

## **PROGRAMAS DE GESTÃO DE IDEIAS E INOVAÇÃO: AS PRÁTICAS DAS GRANDES EMPRESAS NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

### **Carlos Olavo Quandt**

Ph.D. em Planejamento Urbano e Regional pela University of California, Los Angeles – UCLA  
Professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR  
carlos.quandt@pucpr.br (Brasil)

### **Helena de Fátima Nunes Silva**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Professora da Universidade Federal do Paraná – UFPR  
helenanunes@gmail.com (Brasil)

### **Alex Antonio Ferraresi**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP  
Professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR  
alex.ferraresi@pucpr.br (Brasil)

### **José Roberto Frega**

Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR  
Professor da Universidade Federal do Paraná – UFPR  
josé.frega@gmail.com (Brasil)

## **RESUMO**

Investigação sobre a situação das iniciativas de gestão de ideias em empresas de grande porte do sul do Brasil, por meio de pesquisa exploratória e descritiva com abordagem quantitativa. A população da pesquisa foi de 85 empresas, com 41 respostas válidas. Os dados identificaram o perfil das empresas, as práticas de gestão de ideias, benefícios e obstáculos, e fatores determinantes da adoção de iniciativas. Os resultados indicam que 70% das empresas pesquisadas possuem programas estruturados para solicitar, estimular, avaliar, implementar e recompensar ideias oferecidas pelos funcionários. Os benefícios percebidos foram: capacidade maior de gerar ideias e transformá-las em projetos, o incremento da participação e trabalho em equipe, e o aumento da motivação entre os funcionários. Os principais fatores que dificultam a implantação dos programas de ideias são o baixo envolvimento do pessoal, problemas de comunicação e recompensas insuficientes à participação. Com relação à eficácia das iniciativas, a modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS) permite concluir que, embora as práticas de gestão de ideias influenciem positivamente os resultados de inovação, estas devem ser apoiadas por aspectos da cultura, comportamento e processos da empresa que contribuam para promover a aprendizagem, a absorção e compartilhamento do conhecimento, e o consequente desenvolvimento de atividades inovadoras. Finalmente, percebe-se a necessidade de estudos mais profundos sobre o papel da cultura, comportamentos, práticas gerenciais e processos associados à gestão do conhecimento e da inovação, e seus impactos na capacidade de inovar.

**Palavras-Chave:** Gestão de ideias. Inovação. Inovatividade. Gestão do Conhecimento.

## **1. INTRODUÇÃO**

Em um ambiente competitivo caracterizado por rápidas mudanças, as empresas dependem cada vez mais da capacidade de explorar seus ativos intelectuais para gerar ideias e transformá-las em produtos e serviços inovadores. Com o objetivo de estimular a criatividade dos seus colaboradores e direcioná-la a questões críticas do negócio, muitas empresas passaram a estruturar iniciativas formais de gestão de ideias, como programas ou sistemas de sugestões, visando capturar, avaliar, compartilhar e implementar eficazmente as ideias mais relevantes para a sua competitividade.

A situação atual das iniciativas de gestão de ideias no Brasil é explorada neste artigo, com base em dados de uma pesquisa desenvolvida junto a 41 grandes empresas localizadas na Região Sul do país. O objetivo da pesquisa foi analisar as características e a eficácia dessas iniciativas para gerar resultados de inovação. Nas próximas seções, apresenta-se uma breve revisão dos fundamentos sobre inovação, criatividade, gestão do conhecimento e o papel da estratégia e da cultura organizacional nos sistemas de gestão de ideias. A seguir, apresenta-se a metodologia, análise dos dados e resultados. A seção final apresenta a conclusão, bem como as limitações e implicações teóricas e práticas da pesquisa.

## **2 Fundamentação teórica**

### **2.1. Criatividade, inovatividade e inovação**

Numa definição estrita, inovação é o resultado da implementação de novos produtos, processos, formas de comercialização ou métodos organizacionais, incluindo técnicas de gestão, organização do trabalho ou relações externas (OECD, 2005). Contudo, a inovação é mais do que um resultado. Ela engloba simultaneamente um conjunto de capacidades para mobilizar recursos e explorar oportunidades, aumentar a eficiência, neutralizar ameaças ou produzir mudanças; processos de gestão para desenvolver ideias e soluções que atendam necessidades atuais ou antecipem demandas futuras; e também o resultado de comportamentos e atividades criativas e técnicas que possibilitam a geração de novos produtos, processos e sistemas. Portanto, além dos aspectos técnicos, comerciais e financeiros que viabilizam o desenvolvimento de inovações, a gestão da inovação envolve dimensões da estratégia, cultura, estrutura e processos organizacionais ligados à criação do conhecimento.

A proposição de métodos para estimular e ampliar a criatividade não é um conceito novo (Amabile, 1988). Porém, o surgimento de iniciativas para promover sistematicamente a geração e implementação de ideias inovadoras em organizações é relativamente recente, principalmente com a utilização de sistemas informatizados. Asensio (2002) divide o processo de gestão em três etapas: a criação de ideias, uma etapa intermediária de seleção, avaliação e alocação de recursos e a etapa final de implementação dessas ideias. Em geral, os modelos de gestão de ideias são orientados para ferramentas e aplicativos focados na etapa de seleção e avaliação, mas a sua eficácia depende de um contexto organizacional propício ao desenvolvimento da criatividade. Van Dijk e van den Ende (2002) apontam a importância de fatores da cultura e da estrutura organizacional para a inovação. Na primeira categoria, identificam fatores como o apoio dos gestores, preparação para mudanças, clareza da missão e estratégia, e atitudes no ambiente de trabalho. Na categoria de fatores estruturais, identificam a existência de procedimentos adequados de avaliação, uma estrutura de recompensas e a alocação de recursos para apoiar o desenvolvimento de ideias.

A pesquisa de West e Anderson (1996) sobre o clima para a inovação em equipes revela a importância de objetivos compartilhados, alto nível de participação nas interações, no intercâmbio de informações e na tomada de decisões, além de uma orientação para a excelência em desempenho e a existência de apoio para a inovação. Os estudos psicológicos de Mumford e Gustafson (1988) indicam que os grupos são inovativos quando suas atividades são interessantes, motivadoras e desafiadoras, e quando há uma percepção de segurança e integração entre os membros do grupo. Os autores apontam também a importância da diversidade do grupo para agregar competências variadas e estimular resultados criativos.

A capacidade das empresas de promover a criação de conhecimento e aplicá-lo eficazmente ao desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços é um tema central da literatura sobre gestão do conhecimento. Nessa visão, as organizações são cada vez mais dependentes dos ativos intelectuais, que demandam estratégias focadas em aspectos como o desenvolvimento de competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento tácito e explícito (Curado & Bontis, 2006). Segundo a teoria da criação do conhecimento organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995), o que diferencia as empresas em termos das suas competências para aprender e gerar conhecimento novo é a capacidade de criar um contexto favorável à integração do conhecimento individual com o coletivo sob uma perspectiva estratégica (Okhuysen & Eisenhardt, 2002; Orlikowski, 2002).

