

Práticas e técnicas utilizadas por organizações de grande porte para estimular a geração de ideias nos Programas de Sugestões

Rosângela Penteadó -Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dálcio Reis - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Hélio Gomes de Carvalho -Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Resumo

O ambiente corporativo cada vez mais requer práticas e estratégias que busquem ideias e sugestões capazes de melhorar seus processos e gerar inovações. As organizações focam em flexibilidade e nos clientes, enfatizam o uso das ideias e habilidades internas dos seus colaboradores adotando ações para eliminação de desperdícios, cuidados para com o meio ambiente buscando sempre a agregação de valor aos seus produtos, processos ou serviços. Este estudo tem por objetivo identificar práticas e técnicas utilizadas pelas organizações para estimular a participação dos colaboradores com ideias em um Programa de Sugestões voltado às inovações. Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, do ponto de vista dos objetivos é descritiva e exploratória e para os procedimentos técnicos foi feita uma pesquisa de campo com uma abordagem quali-quantitativa. Para tanto, a pesquisa foi realizada em duas etapas: a primeira foi o envio, via *web*, de questionários a 48 empresas de grande porte no estado do Paraná. Dos questionários eletrônicos enviados, 21 retornaram preenchidos. Para a segunda etapa, adotou-se o critério de acessibilidade, resultando em 11 entrevistas realizadas com os coordenadores dos Programas de Sugestões. A opção de utilizar ambos os instrumentos, questionário e entrevista, possibilitou reunir subsídios para a triangulação dos dados e para identificar os elementos que respondem à problemática proposta neste estudo. Os principais resultados identificados foram a criação de espaços para que os colaboradores possam trabalhar sozinhos ou em grupos, a promoção de técnicas, como por exemplo, *brainstorming* e métodos de solução de problemas para geração de ideias que atendam aos interesses organizacionais e a divulgação em jornais internos, murais ou correios eletrônicos para as ideias aprovadas no Programa de Sugestões. Esse conjunto de práticas e técnicas estimulam os colaboradores a gerar ideias que auxiliam na eliminação de desperdícios, para o aumento da segurança, redução de custos, simplificação das tarefas, aumento da produtividade assim como, surgem ideias capazes de gerar inovações nas organizações.

Palavras-chave: Práticas. Geração de Ideias. Programas de Sugestões.

1 Introdução

As organizações atuam em um cenário extremamente competitivo, para tal focam na flexibilidade e no cliente, enfatizam o uso das ideias e habilidades dos funcionários na tomada de decisão. Adotam ações para eliminação de desperdícios, cuidam do meio ambiente e enfatizam a agregação de valor aos seus produtos, processos ou serviços. Também buscam ações que estimulam os seus colaboradores a compartilhar seus conhecimentos tácitos e exercitando a criatividade desses para geração de ideias capazes de proporcionar melhorias e inovações. Inovações essas que surgem em um ritmo

extremamente veloz e, ao mesmo tempo, se tornam obsoletas na mesma velocidade (BENNET e BENNET, 2004; ANGELONI, 2000; CARVALHO, 2009).¹

Nesse contexto, o maior desafio é incentivar a geração de novas ideias criativas que proporcionem inovações para a organização. Assim, incentivar a criatividade dos próprios funcionários, estimulando-os a participar com ideias e sugestões, é uma forma de obter novas ideias de forma contínua para os processos voltados à inovação (ALENCAR, 1995; HAMEL, 2001, MAY, 2007).

O tema “geração de ideias”, volta à agenda das discussões como prioridade estratégica dos gestores. As inovações se transformaram em instrumentos de estratégias competitivas e, como tal, precisam ser geridas desde a fase inicial desse processo, ou seja, desde a ideia inicial. Ideias que vão se traduzir em novos serviços, produtos ou processos, gerando valor à organização.

O Programa de Sugestões é um método que possibilita registrar e transformar, de forma sistemática, as ideias ou sugestões dos colaboradores em melhorias e inovações, independentemente do nível operacional que eles trabalham. O termo Programa de Sugestões deriva de várias nomenclaturas, tais como, caixa de sugestões, programa de ideia, programas de ideias e sugestões, sistemas de ideias e sugestões, banco de ideias, entre outros. Essa pesquisa adota o termo Programa de Sugestões referindo-se à totalidade das nomenclaturas supracitadas.

Em uma pesquisa da Fundação Dom Cabral (2008), foi revelado que 97% dos executivos entrevistados acreditam que a inovação, a criatividade e o empreendedorismo são estratégias essenciais para sustentar a competitividade. Porém, na prática, apenas 7% a 9% dos executivos confirmam adotar processos para tornarem as inovações uma realidade.

Assim, é necessário fomentar a geração de ideias por meio de canais adequados de modo a sistematizar e registrar a criatividade dos colaboradores, selecionando as melhores ideias, desenvolvendo projetos para sua implementação que sejam capazes de gerar resultados positivos (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Considerando a descrição de todos esses aspectos, e particularmente, a importância em se criar um ambiente voltado à geração de ideias associado a uma cultura organizacional propícia aos processos de inovação, a pergunta que estimulou a realização desse estudo foi: Quais as práticas e técnicas utilizadas pelas organizações para estimular a participação dos colaboradores com ideias em um Programa de Sugestões voltado às inovações?

O que justifica essa pesquisa é o fato de que o Programa de Sugestões pode ser um método capaz de estimular novos conhecimentos, proporcionar melhorias e gerar inovações às organizações. Como tal, precisa ser visto e, principalmente, gerenciado de forma a estimular, coletar e transformar ideias, de forma sistemática, em projetos que propiciem a geração de inovação e, conseqüentemente, proporcionar vantagem competitiva às organizações.

