

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**O PROGRAMA DE IDEIAS PARA INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SEGMENTO QUÍMICO**

**THE PROGRAM IDEAS FOR INNOVATION: CASE STUDY IN A CHEMICAL
COMPANY**

Cristiane Froehlich

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar o processo do programa de ideias para inovação de uma empresa do segmento químico. A matriz da empresa localiza-se no Rio Grande do Sul, possui unidades em vários estados no Brasil, na América Latina e na China. Essa pesquisa classifica-se em bibliográfica, descritiva e estudo de caso qualitativo. Os dados foram coletados por meio de 6 entrevistas semiestruturadas e documentos internos, analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa. Os principais resultados mostram que a empresa ao formalizar o seu planejamento estratégico, destacou a importância da estratégia de inovação. Para consolidar essa estratégia foi necessário institucionalizar a cultura da inovação. Para estimular a participação de todos os colaboradores estruturou um programa de ideias que teve início em 2004. Esse programa é coordenado por uma área estratégica denominada de Planejamento e Novos Negócios. Pode-se dizer que o programa é gerenciado, controlado, mensurado e os seus resultados divulgados. Essas etapas foram sendo implementadas conforme o amadurecimento do programa.

Palavras-chave: Programa de Ideias. Inovação. Segmento Químico.

ABSTRACT

This article aims to present the process of ideas program for innovation of a company in the chemical segment. The company's headquarters is located in Rio Grande do Sul, has units in several states in Brazil, Latin America and China. This research is classified in bibliographic review, descriptive and qualitative case study. The data were collected through 6 semi-structured interviews and internal documents, analyzed using qualitative content analysis. The main results show that the company to formalize its strategic plan highlighted the importance of innovation strategy. To consolidate this strategy was necessary to institutionalize a culture of innovation. To encourage the participation of all employees structured a program of ideas that began in 2004. This program is coordinated by a strategic area called Planning and New Business. It can be said that the program is managed, controlled, measured and their results published. These steps were implemented as the maturity of the program.

Keywords: Ideas Program, Innovation, Chemical Segment.

1 Introdução

O conceito de inovação relaciona-se à busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas configurações organizacionais (DOSI, 1988). A inovação exige melhorias e mudanças na operação de sistemas técnicos e organizacionais complexos, o que envolve tentativa, erro e aprendizagem (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é um processo e não um evento isolado. Por isso deve ser gerenciada de modo dinâmico e integrada, ou seja, não basta gerenciar ou desenvolver habilidades em apenas algumas áreas. Sendo assim, a capacidade de inovação não deve ser limitada somente à área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), deve fazer parte da cultura da empresa e envolver todo o ambiente organizacional (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Para isso, os autores destacam que a inovação deve ser conduzida de modo estruturado, com base em rotinas que caracterizam cada etapa de desenvolvimento da inovação.

Empresas inovadoras podem ser consideradas aquelas que encontram meios para explorar o potencial latente das ideias que surgem de forma mais otimizada (FRANCIS; BESSANT, 2005). Uma forma para gerar ideias, é estruturar um programa de ideias que passa a integrar-se à estratégia da empresa e fazer parte de todos os seus processos. Nesse sentido, a existência de uma cultura propícia à geração de ideias e inovação é condição fundamental para estratégia da empresa (FLORIANO, 2007).

Terra (2007) destaca que as empresas que valorizam as ideias de seus colaboradores compreenderam que a maior riqueza organizacional é o conhecimento que evolui de forma sistêmica, social e diária. Ainda, esse tipo de programa impulsiona o aprendizado e mostra que a empresa valoriza seu quadro de pessoas.

Contudo, a empresa pode enfrentar dificuldades para transformar as ideias em inovações que geram resultados. As razões estão relacionadas com a cultura da empresa, o processo e a estruturação do programa de ideias, e até mesmo com o grau de dificuldade de preenchimento de um formulário. Desse modo, o sucesso de transformar ideias em inovações depende da definição da estrutura e do processo de geração, desenvolvimento e implementação do programa de ideias (RIJNBACH, 2007).

