perspectivas e modelos mentais com os quais as pessoas percebem e definem o mundo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Há grande dificuldade na transmissão do conhecimento tácito, pois trata-se de um tipo de conhecimento que não é externalizado facilmente por meio de palavras. Além dessa dificuldade, raramente as pessoas dão para outros seus bens valiosos, incluindo o conhecimento, sem esperar algo em troca.

Como até mesmo transações sociais são baseadas em intercâmbio de interesses, surge o conceito do “mercado do conhecimento”, no qual pessoas “compram e vendem” conhecimento, desempenhando papéis de compradores, vendedores, e até corretores, que conseguem identificar uma demanda e lançar pontes entre os dois lados (ALVARENGA NETO, BARBOSA, e PEREIRA, 2007; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Diante da dificuldade de transferir esse tipo de conhecimento, soluções facilitadoras têm sido adotadas, como as comunidades de prática, o *brainstorming*, bem como a captação de ideias de funcionários e clientes, recurso já amplamente utilizado anteriormente, em outro contexto, por meio das famosas caixas de sugestões. A prática de utilizar tais caixas nas empresas buscava coletar a maior quantidade possível de ideias, baseada na premissa de que quanto maior a quantidade de ideias geradas, maior a chance de pelo menos uma ser considerada criativa.

As TICs possibilitaram a transformação das caixas de sugestões nos atuais sistemas de sugestões ou bancos de ideias (BARBIERI, ÁLVARES, e CAJAZEIRA, 2009; LITCHFIELD & GILSON, 2013; SELART e JOHANSEN, 2011). Hoje as empresas buscam não apenas coletar ideias, mas tratá-las de maneira sistemática, não só para melhoria de processos, produtos e ou serviços, mas também para servir como um canal de comunicação e participação dos colaboradores. Nesse contexto, o desafio passa a ser como coletar, reter e gerir estas ideias de forma organizada, além de como motivar pessoas a contribuir com suas ideias para as organizações (BORCHARDT e SANTOS, 2014; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; DOROW et al., 2013; XIE & ZHANG, 2010).

Além da geração de ideias, ideação ou *ideation*, etapa anterior do processo que utiliza vários métodos e técnicas específicos, a gestão dessas ideias, foco deste artigo, consiste na sequência de passos que fazem parte dos modelos de gestão de ideias ou sistemas de gestão de ideias (SGI), que por sua vez integram os modelos de gestão do conhecimento e da inovação nas organizações (BORCHARDT e SANTOS, 2014; MURAH et al., 2013).

SISTEMAS DE GESTÃO DE IDEIAS - SGI

Atualmente, em um ambiente onde a criatividade não é mais vista como uma misteriosa habilidade, mas sim como algo inerente ao ser humano, surge a gestão de ideias embasada na gestão da criatividade, da inovação, na ciência organizacional, bem como na psicologia social (GASPERZ, 2002 apud BAKKER & BRUIJN¹, 2014; XIE & ZHANG; 2010; DOROW et al., 2013).

O gerenciamento de ideias pode ser definido como o “processo de reconhecer a necessidade de ter ideias, gerá-las e avaliá-las” (BOTHOS, APOSTOLOU & MENTZAS, 2012), onde o foco é colocado em “encontrar e cuidar de ideias nas operações das organizações” (FLYNN et al., 2003), sendo tarefa da liderança “motivar as pessoas a compartilhar conhecimento e ideias de resolução de problemas” (BOEDDRICH, 2004).

Dentre outras atividades, a gestão de ideias vem contribuir para o processo de conversão de conhecimento tácito em explícito, que tem como característica a utilização de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos, o que facilita a comunicação do conhecimento tácito, que é reconhecidamente de difícil verbalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2012). Assim, percebida pela empresa a necessidade de estabelecer uma sistemática para implementação de um modelo de gestão de ideias, há a necessidade de definição de quantas e quais etapas, estágios ou fases serão necessárias para execução de todo o processo.

Para Reitzig e Sorenson (2010), o processo de triagem de ideias recebeu menor atenção dos pesquisadores do que os processos de busca e transferência de conhecimento. Esses autores analisaram um banco de dados de mais de 10 mil ideias, cedido por grande multinacional que fabrica e vende milhares de produtos, além de empregar mais de 50 mil funcionários que trabalham em 318 instalações localizadas em 66 países.

Segundo os autores, o acesso a esses dados permitiu concluir que existe na avaliação das ideias o que eles chamam de “provincianismo”, ou influência do grupo no processo de triagem de ideias das empresas. Para Reitzig e Sorenson (2010), isto ocorre à medida que os indivíduos que se veem como parte de algum grupo exhibe preferência por inovações propostas por membros do seu grupo do que por outras, que vêm de fora. De acordo com a interação entre o avaliador e o proponente da ideia, ocorre um viés ainda mais forte em favor da ideia, de uma forma positivamente tendenciosa. Além disso, à medida que um avaliador se identifica com sua unidade na empresa, maior a tendência a subestimar ideias de outras partes.

Para que se possa diminuir as distorções de avaliação, os autores sugerem a adoção de *job rotation* bem como avaliação de ideias por equipes compostas de representantes de toda a empresa.

Para Brem e Voigt (2009), o sucesso final do gerenciamento de ideias depende fortemente do uso do processo correto para os diferentes tipos de ideias e da correspondente implementação organizacional adequada. Entretanto, segundo Terra (2012), a tarefa de construir esse processo pode parecer simples, mas não é, pois existe uma diversidade de fatores internos e externos que influenciam nessa decisão e devem ser considerados, como a cultura organizacional, o tipo da indústria, a complexidade dos projetos, bem como a rivalidade de mercado que uma empresa enfrenta. Ainda segundo o autor, dependendo da complexidade e ou velocidade necessárias a tipos diferentes de projetos, não raro a empresa estabelece mais de um processo a ser aplicado.

O quadro 1 apresenta a estrutura considerada adequada para sistemas de gestão de ideias (SGI), segundo alguns autores.

¹ Gaspersz, J.B.R., 2002, *Concurreren met creativiteit: de kern van innovatiemanagement*. Amsterdam: Prentice Hall.