A literatura sobre inovatividade, que é definida como a capacidade da empresa de inovar, ou a sua abertura à implementação de novas ideias (Garcia & Calantone, 2002) também enfatiza a importância da cultura organizacional para o desenvolvimento de inovações (Hult et al., 2004; Hurley

& Hult, 1998; Martins & Terblanche, 2003). Similarmente, os proponentes da abordagem de competências para a inovação enfatizam o papel das dimensões internas da empresa na capacidade de inovar. Por exemplo, Peeters e van Pottelsberghe (2003) destacam quatro competências para a inovação. A primeira é a capacidade organizacional de desenvolver uma cultura de inovação, considerando tanto as condições existentes para sustentar essa cultura como a importância dada pela empresa às diversas modalidades de inovação. A segunda competência é a capacidade de gerar ideias, tanto a partir de esforços internos de P&D, recrutamento de talentos e organização de equipes, como por meio de interações com outras firmas e instituições. O terceiro aspecto é a gestão da propriedade intelectual. O modelo é completado pela competência para implementação, desde a seleção de ideias até a comercialização das inovações.

## 2.2. Gestão de Ideias

A concepção contemporânea da sistematização do processo de gestão de ideias contrasta com as práticas tradicionais de coletar contribuições dos funcionários por meio de “caixas de sugestões”. Estas apresentam problemas, como a falta de foco em objetivos específicos de negócios, o que tende a gerar ideias de baixa qualidade, e a desmotivação dos funcionários, pela falta de critérios claros para a seleção, bem como a falta de retorno sobre o que foi sugerido. Além disso, um sistema pouco estruturado tende a dificultar uma avaliação consistente e ágil das ideias (Fairbank & Williams, 2001; Frey, 2003).

Os sistemas estruturados e ativos de gestão de ideias – que geralmente utilizam ferramentas informatizadas – são vistos como uma evolução dos esquemas clássicos de sugestões. O objetivo é implantar uma coordenação sistemática entre o processo de geração de ideias de valor estratégico e os instrumentos operacionais para estruturação dos esforços de inovação (Brem & Voigt, 2003). Os sistemas informatizados de gestão de ideias, geralmente, incluem meios para solicitar, capturar e registrar ideias, ferramentas de colaboração, mecanismos de recompensas, e ferramentas para avaliação e seleção de ideias e para a geração de relatórios (Westerskia, Dalamagasb & Iglesias, 2012).

Quanto aos critérios para avaliação e seleção de ideias, Asensio (2002) propõe uma abordagem bidimensional baseada em escores comparativos de “valor” e “esforço” para cada ideia apresentada. Os critérios para a determinação do valor de uma ideia seriam, por exemplo, alinhamento com a missão da empresa, probabilidade de sucesso, impacto econômico e grau de novidade. Os critérios de esforço podem ser a quantidade de recursos humanos e financeiros necessários, os efeitos na estrutura

da organização e o tempo a ser dedicado. Em termos mais gerais, os critérios para análise de ideias podem incluir o ineditismo da proposta, sua utilidade, viabilidade técnica e econômica, e os benefícios potenciais, traduzidos em resultados (rentabilidade, eficiência, agilidade, redução de tempo e de custos) para a empresa, seus clientes ou funcionários (Bakker, 2010).

Em resumo, os sistemas de gestão de ideias podem ser definidos como um subprocesso da gestão da inovação focado na geração, avaliação e seleção de ideias que podem levar à implementação de melhorias e inovações. A sua aplicação eficaz tem o potencial de gerar diversos benefícios (Mauzy, 2006). Eles podem direcionar os esforços criativos dos funcionários para objetivos organizacionais específicos, solicitando soluções para problemas prioritários. Os sistemas permitem também a captura de ideias de todas as áreas da organização – ou mesmo fora dela – e não somente de departamentos especializados, como P&D e Marketing (Vandenbosch, Saatcioglu & Fay, 2006). Eles facilitam o compartilhamento e transparência, permitindo que todos tenham acesso aos resultados e melhores práticas, mesmo em companhias que possuem instalações geograficamente dispersas. Por fim, um processo estruturado de avaliação, seleção e implementação de ideias permite maior agilidade e rapidez para levar novos produtos ao mercado. Além disso, outros benefícios podem ser obtidos, como iniciativas para redução de custos, melhorias em processos, maior satisfação no ambiente de trabalho (Baumgartner, 2008), e estímulos à participação, colaboração e comprometimento entre os funcionários.

### 3. Metodologia

Embora a gestão de ideias venha sendo estudada há mais de duas décadas (Majaro, 1992; Tropman, 1998), a pesquisa da literatura sobre o assunto no Brasil revelou a escassez de estudos empíricos, resumindo-se a alguns estudos de casos (Barbieri et al., 2009; Penteado et al., 2009; Souza & Yonamine, 2002;) e pesquisas pouco abrangentes (Penteado et al. 2011). Por esse motivo, adotou-se para o presente estudo uma abordagem exploratória e descritiva. A pesquisa procurou identificar as principais características das iniciativas de gestão de ideias, e também investigar aspectos organizacionais relacionados à promoção da inovação nas empresas pesquisadas, visando responder às seguintes questões:

1. Quais são as principais características das iniciativas de gestão de ideias?
2. Quais são os principais obstáculos e benefícios associados a iniciativas desse tipo?
3. Quais são as principais variáveis relacionadas à adoção das iniciativas?

4. Quais são as principais variáveis relacionadas à obtenção de resultados efetivos, refletidos na introdução de inovações e sua contribuição para a empresa?

Partindo da premissa de que é menos provável que pequenas empresas possuam programas estruturados de gestão de ideias e sugestões, optou-se por uma *survey* de organizações de grande porte, delimitada geograficamente, resultando consequentemente em uma amostra intencional e não probabilística. O ponto de partida para a definição da população de pesquisa foi a lista das 500 maiores empresas do Brasil, de acordo com o ranking publicado anualmente pela revista Exame.<sup>1</sup> O escopo da pesquisa foi delimitado para abranger a região Sul do Brasil, incluindo apenas as empresas localizadas nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

A população de pesquisa resultante foi de 79 empresas, que aparecem no ranking “Maiores e Melhores” publicado em 2010 pela revista Exame. De acordo com os dados ali publicados, 48 delas eram empresas privadas brasileiras, 9 eram estatais, 16 eram controladas por capital estrangeiro, e 6 apresentavam uma combinação de capital nacional e estrangeiro. Nesse conjunto de empresas, a média das vendas anuais chegava a R\$ 2,8 bilhões, ou aproximadamente 1,7 bilhões de dólares. O número de funcionários variava entre 88 e 25.122, com uma média de 5.687 empregados por empresa. A lista foi atualizada para a pesquisa de campo em 2011 e complementada com informações de associações industriais, chegando-se a uma população de pesquisa com 85 empresas.

A coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2011. Contatos via telefone e e-mail foram feitos para identificar o respondente mais adequado em cada empresa da lista e obter seu consentimento, com as garantias usuais de confidencialidade e anonimato. Diversas empresas não quiseram participar, e o motivo mais comum, quando fornecido, era de que a empresa estava passando por um processo de reestruturação e não seria conveniente responder à pesquisa naquele momento. Para aqueles que concordaram em responder, foi enviado via e-mail um link seguro e anônimo para o questionário eletrônico, desenvolvido no sistema de pesquisas Qualtrics.<sup>2</sup> Após várias rodadas de contatos, representantes de 52 companhias concordaram em receber o questionário, e 41 respostas válidas foram registradas. Portanto, a amostra final, embora numericamente pequena, reflete uma taxa de retorno consideravelmente alta, de 48,2% da população total.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Perfil das empresas

A parte inicial do questionário procurou estabelecer um perfil básico das companhias, bem como a relação dos respondentes com os processos de inovação. A descrição do cargo fornecida pelos gestores mostra que eles se distribuem principalmente entre quatro grandes áreas: 15% estão envolvidos no planejamento estratégico, 17% na gestão de recursos humanos, 29% em funções de marketing, relações com o mercado e vendas, e 27% participam diretamente na gestão da inovação. Os 12% restantes estão em outros cargos de gestão.

Em termos de distribuição setorial, 16 empresas (39% da amostra) estão no setor industrial, 12 no comércio (atacado e varejo), 12 em serviços e 1 no setor primário. A classificação por setores específicos foi obtida com base na tabela de atividades econômicas em nível de subclasses ou divisões CNAE<sup>3</sup>, e revelou uma grande diversidade, pois as 41 empresas estão distribuídas em 17 setores distintos.

Quanto ao porte, todas as empresas pesquisadas possuem mais de 500 funcionários e receita operacional bruta anual superior a R\$ 300 milhões. Portanto, podem ser classificadas como grandes empresas no contexto brasileiro, segundo as classificações adotadas pelo SEBRAE<sup>4</sup> e pelo BNDES<sup>5</sup>, respectivamente. Mais da metade delas (56%) tem mais de 4000 funcionários, e a mesma proporção apresenta receitas líquidas anuais de mais de R\$ 800 milhões. A Tabela 1 resume a distribuição das empresas por tamanho, com base no número de empregados e na receita operacional líquida no ano anterior à pesquisa.

Tabela 1: Porte das empresas por quantidade de funcionários e receita

| Quantidade de Funcionários | Empresas |      | Receita Operacional Líquida em R\$ | Empresas |      |
|----------------------------|----------|------|------------------------------------|----------|------|
| Menos de 500               | 0        | 0%   | Menos de 400 milhões               | 4        | 10%  |
| 501 a 2000 funcionários    | 10       | 24%  | 400 a 600 milhões                  | 4        | 10%  |
| 2001 a 4000 funcionários   | 8        | 20%  | 600 a 800 milhões                  | 10       | 24%  |
| 4001 a 6000 funcionários   | 11       | 27%  | 800 a 1000 milhões                 | 13       | 32%  |
| Mais de 6000 funcionários  | 12       | 29%  | Mais de 1 bilhão                   | 10       | 24%  |
| Total                      | 41       | 100% | Total                              | 41       | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

## **4.2. Práticas de gestão de ideias**

As empresas foram questionadas sobre a existência de programas ou sistemas para solicitar, estimular, avaliar, e implementar sugestões oferecidas pelos empregados, e recompensá-los por ideias que tenham aplicações práticas e produzam resultados para organização. Em resposta a essa questão, 29 empresas (70% do total) responderam positivamente. Entre estas, 17 afirmaram que existe um programa consolidado, enquanto em 12 empresas ele está em fase de implementação. Por outro lado, entre as 12 organizações (30% do total) que não possuem iniciativas de gestão de ideias, 7 informaram que está sendo planejado, enquanto as outras 5 não têm planos de implementação no curto prazo.

Para as empresas que não têm um programa de gestão de ideias, foi questionado se elas oferecem algum tipo de recompensa para funcionários que contribuem com ideias que sejam colocadas em prática. Somente 17% responderam que elas “sempre” oferecem algum tipo de reconhecimento, enquanto 33% dizem que isso é feito “ocasionalmente”, e 50% informaram que os funcionários “raramente” são recompensados.

## **4.3. Características da gestão de ideias nas empresas**

Nas empresas que possuem programas de ideias, as características do programa foram classificadas de acordo com o grau de concordância manifestado pelos respondentes, destacando-se para esta análise as respostas com alto grau de concordância (níveis 6 e 7 em uma escala de 7 pontos). Verificou-se que, em média, os programas buscam ideias para inovações e melhorias em geral na maioria das organizações (83%), e não são focados especificamente em ideias direcionadas a temas estratégicos.

As empresas afirmam que há previsão de recursos para investir nas ideias apresentadas (69%), e que existe ampla comunicação sobre o programa e regulamento, bem como treinamento e/ou sensibilização sobre a participação no programa (ambos com 59%). Observam-se índices moderados de concordância em relação à existência de um regulamento e critérios claros para avaliação (55%), e de um comitê de avaliação diversificado, com pessoas de diversas áreas (48%).

Tabela 2:Características do Programa de Ideias da Organização

|                                                                                 | Média | Mediana | Desvio-Padrão | Alta Concordância<br>(6+7 em escala de 1 a 7) |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------------|-----------------------------------------------|
| O programa é focado especificamente em ideias direcionadas a temas estratégicos | 4     | 4       | 2             | 28%                                           |
| O programa busca ideias para inovações e melhorias em geral                     | 6,2   | 7       | 1,2           | 83%                                           |
| Existe um regulamento com critérios claros para avaliação                       | 5     | 6       | 1,9           | 55%                                           |
| Existe ampla comunicação sobre o programa e regulamento                         | 5,4   | 6       | 1,6           | 59%                                           |
| A avaliação das ideias é feita por um comitê diversificado (de diversas áreas)  | 5,1   | 5       | 2             | 48%                                           |
| Há treinamento e/ou sensibilização sobre a participação no programa             | 5     | 6       | 1,9           | 59%                                           |
| A empresa prevê recursos para investir nas ideias apresentadas                  | 5,4   | 6       | 2             | 69%                                           |

Fonte: dados da pesquisa

Em geral, as empresas incentivam seus colaboradores a apresentar ideias relacionadas a inovações em processos (76%), produtos (66%), e a melhorias no local de trabalho, como segurança, conforto, eficiência e produtividade (71%). Em menor grau, buscam-se inovações no relacionamento com clientes (62%) e novas oportunidades de negócios ou novos mercados (59%).

Quanto aos critérios adotados pelas empresas para a avaliação das ideias apresentadas, destaca-se a importância dada ao grau de criatividade e inovação da ideia proposta (82%). O grau de fundamentação técnica e a percepção de benefícios para a empresa, mesmo que não sejam mensuráveis, apresentaram índices de concordância de 71%. Em grau um pouco menor, apareceram o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa e a existência de benefício econômico mensurável para os negócios (ambos com 68%). Com menor importância (61%), apareceram os critérios relacionados ao alinhamento com as competências técnicas e de marketing existentes na empresa e a qualidade de apresentação do projeto ou proposta. A Tabela 3 mostra a importância relativa dos critérios.