Diante do exposto, verifica-se que a problemática central considera a necessidade de compreender os processos necessários para estruturar e gerenciar um programa de ideias alinhado com a estratégia de inovação da empresa. Esse estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: Como estruturar um programa de ideias para inovar por meio da participação dos colaboradores?

Para esse estudo buscou-se uma organização que fosse representativa, seguindo os seguintes critérios de seleção: a) a empresa deve ser reconhecida como inovadora no seu ramo de atuação; b) a inovação deve estar incluída na missão, visão e valores organizacionais; c) possuir publicações sobre inovação nos balanços sociais.

Com base nesses critérios, selecionou-se uma empresa do segmento químico, a matriz localiza-se no Rio Grande do Sul, possui unidades em vários estados no Brasil, na América Latina e na China. A empresa destacou-se entre as demais tendo em vista o seu reconhecimento no ramo de atuação; a inovação está incluída na missão, visão e nos valores organizacionais; possui publicações sobre inovação nos balanços sociais; recebeu mais de 30 prêmios relacionados com a inovação.

O presente estudo tem como objetivo geral apresentar o processo do programa de ideias para inovação de uma empresa do segmento químico. Para atender ao objetivo, essa pesquisa classifica-se em bibliográfica, descritiva, e estudo de caso qualitativo. Os dados foram coletados por meio de 6 entrevistas semiestruturadas com as pessoas indicadas pela direção da empresa. Também foram investigados documentos internos. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa.

As contribuições do estudo estão relacionadas com a apresentação da estrutura e do processo de um programa de ideias elaborado para estimular a cultura da inovação por meio da participação dos colaboradores.

A seguir apresenta-se o referencial teórico do estudo, que contempla a contextualização da inovação e os conceitos do programa de ideias.

2 Contextualização da Inovação

Vale ressaltar que sobre inovação existe uma vasta contribuição teórica, concentram-se aqui os principais autores dessa abordagem. O Quadro 1 apresenta a conceituação de inovação.

Quadro 1 – Conceitos de Inovação

Autor	Conceito de Inovação	Ênfase
Schumpeter (1934)	A inovação é definida como um processo caracterizado pela descontinuidade daquilo que está estabelecido, denominado de “destruição criativa”, concebida através da introdução de um novo bem ou nova qualidade de um bem, de um novo método de produção, da abertura de um novo mercado, da conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou, ainda, da criação de uma nova forma de organização.	Processo; destruição criativa.
Drucker (1986)	O processo de inovação pode ser visto como utilitário, ou seja, como instrumento da atividade empresarial capaz de explorar a mudança como oportunidade de fazer algo diferente.	Processo; oportunidade para fazer algo diferente.
OECD (1997)	A inovação é a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas e negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.	Implementação de algo novo ou melhorado.
Christensen (2001)	O autor trata sobre a inovação disruptiva que significa a ruptura de um antigo modelo de negócio que altera as bases de competição. Visa dar origem a novos mercados e novos modelos de negócios, através da apresentação de soluções mais eficientes do que as existentes.	Inovação disruptiva; novo modelo de negócio.
Vasconcelos (2001)	A inovação pode ser vista como reconfigurações de sistemas de atividade econômica, como mudanças de papéis que os agentes econômicos desempenham ao interagir em sistemas de criação de valor.	Reconfiguração da atividade econômica.
Drucker (2008)	A inovação é o meio pelo qual se explora a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É preciso buscar de modo deliberado às fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.	Mudanças; oportunidades.
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	A inovação é consequente de processos organizacionais alinhados à estratégia organizacional que geram projetos para vantagem competitiva.	Integração entre estratégia e inovação.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 1 mostra que a inovação é um processo associado à mudança. O conceito está relacionado com a introdução de algo novo ou com a melhoria significativa de um produto, serviço, processo, abertura de um novo mercado, etc.

