

**GESTÃO DE IDEIAS: UM ESTUDO EMPÍRICO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**IDEA MANAGEMENT: AN EMPIRICAL STUDY IN THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA CATARINA**

**GESTIÓN DE IDEAS: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN LA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**Gustavo Tomaz Buchele**

Doutorando na Universidade Federal de Santa Catarina

Telefone: (48) 3721-9273

Endereço: R. Major Costa, n. 118, ap. 401, Centro, CEP: 88020-400. Florianópolis, SC, Brasil

E-mail: [gustavotb.adm@gmail.com](mailto:gustavotb.adm@gmail.com)

**Pierry Teza**

Professor no Instituto Federal de Santa Catarina

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina

Telefone: (48) 3721-9273

Endereço: R. Marechal Deodoro, n. 54, ap. 202, Bairro Bom Jesus, CEP: 89500-000. Caçador, SC, Brasil

E-mail: [pierryteza@gmail.com](mailto:pierryteza@gmail.com)

**Gertrudes Aparecida Dandolini**

Professora na Universidade Federal de Santa Catarina

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina

Telefone: (48) 3721-9273

Endereço: R. Gentil Leandro dos Santos, n. 88, ap. 201, Bl. 1ª, Carvoeira, CEP: 88040-670. Florianópolis, SC, Brasil

E-mail: [gertrudes.dandolini@ufsc.br](mailto:gertrudes.dandolini@ufsc.br)

**João Artur de Souza**

Professor na Universidade Federal de Santa Catarina

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina

Telefone: (48) 3721-9273

Endereço: R. Gentil Leandro dos Santos, n. 88, ap. 201, Bl. 1ª, Carvoeira, CEP: 88040-670. Florianópolis, SC, Brasil

E-mail: [jartur@gmail.com](mailto:jartur@gmail.com)

Artigo recebido em 07/04/2014. Revisado por pares em 07/09/2015. Reformulado em 24/07/2015. Recomendado para publicação em 15/09/2015 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 24/12/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



## RESUMO

Ideias são vitais para a inovação e esta, por sua vez, é fonte de melhorias para organizações privadas e públicas. A partir da necessidade de maior entendimento sobre a questão das ideias para inovação em organizações públicas, este estudo exploratório com abordagem qualitativa visa a caracterizar o fluxo de ideias em uma das Pró-Reitorias da Universidade Federal de Santa Catarina. Para isto foram utilizadas entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados. Como resultados não foram encontradas ações deliberadas para melhoria da quantidade e qualidade das ideias, bem como não foi identificado o uso de técnicas de criatividade. Como perspectivas futuras, recomendam-se estudos que possam abordar os demais setores da universidade, caracterizando com maior profundidade o fluxo de ideias na organização.

**Palavras-chave:** Inovação; Gestão de Ideias; Universidade.

## ABSTRACT

Ideas are vital for innovation and in turn, it is the source of improvements for public and private organizations. From the need for better understanding the issue of ideas for innovation in public organizations, this exploratory qualitative study aims to characterize the flow of ideas in a Pro-Rector of the Federal University of Santa Catarina. For this, semi-structured interviews were used as a technique for data collection. As a result, unintentional actions to improve the quantity and quality of ideas were not found, as well as the use of creativity techniques for this was not identified. As future prospects, new studies are recommended, which address the remaining sectors of the university, featuring in depth the flow of ideas in the organization.

**Keywords:** Innovation; Idea Management; University.

## RESUMEN

Ideas son vitales para la innovación, y esta, a su vez, es fuente de mejora para organizaciones privadas y públicas. Desde la necesidad de mayor comprensión la cuestión de las ideas para innovación en organizaciones públicas, este estudio exploratorio con abordaje cualitativo tiene el objetivo de caracterizar el flujo de ideas en uno de los vicerrectorados de la Universidade Federal de Santa Catarina. Entrevistas semiestructuradas fueron utilizadas como técnica para colección de datos. Como resultados no fueron encontradas acciones deliberadas para mejoría de la cantidad y calidad de las ideas, así como no fue identificado el uso de técnicas de creatividad. Como perspectivas futuras se aconsejan estudios que puedan tener enfoque en otros sectores de la universidad, caracterizando con mayor profundización el flujo de ideas en la organización.

**Palabras-clave:** Innovación; Gestión de Ideas; *Universidad*.

## 1 INTRODUÇÃO

Partindo do entendimento de que o ambiente organizacional é cada vez mais definido pela economia do conhecimento, a informação e o próprio conhecimento tornam-se cada vez mais essenciais para o sucesso das organizações. Neste sentido, a gestão do conhecimento pode fornecer as ferramentas necessárias para a interação entre informações e conhecimento (JARBOE; ALLIANCE, 2001). Segundo Wiig (2002), a gestão do conhecimento contribui com novas opções, aumentando a capacidade de realização da organização com práticas que podem trazer diversas vantagens à administração pública. Desta forma, a gestão do conhecimento torna-se um importante desafio para a sobrevivência, tanto das empresas do setor privado quanto do setor público (BATISTA, 2012). Assim, gerenciar o conhecimento transformou-se em uma responsabilidade da administração pública para que esta melhore a efetividade e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

No setor público, de acordo com Batista (2012), os processos de gestão do conhecimento, ou seja, identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento, estão relacionados com a aprendizagem e a inovação, as quais, em organizações públicas, são direcionadas para aumento de eficiência e de qualidade dos serviços prestados à sociedade. No mesmo sentido, McNabb (2007) afirma que a meta principal da gestão do conhecimento no setor público é induzir a inovação e a invenção em agências governamentais. Quando as organizações públicas inovam, elas não apenas processam informações de fora para dentro com o objetivo de resolver problemas existentes e se adaptarem a um ambiente de mudança, também criam novos conhecimentos e informações de dentro para fora, para redefinir os problemas e soluções com intuito de recriar o seu ambiente (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Assim, buscam a aplicação de novas tecnologias dentro das organizações, novas e melhores formas de prestação de serviços públicos, além de novos processos de gestão (EDVINSSON *et al.*, 2004). Diante disto, uma inovação no setor público não precisa necessariamente resultar em uma mudança tecnológica (McNABB, 2007).

Dada a importância das ideias para a inovação (BOEDDRICH, 2004; VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006), entende-se que essas devem ser gerenciadas de forma ativa. Porém, a gestão das ideias para a inovação é um conceito novo para a administração pública, em que a literatura mais recente não inclui muitas estratégias para

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

aproveitar este potencial nesta área (BERMAN; KIM, 2010). Para que a inovação ocorra é importante gerar novas ideias e avaliá-las em respostas às questões percebidas ou oportunidades colocados pelo ambiente. A sobrevivência depende não só da adaptação às circunstâncias, mas da manipulação ou do ajuste proativo a estas circunstâncias (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006). Neste sentido, as ideias desempenham um papel importante nesta relação (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006), considerando que as organizações que possuem grande número de ideias podem esperar um futuro mais bem sucedido (BOEDDRICH, 2004).

Tendo em vista a escassez de estudos que abordem a questão das ideias para inovação no setor público, este artigo apresenta um estudo empírico exploratório cujo objetivo foi caracterizar o fluxo das ideias em uma das Pró-Reitorias da Universidade Federal de Santa Catarina.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira e presente seção corresponde à introdução do trabalho. A segunda lança os fundamentos teóricos utilizados como base para o estudo. Na terceira seção são explicitados os aspectos metodológicos. Na quarta seção são apresentados e discutidos os resultados do estudo. Finalmente, na quinta seção são realizadas as considerações finais, bem como explicitados pontos que poderão ser abordados por futuros trabalhos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado um arcabouço teórico dos principais conceitos sobre ideias no contexto da inovação. Assim, esta compreensão serviu como base para a análise dos resultados desta pesquisa, demonstrada no quarto capítulo. A gestão de ideias é considerada como parte do *front end* da inovação, o qual será tratado no primeiro tópico desta fundamentação teórica.

