

**BARREIRAS E FACILITADORES PARA A GERAÇÃO DE IDEIAS**

**BARRIERS AND FACILITATORS TO GENERATE IDEAS**

**Patrícia Fernanda Dorow**

Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina  
Endereço: Avenida Coronel Bandeira Maia, 1022, Tapera, CEP: 88049-060. Florianópolis, SC, Brasil  
Telefone: 4896203837  
E-mail: [patriciadorow@gmail.com](mailto:patriciadorow@gmail.com)

**Caroline de Medeiros**

Mestre em Educação  
Professora do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Santa Catarina  
Endereço: Rua João Pio Duarte Silva, 180 apto 102. Córrego Grande, CEP: 88037-001. Florianópolis, SC, Brasil  
Telefone: (048) 32210579  
E-mail: [carol@ifsc.edu.br](mailto:carol@ifsc.edu.br)

**João Artur de Souza**

Pós-doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Pesquisador da Universidade Federal de Pelotas,  
Endereço: Trindade, s/n, CEP: 88040-970. Florianópolis, SC, Brasil  
Telefone: (48) 37217117  
E-mail: [jatr@egc.ufsc.br](mailto:jatr@egc.ufsc.br)

**Gertrudes Aparecida Dandolini**

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Professora na Universidade Federal de Santa Catarina  
Endereço: Trindade, s/n, CEP: 88040-970. Florianópolis, SC, Brasil  
Telefone: (48) 37214440  
E-mail: [gtude@egc.ufsc.br](mailto:gtude@egc.ufsc.br)

Artigo recebido em 21/07/2013. Revisado por pares em 29/10/2013. Reformulado em 30/10/2013. Recomendado para publicação em 31/10/2013 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 20/12/2013. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



**RESUMO**

O mundo dos negócios requer práticas estratégicas para a criação de inovações. Sendo assim, os estímulos à geração de ideias permitem que as empresas criem novos produtos, novos processos ou novos serviços. Desta forma, o objetivo geral do artigo é apresentar os fatores que impedem que o processo de geração de ideias aconteça na organização, visto que elas são insumos para a inovação. A abordagem metodológica desta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, descritivo qualitativo. Foram realizadas entrevistas em uma empresa de pequeno porte que trabalha diariamente com inovação. Os principais resultados encontrados revelam os elementos referentes à cultura organizacional e à liderança. Conclui-se que a autonomia, os treinamentos e a promoção de técnicas para a geração de ideias são capazes de estimular a gestão da inovação.

**Palavras-chave:** Inovação; Geração de ideias; Cultura.

**ABSTRACT**

The business world requires strategic practices for creating innovation. Hence, the incentives to generate ideas allows companies to create new products, new processes or new services. Thus, the central aim of the article is to present the factors that prevent the process of generating ideas happen in the organization, whereas ideas are inputs to innovation. The methodological approach of this research is characterized as exploratory and descriptive qualitative. Interviews were conducted in a small business that works daily with innovation. The main findings reveal that aspects of the organizational culture and leadership performance affect directly the generation of new ideas for the organization. We conclude that autonomy, training and promotion of techniques for generating ideas are able to stimulate the innovation management.

**Key words:** Innovation; Generating ideas; Culture.

**1 INTRODUÇÃO**

Por muitos anos a tomada de decisão foi centralizada e o conhecimento era localizado nos gerentes da organização (BENNET; BENNET, 2004). Mas, diante de todas as mudanças que ocorreram, as organizações precisaram alterar sua estratégia valorizando agora o conhecimento como principal riqueza para sua sobrevivência. A força motriz deixou de ser músculo e passou a ser o cérebro (ANGELONI; REIS, 2009).

Nesse novo cenário da sociedade chamada do conhecimento, novos fatores passaram a ganhar visibilidade como a flexibilização, as relações com os clientes e, principalmente, a valorização das ideias. Nessa nova realidade, quanto mais ideias, maior a chance de uma delas se transformar em inovação.

Porém, como as mudanças agora são dinâmicas, uma inovação se torna obsoleta em pouco tempo (BENNET; BENNET, 2004; ANGELONI; REIS, 2009) e por isso, a geração de

novas ideias deve ser constante e contínua. Dessa forma, uma das alternativas para alcançar esse processo dinâmico é explorar a capacidade dos funcionários na participação de novas ideias que proporcionem a inovação (ALENCAR, 1995; HAMEL, 2001; MAY, 2007), já que eles participam e estão envolvidos diretamente de forma ativa no desenvolvimento do produto ou na prestação de serviços da organização.

O novo desafio é motivar, reter e gerir essas ideias de forma organizada para que essas produzam projetos inovadores. Segundo Goman (2002), a cultura de compartilhar conhecimento ainda é algo novo, por isso, muitas vezes explicitar novas ideias se torna uma barreira.

Considerando esses aspectos e diante da necessidade de conhecer os agentes que interferem nesse processo, o objetivo do artigo é apresentar os fatores que impedem o processo de geração de ideias na organização. Discute-se também os principais elementos que integram esse processo, apontando suas principais características, e apresentando medidas para melhorar a geração de ideias.

O artigo está estruturado da seguinte maneira, primeiramente foi apresentado na seção 2, a fundamentação teórica onde é apresentado o funil da inovação e os processos de geração de ideias, bem como os fatores-chave para essa atividade. Na seção 3, é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa. A análise dos dados é realizada na seção 4, seguida das considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para que se tenham ideias a fim de escolher a mais apropriada para a organização, é preciso gerá-las e armazená-las. Por isso, a atividade de geração de ideias envolve técnicas, ferramentas adequadas e fontes bem definidas para a continuidade do desenvolvimento de novos produtos (POSKELA et al., 2004).