Vale ressaltar que durante a construção da abordagem da inovação, foram criadas classificações de inovação. As classificações são denominadas de: inovação tecnológica; de produto; de serviço; de processo; na estrutura; organizacional; no modelo de gestão; de marketing; em máquinas e equipamentos. Esses tipos de inovações são classificados em inovações incrementais e radicais. A inovação incremental é aquela que surge com o papel de continuar um processo de mudança (SCHUMPETER, 1934). Tigre (2006) destaca que são aquelas inovações realizadas cotidianamente nas organizações, por meio de processos de

aprendizagens. A inovação radical trata-se de rupturas mais intensas (SCHUMPETER, 1934). Tigre (2006) aponta que as inovações radicais são descontínuas no tempo e no espaço e geralmente derivam de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Serafim (2011) reforça que toda a empresa inovadora precisa organizar a captação de ideias para seus negócios. As ideias de projetos inovadores devem nascer principalmente da visão de futuro das organizações, que precisam criar seus cenários através da identificação de oportunidades para inovar. Conforme o autor, o programa de ideias é positivo, pois engaja funcionários, estimula a energia criativa e a participação nos negócios e, ainda, contribui para formação da cultura inovadora. O subcapítulo a seguir aborda sobre o programa de ideias para inovação.

2.1 O Programa de Ideias para Inovação

Clark e Wheelwright (1993) destacam a importância da participação de todos os colaboradores no processo de desenvolvimento da inovação. Coral e Geisler (2008, p.17) ressaltam que “nas empresas onde a inovação faz parte da estratégia de gestão, há apoio e comprometimento de todos os níveis hierárquicos. Todo colaborador pode expor ideias e os erros geram aprendizados. Os gestores apoiam a participação e a autonomia dos colaboradores”.

O programa de ideias é um arquivo aberto, acessível a todos os funcionários. Para isso, pode-se formalizar um programa de ideias com premiações (CORAL; GEISLER, 2008). Floriano 2007 e Rijnbach (2007) ressaltam que o programa é um canal de comunicação efetivo entre funcionários e empresa, tornando o processo de inovação mais participativo e democrático. Para isso, esse programa deve integrar-se à estratégia da organização. O programa de ideias pode eleger como único objetivo ser um elemento motivador, ajudando a implementar na empresa uma cultura de criatividade, com a qual os colaboradores podem contribuir e são recompensados e reconhecidos por isso, porém se o foco do programa é apoiar a empresa a inovar, é preciso existir uma estrutura voltada à ação, um processo sistêmico que transforme as ideias geradas em inovações.

Vale ressaltar que o programa de ideias não contribui apenas “com os resultados específicos resultantes das inovações que daí surgem, mas também para a formação de uma cultura de melhoria contínua, valorização da capacidade de cada indivíduo, respeito e abertura para ideias que podem vir a se transformar em inovações radicais” (TERRA, 2007, p. 152). Para isso, a empresa necessita capacitar todos para utilizar as ferramentas do programa de ideias (CORAL; GEISLER, 2008).

Implementar um programa de ideias não é algo simples, é preciso um profundo conhecimento da empresa, qual a melhor forma de implementação do programa, quem pode ou deve participar, quem deve ser o responsável pela implementação e manutenção, qual é o melhor fluxo do processo e quais ferramentas deverão ser usadas (RIJNBACH, 2007).

Na maioria das vezes, as ideias surgem muito cruas e é impossível aplicá-las imediatamente [...]. Muitas ideias acabam não sendo aplicáveis devido a uma série de possíveis impedimentos, como o fato de ainda não existir tecnologia ou conhecimento para levar a ideia adiante, a solução não ser economicamente viável, ou pela necessidade de a ideia ser melhor elaborada [...]. Nem todas as ideias que são geradas em um programa são de difícil implementação ou agregam muito valor para empresa [...]. Se a estrutura do programa não tiver funcionando bem, até o ânimo entre os geradores pode diminuir, pois eles não conseguirão enxergar a viabilização das ideias geradas (RIJNBACH, 2007, p. 132).