Quadro 1 – Estrutura para sistemas de gestão de ideias (SGI)

AUTOR	ESTRUTURA
Boeddrich (2004)	Geração, Coleção, Adoção, Agrupamento, Triagem, Seleção, Melhoria
Borchardt e Santos (2014)	Elementos: cultura, estímulo, suporte e reconhecimento Etapas críticas: Mapeamento/prospecção, Ideação, Seleção Estratégica, Mobilização, Implementação e Avaliação
Bothos et al. (2012)	Geração de Ideias, Desenvolvimento de conceitos, Coleta contínua de informações e avaliação informal de ideias, isto é, pré-triagem
Brem & Voigt (2009)	Geração de ideias, Aceite de ideias e Realização de ideias
Cunha et al. (2011)	Geração, Coleta, Classificação, Portfólio, Análise e Avaliação de Ideias
Dorow et al. (2013)	Formulação do produto, Estratégia de comunicação, Identificação e avaliação de oportunidades, Geração de ideias, Definição do produto, Planejamento dos projetos e Revisões executivas
Elerud-Tryde & Hooge (2014)	Escolha do tema, Atividades inspiracionais, Geração de ideias, Triagem inicial e Triagem final de ideias
Gasperz (2002) apud Bakker & Bruijn (2014)	Geração, Captação, Enriquecimento, Avaliação e Implementação de ideias
Klein et al. (2012)	Registro e Análise de ideias, Plano de ação e Execução de ações para implementação
Litchfield & Gilson (2013)	Trazem o conceito de curadoria de ideias, onde as ideias devem ser: 1) moldadas como coleções, 2) mantidas e 3) utilizadas
Murah et al. (2013)	Edição, Colaboração, Revisão, Publicação, Avaliação e Arquivamento de ideias
Quandt, Ferraresi e Frega (2012)	Captar, Avaliar, Compartilhar e Implementar ideias
Terra (2012)	Geração, Captura, Enriquecimento, Avaliação, Gestão de Portfólio e Implementação
Van Dijk & Van Den Ende (2002) citados por Bakker, Boersma, & Oreel (2006) e Borchardt e Santos (2014)	Captação, Inserção e Acompanhamento de ideias
Vara (2008)	Geração, Captação, Colaboração, Avaliação, Implementação e monitoramento de resultados
Varandas Junior, Salerno e Miguel (2014)	Geração, Conversão e Difusão de ideias
Viana (2008)	Geração de ideias e Enriquecimento, Seleção de ideias, Definição de Conceito, Identificação de Oportunidade e Análise da Oportunidade
Xie & Zhang (2010)	Reconhecimento de ideias, Seleção de ideias, Evolução de ideias e Visualização.

Fonte: Sales, V.V. (2017).

Quadro 2 – Procedimento metodológico

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
1- Revisão de literatura	Pesquisa às bases e portais SPELL, EnANPAD, SCIELO e Periódicos CAPES, com as palavras - chave Banco de Ideias, Gestão de Ideias, Sistemas de Sugestão, Idea Management, Crowdsourcing. A pesquisa retornou 148 artigos, dos quais 55 foram aproveitados.
2 - Consulta a grupo focal	Levantamento e análise de iniciativas que são ou já foram realizadas na companhia, cujo objetivo estivesse relacionado à gestão de ideias.
3 - Pesquisa documental	Conhecimento e análise das iniciativas levantadas.
4 - Construção do modelo de gestão	Proposição de um modelo de gestão, consolidando as informações coletadas.

Fonte: Sales, V.V. (2017).

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O presente artigo apoiou-se em estudo de caso de empresa do setor elétrico, tendo sido utilizada como estratégia de pesquisa a pesquisa-ação (COLLIS & HUSSEY, 2005). Segundo Thiollent (1997), trata-se de um tipo de pesquisa com base empírica voltada para a solução de um problema, sendo ideal para pesquisadores que buscam soluções para problemas reais, de forma colaborativa, e que desempenham papéis ativos na busca dessas soluções. O procedimento utilizado na pesquisa foi composto de quatro etapas, conforme quadro 2.

CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

De acordo com a metodologia proposta por Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010), são necessárias algumas etapas para se construir um modelo de gestão, que vão desde a busca de modelos teóricos considerados como referências à gestão, passando por um metamodelo de gestão, intermediário e integrador das referências, até a criação de uma solução real de gestão que possa ser efetivamente utilizada pela empresa.

Segundo essa metodologia, as etapas são (i) seleção de modelos de referência à gestão, (ii) análise do grau de complementaridade entre eles (metamodelo de gestão), (iii) inserção de práticas da empresa e (iv) criação da solução real de gestão ou modelo de gestão da organização.

Selecionados os modelos de referência, há necessidade de observação do grau de complementaridade ou oposição entre eles, devendo-se adotar “pontes” para superar incongruências e facilitar sua integração. O quadro 3 aponta alguns dos modelos escolhidos, bem como as possíveis pontes entre eles.

Quadro 3 – Exemplos de pontes para integração dos modelos de referência ao SGI

Modelo de referência	Autor(es)	Ponte
Ferramentas e Métodos estruturados (diversos)	Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009); Terra (2012)	Uma das ferramentas, o Brainstorming, já é bastante difundido na organização.
Modelo SECI	Nonaka e Takeuchi (1997)	Compartilhamento do conhecimento por meio do registro de ideias no sistema, aumentando a interação dos colaboradores.
Contexto Capacitante (BA)	Nonaka & Konno (1998)	Criação de um ambiente propício à gestão do conhecimento, na medida em que disponibiliza “espaço” para registro de ideias.
Processo de Inovação – Modelo do Funil	Clark & Wheelwright (1993) apud Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009)	Processo de coleta, avaliação e aprovação de ideias que ocorrerá por meio do SGI.
Modelos de Gestão da Inovação	Davila & Epstein (2014)	Abordagem Botton-Up - melhorias emergentes (inovação incremental) e descobertas estratégicas (inovação radical), bem como Top-Dow baseado em campanhas que podem gerar progresso contínuo e apostas estratégicas.
Design Conceitual de um Sistema de Gestão	Murah et al. (2013)	Passos que devem ser considerados para o sistema de gestão de ideias.

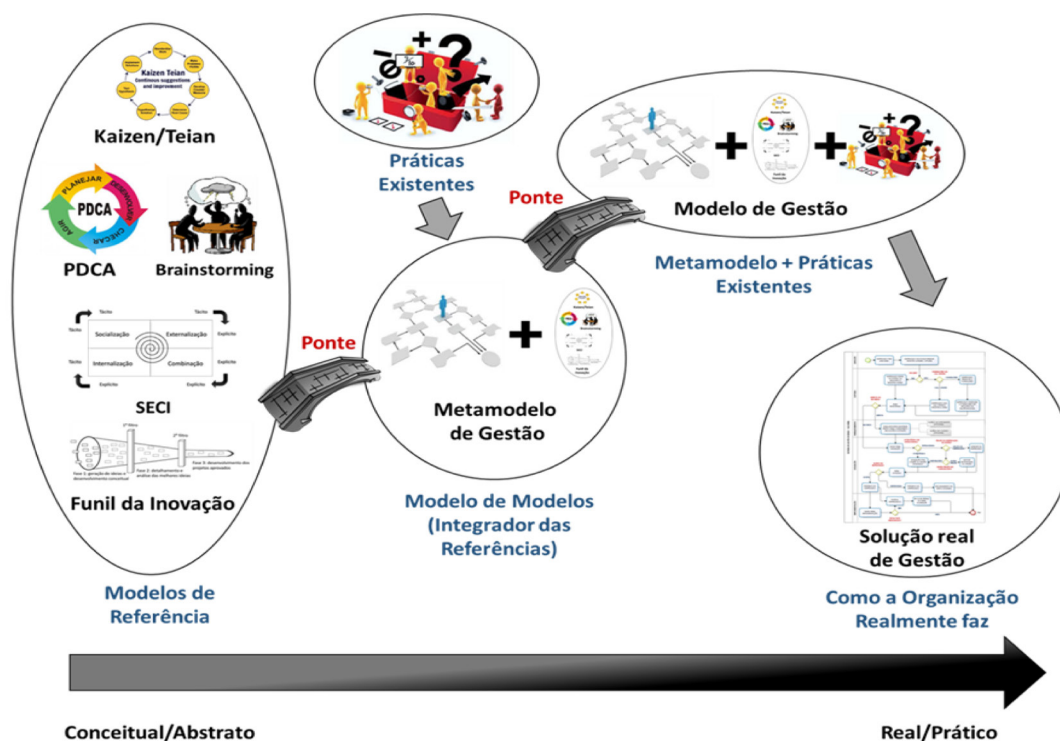
Fonte: Adaptado a partir de Sales, V.V. (2017).

Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) afirmam que as organizações que obtiveram maior sucesso na adoção de múltiplos modelos de referência utilizaram as pontes para compatibilizar os modelos com suas culturas e valores, sendo a solução real de gestão a “identidade” da organização, algo que torna cada modelo único, mesmo que sejam utilizados para sua criação as mesmas referências de outras organizações.

No caso em questão, a solução real de gestão de ideias correspondeu às características desejáveis para um sistema de gestão de ideias, bem como os fluxos de trabalho a serem utilizados pela empresa estudada para a geração, captação, enriquecimento, avaliação e direcionamento das ideias para implementação. Buscou-se um processo de coleta de ideias que utilizasse dois fluxos de trabalho, tanto para alavancar contribuições com viés estratégico, com objetivo de gerar ideias de alto impacto para a organização, quanto para gerar uma cultura de colaboração, com vistas à melhoria contínua.

Para Barbieri e Álvares (2005), o sucesso de um SGI depende tanto da concepção do sistema, quanto da forma como ele se vai se integrar ao modelo de gestão da organização. Nesse sentido, tanto a seleção de modelos de referência, quanto as pontes previstas na metodologia, bem como as práticas organizacionais inseridas na solução real de gestão objetivam aumentar as chances de sucesso na implementação do SGI na empresa. Além da solução real de gestão, para solucionar o desafio da coleta, retenção e gestão de ideias de maneira organizada, apresenta-se uma proposta que visa aumentar o engajamento das pessoas para contribuir com suas ideias para a empresa. A representação do processo de criação dessa solução de gestão de ideias é apresentada na figura 1.

Figura 1 – Modelagem de gestão aplicada à organização



Fonte: Sales, V.V. (2017).

Quadro 4 – Exemplos de requisitos para o SGI proposto

# Requisito	Etapa/Característica do Sistema	Descrição do Requisito
#R1 a R7	Geração	Mecanismos para registrar e acompanhar fluxo de ideias (Número da ideia, Nome da ideia, Área, Tema, Descrição, Anexos, Status no Workflow)
#R8	Captação	Aplicativos para smartphones nativos em sistemas Android e IOS (sistemas mais utilizados)
#R13	Enriquecimento	Mecanismos de feedback de colegas e/ou especialistas (na própria plataforma)
#R15	Avaliação	Direcionamentos distintos para avaliação - via workflow - dependendo da ideia, do seu fluxo e status
#R16	Implementação	Ferramentas básicas para gerenciamento de projetos (escopo, cronograma, custo)
#R19	Reconhecimento e recompensa	Mecanismos de premiação
#R21	Gestão de portfólio	Geração de indicadores, gráficos e relatórios para visualização do conjunto de ideias segundo critérios definidos pela gestão do portfólio
#R25	Financeiro mensuração e	Integração com Enterprise Resource Planning-ERP (para garantir orçamento e retorno do investimento por meio dos centros de custos, centros de lucro)
#R27	Gestão do conhecimento do	Integração com páginas amarelas (perfis de especialistas)
#R32	Geral/administrativo	Geração de vários tipos de relatório para avaliação de participação, velocidade, grau de implementação, segundo segmentações específicas (departamentos, áreas, regiões, etc.)
#R36 a #R44	Perfil de acesso	Administrador da Ferramenta, Administrador local, Submetente, Colaborador, Especialista, Avaliador técnico, Avaliador financeiro, Aprovador, Patrocinador.

Fonte: Sales, V.V. (2017).

PROPOSTA DE SGI

Ao viabilizar de modo sistemático o maior compartilhamento de ideias, a utilização de um SGI dotado de ferramentas próprias para registrar, compartilhar, avaliar e acompanhar ideias contribui sobremaneira para a criação do conhecimento na organização.

A partir de recomendações da literatura, bem como de análise de programas de outras empresas de mesma área de atuação da empresa pesquisada, como CPFL, Light, CTEEP, Coelce e EDP Energias do Brasil², foram sugeridos 44 requisitos divididos no total de 11 etapas ou características que um SGI deve apresentar.

Importar ressaltar que, embora softwares sejam atualmente indispensáveis para gerir programas de sugestão ou ideias, não se pode esperar que o papel de gerar novos conhecimentos, algo que cabe apenas a seres humanos, seja executado por eles (ALVARENGA NETO et al., 2007; CHOO e ROCHA, 2003; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2012).

SOFTWARES DE GESTÃO DE IDEIAS

Segundo a empresa de consultoria Capterra³ do Gartner Group⁴, as funcionalidades necessárias para um sistema de gestão de ideias são: painel de atividades, brainstorming, colaboração, rastreamento do criador, ranking de ideias, acompanhamento de projetos e monitoramento do status de ideias. Outros autores se detiveram sobre essas funcionalidades, conforme quadro 5, que aponta certa convergência entre elas.

Acredita-se que essas funcionalidades devam estar disponíveis em um SGI, com vistas a proporcionar facilidades tanto para o empregado proponente de uma ideia, quanto para os gestores responsáveis pelo monitoramento e acompanhamento do sistema. Uma consulta ao site da Capterra retornou uma lista de 109 softwares de gestão de ideias disponíveis atualmente no mercado.

Ao aplicar-se um filtro nessa lista, utilizando-se critérios mínimos tais como (i) suporte a mais de 1.000 usuários, (ii) disponibilidade de acesso via Web e (iii) classificação de 4 estrelas ou mais, chegou-se à seguinte seleção de softwares: Crowdcity, CrowdWorx Innovation Engine, DataStation Innovation Cloud, Exago, Ideacomb, IdeaLink, Ideanote, IdeaScale, IdeasMine, Kindling, OrganisedFeedback e Thinkchange.

Dentre eles, a plataforma Exago está bastante presente no mercado nacional, sendo utilizada por empresas como Gerdau, Pão de Açúcar, Oi, Vale, Grupo Fleury, dentre outros, e é bastante utilizada por empresas do setor elétrico, como EDP (Energia de Portugal), Endesa (Energia), Enel (Energia), REN (Redes Energéticas Nacionais de Portugal), Efacec (Produtos de Energia, Sistemas e Mobilidade).

MODELO DE GESTÃO DE IDEIAS

Em relação a sistemas de sugestão ou ideias, existem duas abordagens a serem consideradas para sua adoção: a norte-americana, ou ocidental, e a japonesa, ou oriental. A primeira foca em poucas e boas ideias, com vistas à geração de inovações radicais, sendo os colaboradores premiados com recompensas financeiras (*cash for your idea*). Já a abordagem oriental tem seu foco na participação do máximo possível de colaboradores que contribuem com suas ideias não pelo dinheiro, mas pelo benefício moral, autorrespeito e sentimento de pertencimento de colaboradores que percebem que suas ideias são valorizadas. A recompensa econômica é coletiva nesse caso, obtida pela estabilidade do emprego e pela situação econômica favorável que permite distribuir lucros e resultados, bem como proporcionar oportunidade de crescimento profissional (BARBIERI e ÁLVARES, 2005; JHRA, 1997).