### **2.1 GERAÇÃO DE IDEIAS**

Geração de ideias é o processo sistemático de criar e captar ideias de acordo com os requisitos definidos pela organização, e compreende elementos relativos à criatividade e elementos relativos à estrutura organizacional para apoiar o processo (FLYNN

et al., 2003; BJÖRK, 2010; COOPER, 2011). Girota, Terwiesch e Ulrich (2010) afirmam que praticamente todos os processos de inovação incluem a geração de ideias e a seleção de oportunidades ou ideias. Boeddrich (2004) enfatiza que toda inovação é baseada em uma ideia que pode estar dentro ou fora da empresa.

Barbieri, Álvares, Cajazeira (2009) definem como principais fontes de ideias:

1. Fontes de ideias externas à empresa: clientes, fornecedores, empresas concorrentes, empresas de engenharia consultiva, associações, outras entidades empresariais, instituições de pesquisa mercadológica, órgãos governamentais, inventores isolados, consultores, auditores externos, feiras, balcões de negócios e revistas científicas e técnicas.

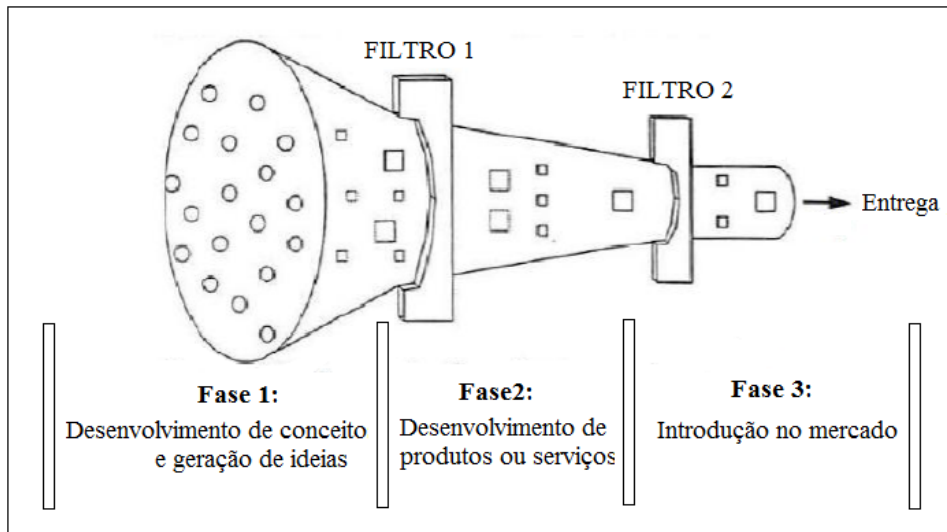
2. Fontes de ideias internas à empresa: *marketing*/vendas, pessoal próprio em atividades de P&D e correlatas, engenharia de produto, engenharia de processo, auditores internos e empregados de todas as áreas (vendas, assistência técnica, logística, finanças e contabilidade, controle da qualidade, recursos humanos).

Verworn (2006) relata que as entradas internas são as principais fontes de geração de ideias; ele destaca as áreas de *marketing*, vendas, alta gerência e P&D como ótimas entradas de ideias. Já as fontes externas podem acontecer na forma da participação dos clientes que apresentam seus desejos, suas necessidades e até suas soluções para um possível produto. Os concorrentes também podem proporcionar novas ideias. O conhecimento de um produto concorrente pode instigar uma equipe a criar um novo produto ou melhorar um produto já comercializado pela empresa (COOPER; EDGETT, 2007).

Assim, os esforços da organização devem ser direcionados para captar ideias e alcançar resultados com foco definido, gerando ideias com maior perspectiva de sucesso na etapa inicial do processo de inovação.

O modelo para tratamento das ideias conhecido como modelo do funil foi criado por Clark e Wheelwright (1993) e simboliza a necessidade de gerar ideias em grande quantidade para os processos de inovação organizacional. A Figura 1 demonstra a configuração de captação e seleção das ideias que futuramente se transformarão em inovações no mercado.

Figura 1 – Modelo do funil



Fonte: Wheelwright and Clark (1993, p.124).

Nesse modelo, muitas ideias são capturadas e aquelas viáveis e compatíveis ao objetivo proposto seguem para as próximas fases do funil. A primeira atividade (levantamento) é a definição de todas as sugestões, ideias e informações; aqui seria a “boca” do funil. Na segunda atividade (seleção), são identificadas aquelas oportunidades/ideias que estão alinhadas aos objetivos da empresa. Ainda nessa atividade, alguns critérios são estabelecidos como: custo, tempo, conveniência, entre outros (ALENCAR, 1995).

Já na terceira atividade (recursos), são estimados os custos das ideias escolhidas para posterior implementação. Na quarta atividade (implantação), são destinados recursos para as ideias selecionadas. Finalmente, na quinta atividade (aprendizagem), são desenvolvidos o *portfólio* de dados e as competências da organização.

O *front end* da inovação (FEI) envolve: a formulação do produto, estratégia de comunicação, identificação e avaliação de oportunidades, geração de ideias, definição do produto, planejamento dos projetos e revisões executivas (KHURANA; ROSENTHAL, 1998). Alguns processos como comunicação, criatividade, capacitação e reconhecimento/recompensa devem estar constantemente presentes em todas as fases.