¹ “O presente trabalho foi realizado com apoio da Fundação Araucária/SETI, por meio de bolsa concedida a Rosângela de Fátima Stankowitz Penteado.”

Assim, ao resgatar o tema, espera-se que a pesquisa possa contribuir para a comunidade científica na atualização da literatura que até então foi tratada pela literatura da Gestão da Qualidade no Brasil nas décadas de 1980 e 1990 (BARBIERI, ÁLVARES E CAJAZEIRA, 2009). Para o ambiente organizacional, a análise da pesquisa apresenta um conjunto de práticas e técnicas utilizadas pelas organizações que podem estimular a geração de ideias nos Programas de Sugestões. Quanto às pessoas que nesse estudo são tratadas por colaboradores, podem ser beneficiadas e estimuladas a gerar ideias ao perceberem a importância delas para o processo de inovação.

Também há a pretensão do estudo ampliar a percepção dos gestores e colaboradores em relação à importância desse método de geração de ideias.

Assim, foi estabelecido como objetivo identificar práticas e técnicas utilizadas pelas organizações capazes de estimular a participação dos colaboradores com suas ideias em um Programa de Sugestões voltado às inovações.

2. Referencial teórico

2.1 Inovação

Hamel (2000) afirma que a empresa que não inovar, ou melhor, que não inovar constantemente, desaparecerá do mapa. E Haner (2005) nota que para inovar é preciso estabelecer ações que estimulem a criatividade facilitando as atividades durante os processos e para tanto, recomenda a criação de ambientes físicos de trabalho que suportem atividades individuais ou em grupos, considerando a necessidade de estabelecer canais eficientes de comunicação e de interação. O primeiro passo nesta direção é quando a organização desenvolve políticas correntes e abrangentes de apoio à criatividade e a inovação.

Dornelas (2003, p.35) define inovação ao se criar “algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor”. Concordando com essa assertiva, Gibson (2000) destaca que para ter sucesso na criação de inovações, as organizações precisam mudar a ideia que inovação começa como uma capacidade isolada (ex: P&D, capital de risco, entre outras). E ainda, essas organizações precisam aprender a mobilizar e incentivar a imaginação de todos os colaboradores. É preciso resgatar a riqueza incubada no interior da organização utilizando os processos corretos, mecanismos e sistemas que possam estimular as ideias inovadoras.

Visão compartilhada por autores como Gundling (1999), Hamel (2000), Rocha Neto (2003), Reis (2004), Stal (2006) e May (2007) quando destacam que a inovação é muito mais que um processo de produção, de criação de novos conceitos ou de novos produtos. As inovações também conseguem incorporar resultados científicos e tecnológicos de extrema utilidade à sociedade.

Nesse cenário, possível usar a criatividade para inovar em produtos, em processos, em serviços, em marketing e em sistemas organizacionais. E ainda, para inovar é preciso que surjam ideias criativas ou até mesmo a adoção de um sistema que possa lapidar alguma ideia já existente com o objetivo de criar algo capaz de produzir resultados positivos que até então não foram identificados.

2.2 Criatividade versus Motivação

De Bono (2003) afirma que para os processos de criatividade, a arrogância de certos líderes é um elemento perigoso, pois muitos chefes acham as ideias dos seus colaboradores muito tolas e não costumam escutá-las. Logo, é necessário incorporar a arte de pensar à rotina da empresa. Para tal, é preciso se valer da “criatividade formal deliberada”, isto é, uma técnica para desenvolver métodos de pensamentos. E como toda técnica, deve ser norteada por algumas diretrizes, tais como a capacidade de ouvir as ideias; de reconhecer as pessoas que as têm; de proporcionar recursos e criar formas práticas e específicas para implementá-las.

Nesse contexto, as organizações que instituem um Programa de Sugestões para seus colaboradores, aumentam a capacidade de identificação e resolução de problemas. Logo, os colaboradores se sentem motivados a participar, a se envolver e a se comprometer com os processos de trabalho.

Reconhecidamente no cotidiano das atividades organizacionais, a motivação surge como um aspecto fundamental na busca de maior eficiência. Aliada à satisfação dos trabalhadores tem a capacidade de induzir as pessoas a agirem de determinadas formas, despertando o interesse de muitos estudiosos de psicologia, administração e, principalmente aos gestores de Recursos Humanos. É oportuno compreender no contexto administrativo organizacional quais os elementos que motivam as pessoas a trabalharem.

Assim, a motivação é um instrumento capaz de provocar mudanças de comportamento e por esse motivo se torna importante entender as reações humanas a determinadas situações. Por exemplo, quando as pessoas deixam de responder a um sistema de recompensa financeira, quando deixam de fazer uso de suas habilidades, quando se recusam a exercer funções que representam maior desafio ou ainda, quando apesar de se sentirem menos motivadas para o trabalho, mantêm elevada a qualidade e a produtividade das suas atividades.

Amabile (2008) afirma que as motivações são provenientes do desempenho, do desafio pessoal, do prazer e da satisfação pelo próprio trabalho. Porém, o ambiente social, no qual as pessoas mantêm relações, também é capaz de provocar alterações negativas, como por exemplo, exposição a algum tipo de constrangimento. Nesse caso, ações para minimizar esses efeitos como, recompensas não surtirão efeito.

Entretanto, a autora afirma ter descoberto recentemente algumas motivações extrínsecas positivas como, por exemplo, recompensas oferecidas em reconhecimento da competência e aconselha o exame cuidadoso dos fatores que constituem o fenômeno da motivação e do estímulo. Destaca a importância da criação de um ambiente motivacional que, associado à filosofia organizacional, aumenta a geração de ideias dos colaboradores.