² Conforme Sales, V.V (2017), o nº de ideias apresentadas/aprovadas foram: CPFL – Usina de Ideias (1614/65); Light – Ideias que Iluminam (245/5); Energisa – e-nova (600/300); CTEEP – Canal de Ideias (300/n.d); Coelce – Programa Inspire e Projeto NO.VA 9342/130) e EDP Energias do Brasil – Bolsa Inovação (414/13).

³ Disponível em <https://www.capterra.com/idea-management-software/>

⁴ O Gartner Group adquiriu a empresa Capterra em 09/2015 - <https://www.gartner.com/newsroom/id/3137317>

Quadro 5 – Funcionalidades para um SGI

Funcionalidade/Autor	Gamlin, Yourd, & Patrick (2007)	Vara (2008)	Xie Zhang & (2010)	Laurin & Ste-Marie (2011)	Terra (2012)	Murah et al. (2013)
Painel de Atividades		X		X	X	
Brainstorming	X		X		X	
Colaboração	X	X	X	X	X	X
Rastreamento do Criador	X	X	X	X	X	X
Ranking de Ideias	X	X	X	X	X	X
Acompanhamento de Projetos	X	X			X	
Monitoramento do Status	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado com base em Capterra (2017).

Alguns autores consideram que essas abordagens são conflitantes, consideradas como “diametralmente opostas” (BARBIERI e ÁLVARES, 2005), gerando conflitos entre gestão ativa de ideias versus gestão passiva (GAMLIN, YOURD, & PATRICK, 2007), bem como entre investimento em projetos para o futuro versus o que já está dando certo (DAVILA et al., 2012; MOSS KANTER, 2006), gerando o considerado “paradoxo da inovação”, em que a busca intensa de excelência operacional por meio da inovação incremental gera perda de capacidade de criar inovações radicais (DAVILA & EPSTEIN, 2014).

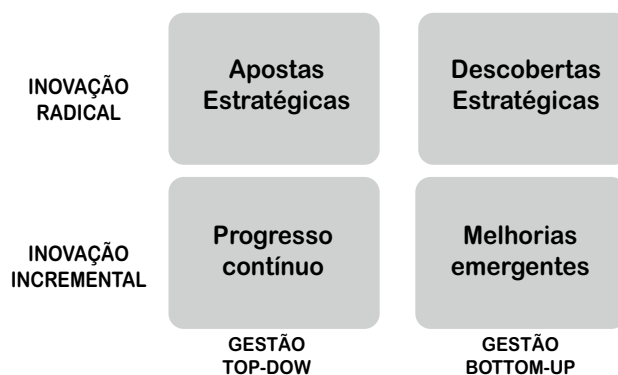
Entretanto, ao mesmo tempo em que “a escolha entre estas abordagens constitui um falso dilema, pois as organizações podem ter várias formas de inovar, que utilizam diferentes mecanismos de acordo com seus objetivos” (TERRA, 2012, p. 133), para Litchfield e Gilson (2013), o ideal é o balanceamento entre a inovação radical e a melhoria contínua.

Considerando-se as últimas afirmações, para que se consiga captar e selecionar ideias de forma balanceada, tanto com o objetivo de gerar melhorias contínuas como em busca de inovações radicais, sugeriu-se a adoção de dois fluxos de trabalho a serem utilizados no SGI na empresa.

Tais fluxos se iniciarão no momento em que um empregado inserir sua ideia no sistema e terminarão quando ela aprovada ou rejeitada.

Segundo Davila & Epstein (2014), a depender da escolha de qual abordagem será adotada, bem como de acordo com o estilo de gestão da organização, existem quatro modelos de gestão da inovação, denominados (i) progresso contínuo, (ii) melhorias emergentes (iii) apostas estratégicas, e (iv) descobertas estratégicas. A figura 2 ilustra esses modelos.

Figura 2 – Modelos de gestão da inovação



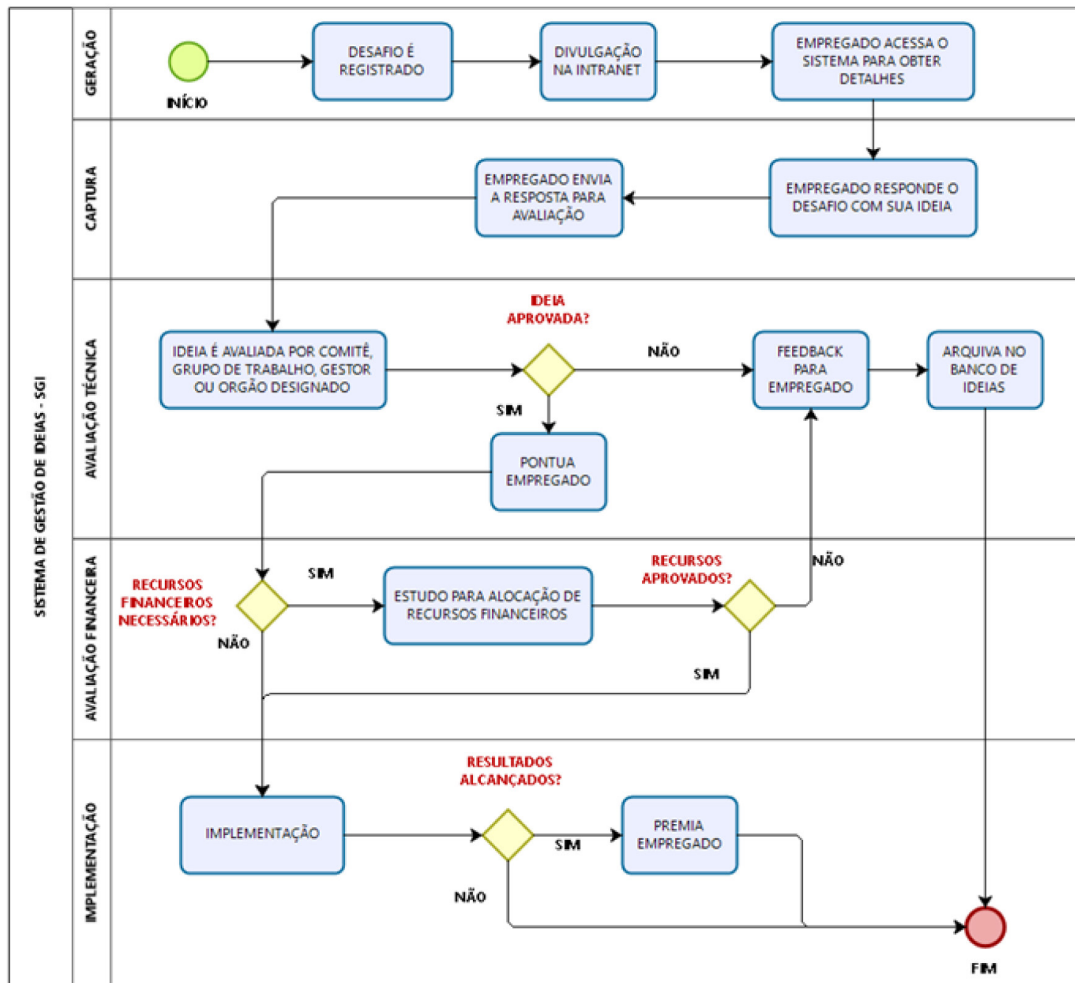
Fonte: Adaptado de Davila & Epstein (2014), tradução nossa.