Existem várias técnicas criadas para apoiar a geração de ideias, porém como esse não é o foco do artigo, iremos identificar somente algumas delas.

**Brainstorming:** é uma das técnicas mais antigas e mais conhecidas. Ela reúne especialistas de várias áreas onde cada um cria ideias e estimula os outros para a mesma

tarefa, pode ser feita em um ou em vários encontros (KING; SCHLICKSUPP, 2002). Seu ponto chave é a liberdade de criatividade, pois nenhuma ideia é julgada errada ou absurda.

**Método galeria:** alterna trabalho individual com trabalho em grupo, segue praticamente as mesmas diretrizes do *brainstorming* (PAHL; BEITZ, 2007).

**Mind-mapping:** é uma técnica gráfica, que inicia com a identificação de um problema ou tema para exploração e utiliza associação de palavras ou imagens (BUZAN; BUZAN, 1995).

**Método Delphi:** objetiva uma concordância na solução para um problema, é fundamentado na opinião e avaliação de especialistas sobre determinado assunto. Porém, os envolvidos permanecem anônimos entre si, sem comunicação (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRAS, 2009).

## 2.2 FATORES-CHAVE PARA GERAÇÃO DE IDEIAS

As ideias são elementos-chave no início do processo de inovação, ou seja, as etapas iniciais do processo são muito importantes na área da gestão empresarial (BREM; VOIGT, 2007). Assim, a gestão de ideias pode ser considerada o núcleo da gestão da inovação e está posicionada no FEI (BOTHOS; APOSTOLOU; MENTZAS, 2012). A capacidade de inovação das empresas está relacionada a uma demanda contínua de ideias capaz de atender às oportunidades de novas tecnologias, produtos e serviços. Alguns fatores podem tanto auxiliar quanto impedir a geração de ideias, e esta seção aponta os principais itens encontrados na literatura.

Missão e visão: é primordial que a organização tenha esses itens bem definidos. Scherer e Carlomagno (2009) apontam que a missão e os valores devem estar claros e definidos para delimitar as ações, definir os clientes, tanto internos quanto externos, fornecedores, sociedade e demais envolvidos. Retrata o valor do conhecimento sobre a missão e visão na organização, contribuindo para os processos criativos, estimulando a busca de ideias alternativas em termos de produtos, processos ou serviços a partir do momento em que todos os colaboradores entendem a razão da existência da organização. Porém, Buch e Wetzel (2001) sustentam que muitas organizações apresentam discrepâncias entre a cultura desejada e a cultura vigente. A visão, nesse caso, situa os

valores representados pelas regras derivadas da diversidade e das experiências e tem a função de guiar as ações para orientar o caminho a ser seguido.

Segundo Arruda, Rossi e Savaget (2009), a liberdade e autonomia são fundamentais para o sucesso das estratégias organizacionais. Para que os colaboradores se manifestem, Terra (2007) indica canais adequados para captação de ideias que facilitam esse processo.

A filosofia e os valores organizacionais podem ser tratados sob dois pontos de vista: os valores essenciais à organização e a comunicação interna. Os autores Collins e Porras (1996) discorrem sobre os valores na construção de uma visão onde as organizações necessitam ou não de mudanças, baseados em dois elementos: a ideologia essencial (que abarca os valores essenciais intrínsecos à organização e a sua finalidade essencial) e o futuro a qual se quer chegar. Já a comunicação interna, desempenha importante papel como disseminadora e mantenedora da filosofia e dos valores organizacionais, onde o que se almeja é alcançar a internalização pelos colaboradores (DUTRA, 2002, ROBINSON; SCHROEDER, 2005) e também está ligada à dinâmica dos grupos de trabalho e à participação.

Pressupõe a disseminação e a compreensão de conteúdos com dado significado e engloba mensagens e símbolos, verbais e não verbais. Vasconcellos e Hemsley (2003) realçam o papel da comunicação horizontal e diagonal nas formas organizacionais (estruturas) próprias para lidar com mudanças e atividades incertas e inovadoras, abrangendo nessas atividades as condições necessárias para o aparecimento da criatividade. As práticas que encorajam as interações entre as pessoas, as trocas sem formalidades de informações e outros procedimentos proporcionam os *insights que* são essenciais para o processo criativo, pois favorecem várias percepções por toda a exposição que as pessoas se sujeitam. Nessas situações, “muitos problemas de comunicação são na verdade diferenças de valor” e “as comunicações não verbais podem ser mais influentes que a variedade verbal” (ROBINSON; SCHROEDER, 2005, p. 425).

O ambiente organizacional influencia, conforme exposto por Alencar (1995) e Barbieri, Álvarez e Cajazeira (2009), o sucesso das inovações. Gurgel (2006) complementa que um ambiente agradável, tranquilo, alegre e descontraído contribui para o moral dos colaboradores, facilitando os processos criativos para a geração de ideias (GURGEL, 2006).

Nesse sentido, podemos citar o *ba*, esse termo representa um local, um momento de interação e de compartilhamento, onde se cria uma cultura compartilhada de confiança, estima e empatia. Cada “trabalhador do conhecimento” se enriquece com o outro, retira sua energia no grupo (NONAKA; KONNO, 1998).