### 2.1 INOVAÇÃO: CONCEITO, IMPORTÂNCIA E PROCESSO

Inovação normalmente é conceituada como o processo pelo qual novas ideias, objetos ou práticas são criadas, desenvolvidas, implementadas e difundidas (WALKER, 2006). Diversas pesquisas são concentradas em estratégias de liderança, mudança organizacional, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

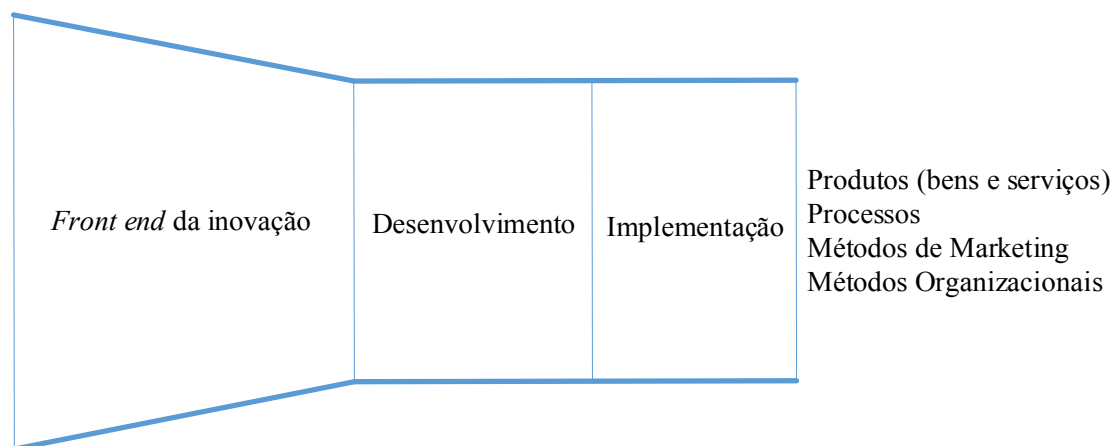
implementação, apoio e difusão da inovação em organizações públicas ( FERNANDEZ; RAINEY, 2006). Estudos sobre mudança organizacional mostram que líderes que incentivam novas ideias e discussões em grupo, testando e refinando ideias, criam um clima de abertura e aceitação de mudança (ARGYRIS, 1990; BERNIER; HAFSI, 2007; HEINZEN, 1990; KIM, 2008). A concentração no desenvolvimento de novas ideias, na primeira parte do processo de inovação, possui foco em novas formas de ampliar a liderança e estratégias específicas de gestão de mudança, além de estimular a criatividade entre os funcionários de baixo e médio nível (BERMAN; KIM, 2010). A criatividade é capaz de promover a capacidade competitiva de uma organização, pois permite que ela se adapte às mudanças de condições ambientais, e aproveite as oportunidades colocadas (SHALLEY; ZHOU; OLDHAM, 2004).

A primeira parte do processo de inovação é chamado de *front end* da inovação (FEI) (POSKELA; MARTINSUO, 2009; MARTINSUO; POSKELA, 2011; BERTELS; KLEINSCHMIDT; KOEN, 2011; HANNOLA; OVASKA, 2011). Segundo Koen *et al.* (2001), o FEI possui três elementos principais, ou seja, ideias, oportunidades e conceitos. Os autores afirmam que este processo pode iniciar a partir da geração de ideias ou da identificação de oportunidades e, assim, um elemento necessita de outro. Finalizando, o FEI entrega um conceito a ser desenvolvido nos outros estágios do processo de inovação (KOEN *et al.* 2001).

A gestão de ideias é tratada, por alguns autores, como o centro da gestão da inovação (BOTHOS; APOSTOLOU; MENTZAS, 2012) e por isto destaca-se que a maneira que uma organização pode garantir a sua sustentabilidade pela inovação está ligada à gestão do *front end* que, por sua vez, pode dar à organização a capacidade de gerar e desenvolver novas ideias (BJÖRK; BOCCARDELLI; MAGNUSSON, 2010; FLYNN *et al.*, 2003).

O termo *Fuzzy Front end*, inicialmente, foi uma proposta de Smith e Reinertsen (1991), em que os autores propõem um olhar mais apurado sobre o início do processo de desenvolvimento de produtos e a divisão dele em três partes. Através do modelo dos três estágios de Koen *et al.* (2001) pode-se observar esta divisão conforme a Figura 1.

**Figura 1** – FEI, Desenvolvimento e Implementação



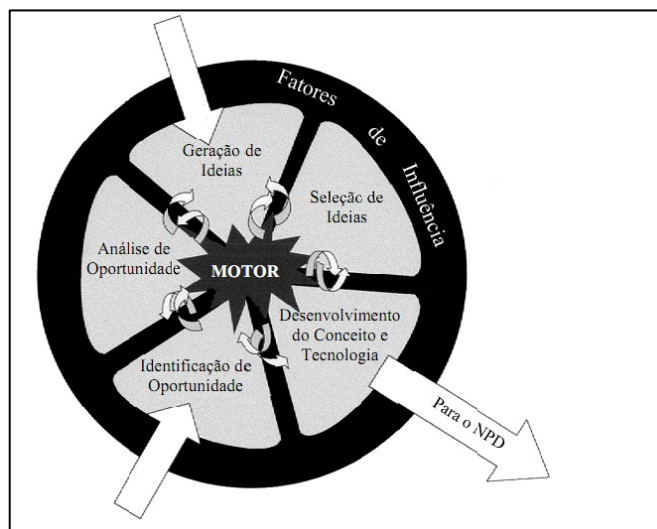
Fonte: Adaptado de Koen *et al.* (2001) e OECD (2005).

De acordo com Buss (2008, p. 15), o termo *fuzzy*, ou difuso, define as características deste processo devido ao “alto grau de incerteza, informalidade, ambiguidade, pouco envolvimento da equipe e da alta administração, falta de formalização para gerenciamento e falta de priorização das atividades e decisões”. Entretanto, Koen *et al.* (2001) sugerem a utilização do termo *Front end* da Inovação, pois a utilização incorreta do termo *fuzzy* poderá implicar que esta fase inicial do processo de inovação não pode ser gerenciada.

É possível observar, na literatura, que não existe consenso em relação à nomenclatura do *front end*. Do mesmo modo, a literatura estabelece diferentes limites iniciais das atividades inerentes ao *front end*, ou seja, ideias, oportunidades e conceitos. Neste sentido, alguns trazem a geração de ideias como início deste processo (COOPER, 2001, 1988; MONTOYA-WEISS; O’DRISCOLL, 2000; MURPHY; KUMAR, 1997), já outros trazem a identificação de oportunidades como passo inicial do *front end* da inovação (CRAWFORD; BENEDETTO, 2006; KHURANA; ROSENTHAL, 1998; URBAN; HAUSER, 1980).

Existem diversos modelos de *front end*, os quais apresentam diferentes aspectos e particularidades; porém, não exprimem incoerências entre si, o que mostra o padrão de conteúdo desta fase inicial (ORAWSKI *et al.*, 2011). A geração e seleção de ideias é uma característica central do *front end* no modelo de *New Concept Development* desenvolvido por Koen *et al.* (2001). Este modelo é apresentado na Figura 2, e mesmo não sendo o modelo com o maior nível de detalhamento das atividades, ele representa claramente a interação entre elas no *front end*.