Nesse contexto, Rijnbach (2007) afirma que um Programa de Sugestões pode ter como objetivo, além de proporcionar melhorias e inovações à organização, agir como um elemento motivador no qual a estrutura organizada, por meio de processos sistematizados de geração de ideias, permite a adoção de ações motivacionais, como por exemplo, reconhecimento público das ideias aprovadas, reconhecimento por meio de jornal interno, murais e informativos.

2.3 Gestão de Ideias

O pensamento produtivo gera muitas abordagens alternativas, seja olhando com novos olhos as mesmas coisas ou encontrando novas linhas de pensamento para buscar novas perspectivas.

Nesse sentido, Michalko (2003, p.52) nota que a criatividade demanda grandes quantidades de alternativas e essa quantidade proporciona qualidade e “Gerar ideias significa desafiar todos os pressupostos e pensar produtivamente olhando as coisas com tantas formas quanto possível”.

Assim, a produção de ideias requer esforços conscientes e, para o pensamento ser produtivo depende da continuidade do fluxo de ideias, para criar algo novo ou encontrar soluções criativas para os problemas é preciso ir além das respostas habituais. É preciso criar formas de implementar conceitos com ideias particulares e práticas (DE BONO, 2003).

Na mesma direção Michalko (2003, p.55) recomenda às organizações alguns procedimentos para que as ideias sejam originais ou mais efetivas nas resoluções criativas para os problemas, tais como:

- Gerar uma multiplicidade de perspectivas diferentes sobre o assunto, até encontrar o ponto de vista desejado;
- Gerar uma grande quantidade de alternativas e conjecturas, retendo as melhores ideias para o desenvolvimento e a elaboração;
- Produzir variações das ideias, incorporando os fatores de casualidade e fatores independentes.

Para tanto, é preciso encorajar os colaboradores a olhar tudo com multiplicidade de perspectivas. Assim, o segredo é mover-se além da lógica. Produzir o pensamento criativo pelo aprendizado, combinando diferentes conceitos deliberadamente e, conscientemente, para os processos de inovação. Esse pensamento é denominado de pensamento sistêmico.

O pensamento sistêmico para May (2007, p.54) é “O que separa os inventores dos inovadores. É a capacidade de pensar em todas as direções e conexões necessárias para permitir que uma solução se encaixe perfeitamente no compasso diário de quem a utilizará”. Esse tipo de pensamento não é natural, intuitivo ou fácil. É um processo que precisa ser aprendido.

Nesse sentido, Ettlé (2001) e Barbieri, Álvares e Cajazeira (2008) entendem que existe um confronto entre a necessidade organizacional e o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes quanto à produção e comercialização de bens e serviços e em função de oportunidades. As ideias que vão alimentar os processos de inovação organizacional procedem de diversas fontes, como por exemplo, vendedores, consumidores, clientes, fornecedores, consultores, literatura técnica, feiras, exposições, administradores, funcionários, entre outras.

Assim, Arruda, Rossi e Svaget (2009) observam que para alimentar o processo de inovação, um sistema de geração de ideias participativo contribui continuamente para os processos de melhoria baseados nos conhecimentos individuais das atividades. Recomendam ainda, evitar qualquer processo que negligencie as ideias ou sugestões, como por exemplo, falta de recursos financeiros necessários à sua implantação.

Portanto, é conveniente inserir o processo de geração de ideias no processo de inovação a fim de garantir a periodicidade da sua inspeção, avaliação e seleção. O Programa de Sugestões possibilita manter a inovação como um processo contínuo, por meio de um fluxo constante e contínuo de novas ideias. Revelando a importância das práticas e técnicas adotadas nas organizações capazes de estimular a geração de ideias e consequentemente a participação dos colaboradores no Programa de Sugestões.

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Amostra da pesquisa

O universo pesquisado são as organizações de grande porte instaladas no Estado do Paraná. A pesquisa adotou a classificação do porte das organizações feita pelo SEBRAE, que delimita de acordo com o número de colaboradores, conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação do porte das organizações SEBRAE

Porte	Número total de Colaboradores
Micro	até 19 colaboradores
Pequeno	de 20 a 99 colaboradores
Médio	de 100 a 499 colaboradores
Grande	acima de 500 colaboradores

Fonte: Adaptado do SEBRAE, 2010.

A seleção das organizações foi com base nos registros da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), dados de 2009, na qual constavam 185 organizações de grande porte, todavia, nessa classificação, estavam incluídas as filiais de uma mesma empresa. Para esse estudo, as filiais foram desconsideradas devido ao fato de precisarem se reportar à matriz para responder ao questionário. Assim, optou-se por contabilizar somente a matriz. Assim, das 185 organizações retirou-se 57 filiais reduzindo o universo da pesquisa para 128 organizações e, dessas, com três não foi possível estabelecer contato, contabilizando finalmente 125 organizações de grande porte no estado do Paraná.

Os critérios para a seleção das organizações que compuseram a amostra final de pesquisa foram os seguintes:

- i) Programa de Sugestões formalizado, isto é, institucionalizado na organização;
- ii) Programa de Sugestões implantado a mais de dois anos, período em que a literatura aponta o declínio no fluxo de sugestões e,
- iii) organizações que responderam ao questionário possibilitando inferir se atendiam aos critérios anteriores.

Das 125 organizações, três disseram ter o projeto, mas ainda não haviam implantado o Programa, quatro não tinham o Programa de maneira formalizada, uma estava com o Programa em fase inicial de implantação e 73 disseram não ter o Programa de Sugestões na empresa.