O conceito de *ba* abarca o espaço físico como uma sala de reunião, o espaço virtual, como *e-mail* e outras TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação), e o espaço mental como ideias e modelos mentais compartilhados que propiciam a geração de ideias (PRAX, 2005). Uma estratégia correta nas ações da alta gerência, focadas no ambiente *ba*, pode assegurar o sucesso do processo de criação de conhecimento e a geração de inovações (PRAX, 2005).

Porém, alguns fatores são necessários, segundo Bono (1994), para que as pessoas produzam ideias, são eles:

1. Vontade: pois sem motivação, o processo não inicia;
2. Habilidade: os incentivadores devem possuir um alto conhecimento para conseguir compartilhá-lo e bons métodos que podem ser, por exemplo, o uso de programas incentivadores.

Investir em treinamentos para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores é apontado por Alencar (1995), Bonache (2000), Barbieri, Álvarez, Cajazeira (2009) como um incentivo à busca de novas ideias através da atualização das habilidades e de novos conhecimentos. Treinamentos para o desenvolvimento profissional também auxiliam na divulgação das crenças, dos valores e da filosofia da organização.

Amabile (2005), em sua pesquisa sobre comportamento humano, cita que a ergonomia no ambiente de trabalho, os relacionamentos de colaboração, participação, confiança, respeito e os canais internos de comunicação devem ser explorados.

De acordo com a visão de Robinson e Schroeder (2005), os colaboradores, ao se sentirem parte do processo, passam a cooperar com mais ideias e auxiliam a aprimorar o desempenho organizacional como um todo.

Outro artifício que pode estimular os colaboradores na dedicação de seu tempo e despertar seu interesse em gerar ideias, é o uso de recursos financeiros e prêmios, no entanto, muitas empresas preferem valorizar o reconhecimento.

Quando a escolha for pela adoção de recursos financeiros, Robinson e Schoroeder (2005, p. 68) “aconselham que a organização defina regras, com parâmetros



claros para o valor das sugestões aprovadas, recompensando cada ideia com seu devido valor”. Nesse caso, a gestão de ideias depende muito da estrutura do sistema de recompensa (NELSON; VANGUNDY, 2007).

A estrutura de cada sistema de reconhecimento ou de recompensa é algo individual de cada organização e está condicionada às respectivas questões culturais, sociais e econômicas. A criação de políticas de gestão de pessoas também é um elemento que pode auxiliar a compor um ambiente de trabalho incentivador de novas ideias, bem como a criação do hábito de colaborar, sugerir e participar, por exemplo, por programas de sugestão.

Essa visão corrobora a ideia de Arruda, Rossi e Savaget (2009) referente ao papel dos gerentes em conduzir e delegar, de acordo aos valores e culturas da organização, às funções e atribuições de seus colaboradores.

Porém, um dos principais entraves para essa transformação na organização é o baixo orçamento para implantação das ideias. Essa dificuldade, assinalada por Rijbach (2007), é fruto da falta de estrutura, planejamento, controle e gerenciamento.

A fase de implementação é complexa e, já que necessita de esforços e recursos, será viável apenas se a estrutura for suficiente para suportar a implantação das ideias selecionadas. Porém, Arruda, Rossi e Savaget (2009) aconselham que a falta de recursos financeiros não pode ser uma barreira para a implementação de ideias, deve-se evitar ao máximo esse episódio.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia utilizada no presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo exploratória-descritiva que, conforme Silverman (2009), estuda o que as pessoas estão fazendo em seu contexto natural. O estudo contempla um caráter exploratório, pois a estruturação do questionário foi baseada em pesquisas bibliográficas. Contudo também é descritiva por que busca identificar, descrever e analisar os principais pontos críticos relacionados à geração de ideias na organização. Foram aplicados questionários via *e-mail* com os gerentes da empresa. Posteriormente, os dados foram analisados e relacionados com a literatura.

A escolha dos respondentes ocorreu de acordo com seu tempo na empresa, somente participaram da pesquisa os gerentes que estavam há pelo menos 3 anos no cargo, ou seja, que já conheciam os processos da empresa. Por ser uma empresa de pequeno porte, possui apenas 40 funcionários, desses, apenas 2 se enquadraram nos padrões estabelecidos pelo estudo. Optou-se por aplicar questionários apenas aos gerentes, pois eles possuem uma visão holística do processo de inovação.

A pesquisa desenvolveu-se em uma empresa que atua com consultoria e é especialista em sistemas de planejamento e gestão empresarial. É uma das poucas empresas que sobrevive no mercado competitivo há mais de 10 anos. Está localizada na grande Florianópolis, e pode ser classificada como empresa de pequeno porte. Possui no total 40 funcionários, desses, 6 são gerentes de diferentes áreas e o restante são programadores e administradores. A organização trabalha com projetos multidisciplinares atuando dentro do território nacional.

O questionário utilizado na pesquisa foi baseado em autores da área. Ele foi composto por duas seções. A primeira seção continha questões referentes ao cargo que o profissional ocupava, sua escolaridade, experiência de trabalho anterior e tempo de serviço. Nesta etapa foram excluídos 4 entrevistados por não possuírem o critério de tempo mínimo de serviço de 3 anos. A segunda parte contemplou perguntas gerais sobre as práticas de geração de ideias da empresa e sobre o processo de compartilhamento do conhecimento. A terceira seção foi focada explicitamente nas barreiras e nos facilitadores encontrados no processo de geração de ideias, ou seja, atividades, papéis, processos, responsabilidades, problemas e oportunidades. O conjunto final de perguntas permitiu a identificação dos fatores que impedem a geração de ideias.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O estudo permitiu responder, compreender e contextualizar os fatores que impedem que o processo de geração de ideias aconteça na organização. O Quadro 1 apresenta os principais facilitadores apontados na literatura e as respectivas falas dos entrevistados.