Para estruturar um programa de ideias e sistematizá-lo é necessário considerar alguns elementos essenciais segundo Rijnbach (2007): governança bem estruturada, com papéis e responsabilidades bem definidos; definir o gerente do projeto e uma equipe; elaborar um plano do projeto do programa com orçamento. Para que as ideias se tornem inovações é necessário

planejamento, controle e gerenciamento. É preciso haver um processo sistemático de inovação com um método bem estabelecido (RIJNBACH, 2007).

Ainda, para o programa progredir é importante considerar alguns pontos (TERRA, 2007): para se ter boas ideias é preciso ter muitas ideias; as pessoas, em todos os níveis hierárquicos, podem contribuir com ideias; as pessoas que têm suas ideias implementadas geralmente se identificam mais com o seu trabalho; mais importante que premiar é avaliar com rapidez e transparência as ideias de todos os funcionários; e às vezes, grandes ideias começam como pequenos projetos.

Para mensurar os resultados do programa, geralmente são utilizados indicadores de quantidade e qualidade das ideias. Nesse sentido, Floriano (2007, p. 155) diz que

O indicador de quantidade de ideias não serve para medir de maneira consistente o resultado de uma iniciativa como essa para organização. O volume de ideias pode depender de inúmeros fatores, como área de atuação, estrutura, cultura, perfil dos colaboradores e objetivos. Programas que possuem foco em quantidade de ideias, em geral, estão na fase inicial, em que mais importante do que gerar resultados é criar uma cultura favorável à melhoria contínua e a inovação. O programa de ideias se transforma em um canal de comunicação efetivo entre colaboradores e empresa, tornando o processo de inovação mais participativo e democrático.

O autor ainda destaca que o volume de ideias com o tempo começa a diminuir. “Colaboradores tendem a sentir que suas contribuições deixaram de possuir tanto valor para a organização, pois ideias de alto impacto são mais valorizadas. É natural que isso ocorra” (FLORIANO, 2007, p. 155).

Para aumentar o volume de ideias, a empresa deve promover eventos com tempo predeterminado para a geração de ideias, pode induzir temas ou problemas específicos para obter um número relevante de ideias em um espaço de tempo bastante curto, pode utilizar técnicas como o *brainstorming*, *focus groups* ou métodos de solução de problemas. O importante é desenvolver uma cultura propícia para o surgimento de ideias de qualidade que causem impacto na estratégia da empresa (FLORIANO, 2007; RIJNBACH, 2007).

Para projetar sistemas de incentivos e recompensas adequados para inovação é preciso levar em conta quatro elementos, segundo Davila, Epstein e Shelton (2007): incentivos relacionados com a atividade; a paixão das pessoas por essa atividade; confiança de ver seu empenho com a função adequadamente reconhecido; uma visão que proporcione um claro sentido de propósito. Desse modo, um sistema de incentivos e recompensas deve reforçar a estratégia de inovação da empresa. Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 216) ressaltam que “é preciso motivar as pessoas a trabalhar com ânimo e criatividade, e sobre a melhor maneira de concretizar as metas projetadas por meio de incentivos, pois a iniciativa e a criatividade conduzem à inovação”.

Terra (2007) destaca que nas empresas nas quais os desafios das melhorias contínuas estão imbricados na maneira de ser e agir de todos os funcionários, a alta gestão pode se dedicar de maneira mais aprofundada às análises de mercado e estratégias sistêmicas. A visão, objetivos e metas resultantes desse tipo de esforço da alta gestão tendem a ser mais bem executados em empresas com o tipo de cultura que valoriza as ideias de seus funcionários. As consequências sistêmicas de bons programas de ideias podem ser amplamente estendidas até os níveis mais estratégicos da organização.

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

3 Procedimentos Metodológicos

Para esta pesquisa foi realizado um estudo de caso qualitativo e descritivo. A opção por esse tipo de pesquisa teve como principal justificativa a ideia de mergulhar na compreensão das práticas da organização e suas implicações (YIN, 2005).