3.2 Coleta dos dados

A coleta dos dados foi feita em duas etapas distintas. A primeira foi o envio dos questionários, via web às organizações. Dos 125 questionários enviados, somente 21 atenderam aos critérios da pesquisa.

3.2.1 Questionário

O questionário de pesquisa foi elaborado com base no referencial teórico desse estudo adotando-se a premissa de Lakatos e Marconi (2008, p.86) ao afirmarem que o questionário “é o instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O instrumento de coleta de dados foi montado utilizando-se de escala tipo Likert de alternativas. Foram estabelecidas as seguintes pontuações como mostra o Quadro 1.

De acordo com Günter (2003), a escala Likert é uma mensuração utilizada para levantamentos de atitudes e avaliações. Para tanto, a diferenciação entre os níveis dessa escala tem consequência importante na análise estatística descritiva dos dados, permitindo apresentar os dados por meio de tabelas e gráficos. O Quadro 1 apresenta a sequência das alternativas e a pontuação atribuída a cada uma delas.

Alternativas	
Discordo Totalmente	DT
Discordo	D
Nem concordo Nem discordo	NCND
Concordo	C
Concordo Totalmente	CT

Quadro 1 – Alternativas de resposta

Fonte: autoria própria

As questões foram elaboradas com o intuito de identificar as práticas e técnicas utilizadas pelas organizações para estimular a participação dos colaboradores no Programa de Sugestões. Para a confiabilidade das questões, foi utilizado o coeficiente α (alfa) de Cronbach cuja sua utilização exige a mesma escala de medição para todos os itens do instrumento.

Para sua obtenção, verifica-se a variância de cada item e a variância da soma dos itens avaliados, procurando averiguar as possíveis relações entre os itens. Esse índice é calculado pela fórmula:

Equação 1 - Cálculo do coeficiente alfa de Cronbach

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Fonte: Pedroso (2010) com base em Cronbach e Shavelson (2004).

Algumas literaturas consideram satisfatório um instrumento de pesquisa que tenha obtido um alfa de Cronbach em torno de 0,70. Essa pesquisa adotou a classificação proposta por Freitas e Rodrigues (2005) que apresenta a seguinte escala para análise do coeficiente:

Tabela 2 - Escala interna do coeficiente alfa de Cronbach

Valor de α	Consistência
$\alpha \leq 0,30$	Muito baixa
$0,30 < \alpha \leq 0,60$	Baixa
$0,60 < \alpha \leq 0,75$	Moderada
$0,75 < \alpha \leq 0,90$	Alta
$\alpha > 0,90$	Muito alta

Fonte: Freitas e Rodrigues (2005)

Nessa classificação o alfa de Cronbach do instrumento pode ser muito alto, pois obteve um coeficiente $\alpha = 0,9346$.

3.2.2 Entrevistas

A segunda etapa da coleta dos dados foi por meio das entrevistas. Foi elaborado um roteiro no qual as questões foram mais específicas tomando-se por base a análise prévia do questionário. A técnica escolhida para coletar os dados da entrevista foi o roteiro de entrevista semiestruturada.

Nesse tipo de entrevista Gil (1999) argumenta que possuem certo grau de estruturação, estabelecem uma relação entre os pontos de interesse a ser explorados pelo pesquisador enfatizando ainda que as pautas devem ser ordenadas e com certa relação entre si.

Para tanto, a estrutura das questões segue uma ordem de quatro tópicos, em que a pesquisadora ficou atenta a detalhes que porventura poderiam servir de informações complementares aos objetivos da pesquisa. Com vistas a melhorar a compreensão, os respondentes foram convidados a discorrer livremente sobre os tópicos investigados.

A ordem dos tópicos permaneceu fixa para todos os entrevistados a fim de facilitar a interpretação e análise dos dados cuja análise e discussão foram de ordem qualitativa e de natureza interpretativa.

Foram feitas 11 entrevistas, atendendo o critério de acessibilidade, previamente agendadas e realizadas no próprio local de trabalho dos coordenadores dos Programas de Sugestões. A

Para análise das respostas, foram observados os requisitos de validade comparando-os com as demais entrevistas, a relevância quanto aos objetivos da pesquisa e a especificidade e clareza referente aos dados. As entrevistas foram realizadas no período de 5 de abril a 10 de maio de 2010 nas cidades de Curitiba, Ponta Grossa, Guarapuava, Telêmaco Borba e Cornélio Procópio.

4 Análise e interpretação dos dados

4.1 Identificação das práticas e técnicas de estímulo à geração de ideias

O Quadro 2 apresenta a frequência com que as respostas foram assinaladas.