Quadro1 – Facilitadores para o processo de geração de ideias e fala dos entrevistados

Facilitadores	Falas
Consciência de que o conhecimento pode ser utilizado para outras pessoas na organização (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001; TONET, 2006).	Entrevistado 1: “Utilizamos a intranet e encontros mensais fora do horário de trabalho para compartilhar informações entre os envolvidos”. Entrevistado 2: “Costumo comentar com meus colegas quando descubro algo novo ou uma nova forma de fazer alguma coisa”.
A intensidade da interação dos agentes durante o processo de geração de ideias aumenta as chances do surgimento de novas ideias (ALAM, 2003).	Entrevistado 1: “Trabalhamos de modo colaborativo nos projetos e ideias. Todos os colaboradores podem participar desse processo. Funciono com motivador trazendo informações do mercado e mostrando novos caminhos para que a equipe técnica possa estar vendo a viabilidade para os próximos passos”. Entrevistado 2: “Quando me deparo com um problema, levo ele para discussão com outras pessoas e juntos conseguimos encontrar uma solução”.
Como um meio de auxiliar equipes a produzirem uma maior quantidade e qualidade de soluções, as organizações têm disponíveis sistemas que integram e possibilitam a interação entre as pessoas: Sistemas de Apoio a Grupos (SATZINGER; GARFIELD; NAGASUNDARAM, 1999).	Entrevistado 1: “Utilizamos ferramentas para compartilhar informações e ideias”. Entrevistado 2: “Procuro utilizar a intranet que possuímos quando a pessoa que preciso falar não está na empresa”.
Proporcionar tempo para a geração de ideias é mais frutífero do que recompensa (BJÖRK et al., 2010).	Entrevistado 1: “Trabalhamos o modelo 6/2, onde o colaborador trabalha 6 horas e gasta 2 horas do dia ajudando a melhorar os projetos em andamento ou pensando em novas ideias”. Entrevistado 2: “Não utilizamos sistema de recompensa e acho que esse tipo de motivação se tornaria obsoleto com o passar do tempo”.
Ferramentas que podem auxiliar a geração de ideias são o uso de plataformas (DI GANGI; WASKO, 2009) além de tempo livre para gerar ideias (MAINEMELIS, 2010).	Entrevistado 1: “Cerca de 25% do meu tempo está voltado para essa atividade”. Entrevistado 2: “Temos um tempo específico para criar novas ideias isso é um ponto muito positivo na empresa”.
Padrões de relações entre atores organizacionais, afetam diretamente o processo (SENSIPER, 2003), bem como as TICS (ARDAIZ et al., 2011), principalmente para o refinamento das ideias (AWAZU et al., 2009).	Entrevistado 1: “Utilizamos um modelo de Startup para avaliação e viabilidade de ideias do grupo, onde todos os envolvidos são sócios. Não utilizamos software de apoio, apenas reuniões para compartilhar a ideia e ver o caminho a ser seguido com o grupo”. Entrevistado 2: “O modelo que utilizamos trabalha com planejamento e metas concretas para isso a relação que possuímos internamente são muito importantes”.
Algumas ideias precisam de análise extensiva (ROCHFORD, 1991; BERMAN; KIM, 2010; BOTHOS; APOSTOLOU; MENTZAS, 2011; SANTOS; SPANN, 2011).	Entrevistado 1: “Possuímos um espaço onde o colaborador lança as ideias da empresa em um espaço reservados para ideias aprovadas e não realizadas no momento”. Entrevistado 2: “Sempre avaliamos alguma ideia antes de aprova-las, dessa forma evitamos perda de tempo e dinheiro”.
Alguns fatores podem auxiliar a geração de ideias como: reuniões, incentivo financeiro, (BERMAN; KIM, 2010), bom clima organizacional (BOMMER; JALAJAS,	Entrevistado 1: “Acho que seria muito importante implementar um grupo exclusivo para criação e novas tendências, com dedicação exclusiva para esse

<p>2004), formação de grupos, desafios e competições (SANTOS; SPANN, 2011), iniciativa pessoal, comunicação, criatividade (BINNEWIES, OHLY, SONNENTAG, 2007), a imagem de um líder (JONG; HARTOG, 2007), sistemas de apoio a grupo (SATZINGER; GARFIELD; NAGASUNDARAM, 1999), socialização (SCHULZE; HOEGL, 2008) e redes sociais (BJÖRK et al., 2011).</p>	<p>assunto e não misturar operacional com inovação ajudaria muito”. Entrevistado 2: “Em minha percepção ajudaria muito a criação de uma equipe que fornecesse o norte que o mercado se direciona e dessa forma poderíamos focar toda nossa energia para criar ideias voltadas a um fim ou uma ação específica”.</p>
---	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Analisando o Quadro 1, pode-se perceber que na empresa pesquisada os colaboradores trabalham de maneira integrada tanto nos projetos quanto na geração de ideias. Todos podem participar ativamente desse processo utilizando o modelo de *startup* para avaliação e viabilidade das ideias geradas pelo grupo. O modelo *startup* é um modelo de negócio que define como a empresa gera e captura valor do mercado. Sem a certeza dessa ferramenta, torna-se complicado continuar o projeto. Nele, alguns pontos decisivos devem ser contemplados, por exemplo: quem é o cliente? Qual é o problema? Algumas *startups* imitam os casos de sucesso de outros países, o que pode se tornar um risco.