No sistema de gestão de ideias proposto, enquanto um dos fluxos, baseado na abordagem oriental, focado no progresso contínuo e em melhorias emergentes receberá ideias sobre qualquer assunto a qualquer momento, o segundo, baseado na abordagem ocidental, será fomentado por desafios ou campanhas com temas direcionados, com tendência a gerar apostas ou descobertas estratégicas. Assim, após aprovação, de acordo com sua origem, suas características, abrangência, natureza e complexidade, cada ideia percorrerá diferente caminho, que exigirá nível diferente de esforço, bem como necessidade ou não de alocação financeira para sua implementação.

É importante observar que não existe uma “receita de bolo” que possa ser utilizada por qualquer empresa para implantar um SGI. Embora possa parecer tarefa simples, cada organização deve encontrar uma solução *ad-hoc* que seja coerente com a sua cultura, indústria, contexto competitivo, bem com sua diversidade de fatores externos e internos.

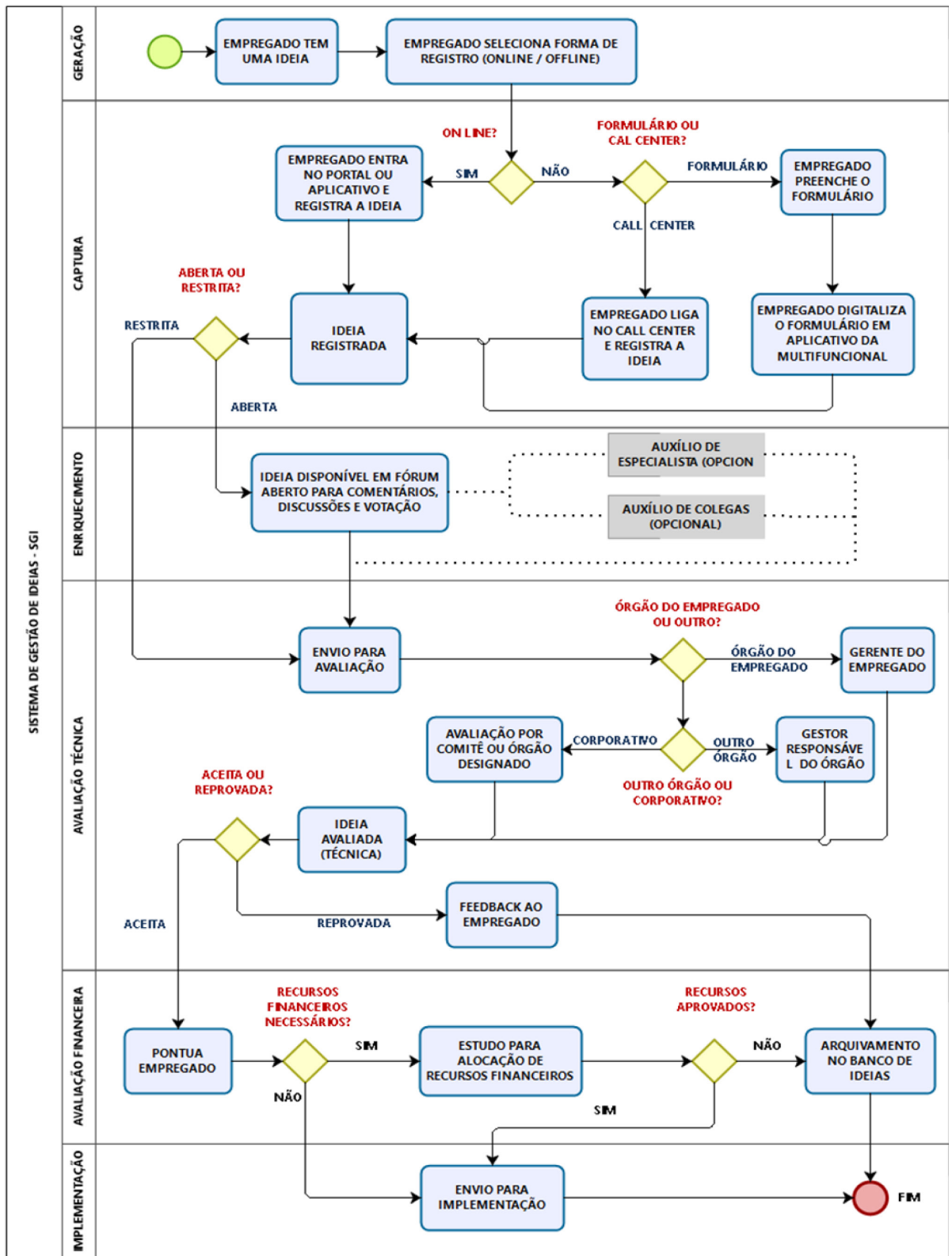
Os passos, seu sequenciamento bem como suas regras de utilização são a solução real de gestão para cada organização, como as propostas apresentadas nas figuras 3 e 4.

Figura 3 – Proposta para registro de ideias (descobertas estratégicas)



Fonte: Sales, V.V. (2017).

Figura 4 – Proposta para registro de ideias (melhoria contínua)



Fonte: Sales, V.V. (2017).

Cumprida a tarefa de detalhamento do processo de gestão de ideias de maneira sistemática, o próximo desafio consiste em como motivar pessoas a utilizar o SGI a fim de contribuir com suas ideias para a organização (DOROW et al., 2013; XIE & ZHANG, 2010). Para enfrentá-lo, um sistema de recompensas foi proposto como estratégia de implementação do SGI na empresa.

ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

Seja qual for o fluxo adotado em determinado momento, para garantia de alocação de recursos para sua implementação é necessário que seja realizada uma filtragem das ideias inseridas no sistema (BARBIERI et al., 2009; CHESBROUGH, VANHAVERBEKE & WEST, 2006).

Mais do que um método de seleção, é proposto aqui um sistema de recompensas, que utiliza uma avaliação técnica e outra financeira, em que é atribuída para cada ideia determinada pontuação baseada em fatores de avaliação e ponderação de ideias. De modo adicional, como parte integrante do sistema, foram adotadas práticas de *gamification*, bem como de troca de pontuação por prêmios. A figura 5 apresenta esse sistema esquematicamente.