Questões	DT	D	NC ND	C	CT
1. Existem métricas específicas que avaliam o resultado do Programa de Sugestões.	2	5	3	9	2
2. O Programa de Sugestões está alinhado ao planejamento estratégico organizacional.	1	4	4	9	3
3. Ideias já proporcionaram pedidos de patentes à organização.	4	5	5	6	1
4. A organização induz temas específicos para geração de ideias.	2	6	4	7	2
5. O Programa de Sugestões estimula os contatos sociais entre os colaboradores.	1	3	6	8	3
6. A administração reconhece publicamente, em datas comemorativas, os sugestores que tiveram suas ideias implantadas.	2	2	3	7	7
7. A organização permite realizar as mesmas tarefas de maneiras diferentes oferecendo recursos financeiros e espaços suficientes às tentativas de mudanças.	0	5	3	10	3
8. Existe um clima aberto e seguro que serve de apoio para geração de ideias criativas.	2	1	3	13	2
9. Na organização os colaboradores podem participar nos processos de decisão.	2	0	1	8	0
10. O conhecimento gerado pelas ideias/sugestões é registrado, formam um banco de dados de acesso livre a todos os gestores, gerentes ou supervisores.	1	1	8	7	4
11. O Programa de Sugestões determina prazo para apresentar <i>feedback</i> aos autores das ideias (aprovadas ou não).	1	5	5	7	3
12. A organização cria espaços para que os colaboradores possam trabalhar sozinhos ou em grupos.	0	2	3	13	3
13. Os líderes encorajam as relações interpessoais, o espírito de cooperação, a resolução de conflitos e a livre expressão de opinião.	0	1	6	12	2
14. A organização promove técnicas (ex: <i>brainstorming</i> , métodos de solução de problemas, etc) quando precisa gerar ideias para resolução de problemas de seus interesses.	0	1	5	11	4
15. Há divulgação (vinculada a jornais internos, murais, relatos ou correios eletrônicos) para as ideias aprovadas.	0	1	4	11	5

Quadro 2 – Síntese do questionário

Fonte: Penteado, 2010.

Das quinze proposições que fizeram parte do questionário, as questões de maior destaque são destacadas em cor cinza escuro e para as proposições que foram consideradas irrelevantes, isto é, as questões que não foram assinaladas estão em cor cinza claro.

Dos 21 respondentes, 42,8% concordam quanto à existência de métricas para avaliação dos resultados do Programa de Sugestões e quanto à importância de estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa (questões 1 e 2).

Para os pedidos de patentes, 28,6% dos respondentes disseram ser oriundas de ideias geradas no interior da empresa (questão 3), enquanto 33,3% relataram como uma prática de geração de ideias, a indução de temas específicos, em estabelecer prazo para justificar a aprovação ou não das ideias assim como acreditam na importância do reconhecimento das ideias aprovadas (questões 4, 6 e 11).

Práticas que incentivam contatos sociais entre os colaboradores, por meio do Programa de Sugestões, participação nos processos de decisão e a relevância de formar um banco de dados com os diversos conhecimentos para que todos possam acessar representou um nível de concordância de 38,1% dos respondentes (questões 5, 9 e 10). É uma forma de motivar os colaboradores a participar com suas ideias.

Quanto a disponibilizar espaços, recursos financeiros e liberdade para criar novas formas de realizar as tarefas obtiveram 47,6% de concordância (questão 7) enquanto que 61,9% dos respondentes concordam que deve existir um clima aberto e seguro que sirva de apoio à geração de ideias assim como, criar locais onde as pessoas possam escolher se querem trabalhar em grupo ou sozinhas (questões 8 e 12). Esse resultado encontra-se em consonância com as teorias de Alencar (1998) e Amabile (2008) ao passar a mensagem clara de respeito às necessidades individuais dos seus colaboradores, estimulando a geração de ideias.

A questão 13 obteve 57,1% de concordância quanto ao encorajamento, por parte das lideranças, às relações interpessoais, ao incentivo à cooperação, a resolução de conflitos e também ao direito de expressar livremente as opiniões. É um mecanismo de integração, é uma concessão não financeira dada ao colaborador como forma seletiva de apreciação e de reconhecimento do esforço e do empenho. E, muitas vezes pode ser mais poderoso do que uma premiação, pois leva a mensagem de valorização.

E finalmente, a promoção de técnicas específicas para geração de novas ideias para resolver problemas de interesse da organização e a divulgação das boas ideias obtiveram 52,4% de concordância dos respondentes. Esse resultado, de acordo com Michalko (2003) faz com que as pessoas olhem as coisas sob nova perspectiva produzindo ideias alternativas para um mesmo problema, retendo as melhores ideias para o desenvolvimento de novos projetos. Sob o aspecto da inovação, geralmente surgida de ideias simples, a promoção de técnicas para geração de ideias criativas ensina o pensar diferente, muda a lógica formal e linear dos conceitos. Vale-se da imaginação, envolvendo processos cognitivos para a criação de significados, ideias e insights.

Os dados revelam que há pouco uso de técnicas para geração de ideias. Alguns gestores relataram que não existe nada formal e estruturado, algumas áreas fazem uma ou duas sessões de brainstorming por ano para obter ideias para cumprir as metas e é só. Percebe-se que a ênfase dada ao número de ideias ou sugestões é maior do que a as formas de geração e captação delas. Essa postura não estimula um processo formal, baseia-se muito mais na experiência de cada um do que em um processo estruturado e sistematizado capaz de gerar fluxos constantes de novas ideias para inovações.

Nas entrevistas, onde se investigou mais especificamente algumas práticas, identificou-se que todas as organizações se valem de diferentes métricas para medir os resultados os resultados das ideias geradas e originadas dos Programas de Sugestões. O Gráfico 1, sintetiza as diversas métricas.