Tabela 3: Importância dos critérios utilizados para julgamento de propostas

|                                                                               | Média | Mediana | Desvio-Padrão | Alta Concordância<br>(6+7 em escala de 1 a 7) |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------------|-----------------------------------------------|
| Benefício econômico mensurável para os negócios                               | 5,55  | 6       | 1,48          | 69%                                           |
| Benefícios, mesmo que não sejam mensuráveis                                   | 5,62  | 6       | 1,47          | 72%                                           |
| Alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa                          | 5,72  | 6       | 1,25          | 69%                                           |
| Alinhamento com as competências técnicas e de marketing existentes na empresa | 5,41  | 6       | 1,84          | 62%                                           |
| Grau de criatividade e inovação da ideia proposta                             | 6,03  | 7       | 1,59          | 83%                                           |
| Grau de fundamentação técnica da proposta (pesquisa e desenvolvimento)        | 5,76  | 6       | 1,7           | 72%                                           |
| Qualidade de apresentação do projeto ou proposta                              | 5,38  | 7       | 2,08          | 62%                                           |

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à política de recompensas, a grande maioria das organizações (85%) afirma recompensar todas as boas sugestões, e não apenas aquelas que são consideradas estratégicas para a empresa. Há maior discordância nas respostas quando se observa que 59% das empresas recompensam todas as contribuições úteis, enquanto 41% delas premiam apenas as sugestões implementadas. A divisão entre os respondentes é ainda maior quanto à prática de oferecer uma premiação fixa, o que ocorre em 54% das empresas, ou se a recompensa é proporcional aos benefícios gerados para a empresa (46% delas).

Verificou-se ainda que o tipo mais comum de recompensa é o reconhecimento público, com 38% das respostas, seguido de viagens (21%) e férias, bens ou recompensas monetárias (14% para cada tipo). Esta questão permitia respostas múltiplas. Constatou-se também que 3 empresas (10%) implementaram o programa, mas ainda não oferecem nenhum tipo de recompensa formal para as ideias apresentadas pelos funcionários.

#### 4.4. Benefícios e obstáculos às iniciativas de gestão de ideias

Para avaliar os fatores que facilitam ou dificultam a implantação de programas de gestão de ideias, dois conjuntos similares de questões foram apresentadas às empresas, objetivando por um lado avaliar a realidade das empresas que já possuem programas em funcionamento, e por outro avaliar a percepção dos potenciais benefícios e obstáculos por parte das empresas que ainda não adotaram esse tipo de iniciativa. O conjunto de resultados é apresentado na Tabela 4.

Tabela 4: Benefícios e obstáculos às iniciativas de gestão de ideias

| Benefícios observados ou esperados                                     | Existência de Programa de Ideias (n° de empresas) |          | Obstáculos observados ou esperados                                   | Existência de Programa de Ideias (n° de empresas) |          |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|
|                                                                        | Sim (29)                                          | Não (12) |                                                                      | Sim (29)                                          | Não (12) |
| Maior capacidade de gerar ideias e transformá-las em projetos          | 82%                                               | 82%      | Baixa participação do pessoal                                        | 71%                                               | 55%      |
| Incremento do espírito participativo e trabalho em equipe              | 82%                                               | 82%      | Problemas de comunicação                                             | 68%                                               | 64%      |
| Aumento da motivação                                                   | 79%                                               | 73%      | Recompensas insuficientes à participação                             | 68%                                               | 45%      |
| Conhecimento melhor de outras áreas                                    | 68%                                               | 64%      | Falta de apoio da alta administração para a iniciativa               | 64%                                               | 73%      |
| Mais conhecimento sobre aplicações práticas dos conceitos da qualidade | 61%                                               | 64%      | Custo de implantação do programa em relação aos resultados esperados | 57%                                               | 64%      |
| Maior conscientização sobre custos e desperdícios                      | 57%                                               | 73%      |                                                                      |                                                   |          |

Fonte: dados da pesquisa

Os benefícios mais importantes na visão das empresas que já possuem programas foram: o desenvolvimento de uma capacidade maior dos colaboradores de gerar ideias e transformá-las em projetos, e o incremento do espírito participativo e trabalho em equipe, com 82% de concordância, seguidos do aumento da motivação, com 79%. Com menor importância, aparece o desenvolvimento de

um melhor conhecimento de outras áreas (68%), mais conhecimento sobre aplicações práticas dos conceitos da qualidade (61%) e mais conscientização sobre custos e desperdícios (57%).

A experiência dessas empresas indica que o principal fator que dificulta a implantação e funcionamento dos programas de ideias é a baixa participação do pessoal (71%), seguido de problemas de comunicação (68%) e recompensas insuficientes à participação (68%). Com menor importância, aparece a falta de apoio da alta administração para a iniciativa (64%) e por último o custo de implantação do programa em relação aos resultados esperados (57%).

Entre as empresas que ainda não implementaram programas, a importância dos benefícios que podem ser esperados é similar, porém com uma percepção menor do seu grau de importância. A expectativa de uma capacidade maior dos colaboradores de gerar ideias e transformá-las em projetos, e o incremento do espírito participativo e trabalho em equipe também aparecem em primeiro lugar (ambas com 82%). A conscientização sobre custos e desperdícios (73%) ganha mais importância, no mesmo nível do aumento da motivação (73%). Por fim, aparecem o desenvolvimento de um melhor conhecimento de outras áreas (64%) e mais conhecimento sobre aplicações práticas dos conceitos da qualidade (64%).

Na percepção dessas empresas, os fatores que podem dificultar a implantação e funcionamento de um programa de ideias são: falta de apoio da alta administração para a iniciativa (73%), o custo de implantação do programa em relação aos resultados esperados (64%), problemas de comunicação (64%), a baixa participação do pessoal (55%), e recompensas ou incentivos insuficientes à participação (45%).

Esses resultados indicam que alguns obstáculos que são considerados importantes segundo as expectativas das empresas que ainda não implementaram o programa – notadamente o custo de implantação e o apoio das lideranças – possuem um grau bem menor de importância para as empresas que já praticam a gestão de ideias. Da mesma forma, os obstáculos mais importantes na experiência dos praticantes – a baixa participação do pessoal, juntamente com problemas de comunicação e incentivos à participação – merecem importância relativamente menor na expectativa dos não praticantes.

#### **4.5. Determinantes da adoção de iniciativas e resultados da gestão de ideias**

Nas seções anteriores, abordamos as duas primeiras questões de pesquisa, identificando as principais características das iniciativas de gestão de ideias entre as empresas pesquisadas, assim como os principais obstáculos e benefícios associados às iniciativas desse tipo. As análises a seguir procuram