O presente estudo de caso busca apresentar o processo do programa de ideias para inovação de uma empresa do segmento químico. Nesse contexto, buscou-se uma organização que fosse representativa, seguindo os seguintes critérios de seleção: a) a empresa deve ser reconhecida como inovadora no seu ramo de atuação; b) a inovação deve estar incluída na missão, visão e valores organizacionais; c) possuir publicações sobre inovação nos balanços sociais. Com base nesses critérios, selecionou-se uma empresa do segmento químico, cuja matriz localiza-se no sul do Brasil, na cidade de Campo Bom – RS.

Para coleta dos dados foram realizadas análises de documentos e entrevistas. Foram consultados documentos da empresa, como: a) Balanço Social; b) portal da *Internet* da empresa; c) Relatório de Sustentabilidade. Elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado baseado no referencial teórico.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com 6 pessoas indicadas pela direção da empresa, as pessoas indicadas são líderes das áreas envolvidas com a inovação e com o programa de ideias. As entrevistas foram realizadas no primeiro e segundo semestres de 2014. O número de entrevistados mostrou-se suficiente para a coleta de dados tendo em vista o critério de saturação. Para preservar a identidade dos entrevistados, eles foram denominados: Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2) e assim sucessivamente, de forma aleatória. O Quadro 2 resume o perfil dos entrevistados.

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

Cargo/Função	Tempo de Empresa	Grau de Instrução
Gerente de Tecnologia	1 ano	Graduação em Química. Mestrado em Química Orgânica. Doutorado em Engenharia de Materiais.
Coordenadora de Projetos de Tecnologia	8 anos	Graduação em Química. MBA em Gestão Empresarial e Projetos.
Analista de Gestão e Inovação	6 anos	Técnica em Química. Graduação em Engenharia de Produção.
Gerente de Planejamento e Novos Negócios	18 anos	Graduação em Engenharia Comercial.
Consultora de Desenvolvimento	7 anos	Graduação em Administração. MBA em Estratégia e Inovação.
Diretor de Desenvolvimento Organizacional	4 anos	Graduação em Contábeis. MBA em Gestão de Negócios. MBA em Tecnologia Social.

Fonte: Elaborado pela autora.

O teor das respostas obtidas e os documentos consultados foram analisados por meio de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2010) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de dados, oriundos de um processo de comunicação, que objetiva obter indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às variáveis inferidas nas mensagens. A técnica utilizada neste estudo foi de categorização de elementos centrais, identificados a partir da revisão teórica realizada previamente. No presente estudo foram utilizadas as categorias: (1) contextualização da inovação; (2) programa de ideias. Essas categorias foram criadas com base nas recomendações de Bardin (2010), isolando elementos para em seguida agrupá-los, observando as seguintes características: (a) mutuamente exclusivas; (b) homogeneidade; (c) pertinência; (d) objetividade e fidelidade; (e) produtividade.

A codificação dos dados foi realizada sem auxílio de *software*, de forma manual, pela pesquisadora, através da leitura minuciosa das respostas, destacando trechos relacionados com as categorias com marcador de texto, em diferentes cores, encaminhando a operacionalização da etapa seguinte, na qual os trechos marcados foram agrupados nas categorias já citadas.

Apresenta-se no próximo capítulo a empresa e a contextualização da inovação na organização estudada.

4 Apresentação da Empresa e Contextualização da Inovação

A empresa foi fundada em 1948, é uma empresa familiar, de capital fechado, sob o comando de um Conselho de Acionistas e de Administração. A matriz situa-se no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Possui plantas industriais situadas no Brasil, México, Colômbia, Peru, Chile, Argentina e China. Em 2014 contou com um quadro de 861 colaboradores. A receita líquida em 2014 foi de R\$ 1,05 bilhão (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Em 2014 apresentou um índice de rotatividade de 2,01%. A faixa etária do quadro de colaboradores é constituída por 61,1% de pessoas de 30 a 50 anos; 30,1% têm até 30 anos; e 8,8% têm mais de 50 anos de idade. Em 2014, o número médio de horas treinamento por funcionários foi de 23,15 horas (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Sua missão é criar valor para empresa com o desenvolvimento de negócios sustentáveis e orientados para soluções diferenciadas. Sua visão para 2025 é ser um grupo de empresas reconhecido em soluções diferenciadas, com crescimento sustentável e sólida reputação. Os valores organizacionais são: resultados; cliente; integridade; inovação; pessoas; simplicidade; sustentabilidade (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Em relação à inovação, embora tenha sido um eixo importante e estratégia de desenvolvimento desde a fundação, tornou-se uma diretriz estratégica formalizada em 1997, com a elaboração do primeiro planejamento estratégico da organização (ENTREVISTADO 1).