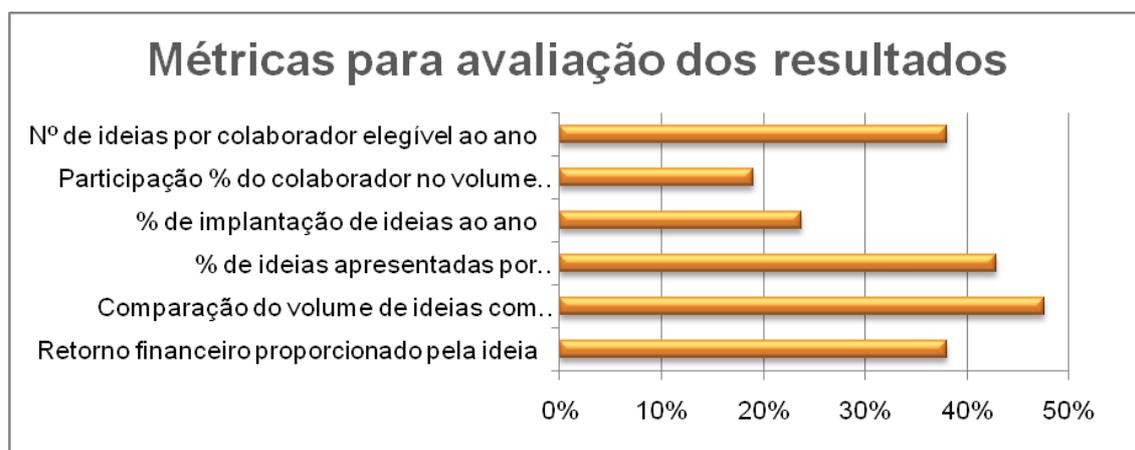


Gráfico 1 - Métricas para avaliação de resultados
Fonte: Penteadó, 2010.

Os dados demonstram que as organizações utilizam a comparação do volume de ideias com o ano anterior 47,20%, como uma das medidas. No entanto, esse indicador não mede fatores como área de atuação, estrutura, cultura, perfil dos colaboradores e objetivos. O volume de ideias se concentra em problemas como ergonomia, segurança, *layout* e pequenas melhorias de processo.

A segunda métrica com 42,10% de utilização se referem às ideias apresentadas por departamento ou área. Esse índice representa uma medida que consegue rastrear fatos importantes ou problemas que indicam o local de onde as ideias vêm, permitindo à administração concentrar esforços na correção de problemas.

Por exemplo, se a média de participação de um colaborador, um grupo, uma área ou um departamento é maior que as demais, após detectar a motivação existente, ela pode ser utilizada para criar uma nova metodologia capaz de incentivar todas as demais áreas ou departamentos da organização. Da mesma forma, se a média de participação é inferior às demais, a administração do Programa pode concentrar seus esforços para descobrir os motivos e solucionar o problema rapidamente.

Para a falta de contribuição da literatura apontada por Barbieri, Álvarez, Cajazeira (2009), sobre a melhor forma de gerenciar um programa de ideias quando essas chegam aos milhares, o Gráfico 2 apresenta a forma com que as organizações pesquisadas registram as ideias ou sugestões que podem servir para montar o banco de dados que vai armazenar os diferentes tipos de conhecimentos.



Gráfico 2 – Forma de registro das ideias
Fonte: Penteado, 2010.

A maioria das organizações utiliza quase na mesma proporção, o formulário de papel, 61,90% e o sistema informatizado 52,38% como principais formas de registro.

Esses dados corroboram com a visão de Scherer e Carlomagno (2009) demonstrando a importância em capturar os conhecimentos tácitos espalhados no interior da empresa. Também foi possível perceber que as tecnologias para o cadastro das ideias vêm sendo utilizadas de acordo com as necessidades das organizações. Dentre os 11 coordenadores entrevistados, somente três revelaram não possuir formulário de papel, e-mail ou Intranet. O motivo, segundo eles, é a dificuldade que o pessoal de chão de fábrica tem em operar as tecnologias. Então, os colaboradores se reportam ao seu superior hierárquico mais próximo, fazem as sugestões e esse superior cadastra no sistema corporativo. Segundo os entrevistados, esse processo é feito em conjunto com o autor da ideia.

Outra prática amplamente utilizada foi a premiação oferecida aos autores que tiveram suas ideias aprovadas conforme ilustrado do Gráfico 3.

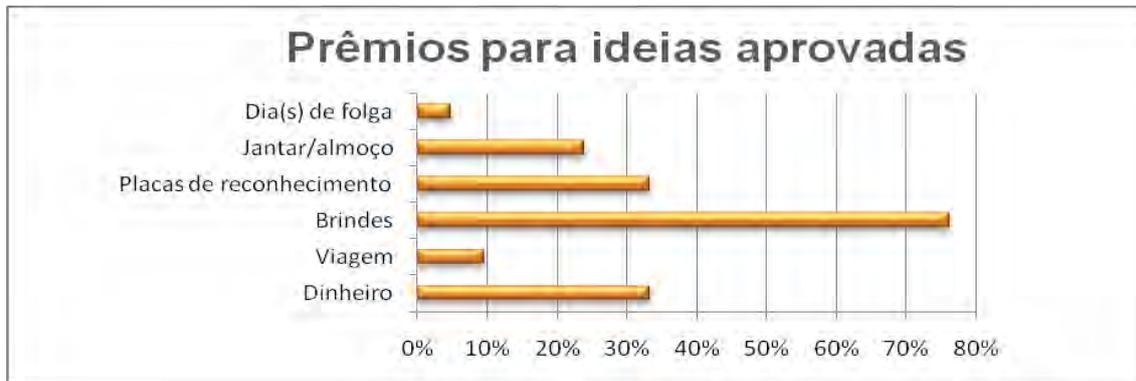


Gráfico 3 – Prêmios para ideias aprovadas

Fonte: Penteadó, 2010.

Os dados revelaram que 76,19% das organizações não adotam prêmios monetários, representando uma parcela significativa, 16 organizações e desse percentual, 52,38%, oito organizações disseram que não premiam financeiramente. As demais organizações reconhecem as boas ideias na forma de elogios pessoais, eletrônicos, públicos, folgas, vales-brindes, jogos, celebrações, festas, eventos especiais ou viagens.