Outro facilitador identificado é a ferramenta de *Intranet* e a realização de encontros mensais fora do horário de trabalho para trocar ideias o que demonstra a consciência de aprendizagem do grupo e o desejo de colaborar com a empresa. Um aspecto importante identificado foi a imagem de um líder dentro da organização, chamado de “motivador”, seria aquela pessoa que capta as informações do mercado e sugere novos caminhos para que a equipe visualize o mercado e defina sua estratégia. As redes de computadores (Internet, Intranet e Extranet), *groupware*, GED (gerenciamento eletrônico de documentos) estão na dimensão tecnológica que oferecem suporte à engenharia do conhecimento (ANGELONI, 2002, p.155).

Para que os colaboradores possam pensar em novas ideias, a empresa trabalha com um planejamento de trabalho 6/2h (6 horas de trabalho e 2 horas de criação), conforme prescrito na literatura quanto à importância de destinar um horário específico para a criação de novas ideias. Segundo Koen et al. (2002), a organização deve dispor de processos formais para avaliar as ideias ainda na fase inicial, bem como recursos como tempo, dinheiro e pessoas aptas a realizarem essa seleção, para que, posteriormente, as melhores ideias sejam desenvolvidas. O tempo é um dos fatores de influência que está diretamente ligado ao sucesso do processo de inovação, bem como a estratégia, o ambiente, a cultura, as informações (internas e externas), os programas de criatividade, a

motivação, a identificação de oportunidades, o compartilhamento do conhecimento, a política e a pesquisa (DOROW, 2013).

Quadro 2 – Barreiras para o processo de geração de ideias e fala dos entrevistados

Barreiras	Falas
Relutância de indivíduos que investiram recursos na construção de uma competência específica em compartilhar este conhecimento com outros (HUSTED; MICHAILOVA, 2002, DAVENPORT, 1998).	Entrevistado1: “Alguns envolvidos preferem guardar sua ideia para aplicarem em projetos próprios”. Entrevistado 2: “Percebo que quando alguns colegas não obtiveram ajuda para aprender algo também acabam retendo seus conhecimentos”.
Percepção de que o compartilhamento de conhecimento pode expor fracassos que tragam danos à carreira ou reputação do indivíduo (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).	Entrevistado1: “Muitos têm vergonha de expor suas ideias nas reuniões, porém, acabam apresentando através da intranet”. Entrevistado 2: “Aqueles que possuem maior formação acadêmica demonstram maior medo de errar ao expor suas ideias”.
Percepção de que o conhecimento é algo sigiloso e que não deve ser compartilhado (ROBBINS, 2002).	Entrevistado1: “Ainda temos o problema da cultura das pessoas que não são acostumadas a expor suas ideias”. Entrevistado 2: “Compartilhar o que sabemos ainda é algo novo. Não era assim que agíamos há alguns anos atrás, então, ainda estamos lutando para mudar isso”.
Percepção de que o compartilhamento de conhecimento pode diminuir vantagens competitivas individuais (DAVENPORT, 1998; VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001; ROBBINS, 2002).	Entrevistado1: “Trabalhamos em conjunto e não temos programa de valorização de alguns funcionários”. Entrevistado 2: “Não incentivamos projetos individuais”.
Percepção de que não há tempo suficiente para compartilhar conhecimento (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001; ANGELONI; DAZZI, 2004).	Entrevistado1: “Cerca de 25% do meu tempo está voltado para a geração de novas ideias e a sua discussão entre os envolvidos”. Entrevistado 2: “O Tempo de estudo é uma barreira e validação para ver se a ideia é boa ou não”.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

De um modo geral, os colaboradores reconhecem a importância de compartilhar conhecimento e, por meio da análise de suas falas, percebe-se que poucas barreiras foram encontradas. Porém, alguns pontos como o individualismo e o medo de se expor foram percebidos. Pontos esses que estão mais ligados à cultura das pessoas do que à cultura da empresa, já que esta proporciona tempo, reuniões e ferramentas para estimular a geração de ideias. Cooper (1988) recomenda as seguintes abordagens para avaliar as ideias: contato com clientes-chave, grupos focais, reuniões com especialistas do setor, acesso a relatórios sobre o setor e de associações de classe. Kurkkio et al. (2011) ainda complementa que deficiências no *front-end*, muitas vezes, resultam em problemas de custo nas fases posteriores do processo de desenvolvimento de produto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa pesquisada está há 10 anos no mercado e tem conseguido sucesso e ganhado espaço por meio de seu planejamento e gestão empresarial. Para contemplar o objetivo geral definido para a pesquisa, que foi apresentar os fatores que impedem que o processo de geração de ideias aconteça na organização, foram realizadas entrevistas com dois gerentes que se encaixaram nos parâmetros de inclusão da pesquisa. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica referente ao tema “geração de ideias” por meio de artigos, teses, livros e um levantamento de campo.

Segundo a literatura, o processo de geração de ideias envolve motivação, criação, comunicação com foco na definição de conceitos para o próximo subprocesso inovação. Quanto aos processos formais para geração de ideias, a empresa não utiliza as técnicas formais citadas por Koen et al. (2001) e Nagle, Westerski e Iglesias (2011), como sessões com grupos, *brainstorming*, entre outros.