Figura 2 - Modelo *New Concept Development*



Fonte: Koen *et al.* (2001).

O modelo de Koen *et al.* (2001) mostra a interação entre cinco elementos, em que, nele, inicia-se pela geração de uma ideia ou pela identificação de uma oportunidade. Estas podem se relacionar com os outros elementos através da ação dos fatores de influência, o ambiente, e conduzidos pelo motor, ou seja, a liderança e a cultura. Os círculos dão a noção de como as oportunidades e as ideias devem interagir entre todos os elementos do modelo. Este modelo possui, como visto, duas entradas, mas apenas uma saída, no elemento de desenvolvimento de conceito e tecnologia, o qual faz a interseção entre o *front end* e o restante do processo de desenvolvimento.

A partir do modelo de Koen *et al.* (2001) é possível perceber três elementos principais, a saber, ideias, oportunidades e conceitos. Tendo em vista que neste trabalho delimita-se a análise da gestão de ideias, a presente revisão de literatura continua a discussão a partir das ideias no contexto da inovação, mais especificamente no *front end* da inovação, abordando o conceito de gestão de ideias, o qual é foco deste trabalho.

## 2.2 IDEIAS NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO

As pesquisas em inovação geralmente consideram as ideias como os planos a serem implementados, em outras palavras, uma inovação é a implementação bem sucedida

de uma ideia criativa que pode ser expressa através do conhecimento, da prática, ou de um objeto físico (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006). Embora cada inovação comece com uma ideia, a original é, por diversas vezes, modificada ou reinventada ao longo do processo de implementação, de acordo com as necessidades (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006), para que elas evoluam e sejam desenvolvidas ao longo do tempo (BJÖRK; MAGNUSSON, 2009).

De acordo com Koen *et al.* (2001), uma ideia é a forma mais embrionária de um novo produto ou serviço que, geralmente, possui uma visão de alto nível da solução para determinado problema, identificado por uma oportunidade. Normalmente, as ideias surgem tanto da alta administração quanto da gestão do meio, ou mesmo entre o pessoal de desenvolvimento, sem qualquer ordem explícita (KURKKIO, 2011). As boas ideias são consideradas subjacentes a uma gestão eficaz, assim como uma gestão ineficaz tende a gerar ideias pobres (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006).

Segundo Montoya-Weiss e O'Driscoll (2000), apesar de cada ideia ser única, uma estrutura comum pode ser apresentada para o *front end*, fornecendo, aos geradores de ideias e tomadores de decisão, uma base comum para análise e comunicação. Desta forma, a capacidade de uma organização para crescer depende da sua de gerar novas ideias e explorá-las de forma efetiva, buscando benefícios sustentáveis para a organização (FLYNN *et al.*, 2003).

Nesta perspectiva, significa que as inovações são provenientes de ideias e que, para inovar com sucesso, as organizações devem ter um fluxo sustentável de ideias para escolherem (BOEDDRICH, 2004), pois aquelas que inovam com sucesso possuem uma capacidade de implementar mais e melhores ideias do que seus concorrentes e, assim, ganham vantagem sobre eles (FRANCIS; BESSANT, 2005).

Tendo em vista o foco deste trabalho e a importância da gestão da ideias no contexto da inovação, as próximas seções continuarão o referencial teórico acerca da gestão de ideias e suas atividades, ou seja, geração, enriquecimento, compartilhamento, avaliação e seleção, e armazenamento de ideias.

### 2.3 GESTÃO DE IDEIAS

Segundo Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009, p. 17), “a geração de ideias constitui



uma das preocupações principais das organizações que procuram realizar inovações de modo sistemático”. Neste contexto, é possível encontrar alguns termos recorrentes na literatura: ideação, geração de ideias e gestão de ideias. Ideação é o processo de geração e o desenvolvimento de ideias que podem ser transformadas em inovações (BJÖRK; BOCCARDELLI; MAGNUSSON, 2010), ou para atingir um estado desejado ou um resultado (BRIGGS; REINIG, 2010). Uma conotação muito próxima é dada por alguns autores ao termo gestão de ideias, que é entendida como o processo de reconhecer a necessidade de ideias, gerá-las, avaliá-las e selecioná-las (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006; BREM; VOIGT, 2007). Em relação à geração de ideias, entende-se este processo como parte da gestão de ideias, sendo esta última um conceito mais abrangente. Considerando que alguns autores fazem a distinção do processo de geração de ideias do processo de seleção (RIETZSCHEL; NIJSTAD; STROEBE, 2006; DE DREU *et al.*, 2011; GARFIELD *et al.*, 2001; GIROTRA; TERWIESCH; ULRICH, 2010), ou a tratam como uma tarefa (DIEHL; STROEB, 1991), reforça-se que a geração de ideias é uma parte do processo de gestão de ideias, responsável pela ideia em si.

No estudo aqui apresentado considerou-se que a gestão de ideias é composta das seguintes atividades: geração e enriquecimento de ideias (DIEH; STROEB, 1991; HOWARD; DEKONINCK; CULLEY, 2010; VALACICH; DENNIS; CONNOLLY, 1994); compartilhamento de ideias (HILL; BIRKINSHAW, 2010; MCADAM; REID; KEOGH, 2006); avaliação e seleção de ideias (DAILEY; MUMFORD, 2006; FERIOLI *et al.*, 2010; LICUANAN; DAILEY; MUMFORD, 2007); armazenamento de ideias (SATZINGER; GARFIELD; NAGASUNDARAM, 1999; CHEUNG; CHAU; AU, 2008). Desta forma, é importante ressaltar que gestão de ideias não se trata apenas da geração de ideias, mas engloba todas as atividades supracitadas. Neste sentido, estas atividades serão abordadas nas próximas seções deste trabalho.

### **2.3.1 Geração e enriquecimento de ideias**

Segundo Koen et al. (2001), a geração e enriquecimento de ideias diz respeito à criação, desenvolvimento e maturação de uma ideia concreta. A geração de ideias é evolutiva, ou seja, elas são construídas, desconstruídas, combinadas, reformuladas, modificadas e atualizadas. Uma ideia pode passar por muitas iterações e alterações, uma vez

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

que é analisada, estudada, discutida e desenvolvida em conjunto com os outros elementos do modelo *New Concept Development*. O contato direto com os clientes e usuários e vínculos com outras equipes, bem como a colaboração com outras empresas e instituições, muitas vezes podem aumentar esta atividade.

A geração e o enriquecimento de ideias pode ser um processo formal, incluindo sessões de *brainstorming* e bancos de ideias para que a organização gere novas ideias ou modifique-as, conforme a oportunidade identificada (KOEN *et al.*, 2001). A saída desta atividade, em outras palavras, as ideias, pode ser reativa ou proativa. Neste sentido, a ideia reativa é aquela gerada em uma tentativa de solucionar os problemas, enquanto que a ideia proativa é gerada para o progresso da organização em direção ao seu direcionamento estratégico (FLYNN *et al.*, 2003).

De acordo com Whitney (2007), a geração de ideias é a etapa na qual as ideias são orientadas com base na criatividade e percepção, podendo ser estimuladas por forças externas, ou por processos internos utilizados para promover a criatividade. A saída deste processo é uma decisão ou estratégia para desenvolver a ideia em um conceito utilizável.