Os brindes compõem-se de DVD's, TV's, computadores, cafeteiras, bicicletas entre outros. São peculiares a cada organização, e inclusive, algumas mantêm uma "lojinha" que disponibiliza a retirada desses brindes.

No entanto, uma delas apresentou uma forma bastante diferenciada de premiar os seus colaboradores. No começo do programa premiava em dinheiro e relatou ter problemas como, por exemplo, problemas legais, problemas com imposto de renda e salário na fonte. Resolveu mudar a sistemática, passou a oferecer uma lista de brindes. De acordo com o coordenador, era muito demorado e dava um trabalho enorme, pois havia toda uma burocracia a ser cumprida, do pedido formal até a retirada. Isso desmotivava os colaboradores, então a organização adotou um sistema de *vaucher* que "é um dinheiro que não é dinheiro", e funciona da seguinte forma:

Foi contratada uma empresa com uma grande rede de credenciados, como grandes supermercados, lojas de móveis, lojas de calçados, postos de combustíveis, etc. A cada 100 pontos o colaborador troca por um *vaucher* no valor de R\$ 100,00. O funcionário de posse do seu *vaucher* troca por produtos de sua escolha nas lojas credenciadas mas há uma regra, o *vaucher* não serve como moeda, isto é, não pode ser comercializado e o seu consumo tem que ser no valor integral.

O Gráfico 4 demonstra em quais áreas as ideias são mais aproveitadas.

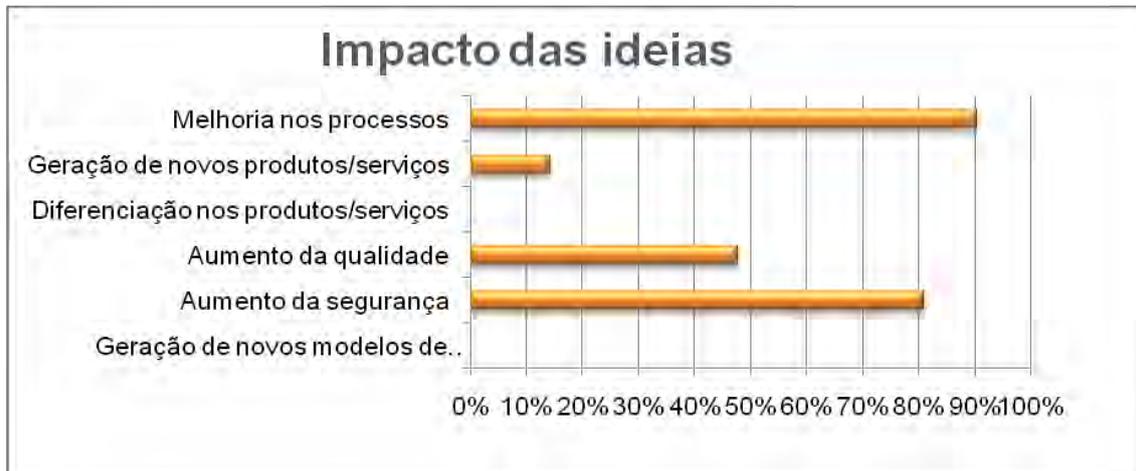


Gráfico 4 – Impacto das ideias
Fonte: Penteadó, 2010.

Os dados validam a proposição de Barbieri, Álvarez e Cajazeira (2009) em modificar o tratamento dado pela literatura aos Programas de Sugestões, tratá-los sob a perspectiva da inovação por conta do crescimento das tecnologias, a redução do tempo de vida dos produtos e as rápidas mudanças que ocorrem a nível global, e estão impactando profundamente na competitividade das organizações uma vez que os Programas de Sugestões, se alinhados à estratégia de inovação, podem ser uma excelente fonte de ideias para os projetos inovadores.

Todavia, de acordo com os dados, o impacto das ideias para geração de novos produtos foi baixo, 14,29%, demonstrando que o objetivo da geração de ideias não se concentra nos processos de inovação de produtos.

No entanto, buscar novas formas de promover, organizar e tratar ideias de forma sistemática aumenta a capacidade de inovar da empresa, tanto em processos, produtos, ou serviços. Vale destacar que não houve nenhum percentual de resposta às ideias para diferenciação de produtos e para geração de novos negócios.

Para isso, as práticas permitiram auferir que grande parte das ideias ainda são para redução de custos através das melhorias imputadas aos processos e benefícios não mensuráveis voltados à segurança dos colaboradores.

5 Considerações finais

Como principais práticas e técnicas consideradas relevantes para estimular a geração de ideias criativas nas organizações, de acordo com os dados da pesquisa, foram a existência de um clima aberto e seguro, com apoio às iniciativas, sem repressão de pensamentos. A criação de espaços para que os colaboradores possam trabalhar sozinhos ou em grupos também se evidenciou como uma prática estimuladora para geração de novas ideias.

Outra prática evidenciada nos resultados é no que diz respeito aos líderes encorajarem as relações interpessoais, o espírito de cooperação, a resolução de conflitos, a livre expressão de opinião para que os colaboradores sintam-se à vontade para criar, não só individualmente, mas também em grupo. Essa prática pode ser utilizada também como uma técnica de integração que concede uma forma seletiva de apreciação e de reconhecimento do esforço e do empenho dos colaboradores. E, muitas vezes pode ser utilizada como uma forma alternativa de reconhecimento, levando a um engajamento de

valorização às pessoas. Torna-se uma forma de reconhecimento pessoal pelo empenho e esforço despendido para com o conjunto de atividades, motivando os colaboradores a participarem com novas ideias continuamente.