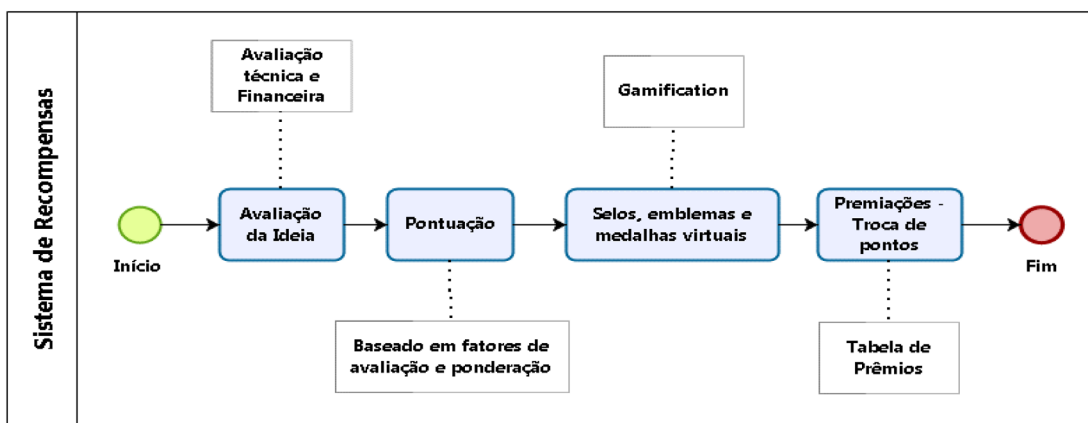
AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO

Com o objetivo de avaliar e pontuar ideias inseridas no sistema, bem como minimizar a subjetividade da avaliação, foram descritas funcionalidades para que os avaliadores qualifiquem as ideias ou sugestões. Com base na literatura, foram estabelecidos critérios para avaliação e ponderação utilizados para gerar a pontuação recebida pelo empregado por cada ideia inserida no sistema.

Em relação à pontuação, os critérios incentivam tanto a contribuição do empregado no momento do registro da ideia, quanto no momento da execução, sendo estimulada sua participação na implantação, incentivado o trabalho em equipe por meio das propostas de grupo, bem como avaliada a natureza da ideia. Neste caso, é avaliado se ela contribui de forma estratégica ou operacional para a empresa. De acordo com o enquadramento de cada ideia, a pontuação será dada conforme o quadro 6, sendo ponderada pelo quadro 7.

A pontuação recebida será ponderada de acordo com fatores como (i) abrangência da proposta, (ii) contribuição para a imagem da empresa, (iii) importância da ideia para a melhoria do processo, (iv) viabilidade técnica para implementação da ideia e (v) viabilidade financeira para implementação da ideia.

Figura 5 – Sistema de recompensas para o SGI



Quadro 6 – Fatores para avaliação de ideias

Fator/ Significado da Medida	Grau da Medida	Pontuação
F1 - Participação do proponente na implementação da ideia	Coordena a implementação	2,00
	Participa da Implementação	1,50
	Não contribui para a implementação	1,00
F2 - Trabalho em equipes	Proposta de Grupo (por membro)	1,50
	Proposta Individual	1,00
F3 - Natureza da Ideia	Tem impacto direto nos objetivos estratégicos	1,50
	Tem escopo administrativo ou operacional	1,00

Fonte: Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009).

Quadro 7 – Critérios para análise de relevância de ideias

Fator de ponderação	Grau de Relevância da Ideia		
	Baixo (1 ponto)	Médio (2 pontos)	Alto (3 pontos)
F4 - Abrangência da Proposta	Aplica-se a um processo ou gerência	Aplicação a uma ou Superintendência ou Diretoria	Aplica-se para toda a Companhia
F5- Contribuição para a imagem da empresa	Contribui para a imagem do processo ou da gerência (público interno)	Contribui para a imagem da Superintendência ou Diretoria (público interno)	Contribui para a imagem da Companhia (público externo)
F6 - Importância para melhoria do processo	Tem baixa importância para melhoria do processo	Tem média importância para melhoria do processo	Tem muita importância e trará muita melhoria para o processo
F7 - Viabilidade técnica para implementação	Para ser implementada, encontra obstáculos técnicos muito complexos	Para ser implementada, requer esforços técnicos razoáveis (custos x benefícios)	É facilmente implementável sob o ponto de vista técnico
F8 - Viabilidade financeira para implementação	Para ser implementada, requer investimentos muito altos	Para ser implementada, requer investimentos razoáveis (custos x benefícios)	é facilmente implementável sob o ponto de vista financeiro (baixo investimento)

Fonte: Adaptado a partir de Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009).

SELOS, EMBLEMAS E OU MEDALHAS VIRTUAIS





Como parte integrante do sistema de recompensas, foi proposta a criação de símbolos relacionados ao comportamento do empregado na plataforma, como selos, emblemas e/ou medalhas virtuais a serem destinados a colaboradores que utilizem o SGI. A serem inseridos em páginas dos colaboradores da intranet corporativa, farão jus ao recebimento destes símbolos comportamentos desde o simples cadastro de informações, passando pelo registro de ideias, até a colaboração espontânea em projetos.

Outras propostas de selos e ou pontuações podem ser adotadas ao longo do tempo, mediante demanda, análise do setor responsável pelo programa, bem como a partir de sua utilização pelos colaboradores.

PREMIAÇÕES E TROCA DE PONTOS

Adotado o sistema de pontuação, um programa de premiações do tipo “troca de pontos por prêmios” pode ser utilizado. Conforme pesquisa documental realizada, de acordo com a contribuição de um grupo de colaboradores da controladoria da empresa, algumas sugestões de prêmios foram: participação em feiras e congressos; dia de folga; visitar uma usina da empresa; entrada para shows; espetáculos, cinema, futebol; almoço/jantar/happy hour com a equipe; convite a participar de um estudo importante; ganhar brindes; agradecimento público em cerimônia simples; dentre outros (CUNHA et al., 2014).

Quadro 8 – Selos, emblemas e ou medalhas virtuais

Símbolo	Significado	Critério de adoção	Sugestão de Pontuação
	Perfil completo no sistema	De 0 a 10 pontos de acordo com as informações inseridas no sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Adicionar Foto: 1 ponto , Cadastro de Mini Currículo: 1 ponto, Pergunte-me sobre: 1 ponto, Fiz ou faço parte desses projetos ou desses grupos: 1 ponto, Cursos que concluí e certificações que obtive: 1 ponto, Interesses Pessoais: 1 ponto
	1º Ideia cadastrada	Inserção da primeira ideia no sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira ideia inserida no sistema: 10 pontos • Demais pontuações, conforme quadros 06 e 07
	Avaliador	Avaliador Técnico ou Financeiro (bônus 5x)	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliador 10 – 10 avaliações – 50 pontos • Avaliador 50 – 50 avaliações – 250 pontos • Avaliador 100 – 100 avaliações – 500 pontos
	Colaborador	Colaboração em implementação de ideias ou projetos de outros colaboradores (bônus 10x)	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador 1 – Colaboração em 1 projeto – 10 pontos • Colaborador 5 – 5 projetos – 50 pontos • Colaborador 10 – 10 projetos – 100 pontos • Colaborador 20 – 20 projetos – 200 pontos

Fonte: Extraído de Sales, V.V. (2017).