Cabe salientar que algumas barreiras à geração de ideias são identificadas pela literatura. Entre elas, Dorow *et al.* (2013), através de um estudo qualitativo, verificaram que as principais estão mais relacionadas ao comportamento dos envolvidos do que à cultura da empresa. Neste sentido, uma das principais barreiras encontradas no trabalho foi o fator comportamental, portanto, a cultura das pessoas é que, por diversas ocasiões, representava uma dificuldade ao processo de geração de novas ideias.

As ideias, muitas vezes, são apenas o início da solução para os problemas e podem ser vistas como esboços que precisam ser desenvolvidos em versões mais viáveis (BOEDDRICH, 2004). Neste sentido, o enriquecimento de ideias pode ser considerado como o processo de melhorar as ideias já geradas (KOEN *et al.*, 2001).

### **2.3.2 Compartilhamento de ideias**

Nijstad, Stroebe e Lodewijkx (2002) e Paulos e Yang (2000), em um viés voltado ao enriquecimento de ideias, afirmam que há um aumento delas quando são compartilhadas no momento em que haja condições para isto.

Em relação ao compartilhamento de ideias, o trabalho de Seshadri e Shapira  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

(2003) abordam os efeitos de diferentes estruturas organizacionais sobre o fluxo de ideias e sobre a possibilidade de combiná-las nas organizações. Os autores concluem que estruturas de comunicação, amplitude de controle e o momento da avaliação têm grande impacto sobre o grau em que as semelhanças e complementaridades entre as ideias podem ser detectadas e sobre a eventual combinação de ideias para a criação de conhecimento.

A troca de ideias ou a sua partilha é uma parte importante da interação do grupo em uma variedade de contextos, como reuniões e grupos de trabalho intelectual ou equipes (GALEGHER; KRAUT; EGIDO, 1990). Além disso, o compartilhamento de ideias em grupos deve estimular associações ou ideias adicionais, pois, em grupos, os indivíduos estão expostos a mais ideias do que os geradores de ideias solitários (BROWN *et al.*, 1998; PAULUS, 2000; PAULUS; YANG, 2000).

### 2.3.3 Avaliação e seleção de ideias

Estas atividades da gestão de ideias referem-se ao reconhecimento das necessidades das ideias e da avaliação quando elas são apresentadas (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006). O problema para a grande parte das organizações, segundo Koen *et al.* (2001), diz respeito à escolha das ideias para atingir seus objetivos de criar maior valor de negócio. Desta forma, fazer uma boa seleção torna-se essencial para o futuro e sucesso do negócio. Processos de decisão formalizados no *front end* são difíceis, pois existe pouca informação e compreensão disponíveis neste início. Assim, a seleção de ideias deve ser feita em um processo formal através de *feedback* imediato fornecido para os geradores de ideias (KOEN *et al.*, 2001).

A literatura apresenta diversas abordagens para a avaliação e seleção de ideias para inovação; mas, embora os modelos existentes difiram entre si em termos de métodos e técnicas e na quantidade de fases, este processo geralmente está localizado após a fase de geração de ideias no *front end* da inovação (BAIER; GRAEFE; ROEMER, 2008). No presente trabalho entende-se que a seleção naturalmente incorpora o processo de avaliação, pois, para selecionar uma ou mais ideias, deve-se necessariamente realizar a avaliação das mesmas.

Rietzschel, Nijstad e Stroebe (2009) salientam que geração de muitas ideias criativas em si não é suficiente para chegar à fase de seleção com boas ideias e que, ao invés

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

disso, usar critérios adequados de seleção é essencial. Neste sentido, a parte difícil da ideação é a seleção de ideias, em que a questão crítica são os diferentes métodos de avaliação e como, em geral, os critérios são utilizados (BJÖRK; BOCCARDELLI; MAGNUSSON, 2010). Cooper (1988) afirma que existe uma falta de critérios de seleção consistentes e bem definidos.

O resultado da seleção de ideias é dependente de dois fatores, ou seja, a qualidade das ideias disponíveis e a qualidade do processo de seleção (RIETZSCHEL; NIJSTAD; STROEBE, 2006), pois o sucesso da inovação geralmente depende da qualidade da melhor ideia identificada (GIROTRA; TERWIESCH; ULRICH, 2010). Entretanto, apenas a identificação e a seleção de ideias não são suficientes para promover a inovação, pois isto requer que as ideias sejam combinadas com os recursos já existentes e, assim, colocadas em uso nas atividades organizacionais (BJÖRK; BOCCARDELLI; MAGNUSSON, 2010).

#### **2.3.4 Armazenamento de ideias**

O armazenamento de ideias é uma das atividades da gestão de ideias. Neste sentido, estudos como os de Satzinger, Garfield e Nagasundaram (1999) e de Cheung, Chau e Au (2008) trabalham o efeito que os bancos de ideias têm sobre as novas ideias geradas. Satzinger, Garfield e Nagasundaram (1999) concluíram que os indivíduos tendem a gerar ideias que correspondem ao paradigma de relacionamento de ideias que lhes são dadas como estímulo. Paralelamente, o trabalho de Cheung, Chau e Au (2008) estudou repositórios de conhecimento baseados na intranet. Estes autores concluíram que a reutilização de conhecimentos resultante desses repositórios inibe o desempenho criativo dos indivíduos.

Em uma perspectiva diferente, Hill e Birkinshaw (2010) analisam a mente do empreendedor como banco de ideias empreendedoras, em que identificaram as seguintes dimensões: conteúdo; volume; estágio de desenvolvimento; lógica de valor estratégico; novidade; e configuração de conhecimento.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratória e descritiva. É exploratória no momento em que se familiarizou com o assunto e a realidade do setor pesquisado. É  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

descritiva quando se procura descrever os depoimentos que dão suporte aos conceitos verificados na literatura. A pesquisa realizada foi dividida em três partes distintas: planejamento da pesquisa, coleta dos dados, e análise e síntese dos dados.

No **planejamento da pesquisa** pode-se constatar, segundo a literatura pesquisada sobre inovação e gestão de ideias, o enfoque qualitativo da pesquisa. Como estratégia de investigação foi utilizada a pesquisa de campo, que aqui se refere “à observação e à interação com as pessoas ‘no seu habitat natural’, no lugar específico da ação fora das paredes do laboratório” (SPINK, 2003, p. 21). Esta proporcionou o uso da entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados. A entrevista teve oito tópicos principais: contextualização do tema; geração de ideias; enriquecimento de ideias; armazenamento de ideias; avaliação e seleção de ideias; fontes de ideias; ferramentas computacionais; e barreiras e facilitadores. Além disso, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais aliadas à observação participante. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para definição dos pressupostos norteadores da pesquisa, por meio da revisão da literatura. Já a pesquisa documental foi utilizada no momento da caracterização do setor pesquisado.

Para o estudo escolheu-se uma das Pró-Reitorias existentes na Universidade Federal de Santa Catarina, a qual, por motivos de confidencialidade, não será citada. Para a escolha utilizou-se da amostragem não probabilística, que é aquela que confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais (MALHOTRA, 2001). Esta Pró-Reitoria foi escolhida pelas seguintes razões:

a) conveniência: os pesquisadores contaram com o apoio da administração do setor pesquisado, a qual permitiu que fossem realizadas as entrevistas com os funcionários. Foi permitido, também, acesso total e irrestrito ao setor, fornecendo não apenas os dados coletados nas entrevistas, mas acesso a documentos e instalações das organizações. Além disso, um dos pesquisadores é colaborador do setor, o que facilitou a coleta dos dados por contribuir por meio de observação participante;

b) importância do setor no contexto da universidade: por fim, a escolha deste objeto de pesquisa ocorreu por ser a Pró-Reitoria pesquisada um setor considerado como parte central da Universidade, além de haver a necessidade de conhecer diversos trâmites de outros setores para conseguir suprir as demandas advindas dos cursos de graduação ou da própria Instituição.