Percebe-se que na opinião dos colaboradores que responderam à pesquisa, praticamente todos os aspectos facilitadores ao processo de geração de ideias possuem grande relevância para eles e são aplicados na empresa, em detrimento aos aspectos de barreiras.

As barreiras encontradas se mostraram mais ligadas ao comportamento dos envolvidos do que à cultura da empresa, que apresentou um caráter de integração entre os funcionários e a valorização de novas ideias. Uma das maiores barreiras identificadas na empresa foi o fator comportamental, a cultura das pessoas que muitas vezes pararam o processo. Isso pode ser identificado nas políticas de tempo específico para gerar novas ideias, pois mesmo com o tempo disponibilizado alguns integrantes relutam em compartilhar suas ideias.

A imagem do líder também se mostrou como um ponto positivo para definir e traçar os objetivos a serem alcançados pela empresa. Segundo a literatura, a atuação do líder é fator crítico de sucesso para que a inovação ocorra na organização, e a percepção dos liderados com relação a traços vinculados a um perfil inovador em seu líder pode atuar como um fator inibidor ou propulsor do grupo para a inovação. O principal fator que impede o processo de geração de ideias foi o medo das pessoas de errarem ou mesmo

selecionarem suas ideias para projetos particulares, as pessoas são inerentemente resistentes à mudança: evitá-la ou resistir a ela é da natureza humana.

Por fim, constatou-se neste artigo a relevância que os colaboradores dão ao tema geração de ideias e, especificamente, à inovação, assim como também verificou-se a intenção da empresa pesquisada em implementar ações identificadas e priorizadas como parte relevante ao atendimento do seu objetivo que é alcançar maior produtividade e qualidade na geração dos serviços prestados aos seus clientes.

A empresa percebe que as pessoas são o elemento central, dado que os processos de inovação são predominantemente centrados em trabalhos de grupos de pessoas com competências e talentos diferentes para criar novos projetos.

## REFERÊNCIAS

ALAM, I. Commercial innovations from consulting engineering firms: An empirical exploration of a novel source of new product ideas. **Journal of Product Innovation Management**, 20(4), 300-313, 2003.

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. Como matar a criatividade. In: **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ANGELONI, M. T.; REIS, E. S. Arena de Aprendizagem: onde as organizações do conhecimento se perpetuam. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 15, 2008, Bauru. São Paulo: SIMPEP, 2009.

ANGELONI, M. T; DAZZI, M.C.S. A era do conhecimento. In: SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (ORG). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews Editora Ltda, 2004.

ANGELONI, M.T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARDAIZ-VILLANUEVA, et al. Evaluation of computer tools for idea generation and team formation in project-based learning. **Computers and Education**, Amsterdam, v. 56, n. 3, p. 700-711, 2011.

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

AWAZU, Y.; BALOH, P.; DESOUSA, K. C.; WECHT, C. H.; KIM, J.; JHA, S. Information-communication technologies open up innovation. **Research Technology Management**, v. 52, n. 1, p. 51-58, 2009.

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

BENNETT, J.M; BENNETT, M.J. Developing intercultural sensitivity: An integrative approach to global and domestic diversity. In D Landis, J. Bennett, & M. Bennett (Eds.) **Handbook of intercultural training** (3 ed., p. 147-165). Thousand Oaks, CA: Sage. 2004.

BERMAN, E. M.; KIM, C.-G. Creativity management in public organizations: jump-starting innovation. **Public Performance & Management Review**, 33, 619-652, 2010.

BINNEWIES, C.; OHLY, S.; SONNENTAG, S. Taking personal initiative and communicating about ideas: what is important for the creative process and for idea creativity? **European Journal of Work & Organizational Psychology**, United Kingdom, v. 16, n. 4, p. 432-455, 2007.

BJÖRK, J. et al. The impact of social capital on ideation. **Industry and Innovation**, United Kingdom, v. 18, n. 6, p. 631-647, 2011.

BJÖRK, J.; BOCCARDELLI, P.; MAGNUSSON, M. G. Ideation capabilities for continuous innovation. **Creativity & Innovation Management**, Malden, v. 19, n. 4, p. 385-396, 2010.

BOEDDRICH, H. J. Ideas in the workplace: a new approach towards organizing the fuzzy front end of the innovation process. **Creativity and Innovation Management**, Malden, v. 13, n. 4, p. 274-285, 2004.

BOMMER, M.; JALAJAS, D. S. Innovation sources of large and small technology-based firms. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 51, 13-18, 2004.

BONACHE, J. The Internacional Transfer of na Idea Suggestion System: against radical relativism in internacional human resource management. **International Studies of Management and Organization**, v. 29, n. 4, p. 24-44, 2000.

BONO, E. **Criatividade levada a sério**: Como gerar ideias criativas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1994.

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**, 39, 1333-1345, 2011.

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**, Amsterdam, v. 39, n. 1, p. 1333-1345, 2012.



BREM, A.; VOIGT, K. I. Innovation management in emerging technology ventures: the concept of an integrated idea management. **International Journal of Technology, Policy and Management**, Olney, v. 7, n. 3, p. 304-321, 2007.

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

BUZAN, T.; BUZAN, B. **The Mind Map Book**. BBC Boks, 1995.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development: text and cases**. New York: The Free Press, 1993.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 5, p. 65-77, set./out. 1996.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão de sua empresa. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. Tradução Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 2006. p. 161-182.