É necessário que se realize um sistema de conversão de custos em pontos, para que os colaboradores tenham à sua disposição a informação de quantos pontos seriam necessários para realização de trocas, de acordo com o prêmio escolhido por eles. Assim, tanto as recompensas citadas, como outras sugeridas pelo RH, pelos demais colaboradores, ou ainda pela alta liderança da empresa, estariam disponíveis para ser trocadas.

De modo complementar, embora a geração de ideias não seja foco deste artigo, entende-se ser uma etapa importante, sem a qual não haveria entrada de ideias no sistema. Com o objetivo de auxiliar colaboradores nesta etapa, uma lista de perguntas e expressões para estimular a geração de ideias é proposta no quadro 9 (LAURIN & STE-MARIE, 2010).

Quadro 9 – Perguntas e expressões para estimular a geração de ideias

Perguntas	
Posso melhorar este processo?	Um gargalo pode ser eliminado? Como?
Como os outros (dentro e fora da empresa) estão fazendo esse processo?	A tarefa pode ser feita mais rapidamente? Como?
Esse processo pode ser eliminado? Como?	Uma tarefa duplicada pode ser eliminada?
Esse processo pode ser feito em uma ordem diferente para melhorar a eficiência?	O tempo de inatividade pode ser eliminado ou substituído por outras tarefas?
Existe um método melhor para realizar a tarefa?	Uma pessoa pode fazer o trabalho tão rápido quanto dois? Como?
Posso eliminar movimentos ou movimentos extras? Como?	Podem ser eliminados os atrasos no processo?
Posso tornar o trabalho menos árduo? Como?	Existe um sistema melhor para fazer esta tarefa?
Posso eliminar qualquer papelada? Como?	Pode um local de trabalho ser rearranjado para aumentar a produtividade? Como?
As coisas podem ser trazidas de um processo e usadas em um diferente?	Podem ser combinados ou eliminados quaisquer passos em um processo? Como?
Posso fazer mais tarefas iguais ao mesmo tempo?	A tarefa poderia ser feita por clientes, fornecedores ou alguém em vez de colaboradores? Como?
Expressões	
Eu poderia fazer meu trabalho melhor se ...	Isso funcionaria melhor se ...
Eu gostaria que pudéssemos ...	Não seria bom se ...
Se tivéssemos pelo menos ...	Isso não funciona bem porque ...
Por que não tentamos ...	Por que nós nunca ...
Se eu tivesse que fazer esse trabalho ...	Outras empresas são melhores porque...

Fonte: Extraído de Laurin e Ste-Marie (2010), tradução nossa.

CONCLUSÃO

O objetivo do presente artigo foi apresentar um caminho a ser percorrido por empresas que desejam alavancar seus projetos de inovação tanto incrementais, quanto radicais. Por meio da gestão de ideias sistematizada, é possível não apenas fomentar a sua geração, mas também coletá-las de forma adequada, proporcionando melhor direcionamento para cada uma delas.

Para que esse modelo fosse proposto, foi necessário identificar e coletar tanto na literatura acadêmica, quanto no mercado, modelos, softwares, bem como aplicações práticas em empresas, que poderiam ser aproveitados para se criar um modelo aplicável na organização estudada.

Para dar norte à proposta de SGI, duas grandes abordagens foram identificadas. Enquanto a abordagem oriental tem foco na melhoria contínua e bem-estar da organização, com objetivo de criar uma cultura de colaboração por meio da contribuição dos colaboradores (figura 4), a abordagem ocidental preocupa-se em garimpar ideias com vistas à geração de inovações radicais, sendo reconhecidas por recompensas financeiras (figura 3). Embora à primeira vista sejam consideradas incompatíveis ou divergentes, ao se concordar com uma corrente de pensamento que entende que não se trata de escolha entre uma ou outra abordagem, mas que ambas podem ser utilizadas, o modelo propõe a adoção das duas abordagens para captação de ideias dos colaboradores da companhia. Ao seguirem fluxos diferentes, foi possível delinear de forma clara o uso de cada uma, de acordo com o objetivo de determinada organização a cada momento.

Assim, caso uma empresa decida que precisa estimular sua melhoria contínua e prefira não remunerar seus colaboradores diretamente, um sistema de pontuação e troca por prêmios pode ser utilizado. Caso ela precise de resultados mais imediatos, o modelo *cash for your idea* pode ser utilizado para estimular colaboradores a contribuir com suas ideias para desafios organizacionais específicos.

Por meio de respostas a campanhas e ou desafios com prazos bem definidos (*dead lines*), a empresa pode direcionar sua captação de ideias utilizando focos temáticos como, por exemplo: redução de custos, sustentabilidade, segurança do trabalho, novos negócios, otimização de processos, dentre outros.

Em relação ao sistema de recompensas, a remuneração ou não de colaboradores por suas ideias é ainda uma questão em aberto, pois os estudos realizados sobre qual tipo de reconhecimento leva aos melhores resultados são limitados. Portanto, cabe a cada empresa, de acordo com sua estratégia, cultura e modelo de gestão, bem como seus objetivos, escolher qual formato será utilizado para motivar seus colaboradores a contribuírem com suas ideias, com o objetivo final de gerar resultados para a organização.

Importante ressaltar que o presente artigo tem como característica a adoção de um viés teórico-prático, que trata da busca de referências na literatura acadêmica, identificação de modelos, softwares, bem como práticas de mercado, com vistas à elaboração de um SGI que possa ser aplicável em organizações que desejam trabalhar com programas de gestão de ideias.

Sob o prisma teórico, a contribuição para a literatura científica se dá à medida que o artigo propõe um modelo que trabalha uma das várias ações necessárias para a criação de um contexto capacitante “*ba*”, à medida que a adoção do SGI disponibiliza um espaço virtual para criação e compartilhamento de ideias de colaboradores de uma organização.

À luz do campo prático, embora a aplicação do modelo não tenha sido tratada neste artigo, entende-se que o SGI proposto pode ser adotado em organizações por meio de projetos piloto, seguidos da coleta de feedbacks dos usuários. A partir do material recebido, certamente serão necessários ajustes no sistema para se adaptar às características de cada empresa, aumentando assim suas chances de sucesso, conforme preconizado na literatura.

Com vistas a auxiliar gestores na tomada de decisão de investimento em um SGI, estudos complementares que não foram tratados aqui podem ser realizados, como um levantamento de custos totais de implantação; valores investidos *versus* valores retornados a partir da adoção do programa; comparativos entre aquisição *versus* desenvolvimento próprio *versus* desenvolvimento terceirizado de um software que contenha as funcionalidades sugeridas; ou mesmo quais seriam as adaptações necessárias ao SGI, caso seja pretendida a abertura do sistema a outras partes interessadas de uma organização, como clientes e ou fornecedores.

Importante ressaltar que de nada adianta um sistema de gestão de ideias elaborado e parametrizado de maneira adequada, mas que não seja utilizado, ou por falta de motivação dos colaboradores, ou mesmo por dificuldade na geração de ideias. Em relação ao primeiro ponto, espera-se que o sistema de gestão de recompensas aqui proposto consiga estimular o engajamento dos colaboradores em contribuir com suas ideias para a organização, ou mesmo fazer com que aumente o nível de compartilhamento, discussões e contribuições não apenas na geração, mas também na implementação das ideias que sejam aprovadas.