Na **coleta dos dados**, os procedimentos utilizados foram a entrevista  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

semiestruturada (procedimento principal), associada à utilização de documentos e observação (procedimentos complementares). Na entrevista, o investigador formula perguntas ao investigado com o propósito de obter dados que interessem à investigação (GIL, 2008). Utilizou-se da entrevista semiestruturada em que as perguntas são guiadas por um conjunto de aspectos de interesse que são explorados pelo investigador ao longo da entrevista (GIL, 2008). Para a escolha dos entrevistados, além da disponibilidade dos mesmos, considerou-se principalmente obter maior representatividade do fenômeno em estudo, buscando envolver diferentes funções dentro do setor. Nesse sentido, optou-se por entrevistar pessoas relacionadas às três grandes áreas de processos que são geridos pela Pró-Reitoria estudada: Tecnologia da Informação, administrativos e pedagógicos. Assim, foram entrevistados três funcionários pertencentes ao quadro da Pró-Reitoria pesquisada:

a) Analista de TI: que está em fase de aposentadoria e se encontra há onze anos na função, passando anteriormente por outros setores e, por consequência, possui grande conhecimento sobre a estrutura da Universidade e do setor em questão;

b) Pedagoga: que exerce o cargo há cinco anos. Possui grande conhecimento do setor pesquisado devido à função exercida, pois coordena o programa de formação de professores da universidade.

c) Assistente em Administração: que se encontra em estágio probatório, mas trabalha diretamente com o coordenador da Pró-Reitoria podendo contribuir com a análise da gestão de ideias do setor.

Em relação à observação participante realizada por um dos pesquisadores que é funcionário do setor, é importante salientar que tal relação pode influenciar os comportamentos dos indivíduos. Desta forma, buscaram-se relacionar as respostas das entrevistas que não contaram com a participação do pesquisador colaborador para não influenciar as respostas, padrões anteriormente verificados por ele. Assim, verificou-se que esses padrões permaneceram inalterados, o que sugere que os comportamentos dos observados não foram influenciados pela sua participação no estudo.

As entrevistas foram realizadas na própria Pró-Reitoria no mês de junho de 2013, durante dois dias. Inicialmente, além de informar aos entrevistados a questão de anonimato da pesquisa, foram explicados a eles os conceitos básicos relativos à gestão de ideias com o intuito minimizar possíveis ruídos de comunicação durante as entrevistas.

Em posse de todas as informações necessárias, partiu-se para a etapa de **análise**

**e síntese dos dados**, realizada de forma qualitativa com as informações advindas das entrevistas realizadas, as quais foram registradas através de um gravador. Além disso, adicionaram-se os dados obtidos a partir de observação participante e dos documentos. Na análise qualitativa, os dados são tratados e analisados em sua totalidade com base no conteúdo e sem o uso de qualquer ferramenta estatística. A análise de conteúdo corresponde a “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2002, p. 38). Diante disso, utilizaram-se sete passos propostos por Creswell (2010): organização do material com a transcrição das entrevistas, leitura das transcrições para evidenciar padrões, agrupamento do material por temas, organização do material para criar uma sequência lógica, descrição dos temas, interpretação e extração de significado com base na literatura, nas observações e nos documentos analisados. O resultado da pesquisa é apresentado no próximo item.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados das entrevistas realizadas com os funcionários do setor foram agrupados em categorias definidas a partir da etapa *agrupamento do material por temas* da análise do conteúdo das entrevistas, sendo elas: caracterização da inovação na Pró-Reitoria; a gestão de ideias; as ideias na Pró-Reitoria; utilização de ferramentas computacionais como suporte; e utilização de ideias internas e externas.

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INOVAÇÃO NA PRÓ-REITORIA**

Para caracterizar a inovação na Pró-Reitoria, inicialmente os entrevistados foram questionados sobre o que entendem por inovação. Neste sentido, foi possível perceber que eles possuem certo entendimento do conceito de inovação, relatando que esta é um processo de colocar uma nova ideia em prática de forma que melhore algo. Este entendimento aproxima-se do conceito de inovação da OECD (2005), a qual afirma que uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

externas.

Os entrevistados apresentaram divergência quando questionados sobre o grau de inovação dos seus setores, pois consideraram que seu setor não possui inovação alguma, inova muito pouco devido à morosidade dos processos dificultando a inovação, ou que inova a partir de imposições relacionadas à própria política para se adequar às necessidades de outras instâncias.

Desta forma, foi possível perceber, através das respostas dos entrevistados, que a inovação no setor está relacionada com a resolução de problemas no dia a dia de trabalho, pois estes de forma unânime, responderam que necessitam ter novas ideias a partir de novos problemas que aparecem. Além disso, é importante destacar que todos concordaram que o processo de inovação é importante para o dia a dia de trabalho, mas que, de certa forma, segundo eles, ainda está um pouco distante de acontecer de maneira formal.

#### 4.2 A GESTÃO DE IDEIAS

Em relação à gestão de ideias, percebeu-se que o setor pesquisado não possui nenhum processo deliberadamente formal neste sentido, pois, conforme foi mencionado pelos respondentes, as ideias surgem de acordo com a necessidade de resolver problemas em suas frentes de trabalho. Entretanto, segundo os entrevistados, há a necessidade de resolução de problemas diariamente, fazendo com que haja a urgência de novas ideias para lidar com estas situações. Um dos entrevistados destacou a importância do conhecimento para a solução de problemas, pois auxiliará no surgimento de novas ideias.

Desta forma, Kilian (2005) salienta que as ideias auxiliam na solução de problemas e previnem não conformidades. Com isso, segundo a autora, os funcionários podem obter benefícios desenvolvendo seu potencial, além de serem reconhecidos e valorizados pela organização.

#### 4.3 AS IDEIAS NA PRÓ-REITORIA

Para caracterização do fluxo das ideias na Pró-Reitoria, descreveram-se as atividades inerentes à gestão de ideias trabalhadas na revisão de literatura deste trabalho. Neste sentido, conforme mencionado por todos os entrevistados, as ideias são geradas  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.



sempre a partir de um problema existente, ou seja, a partir de uma necessidade. Foi mencionado, também, que a geração de ideias advém das ideias de parceiros e pelo acesso a outras práticas. Quando questionados se costumam ter ideias isoladamente ou em grupo, os entrevistados, em geral, relataram que costumam tê-las das duas formas, mas que principalmente em grupo, pois assim existe a oportunidade de discussão sobre a ideia. Porém, um dos entrevistados enfatizou que sua geração de ideias é sempre de forma isolada. Assim, o trabalho em grupo afeta sensivelmente a geração de ideias dos entrevistados, exceto este, que afirmou nunca ter trabalhado em grupo.

De forma geral, os entrevistados não conhecem, nem utilizam técnicas de criatividade formais, pois somente um deles citou uma das técnicas, o *brainstorming*, mas que não o utiliza em seu trabalho, enquanto os outros não citaram nenhuma outra técnica trabalhada pela literatura científica. Os entrevistados foram questionados se a geração de ideias de forma anônima influencia a geração de ideias, e relataram que o anonimato não contribui para geração de ideias e para a inovação. Porém, um deles ressaltou que talvez não haja influência sobre a quantidade, porém há sobre a qualidade das ideias geradas.