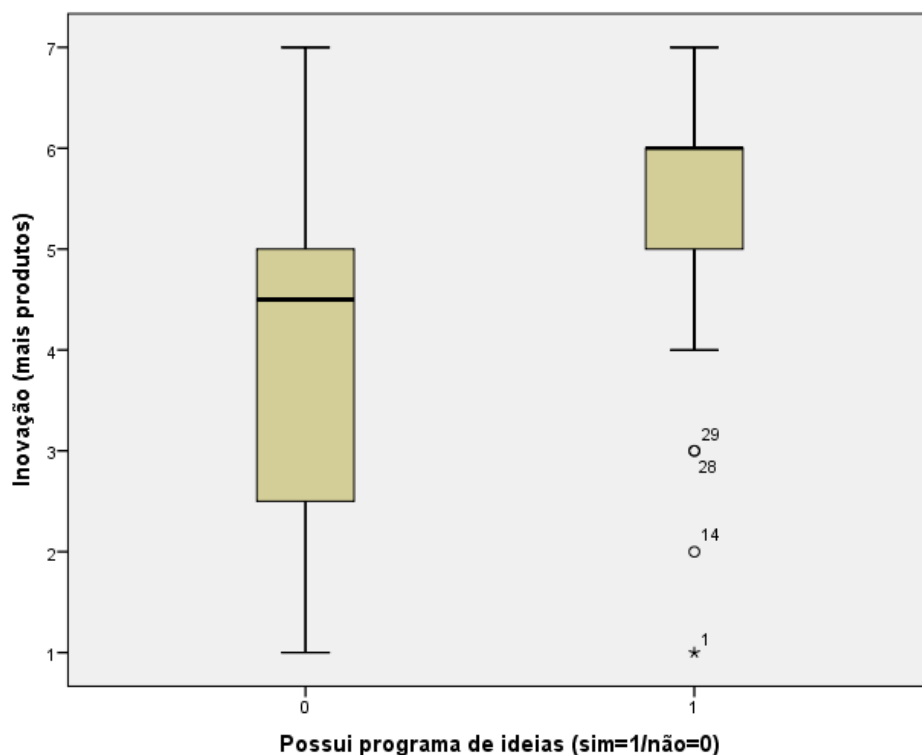
identificar as principais variáveis relacionadas à adoção das iniciativas, e, principalmente, os fatores determinantes de resultados efetivos, refletidos na introdução de inovações e sua contribuição para os resultados da empresa.

A mensuração das condições organizacionais para a inovatividade e resultados de inovação também utilizou um conjunto de assertivas, medidas quanto ao grau de concordância por meio de uma escala de 1 a 7, na qual “1” representa discordância total e “7” representa concordância total. Para avaliar a confiabilidade das medidas e a consistência interna dos dados, foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach. Nesse conjunto de questões, o coeficiente para as 19 variáveis foi de 0,815. Entre elas, quatro questões haviam sido formuladas em termos negativos, e tabuladas com codificação reversa. Essas questões apresentaram coeficientes individuais baixos e foram removidas. O Alfa de Cronbach resultante foi de 0,937. Portanto, restaram 15 variáveis, sendo que 13 representam fatores habilitadores da inovatividade e 2 questões referem-se aos resultados da inovação.

O próximo passo foi uma análise de correlação entre as variáveis. As características da amostra levaram à escolha de um método não paramétrico de inferência estatística, o coeficiente de Spearman para Correlação. As variáveis do perfil das empresas apresentaram correlações fracas com as variáveis relacionadas à inovação. Por exemplo, o porte da empresa – considerando o número de funcionários – apresentou um coeficiente de correlação de 0,30 com a existência de programa de gestão de ideias, e de 0,35 com resultados de inovação. As outras variáveis do perfil não apresentaram correlações significativas.

Verificou-se também que não há uma correlação forte entre a existência de um programa de gestão de ideias na empresa e os resultados de inovação, medidos com base na assertiva “a empresa lança mais produtos novos do que os concorrentes”. Embora exista uma correlação positiva, o valor do coeficiente de Spearman é relativamente baixo (0,38) e contraria as expectativas. Mesmo assim, é possível visualizar a relação entre essas variáveis por meio de uma representação de estatística descritiva do tipo “box plot”. Nesse tipo de diagrama, não-paramétrico, as extremidades das linhas verticais representam os valores mínimos e máximos observados; a base e o topo da caixa representam os quartis inferior (25%) e superior (75%) da variável respectivamente, enquanto a linha horizontal no interior da caixa representa a mediana. Os símbolos isolados indicam os dados plotados como “outliers”. No Gráfico 1, é possível observar que as empresas que possuem programa de ideias (à direita no diagrama) apresentam uma propensão maior a inovar, embora haja uma dispersão grande dos dados.

**Gráfico 1: Relação entre Programa de Ideias e resultados de inovação**



Fonte: dados da pesquisa

#### 4.6. Inovatividade e resultados da gestão de ideias

A etapa final da análise trata da última questão de pesquisa, buscando identificar as principais variáveis relacionadas à obtenção de resultados efetivos, refletidos na introdução de inovações e sua contribuição para a empresa. Novamente, foram calculados os coeficientes de correlação de Spearman entre as diversas variáveis do contexto organizacional e os resultados de inovação, medidos em relação à variável de resultado “a empresa lança mais produtos novos do que os concorrentes”. Todas as correlações foram positivas e significativas, porém os coeficientes apresentaram valores moderados ou baixos (entre 0,38 e 0,75) na maioria das variáveis. Portanto, a análise de correlação convencional por meio do coeficiente de Spearman não permite inferências conclusivas quanto à importância relativa das condições organizacionais para a obtenção de resultados efetivos de inovação, embora todas as correlações sejam positivas e significativas.

O próximo passo foi o agrupamento das variáveis com maior potencial explicativo em construtos mais concisos e nomologicamente consistentes. O tamanho reduzido da amostra levou à especificação de construtos limitados a um máximo de três variáveis, para a aplicação de análise confirmatória por

meio da modelagem de equações estruturais. As variáveis que compõem cada construto são descritas a seguir:

***F1: Foco na aprendizagem e comportamento inovador***

- Q3.1\_5: O recrutamento e seleção valoriza o comportamento inovador e empreendedor, visando internalizar conhecimentos novos, com foco nas competências estratégicas para o sucesso do negócio;
- Q3.1\_6: A empresa aproveita oportunidades de treinamento e desenvolvimento (programas próprios ou externos) com foco nas competências necessárias para a inovação;
- Q3.1\_10: O aprendizado é promovido como uma responsabilidade permanente de cada membro da organização.

***F2: Absorção e compartilhamento de conhecimento para inovação***

- Q3.1\_3: Existem esforços para engajar elementos externos, como clientes e fornecedores, no processo de inovação;
- Q3.1\_7: O compartilhamento interno é promovido através de mecanismos para registrar o que foi aprendido e disseminar esse conhecimento na organização.

***F3: Resultados do processo de inovação***

- Q3.2\_8: Em comparação com a concorrência, nossa empresa lançou mais produtos e serviços inovadores nos últimos 3 anos;
- Q3.2\_9: Novos produtos lançados nos últimos 3 anos têm uma participação importante no faturamento total.

A modelagem de equações estruturais (*SEM – Structural Equation Modeling*) é uma análise essencialmente confirmatória, ou seja, ela rejeita hipóteses nulas de ausência de relações entre construtos em modelos causais. Hoyle (1995) considera SEM uma abordagem estatística abrangente para avaliar as relações entre variáveis observadas e latentes. Há pouco consenso sobre qual é o tamanho de amostra adequado para a análise por meio de equações estruturais (Sivo et al., 2006). Algumas referências situam o tamanho da amostra como adequado entre 100 e 200 para que sejam identificados efeitos sutis, mas se a intensidade desses efeitos for grande, mesmo pequenas amostras, em torno de 50 casos, podem propiciar a rejeição de hipóteses nulas de ausências de relações em modelos estruturais (Kramer & Rosenthal, 1999).