Em relação à dificuldade de geração de ideias, embora não seja o foco deste artigo, sugere-se ainda a realização de estudos que possam mensurar a utilização do SGI, e disponibilizar indicadores para que empresas possam monitorar seu uso pelos colaboradores, o que permitirá avaliar a necessidade de adoção de iniciativas de ideação que possam alavancar a criatividade dos colaboradores da organização, retroalimentando positivamente o sistema.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R.R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? *Perspectivas em ciência da informação*, v. 12, n. 1, p. 5-24, 2007.
- BAKKER, H.; BOERSMA, K.; OREEL, S. Creativity (Ideas) Management in Industrial RED Organizations: A Crea-Political Process Model and an Empirical Illustration of Corus RDET. *Creativity and Innovation Management*, v. 15, n. 3, p. 296-309, 2006.
- BAKKER, H. J.; DE BRUIJN, O. Idea management from the private and the public sector two cases: Corus RD&T versus the Dutch ministry of VROM. *Revista RecreArte*, v. 12, p. 11- 29, 2010.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A.C.T. O retorno dos sistemas de sugestão: abordagens, objetivos e um estudo de caso. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 3, n. spe, p. 01-17, 2005. DOI:10.1590/S1679-39512005000500012.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A.C.T.; CAJAZEIRA, J.E.R. *Gestão de ideias para inovação contínua*. [S.l.]: Bookman editora, 2009.
- BOEDDRICH, H.J. Ideas in the workplace: a new approach towards organizing the fuzzy front end of the innovation process. *Creativity and innovation management*, v. 13, n. 4, p. 274-285, 2004. DOI:10.1111/j.0963-1690.2004.00316.x.
- BORCHARDT, P.; DOS SANTOS, G.V. Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, v. 11, n. 1, p. 23, 2014. DOI:10.5773/rai.v11i1.1185.
- BOTHOS, E.; APOSTOLOU, D.; MENTZAS, G. Collective intelligence with web-based information aggregation markets: The role of market facilitation in idea management. *Expert Systems with Applications*, v. 39, n. 1, p. 1333-1345, 2012. DOI:10.1016/j.eswa.2011.08.014.
- BREM, A.; VOIGT, K. Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management - Insights from the German software industry. *Technovation*, v. 29, n. 5, p. 351-367, 2009. DOI:10.1016/j.technovation.2008.06.003.
- CAPTERRA. *Best Idea Management Software 2017*. [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: <http://www.captterra.com/idea-management-software/>. Acesso em: 4 mar. 2017.
- CASTELLS, M. *A era da informação: economia, sociedade e cultura—a sociedade em rede*. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford university press, 2006.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CUNHA, A. A. *et al. Plano de recompensas para a sugestão e implementação de ideias*. Belo Horizonte: CEMIG, 2014.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. New Jersey: FT press, 2006.

- DOROW, P. *et al.* Barreiras e Facilitadores para a Geração de Ideias. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, v. 6, n. 3, p. 105-124, 2013. DOI:10.19177/reen.v6e32013105-124.
- DRUCKER, P. *Concept of the Corporation*. New Jersey: Transaction Publishers, 1993.
- ELERUD-TRYDE, A.; HOOGE, S. Beyond the generation of ideas: Virtual idea campaigns to spur creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, v. 23, n. 3, p. 290-302, 2014. DOI:10.1111/caim.12066.
- FLYNN, M. *et al.* Idea management for organisational innovation. *International Journal of Innovation Management*, v. 7, n. 04, p. 417-442, 2003. DOI:10.1142/S1363919603000878.
- GAMLIN, J.; YOURD, R.; PATRICK, V. Unlock creativity with “active” idea management. *Research-Technology Management*, v. 50, n. 1, p. 13-16, 2007. DOI:10.1080/08956308.2007.11657413.
- JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION (JHRA). *O livro das ideias: o moderno sistema japonês de melhorias e o envolvimento total dos funcionários*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- KANTER, R. M. Innovation: The Classic Traps. *Harvard Business Review*, v. 84, n.11, nov. 2006.
- KLEIN, C. H. *et al.* Implementação do banco de ideias/caixa de sugestões/canteiro de ideias. In: WORKSHOP DO PROJETO ISOEMBRAPA, 2012, Jaguariúna. *Modelos de excelência e compartilhamento de boas práticas de gestão: anais*. Jaguariúna: Embrapa Meio Ambiente, 2012.
- KRAMES, J. *A cabeça de Peter Drucker*. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.
- LAURIN, A. P. C.; STE-MARIE, K. S. J. *System and Method For Innovation and Idea Management*. U.S. Patent Application n. 12/845,875. Concession: 21 abr. 2011.
- LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LEMOS, C.; LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 5, p. 122-144.
- LITCHFIELD, R.C.; GILSON, L.L. Curating collections of ideas: Museum as metaphor in the management of creativity. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 1, p. 106-112, 2013. DOI:10.1016/j.indmarman.2012.11.010.
- MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.G. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MURAH, M.Z. *et al.* Kacang cerdik: A conceptual design of an idea management system. *International Education Studies*, v. 6, n. 6, p. 178-184, 2013. DOI:10.5539/ies.v6n6p178.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. DOI: 10.2307/41165942.
- PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. *Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão*. Instituto Chiavenato (org.). São Paulo: Saraiva, 2010.
- QUANDT, C. O.; FERRARESI, A.A.; FREGA, J.R. *Gestão de ideias e inovação em grandes empresas do sul do Brasil*. In: ENANPAD, 36., 2012, São Paulo. *Anais[...]*. São Paulo, 2012. 16p. DOI: 10.11606/rai.v11i3.100220.
- REITZIG, M. G.; SORENSON, O. *Intra-organizational provincialism*. [S. L.: s. n.], 2010. DOI:10.2139/ssrn.1552059.
- SELART, M.; JOHANSEN, S.T. Understanding the Role of Value-Focused Thinking in Idea Management. *Creativity and Innovation Management*, v. 20, n. 3, p. 196-206, 2011. DOI:10.1111/j.1467-8691.2011.00602.x.
- STEWART, T.A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J. C. *10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2006.
- THIOLLENT, M. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- VARA, H. J. C. *Creativity and idea management in collaborative networks: the role of information management*. 2008. Dissertação (Mestrado em informática e Engenharia da Computação) - Universidade do Porto, 2008.
- VARANDAS JUNIOR, A.; SALERNO, M. S.; MIGUEL, P. A. C. Análise da gestão da cadeia de valor da inovação em uma empresa do setor siderúrgico. *Gestão e Produção*, v. 21, n. 1, p. 1-18, 2014. DOI: 10.1590/S0104-530X2014000100001.
- VIANA, C. L. *A Linha de Frente Difusa da inovação: Estudo de caso na Artecola Indústrias Químicas Ltda*. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA - ANPAD, 25., Brasília, 2008. *Anais [...]*. Brasília, 2008.
- SALES, V.V. *A gestão de ideias como catalisador da inovação em uma organização do setor de energia*. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2017.
- XIE, L.; ZHANG, P. Idea Management System for Team Creation. *JSW*, v. 5, n. 11, p. 1187-1194, 2010. DOI:10.4304/jsw.5.11.1187-1194.