Além disso, houve uma divergência em relação à opinião sobre a influência que o ambiente de trabalho exerce sobre a geração de ideias. Neste sentido, foi relatado que o ambiente é neutro, pois não há estímulo para geração de ideias, tendo em vista que não existem processos formalizados para tal. Além disso, as ideias surgem conforme as necessidades, mas um deles citou que seu trabalho possui relação direta com a geração de novas ideias a partir de novos conhecimentos adquiridos com suas atividades. Destaca-se que “a geração de ideias deve ser um trabalho de todos na organização e não responsabilidade de poucos” (GEISLER; CORAL, 2009, p. 68).

No setor, segundo os entrevistados, a troca de experiências com outros profissionais e a pré-disposição da chefia em escutar suas demandas são fatores que podem contribuir com a quantidade e a qualidade das ideias geradas. Por outro lado, segundo eles, a falta de tempo, o volume de trabalho burocrático e a forma como a própria universidade está estruturada são barreiras para melhorar a quantidade e qualidade da geração de ideias.

Sobre o enriquecimento de ideias, outra atividade da gestão de ideias, os entrevistados relataram que trabalhar em grupo afeta intensamente este processo de melhoria, pois em grupo existe a possibilidade de discussão das ideias, aprimorando-as e gerando novas ideias. Um dos entrevistados destacou que, para isto, é importante trabalhar

com pessoas competentes que tenham conhecimento e estimulem o grupo a gerar ideias. Quando os colegas de trabalho chegam com novas ideias, os entrevistados afirmaram que procuram melhorar as ideias destes colegas, desde que estes deem abertura para isto. Isto ocorre, segundo um dos entrevistados, a partir das necessidades, mas deve haver uma pré-disposição de ambas as partes neste processo para que as ideias sejam melhoradas.

Quando questionados se conhecer as ideias dos outros contribui para que novas ideias fossem geradas, todos afirmaram haver grande contribuição, pois, segundo eles, melhorar algo que já existe é um processo mais fácil. Além disso, os entrevistados relataram que comentários construtivos, com qualidade e embasamento, contribuem para a melhoria das suas ideias, pois assim é possível refletir sobre aquilo que se pode realmente melhorar. Em relação ao compartilhamento de ideias, quando questionados sobre a influência que o ambiente de trabalho exerce sobre esta atividade, não houve um consenso. Neste sentido, um deles afirmou que o ambiente é neutro, pois não oferece apoio a esta atividade; outro afirmou que, por trabalhar isolado, não tem como exercer esta atividade; e outro afirmou que o ambiente pode influenciar no compartilhamento das ideias através da boa comunicação, da socialização das ideias on-line, de encontros e de debates. Além disso, segundo os entrevistados, o anonimato dificultaria o compartilhamento de ideias, tendo em vista que não existe um processo formal e uma estrutura organizacional que suporte este processo com setores e pessoas afins compartilhando ideias e informações.

Com estes relatos é possível perceber a necessidade dos funcionários serem ouvidos pela organização. Robinson e Schoroeder (2005) afirmam que uma atitude aparentemente simples, como captar as ideias dos funcionários de forma adequada, pode transformar substancialmente uma organização, fazendo com que esta melhore seu desempenho. Além disso, seus funcionários poderão se sentir mais valorizados e integrados quando percebem que suas ideias são ouvidas e implantadas, o que aumenta o comprometimento e a responsabilidade de todos.

Outra atividade abordada na gestão de ideias é a avaliação e a seleção de ideias. Desta forma, os entrevistados relataram que avaliam as ideias de acordo com as necessidades, ou seja, buscando dar resposta a uma demanda latente. Neste sentido, segundo eles, se as ideias atenderem estas necessidades, melhoraram ou qualificaram algo, foram boas ideias; mas, se não atenderam, estas ideias devem ser melhoradas. Além disso, os entrevistados relataram que contribuem com as ideias dos colegas de trabalho quando as

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

avalia, e que estes também contribuem avaliando suas ideias para que ambos possam melhorar as ideias geradas. Somente um dos entrevistados afirmou que este é um processo difícil, tendo em vista que, segundo ele, nunca trabalhou em grupo.

Desta forma, segundo os entrevistados, a avaliação de ideias ajuda substancialmente na geração de ideias; porém, não de modo isolado, ou seja, necessita de conhecimentos, habilidades, técnicas, troca de informações, estruturas e competências para atender a alguma necessidade. Os entrevistados também foram questionados sobre quais critérios são importantes para avaliar uma ideia. Neste sentido, para eles, estes critérios são agregação de valor, se a ideia atendeu a alguma necessidade, se ela possui algum embasamento e se está pautada em padrões éticos.

Através de um programa de sugestão simples, as ideias são registradas e avaliadas. Quando aprovadas, elas são premiadas e os funcionários criadores são recompensados e reconhecidos por elas (RIJNBACH, 2005). Entretanto, o setor pesquisado não possui nenhuma iniciativa neste sentido, o que pode ser prejudicial à produtividade, pois, segundo a *Japan Human Relations Association* (1997), o sistema de sugestões é uma técnica que aumenta a moral, desenvolve as pessoas e fortalece a organização como um todo.

No que se refere ao armazenamento de ideias, questionou-se se o setor armazena ideias que não são utilizadas no momento. Segundo os entrevistados, existem registros que se configuram através de atas e outras documentações. Destaca-se que um dos entrevistados afirmou que possui muitas ideias, mas não são utilizadas porque não possui estrutura para isso. Neste sentido, relataram, sem consenso, que as ideias armazenadas poderão ser utilizadas posteriormente, de acordo com as necessidades do trabalho ou com a conveniência da gestão. Um dos entrevistados afirmou que as ideias não seriam utilizadas, pois o setor está muito defasado em relação aos processos existentes no mercado.

#### 4.4 UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS COMPUTACIONAIS COMO SUPORTE

Em relação às ferramentas computacionais utilizadas para dar suporte à geração de ideias ou ao processo de inovação como um todo, os entrevistados, quando questionados se conhecem algumas destas ferramentas para auxiliar a geração, avaliação e seleção de

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

ideias, responderam de forma unânime desconhecer alguma específica para este fim. Entretanto, em geral, os entrevistados acreditam que as ferramentas computacionais podem melhorar o desempenho da geração, avaliação e seleção de ideias, mas que não possuem embasamento sobre o tema por não conhecerem ferramentas específicas, conforme mencionado. Neste sentido, as ferramentas computacionais têm sido utilizadas para apoiar a criatividade individual e em grupo, podendo contribuir substancialmente com a inovação (ARDAIZ-VILLANUEVA *et al.*, 2011).

#### 4.5 UTILIZAÇÃO DE IDEIAS INTERNAS E EXTERNAS

Sobre as fontes de ideias, questionou-se os entrevistados de onde surgem as ideias que utilizam em seus trabalhos. Neste sentido, foram relatadas diversas fontes, como outros setores, instâncias, lugares que tenham interface com o trabalho dos entrevistados, internet, equipe de trabalho, outras universidades e instituições. Estas fontes são escolhidas, segundo os entrevistados, externamente, através da participação em eventos, congressos; ou internamente através de reuniões, debates ou eventos acadêmicos.

A vantagem de envolver muitos empregados na ideação é contar com uma grande parte do conhecimento organizacional (TSOUKAS, 1996). Além disso, gestores e estudiosos concordam que uma empresa deve interagir e colaborar com muitas organizações, incluindo clientes, distribuidores, concorrentes, fornecedores, e pesquisas em instituições para obter informações necessárias para gerar ideias para inovação (ALAM, 2003).