Normalmente, o risco de usar uma pequena amostra é o de não encontrar significância nas relações entre variáveis, pois o nível de carregamento para que seja detectada uma significância diminui à medida em que aumenta o tamanho da amostra (Bartlett, Kortlik & Higgins, 2001; Hair et al., 1995). Apesar disso, estudos indicam que, embora o erro padrão das estimativas aumente à medida que o tamanho da amostra diminui, o risco mais importante relacionado ao uso de pequenas amostras – pressupondo-se que sejam representativas – é o risco dos erros padrão ficarem tão grandes a ponto de não haver significância nas relações estudadas (Marsh & Hau, 1999), o que positivamente não foi o caso no presente trabalho.

O método clássico de estimação para modelos de equações estruturais é o baseado em matrizes de covariância (*Covariance-Based Structural Equation Modeling* – CBSEM) (Kline, 2005) que, todavia, apresenta requisitos de grandes amostras e normalidade multivariada, o que não se aplica no presente estudo. Por outro lado, a modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (*PLS – Partial Least Squares*) apresenta imunidade às características distribucionais da amostra e bom desempenho para pequenas amostras (Chin, 1995; Hsu, Chen & Hsieh, 2006).

Assim, montou-se um modelo PLS para as hipóteses de pesquisa, com o objetivo de verificar a coerência dos resultados obtidos. O tamanho de amostra é suficiente para a análise, segundo a literatura, que preconiza a utilização de um número de casos mínimo de 10 vezes o número de variáveis indicadoras do construto com mais indicadores. Como, no presente estudo, F1 é o maior construto, com 3 indicadores, um mínimo de 30 casos seria adequado para a análise PLS. As hipóteses de pesquisa são:

- H1: O construto F1 influencia positivamente o construto F2
- H2: O construto F2 influencia positivamente o construto F3.

#### **4.6.1. Resultados da análise**

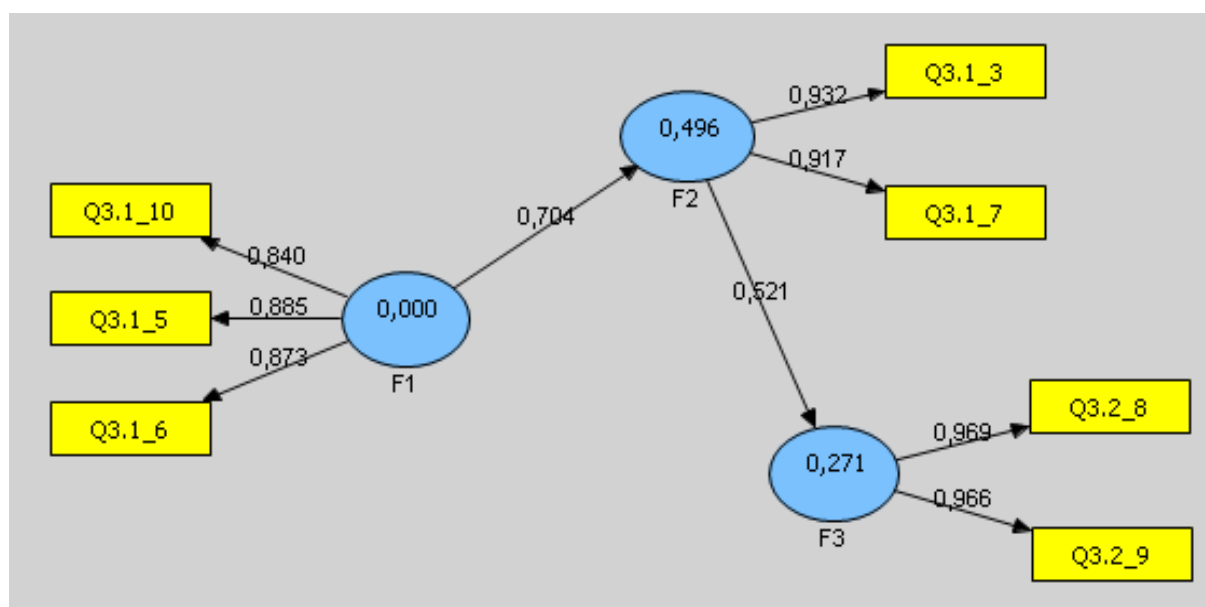
Para fins de comparação com os resultados da análise PLS, montou-se preliminarmente um modelo CBSEM com o apoio do software LISREL. Apesar das restrições impostas pela amostra analisada, os resultados da análise SEM por meio do LISREL produziram índices de ajuste muito bons, indicados por um *p-value* associado ao teste  $\chi^2$  de ajustamento global com valor 0,4366, muito superior ao mínimo recomendado pela literatura ( $p=0,05$ ), RMSEA=0,015 (máximo recomendado 0,05), GFI=0,92, NFI=0,95, NNFI=0,99, CIF=0,99, RFI=0,99 (todos acima do mínimo recomendado de 0,90).

A análise também apresentou AIC e CAIC bastante inferiores para o modelo estimado em comparação com os modelos independente e saturado, o que revela e atesta a boa qualidade do modelo proposto, a despeito da pequena amostra considerada.

O  $R^2$ , indicando a variância explicada, para o fator F2 é igual a 0,72 e para o construto F3 é igual a 0,39, indicando que há um percentual significativo de explicação dos construtos endógenos F2 e F3 por parte dos construtos exógenos F1 e F2 (sendo F2 endógeno para F1 e exógeno para F3). Todos os carregamentos das variáveis indicadoras e os caminhos estruturais são significativos (com valor  $t > 3$  para todas as relações), indicando a aceitação das duas hipóteses de pesquisa.

A análise PLS foi conduzida no *SmartPLS* (Ringle, Wende & Will, 2005) e apresentou como resultados cargas nos indicadores bastante superiores ao mínimo recomendado de 0,5, atestando a validade convergente do modelo, com variâncias médias extraídas superiores a 0,7 (para um mínimo de 0,5 conforme a literatura) e confiabilidade composta superior a 0,9 (para um mínimo de 0,7 indicado na literatura) para todos os construtos. O exame da raiz quadrada da variância média extraída de cada construto indicou que ela é superior a qualquer correlação entre ela e as demais variáveis latentes, indicando a validade discriminante do modelo (Fornell & Larcker, 1981).

**Figura 1. Inovatividade e resultados da gestão de ideias: Análise PLS**



Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados da análise PLS corroboram completamente os da análise CBSEM pelo LISREL, indicando apenas pequenas variações nas magnitudes dos carregamentos e nos  $R^2$  dos construtos

endógenos, sendo atribuídos às diferenças entre os métodos de estimação. Os caminhos entre variáveis latentes apresentaram  $t > 4,5$  (indicando excelente significância) e F1 apresentou  $R^2 = 0,50$  e F2 apresentou  $R^2 = 0,27$ .

Portanto, a análise indica que os resultados (F3) são provocados pela absorção e compartilhamento do conhecimento para inovação (F2) que, por sua vez, é provocado pela aprendizagem e comportamento inovador (F1), validando o pressuposto teórico do modelo, ou seja, as hipóteses H1 e H2 foram confirmadas, atestando que: 1) O foco na aprendizagem e comportamento inovador influencia positivamente na absorção e compartilhamento de conhecimento para inovação e 2) A absorção e compartilhamento de conhecimento para inovação influencia positivamente nos resultados do processo de inovação.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo procurou identificar e descrever as principais características das iniciativas de gestão de ideias, bem como os principais obstáculos e benefícios associados a iniciativas desse tipo, a partir de dados coletados junto a grandes empresas do Sul do Brasil. A análise dos dados permitiu também investigar aspectos relacionados à inovatividade organizacional e sua influência na obtenção de resultados efetivos de inovação.