COOPER, R. G. Predevelopment activities determine new product success. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 17, n. 3, p. 237-247, 1988.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. **Generating breakthrough new product ideas**. Canada: Product Development Institute, 2007.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DI GANGI, P. M.; WASKO, M. Steal my idea! Organizational adoption of user innovations from a user innovation community: A case study of Dell Idea Storm, **Decision Support Systems**, 48, 1, 303-312. 2009.

DOROW, P. F. **O processo de geração de ideias para inovação: estudo de caso em uma empresa náutica**. 2013. 166 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) -Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLYNN, M. et al. Idea management for organizational innovation. **International Journal of Innovation Management**, Washington, v. 7, n. 5, p. 417-442, 2003.

GIROTRA, K., TERWIESCH, C.; ULRICH, K. T. Idea generation and the quality of the best idea. **Management Science**, Hannover, v. 56, n. 4, p. 591-605, 2010.

GOMAN, C. K. **Five reasons people don't tell what they know**. Kinsey Consulting Services, 2002.

- GURGEL, M. F. **Criatividade & Inovação**: uma Proposta de Gestão da Criatividade para o Desenvolvimento da Inovação. 2006. 193 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio do Janeiro, 2006.
- HAMEL, G. A era da revolução. **Revista HSM Management**, v. 24, n. 1, p. 116-125, 2001.
- HUSTED, K; MICHAILOVA, S. Diagnosing and Fighting Knowledge Sharing Hostility. **Organizational Dynamics**, 31(1): 60-73, 2002.
- JONG, J.; HARTOG, D. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, v.10, n.1, p.41- 64, 2007.
- KHURANA, A.; ROSENTHAL, S. R. Towards holistic front ends in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, Malden, v. 15, n. 1, p. 15-57, 1998.
- KING, B.; SCHLICKSUPP, H. **Criatividade: uma vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora S.A., 2002.
- KOEN, P. et al. Fuzzy front end: effective methods, tools and techniques. In: BELLIVEAU, P.; GRIFFEN, A.; SORERMEYER, S. (Ed.). **The PDMA toolbox for new product development**. New York: John Wiley and Sons, 2002.
- KURKKIO, M.; FRISHAMMAR, J.; LICHTENTHALER, U. Where process development begins: a multiple case study of front end activities in process firms. **Technovation, Amsterdam**, v. 31, p. 490-504, mai. 2011.
- MAINEMELIS, C. Stealing fire: creative deviance in the evolution of new ideas. **Academy of Management Review**, 35, 558-578, 2010.
- MAY, M. E. Toyota: a formula da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2007. N.8, p. 37-43, 2007.
- NAGLE, T.; WESTERSKI, A.; IGLESIAS, C. A. The road from community ideas to organizational innovation: a life cycle survey of idea management systems. **International Journal Web Based Communities**, Olney, v. 7, n. 4, 2011.
- NELSON, B. VANGUNDY, L. **1001 maneiras de premiar seus colaboradores**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- NONAKA, I. A. Empresa criadora de conhecimento. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. Campus, Rio de Janeiro, 2001.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba". **The Journal of Knowledge Management**, United Kingdom, v. 1, n. 1, 1998.
- PAHL, G.; BEITZ, W. **Engineering Design**. Springer: 2007.

POSKELA, J. BERG, P. PIHLAJAMAA, J. SEPPALA, J.; FELAND, J. M. **The role of roadmaps in fuzzy-front-end phase of innovation process.** IAMOT. Anali Washington, D.C. 2004.

PRAX, J-Y., **Le Manuel du Knowledge Management.** Paris: Polia Editions, 2005.

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.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBINSON, A. G.; SCHROEDER, D. M. **Ideas are free: how the idea revolution is liberating people and transforming organizations** São Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc., 2005.

ROCHFORD, L. Generating and screening new product ideas. **Industrial Marketing Management**, 20, 287-296, 1991.

SANTOS, R. dos; SPANN, M. Collective entrepreneurship at QUALCOMM: combining collective and entrepreneurial practices to turn employee ideas into action. **R&D Management**, Malden, v. 41, n. 5, p. 443-456, 2011.

SATZINGER, J., GARFIELD, M; NAGASUNDARAM, M. The Creative Process: The Effects of Group Memory on Individual Idea Generation. **Journal of Management Information Systems**, 15 (3), 143-160, 1999.

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

SCHULZE, A.; HOEGL, M. Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: a behavioral approach. **Research Policy**, Amsterdam, v. 37, n. 10, p. 1742-1750, 2008.

SENSIPER, S. The Role of tacit knowledge in group Innovation. **California Management Review**, California, v. 40, n. 3, p. 112-127, 2003.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos.** 3 ed. Porto Alegre, Artmed, 2009.  
TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: sete dimensões e 100 práticas gerenciais.** São Paulo: Terra Fórum Consultores, 2007.

TONET, H.C.; DA PAZ, M, DAS G. T, Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **RAC**, v. 10, n.2, Abr./jun. 2006: 75-94, 2006.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial.** 4. ed. rev. São Paulo: Pioneira, 2003.

VERWORN, B. How german measurement and control firms integrate market and technological knowledge into the front end of new product development. **International Journal of Technology Management**, Arlington, v. 34, n. 3-4, p. 379-389, 2006.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation**. Oxford: Oxford University, 2000.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. **Innovation and Organizations**. New York, USA: John Wiley & Sons, 2001.