Além disso, também relataram que, de maneira geral, escolhem as fontes através do conhecimento e da experiência, e se elas vão atender melhor a demanda em um determinado momento. Desta forma, as ideias, de acordo com os entrevistados, são captadas e utilizadas na organização conforme a capacidade delas para resolver algum problema ou necessidade em um dado momento, pois para os funcionários, segundo Boeddrich (2004), ideias são produtos altamente valiosos, oriundas de seus pensamentos sobre problemas da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, de cunho exploratório, teve como objetivo caracterizar o fluxo das ideias em uma das Pró-Reitorias da Universidade Federal de Santa Catarina. Entende-se a importância do trabalho, uma vez que foram encontrados poucos estudos que abordassem o tema em instituições públicas e, mais especificamente, em instituições de ensino. Segundo Agune *et al.* (2014), existe a necessidade de uma reorganização das estruturas governamentais com o objetivo de privilegiar a criação e o compartilhamento de conhecimento, além de proporcionar um ambiente apropriado à inovação de forma contínua. Neste sentido procurou-se, com o trabalho, proporcionar uma contribuição empírica ao tema.

Como principais resultados, verificou-se que existem diversas das atividades de gestão de ideias. Porém, não há nenhum processo formalizado para isso e, aparentemente, nenhuma iniciativa para que isso ocorra. Verificou-se, também, que há um desconhecimento de ferramentas computacionais de apoio à gestão de ideias e à inovação, além de não haver conhecimentos sobre técnicas de criatividade, que poderiam melhorar a efetividade das ideias. Além disso, verificou-se que o setor estudado não possui estratégias formalizadas em relação à inovação e à gestão de ideias, tendo em vista que elas surgem em resposta aos problemas identificados no setor, e conforme as necessidades que aparecem no dia a dia.

Constatou-se, neste trabalho, assim como Dorow *et al.* (2013), que os funcionários reconhecem a importância da geração de ideias para que o setor possa ser mais efetivo em suas ações. Entretanto, Dorow *et al.* (2013) verificaram que a organização pesquisada possui a intenção de implementar novas ações relacionadas à geração de novas ideias consideradas como parte essencial ao atendimento do seu objetivo, o que não se verificou neste estudo, conforme análise das respostas dos funcionários participantes.

Uma vez que os resultados não podem ser generalizados para toda a Universidade, sendo esta uma das principais limitações do trabalho, recomenda-se que estudos futuros abordem a questão de forma mais ampla, no sentido de caracterizar o fluxo de ideias não apenas nos demais setores, mas entre eles. Pesquisas de levantamento utilizando ferramentas estatísticas podem contribuir para uma visão mais geral da problemática. O número reduzido de funcionários entrevistados impossibilita a generalização dos resultados, conforme supracitado. Assim, estudos futuros podem ampliar o número de funcionários, bem como de setores, utilizando, por exemplo, uma amostragem por *clusters*. Embora a pesquisa aqui descrita aumente o conhecimento empírico sobre o

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

fenômeno da gestão de ideias, outra limitação pode ser mencionada, ou seja, apesar de terem sido tomadas medidas para atenuar riscos do uso, mesmo que complementar da observação participante, possíveis vieses dos respondentes podem ter influenciado o estudo.

Assim, de modo geral, salienta-se a importância da gestão de ideias para as organizações, sejam elas privadas ou públicas e, conseqüentemente, para novos estudos que aproveitem a teoria desenvolvida na literatura até então para trabalhos empíricos que possam descrever os múltiplos relacionamentos e as múltiplas facetas da gestão de ideias.

## REFERÊNCIAS

AGUNE, R.; GREGORIO, A.; NEVES, A.; DIAS, I. M.; CARLOS, J. A.; BOLLIGER, S. **Gestão do conhecimento e inovação no setor público**: Dá pra fazer. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

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

ARDAIZ-VILLANUEVA, O.; NICUESA-CHACON, X.; BRENE-ARTAZCOZ, O.; SANZ DE ACEDO LIZARRAGA, M. L.; SANZ DE ACEDO BAQUEDANO, M. T. Evaluation of computer tools for idea generation and team formation in project-based learning. **Computers and Education**, v. 56, n. 3, p. 700-711, 2011.

ARGYRIS, C. **Organizational defenses**. New York: Allyn and Bacon, 1990.

BAIER, M.; GRAEFE, G.; ROEMER, E. Selecting promising business ideas for innovative IT services. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 560-576, 2008.

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BERMAN, E. M.; KIM, C.-G. Creativity Management in Public Organizations: Jump-Starting Innovation. **Public Performance & Management Review**. v. 33, n. 4, p. 619–652, 2010.

BERNIER, L.; HAFSI, T. The changing nature of public entrepreneurship. **Public Administration Review**. v. 67, n. 3, p. 488–503, 2007.

BERTELS, H. M. J.; KLEINSCHMIDT, E. J.; KOEN, P. A. Communities of practice versus organizational climate: which one matters more to dispersed collaboration in the front end of innovation? **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 5, p. 757-772, 2011.

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

BJÖRK, J.; MAGNUSSON, M. G. Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 6, p. 662-670, 2009.

BOTHOS, E.; APOSTOLOU, D.; MENTZAS, G. Collective intelligence with web-based information aggregation markets: The role of market facilitation in idea management. **Internet Research**, v. 39, 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**, v. 7, n. 3, p. 304-321, 2007.

BRIGGS, R. O.; REINIG, B. A. Bounded ideation theory. **Journal of Management Information Systems**, v. 27, n. 1, p. 123-144, 2010.

BROWN, V.; TUMEO, M.; LAREY, T. S.; PAULUS, P. B. Modeling cognitive interactions during group brainstorming. **Small Group Research**, v. 29, p. 495-526, 1998.

BUSS, C. O. **Modelo de Sistematização e Integração da Inteligência de Mercado ao Front-End do Processo de Desenvolvimento de Produtos**. Tese de doutorado apresentada para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

CHEUNG, P. K.; CHAU, P. Y. K.; AU, A. K. K. Does knowledge reuse make a creative person more creative? **Decision Support Systems**, v. 45, n. 2, p. 219-227, 2008.

COOPER, R. G. Predevelopment Activities Determine New Product Success. **Industrial Marketing Management**, v. 17, p. 237-247, 1988.

COOPER, R. G. **Winning at New Products: accelerating the process from idea to launch**. Cambridge, Massachusetts: Perseus, 2001.

CRAWFORD, C.; BENEDETTO, A. **New Products Management**. Boston: McGraw Hill, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAILEY, L. R.; MUMFORD, M. D. Evaluative aspects of creative thought: errors in appraising the implications of new ideas. **Creativity Research Journal**, v. 18, n. 3, p. 367-384, 2006.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

DE DREU, C. K. W.; NIJSTAD, B. A.; BECHTOLDT, M. N.; BAAS, M. Group creativity and innovation: a motivated information processing perspective. **Psychology of Aesthetics Creativity and the Arts**, v. 5, n. 1, p. 81-89, 2011.

DIEHL, M.; STROEBE, W. Productivity loss in idea-generating groups: tracking down the blocking effect. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 61, n. 3, p. 392-403, 1991.

DOROW, P. F.; MEDEIROS, Caroline de; SOUZA, J. A.; DANDOLINI, G. A. Barreiras e Facilitadores para a Geração de Ideias. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 3, p. 105-124, 2013.

EDVINSSON, L.; DVIR, R.; ROTH, N.; PASHER, E. Innovations: the new unit of analysis in the knowledge era. **Journal of Intellectual Capital** v. 5, n. 1, p. 40-58, 2004.