Em primeiro lugar, verificou-se que 70% das empresas pesquisadas possuem programas ou sistemas estruturados para solicitar, estimular, avaliar, implementar e recompensar ideias oferecidas pelos funcionários, enquanto 17% afirmam que planejam a sua implementação. Entre as empresas que não possuem um programa de gestão de ideias, metade delas, raramente recompensam ideias que sejam colocadas em prática. Entre as praticantes, 41% delas premiam apenas as sugestões implementadas, mas a grande maioria das organizações afirma recompensar todas as boas sugestões, e não apenas aquelas que são consideradas estratégicas para a empresa. Verificou-se ainda que o tipo mais comum de recompensa é o reconhecimento público, seguido de viagens. Outros tipos de prêmios como férias, bens ou recompensas monetárias são menos comuns.

Em geral, os programas não são focados especificamente em ideias direcionadas a temas estratégicos, mas buscam ideias para inovações e melhorias em geral. Quanto aos critérios adotados pelas empresas para a avaliação das ideias apresentadas, destaca-se a importância dada ao grau de criatividade, inovação e fundamentação técnica da proposta, bem como a percepção de benefícios para a empresa, mesmo que não sejam mensuráveis.

Os dados relativos aos benefícios relacionados à implantação de programas de gestão de ideias indicam uma similaridade de opiniões entre as empresas praticantes e aquelas que ainda não implementaram o programa, enquanto a percepção dos obstáculos difere significativamente entre as duas classes de empresas. Os benefícios percebidos com maior importância nos dois casos foram: o desenvolvimento de uma capacidade maior de gerar ideias e transformá-las em projetos, o incremento do espírito participativo e trabalho em equipe, e o aumento da motivação entre os funcionários. Entre os obstáculos existentes ou esperados, as empresas que ainda não implementaram o programa revelam uma preocupação com a falta de apoio da alta administração para a iniciativa e o custo de implantação do programa em relação aos resultados esperados. Por outro lado, na experiência das empresas praticantes, os principais fatores que dificultam a implantação e funcionamento dos programas de ideias são a baixa participação do pessoal, problemas de comunicação e recompensas insuficientes à participação.

A análise dos dados revelou que as correlações entre as variáveis do perfil das empresas e as variáveis relacionadas à inovação são fracas ou inexistentes. Contrariando as expectativas, há uma correlação relativamente fraca entre a existência de um programa de gestão de ideias na empresa e os resultados, medidos em termos do lançamento de mais produtos novos em comparação com a concorrência. Portanto, embora as iniciativas estruturadas de gestão de ideias exerçam uma influência positiva nos resultados de inovação, os dados sugerem que este efeito não é decisivo, e outras características do contexto organizacional podem desempenhar um papel importante na obtenção de resultados.

A aplicação do método de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS) revelou a importância de algumas características e práticas das empresas para a realização eficaz do processo de inovação. De acordo com o modelo, empresas que demonstram um foco na aprendizagem e valorização do comportamento inovador, juntamente com esforços para absorver e internalizar o conhecimento externo, apoiados por mecanismos para promover a disseminação e o compartilhamento interno do conhecimento, obtêm resultados efetivos de inovação que contribuem para o desempenho dos negócios.

Entre as limitações deste estudo e, conseqüentemente, o potencial de generalização dos seus resultados e conclusões, aponta-se principalmente o tamanho reduzido da amostra e a sua delimitação geográfica. Embora ela represente uma parcela significativa da população de pesquisa, o número de casos restringe a validade das inferências e não é possível concluir que os resultados sejam representativos de grandes empresas em geral. Outras pesquisas mais amplas seriam necessárias para confirmar a validade desses resultados.

Ainda com relação à amostra, é possível supor que as empresas que declinaram o convite para responder à pesquisa apresentem características e práticas distintas quanto à gestão de ideias e inovação, e a sua não participação pode ser incluída entre as potenciais limitações do estudo. Outra limitação é um problema comum à coleta de dados por meio de questionários, associado à percepção de um respondente individual em relação às características organizacionais relevantes para a pesquisa. Para mitigar esse problema, a comunicação com as empresas enfatizou a identificação dos gestores que estão diretamente envolvidos com o tema em estudo, procurando assegurar a representatividade das respostas.

Os resultados do estudo sugerem que as análises em nível organizacional são fundamentais para compreender muitos aspectos essenciais e dimensões qualitativas da dinâmica da prática inovativa nas empresas, que não são capturados pelos indicadores agregados das atividades de inovação. Por exemplo, o estudo de Tellis et al. (2009) de inovações radicais em 17 países revelou que o nível organizacional, mais especificamente a cultura corporativa, foi o principal determinante da geração de inovações. Börjesson e Elmquist (2011) apontam que há uma escassez de pesquisas aprofundadas sobre como as capacidades organizacionais para a inovação são desenvolvidas na prática. Portanto, evidencia-se a necessidade de expandir o conhecimento sobre o papel da cultura, comportamentos, práticas gerenciais e processos associados à gestão do conhecimento e da inovação, e seu impacto na capacidade de direcionar estrategicamente os recursos tangíveis e intangíveis da empresa para obter resultados efetivos em seus esforços inovativos.

Considerando a natureza exploratória da pesquisa e as limitações inerentes a este estudo, as suas implicações teóricas e práticas podem ser exploradas em maior profundidade em pesquisas futuras, principalmente por meio de estudos detalhados de casos que ampliem a compreensão das diferentes práticas adotadas pelas empresas e seus impactos no desempenho. Mesmo assim, os resultados do estudo sugerem que a estruturação formal de um programa de gestão de ideias não conduz necessariamente a um desempenho inovador, a despeito do seu grande potencial para mobilizar ideias e aplicá-las. Infere-se que esse tipo de iniciativa deve ser apoiado por aspectos da cultura organizacional, comportamento e processos da empresa que contribuam para promover a aprendizagem, a absorção e compartilhamento do conhecimento, e o consequente desenvolvimento de atividades inovadoras que resultam em produtos e serviços competitivos.