Quanto ao impacto das ideias, oito organizações da pesquisa que não premiam monetariamente seus colaboradores, reconhecem que mesmo as ideias sendo direcionadas em sua grande maioria para o aumento da segurança, reduções de custos, para melhoria dos processos e para simplificação das tarefas, trazem grandes benefícios financeiros à organização e assim, as práticas de reconhecimento na forma de elogios pessoais, eletrônicos, públicos, folgas, vales-brindes, jogos, celebrações, festas, eventos especiais ou viagens são primordiais.

Resumindo, as práticas e técnicas mais relevantes adotadas pelas organizações de grande porte para estimular a geração de ideias nos Programas de Sugestões foram: proporcionar um clima aberto e confiável; criar espaços para os colaboradores possam trabalhar individualmente ou em grupo; a promoção de relações interativas; desenvolver um espírito cooperativo; uso de técnicas para resolução de conflitos; adoção de técnicas para estimular a criatividade; liberdade para o pensamento criativo e, de acordo com os entrevistados, principalmente adoção de práticas de reconhecimento, seja por meio de técnicas que premiam monetariamente ou com brindes, elogios etc, mas sempre reconhecer o esforço dos colaboradores em contribuir com suas ideias e sugestões para o sucesso da organização.

6 Referências

ALENCAR, E. M. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação, RAE – **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.6, p. 6-11, 1995.

AMABILE, T.M. **Um Olhar Microscópico Sobre A Criatividade**. Disponível em: <http://www.fbcriativo.org.br/procria/artigos/UMOLHARMICROSCOPICO.html>. Acesso em 20 set. 2009.

ANGELONI, M. T.; FERNANDES, C. B. **Organizações de conhecimento: dos modelos à aplicação prática**. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=62&cod_evento_edicao=15&cod_edicao_trabalho=4697#self. Acesso em 15 mai. 2009.

ARRUDA, C.; ROSSI, A.; SAVAGET, P. **Revista da Fundação Dom Cabral**, v.2, n.8, p. 37-43, 2009.

BENNET, A.; BENNET, D. **Organizational Survival in the New World. The Intelligent Complex Adaptive System**. Elsevier, United States America, 2004.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. Geração de Ideias para Inovações: Estudos de Casos e Novas Abordagens. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11. 2008, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: SIMPOI 2008.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Gestão de Ideias para inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BUCH, K.; WETZEL, D. K. Analyzing and realigning organizational culture. **Leadership & Organization Development Journal**, v.22, n.1, p. 40-43, 2001.

CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

DE BONO, E. O momento atual pede inovação. **Revista HSM Management**, v.37, n.2, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ETTLIE, J. E. Idea generation and successful new product development. **IAMOT Paper Archive**, jan. 2001. Disponível em: <http://www.iamot.org/paperarchive/103A.PDF>. Acesso em: 08 mai. 2008.

FIEP – **Federação das Indústrias do Estado do Paraná**. XIV Sondagem industrial. Disponível em: [http://www.fiepr.org.br/fiepr/analise/uploadAddress/xiv_sondagemindustrial_2009_2010\[16251\].pdf](http://www.fiepr.org.br/fiepr/analise/uploadAddress/xiv_sondagemindustrial_2009_2010[16251].pdf). Acesso em 06 mar. 2010.

FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPÓSIO

DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2005.

GIBSON, R. **Innovation through people: Rethinking the role of HR in corporate innovation**. Disponível em: http://www.rethinkinggroup.com/rowan/images/RGArticles/A45_InnovationThroughPeople_2008.pdf. Acesso em 29 out. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUNDLING, E. How to Communicate Globally. **Training & Development**. Jun 99. v. 53, n. 6, p28, 4p, 1 graph. Disponível em: <http://www.hum.utah.edu/communication/classes/sp04/3190-2/Virtual.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2008.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário**. Série: Planejamento de Pesquisas nas Ciências Sociais, n.01, Brasília DF: UnB, 2003. Disponível em: <http://www.psi-ambiental.net/pdf/01Questionario.pdf>. Acesso em 25 out. 2009.

HAMEL, G. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMEL, G. A era da revolução. **Revista HSM Management**, v. 24, n. 1, p. 116 -125, 2001.

HAMEL, G.; SKARZYNSKY, P. **Innovation: The New Route to Wealth**. Journal of Accountancy. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2003000100003. Acesso em: 3 abr. 2008.

HANER, U. E. Spaces for creativity and innovation in two established organizations. **Spaces for creativity and innovation**, v.14, n.3, p. 288-298, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa: planejamento de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAY, M. E. **Toyota: a fórmula da inovação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MICHALKO, M. From Bright Ideas to Right Ideas: Capturing the Creative Spark. **The Futurist**, v.37, n.5, p. 52-56, 2003.

OCDE - **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico** –. Manual de Oslo, 3ª Ed., (tradução FINEP), 2005. Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0011/11696.pdf. Acesso em 21/03/2009. Acesso em: 25 set. 2008.

PEDROSO, B. **Desenvolvimento do TQWL–42**: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. 2010. 129 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

PENTEADO, R. F.S. **Programa de Sugestões**: elementos que estimulam a geração de ideias para a gestão da inovação nas organizações. 2010. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. Barueri: Manole, 2004.

RIJNBACH, C. V. Como transformar ideias em inovações que geram resultados. **In: TERRA, J. C. C. Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ROCHA NETO, I. **Gestão de organizações**: pensamento científico, inovação, ciência e tecnologia, auto-organização, complexidade e caos, ética e dimensão humana. São Paulo: Atlas, 2003.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão as inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

STAL, E.; CAMPANÁRIO, M. A.; ANDREASSI, T. **Inovação**: como vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Clio Editora, 2006.