FERIOLI, M.; DEKONINCK, E. A.; CULLEY, S. J.; ROUSSEL, B.; RENAUD, J. Understanding the rapid evaluation of innovative ideas in the early stages of design. **International Journal of Product Development**, v. 12, n. 1, p. 67-83, 2010.

FERNANDEZ, S.; RAINEY, H. Managing successful organizational change in the public sector. **Public Administration Review**. v. 66, n. 2, p. 168-177, 2006.

FLYNN, M.; DOOLEY, L.; O'SULLIVAN, D.; CORMICAN, K. Idea management for organisational innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 417-442, 2003.

FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting Innovation and Implications for Capability Development. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 171-83, 2005.

GALEGHER, J.; KRAUT, R. E.; EGIDO, C. (Eds.) **Intellectual teamwork: Social and technological bases for cooperative work**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1990.

GARFIELD, M. J.; TAYLOR, N. J.; DENNIS, A. R.; SATZINGER, J. W. Modifying paradigms: individual differences, creativity techniques, and exposure to ideas in group idea generation. **Information Systems Research**, v. 12, n. 3, p. 322-333, 2001.

GEISLER, L.; CORAL, E. Organização para inovação. In: CORAL, E; OGLIARI, A. ABREU, A. F. de. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

HANNOLA, L.; OVASKA, P. Challenging front-end-of-innovation in information systems. **Journal of Computer Information Systems**, v. 52, n. 1, p. 66-75, 2011.



HEINZEN, T. Creating creativity in New York state government. **Public Productivity & Management Review**, v. 14, n. 1, p. 91–98, 1990.

HILL, S. A.; BIRKINSHAW, J. M. Idea sets: conceptualizing and measuring a new unit of analysis in entrepreneurship research. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 1, p. 85-113, 2010.

HOWARD, T. J.; DEKONINCK, E. A.; CULLEY, S. J. The use of creative stimuli at early stages of industrial product innovation. **Research in Engineering Design**, v. 21, n. 4, p. 263-274, 2010.

JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION. **O livro das idéias: o moderno sistema japonês de melhorias e o envolvimento total dos funcionários**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

JARBOE, K.; ALLIANCE, A. **Knowledge management as an economic development strategy**. U.S. Economic Development Administration, 2001.

KHURANA, A.; ROSENTHAL, S. R. Toward holistic “front ends” in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, New York, v. 15, p. 57-74, 1998.

KILIAN, A. P. V. **O processo de geração de idéias fundamentado no pensamento lateral: uma aplicação para mercados maduros**. 2005. 176 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

KIM, P. Action learning and its applications in government: the case of South Korea. **Public Administration Quarterly**, v. 32, n. 2, p. 193–213, 2008.

KOEN, P. A.; AJAMIAN, G.; BURKART, R.; CLAMEN, A.; DAVIDSON, J.; D'AMORE, R.; ELKINS, C.; HERALD, K.; INCORVIA, M.; JOHNSON, A.; KAROL, R.; SEIBERT, R.; SLAVEJKOV, A.; WAGNER, K. Providing clarity and a common language to the “fuzzy front end”. **Research Technology Management**, v. 44, n. 2, p. 46-55, 2001.

KURKKIO, M. Managing the Fuzzy front-end: insights from process firms. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 252-269, 2011.

LICUANAN, B. F.; DAILEY, L. R.; MUMFORD, M. D. Idea evaluation: Error in evaluating highly original ideas. **Journal of Creative Behavior**, v. 41, n. 1, p. 1-27, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINSUO, M.; POSKELA, J. Use of evaluation criteria and innovation performance in the front end of innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 6, p. 896-914, 2011.

MCADAM, R.; REID, R.; KEOGH, W. Technology and market knowledge creation and idea generation: an integrated quality approach. **International Journal of Technology**

**Management**, v. 34, n. 3-4, p. 340-359, 2006.

MCNABB, D. E. **Knowledge Management in the Public Sector**: a blueprint for innovation in government. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 2007.

MONTOYA-WEISS, M. M.; O'DRISCOLL, T. M. From experience: applying performance support technology in the Fuzzy Front end. **Journal of Product Innovation Management**, v. 17, n. 2, p. 143-161, 2000.

MURPHY, S. A.; KUMAR, V. The front end of new product development: a Canadian survey. **R&D Management**, v. 27, n. 1, p. 5-15, 1997.

NIJSTAD, B.; STROEBE, W.; LODEWIJKX, H. F. Cognitive stimulation and interference in groups: exposure effects in an idea generation task. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 10, p. 535-544, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995.

OECD - ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Oslo Manual**: Guide-line for collecting and interpreting innovation data, 2005. 3. ed. European Commission: OECD. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: Jun. 2010.

ORAWSKI, R.; KROLLMANN, J.; MÖRTL, M.; LINDEMANN, U. Generic model of the early phase of an innovation process regarding different degrees of product novelty. **International Conference On Engineering Design**, v. 11, p. 15 – 18, 2011.

PAULUS, P. B. Groups, teams and creativity: the creative potential of idea generating groups. **Applied Psychology: An International Review**, v. 49, p. 237–262, 2000.

PAULUS, P. B.; YANG, H.-C. Idea generation in groups: a basis for creativity in organizations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 76-87, 2000.

POSKELA, J.; MARTINSUO, M. Management control and strategic renewal in the front end of innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 6, p. 671-684, 2009.

RIETZSCHEL, E. F.; NIJSTAD, B. A.; STROEBE, W. After the brainstorm: the importance of effective idea selection. **Gedrag & Organisatie**, v. 22, n. 1, p. 76-87, 2009.

RIETZSCHEL, E. F.; NIJSTAD, B.; STROEBE, W. Productivity is not enough: a comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 42, p. 244-251, 2006.

RIJNBACH, V. C. **Como transformar idéias em inovações que geram resultados**. 2005. Disponível em:

<[http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000188v001Como\\_transformar\\_ideias\\_em\\_resultados.pdf](http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000188v001Como_transformar_ideias_em_resultados.pdf)>. Acesso em: 25 set 2013.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago.2015.

ROBINSON, A. G.; SCHROEDER, D. M. **Ideias para revolucionar sua vida**. São Paulo: Editora Gente, 2005.

SATZINGER, J. W.; GARFIELD, M. J.; NAGASUNDARAM, M. The creative process: the effects of group memory on individual idea generation. **Journal of Management Information Systems**, v. 15, n. 4, p. 143-160, 1999.

SESHADRI, S.; SHAPIRA, Z. The flow of ideas and timing of evaluating as determinants of knowledge creation. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 5, p. 1099-1124, 2003.

SHALLEY, C. E.; ZHOU, J.; OLDHAM, G. R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? **Journal of Management**, v. 30, p. 933-958, 2004.

SMITH, P. G.; REINERTSEN, D. G. **Developing products in half the time**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.

SPINK, P. K. Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. **Psicologia & Sociedade**, v. 15, n. 2, p. 18-42, 2003.

TSOUKAS, H. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. **Strategic Management Journal**, v. 17, 1-25, 1996.

URBAN, G. L.; HAUSER, J. R. **Design and marketing of new products**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980.

VALACICH, J. S.; DENNIS, A. R.; CONNOLLY, T. Idea generation in computer-based groups: a new ending to an old story. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 57, n. 3, p. 448-467, 1994.

VANDENBOSCH, B.; SAATCIOGLU, A.; FAY, S. Idea management: a systemic view. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 2, p. 259-288, 2006.

WALKER, R. Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. **Public Administration**. V. 84 n. 2, p. 311-335, 2006.

WHITNEY, D. E. Assemble a technology development toolkit. **Research Technology Management**, v. 50, n. 5, p. 52-58, 2007.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.