## Notas

1. <http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores>

2. <http://www.qualtrics.com//>
3. [http://www.cnae.ibge.gov.br/estrutura.asp?TabelaBusca=CNAE\\_200@CNAE%202.0@0@cnae@0](http://www.cnae.ibge.gov.br/estrutura.asp?TabelaBusca=CNAE_200@CNAE%202.0@0@cnae@0)
4. <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>
5. [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Navegacao\\_Suplementar/Perfil/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html)

## REFERÊNCIAS

- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10, 123–67.
- Asensio, S. (2002). The process of idea management. *Executive Update* 54, May.
- Bakker, H. (2010). *Idea Management: unravelling creative processes in three professional organizations*. Doctoral Dissertation, Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Barbieri, J.C., Álvares, A. & Cajazeira, J. (2009). Geração de idéias para inovações: estudos de casos e novas abordagens. *Revista Gestão Industrial*, 5, 3, 1-20.
- Bartlett, J, Kortlik, J. & Higgins, C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19, 1, 43-50.
- Baumgartner, J. (2008). An Introduction to Idea Management. Bwiti bvba ~ jpb.com, Belgium. Disponível em: <[http://www.jpb.com/creative/ideaManagementIntro.pdf?subject\\_code=7](http://www.jpb.com/creative/ideaManagementIntro.pdf?subject_code=7)> Acesso em 17-dez-2012.
- Börjesson, S. & Elmquist, M. (2011). Developing innovation capabilities: a longitudinal study of a project at Volvo. *Creativity and Innovation Management*, 20, 3, 143-214.
- Brem, A. & Voigt, K. (2007). Innovation management in emerging technology ventures – the concept of an integrated idea management. *Int. J. Technology, Policy and Management*, 7, 3, 304-321.
- Chin, W. W. (1995). Partial least squares is to LISREL as principal components analysis is to common factor analysis. *Technology Studies*, 2, 315-319.
- Curado, C. & Bontis, N. (2006). The knowledge based-view of the firm and its theoretical precursor, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3, 4, 367-381.
- Fairbank, J. & Williams, S. (2001). Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology. *Creativity and Innovation Management*, 10, 2, 68–74.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39-50.
- Frey, C. (2003). *An Overview of Idea Management Systems. Innovation Tools*. Disponível em: <<http://www.innovationtools.com/Resources/ideamgmt-details.asp?a=80>> Acesso em 17-dez-2012.

- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 2, 110-132.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1995). *Multivariate data analysis*. 4 ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hellström, C., Hellström, T. (2002). Highways, Alleys and By-lanes: Charting the Pathways for Ideas and Innovation in Organizations. *Creativity and Innovation Management* 11, 107-114.
- Hoyle, R. H. (1995). The Structural Equation Modelling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues. In: R.H. Hoyle (Ed.). *Structural Equation Modelling: Concepts, Issues and Applications*. California: Sage.
- Hsu, S., Chen, W. & Hsieh, M. J. (2006). Robustness testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for measuring customer satisfaction. *Total Quality Management* 17(3), 355–371.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. & Knight, G.A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management*, 33, 5, 429-38.
- Hurley, R.F. & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62, 3, 42-54.
- Kramer, S.H. & Rosenthal, R. (1999). Effect Sizes and Significance Levels in Small-Sample Research. In: R.H. Hoyle (Ed.). *Statistical Strategies for Small Sample Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Majaro, S. (1992). *Managing ideas for profit*. New York: McGraw-Hill.
- Marsh, H.W. & Hau, K. (1999) Confirmatory Factor Analysis: Strategies for Small Sample Sizes. In: R.H. Hoyle (Ed.). *Statistical Strategies for Small Sample Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6, 1, 64-74.
- Mauzy, J.H. (2006). Managing Personal Creativity, *Design Management Review* 17, 3, 64-72.
- Mumford, M. & Gustafson, S. (1988). Creativity syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin* 103, 27–43.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- OECD (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. OECD, Statistical Office of the European Communities, Luxembourg. Disponível em <<http://www.oecd.org/sti/oslomanual>> Acesso em 17-dez-2012.
- Okhuysen, G. & Eisenhardt, K. (2002). Integrating knowledge in groups: how formal interventions enable flexibility. *Organization Science* 13, 370-386.
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science* 13, 249-273.

- Penteado, R., Carvalho, H. & Kovaleski, J. (2008). Sistemas de sugestões: uma estratégia de gestão empresarial. In: *4 Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais*, Ponta Grossa. Disponível em: <[http://www.4eetcg.uepg.br/oral/72\\_1.pdf](http://www.4eetcg.uepg.br/oral/72_1.pdf)> Acesso em 17-dez-2012.
- Penteado, R., Reis, D., Carvalho, H. & Strauhs, F. (2011). Cultura Organizacional e a Geração de Ideias Inovadoras para os Programas de Sugestões. In: *KM Brasil 2011*, São Paulo. Gestão do Conhecimento alinhada à Cultura Organizacional e Rede Social.
- Peeters, C. & Pottelsberghe, B. (2003). Measuring Innovation Competencies and Performances: A Survey of Large Firms in Belgium. *Working Paper 03-16*, Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University, Japan.
- Ringle, C.M., Wende, S. & Will, S. (2005). *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*. Hamburg: <http://www.smartpls.de>.
- Saatcioglu, A. (2002). Using grounded inquiry to explore idea management for innovativeness. *Academy of Management Proceedings Directory*, C1–C6.
- Sivo, S., Fan, X., Witta, E. & Willse, J. (2006). The Search for ‘Optimal’ Cutoff Properties: Fit Index Criteria in Structural Equation Modeling, *The Journal of Experimental Education*, 74, 3, 267-289.
- Souza, A. & Yonamine, J. (2002). Os impactos de um programa de sugestão de melhorias para a lucratividade do negócio e motivação dos funcionários: um estudo de caso. In *XXII ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Curitiba, Brasil.
- Tellis, G.; Prabhu, J.; Chandy, R. (2009). Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing* 73, 3–23.
- Tropman, J. (1998). *The Management of Ideas*. London: Quorum.
- Turrell, M. (2008). Management and the Suggestion Box. *White Paper*, Imaginatik Research. Disponível em: <[www.imaginatik.com](http://www.imaginatik.com)> Acesso em 27-abr-2012.
- Van dijk, C. & Van den Ende, J. (2002). Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management* 32:5, 387-395.
- Vandenbosch, B., Saatcioglu, A. & Fay, S. (2006). Idea Management: A Systemic View. *Journal of Management Studies*, 43, 2, 259–288.
- West, M. & Anderson, N. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology* 81, 6, 680–93.
- Westerskia, A., Dalamagasb, T. & Iglesias, C. (2012). Classifying and comparing community innovation in Idea Management Systems, *Decision Support Systems*, December. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923612003533>> Acesso em 17-dez-2012.

## **IDEA MANAGEMENT PROGRAMS AND INNOVATION: PRACTICES OF LARGE CORPORATIONS IN SOUTHERN BRAZIL**

### **ABSTRACT**

Research on the situation of idea management initiatives in large companies in Southern Brazil, undertaken as an exploratory descriptive survey using a quantitative approach. The survey population comprised 85 companies, resulting on 41 valid responses. The data allowed the identification of company profile characteristics, idea management practices, their benefits and obstacles, and the determining factors for adopting the initiatives. The results show that 70 percent of the companies surveyed have structured programs to seek, stimulate, evaluate, implement and reward ideas from employees. The perceived benefits were: a greater ability to generate ideas and turn them into projects, increased participation, teamwork and motivation among employees. The main obstacles to the implementation of idea management programs are low levels of employee involvement, communication problems, and insufficient rewards for participation. Regarding the effectiveness of the initiatives, structural equation modeling with partial least squares estimation (PLS) supports the conclusion that, even though idea management practices have a positive effect on innovation results, the initiatives must be supported by aspects of organizational culture, behavior and processes that contribute to promote learning, knowledge absorption and sharing, and the consequent development of innovative activities. Lastly, there is perceived need for more detailed studies about the role of culture, behavior, managerial practices and processes associated with knowledge management and innovation, and their impacts on innovative capacity.

**Keywords:** Idea management; Innovation; Innovativeness; Knowledge Management.

---

Data do recebimento do artigo: 25/01/2014

Data do aceite de publicação: 06/07/2014