O resultado dessa formalização e alinhamento estratégico de inovação gerou uma série de benefícios, *“incluindo o aumento da receita líquida da empresa a cada ano”* (ENTREVISTADO 5), *“concretizando os principais objetivos da inovação da empresa, com a entrega de soluções completas, com agregação de valor e geração de resultados”* (ENTREVISTADO 2). Além disso, *“a inovação também facilitou outros processos estratégicos, como a internacionalização da empresa”* (ENTREVISTADO 5).

A inserção da inovação no planejamento estratégico fomentou uma *“cultura da inovação”*, que *“levou a empresa a constituir rotinas, ao longo do tempo e que geraram aprendizagens no que se refere à inovação. Inclusive, fala-se que a inovação está inserida no DNA da empresa, estando presente na sua missão e nos seus valores”* (ENTREVISTADO 1).

A cultura da inovação é constituída quando a inovação é um processo e não um evento segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Para isso a inovação deve ser gerenciada de modo dinâmico e integrada, em outras palavras, necessita acontecer e ser estimulada em toda a organização e não apenas em algumas áreas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). O entrevistado 1 reforça que *“a inovação está presente em todos os discursos, nas mensagens de boas-vindas no início de cada semestre. [...] é o reflexo da alta direção, o processo cultural da inovação vem de cima para baixo, a inovação é disseminada devido às características da empresa”*.

Para fomentar e disseminar essa cultura de inovação, a organização criou e implantou um programa de ideias na década de 2000 para estimular a participação de todos os funcionários. Francis e Bessant (2005) destacam que as empresas inovadoras são aquelas que encontram meios para explorar o potencial latente de ideias. Esse programa, segundo o entrevistado 2, *“possui um processo definido de funcionamento e é gerenciado pela área de planejamento e novos negócios, que tem como objetivo coordenar o programa e otimizar seus resultados, estimulando a inovação junto à equipe interna”*. Terra (2007) e Serafim (2011) reforçam que esse tipo de programa impulsiona o aprendizado e mostra que a empresa valoriza seu quadro de pessoas. Clark e Wheelerright (1993) destacam a necessidade e a importância da participação de todos os colaboradores no desenvolvimento das inovações.

O subcapítulo a seguir apresenta e analisa o programa de ideias da empresa.

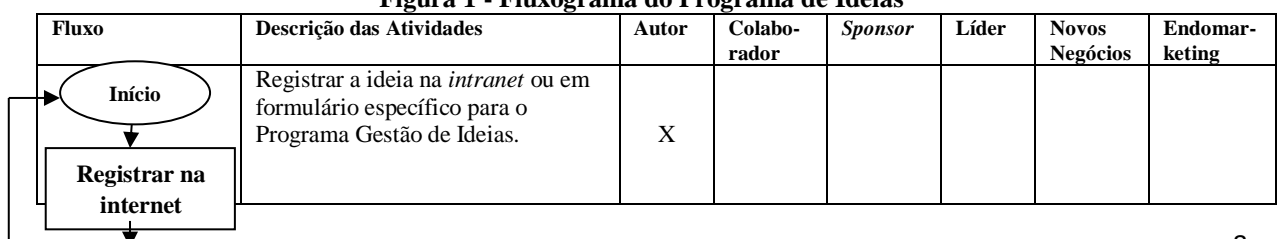
4.1 Apresentação e Análise do Programa de Ideias da Empresa

A área de Planejamento e Novos Negócios é responsável pela gestão corporativa do programa de ideias que se integra à estratégia de inovação da empresa. Conforme Serafim (2011) o programa de ideias é positivo, pois engaja os funcionários, estimula a criatividade, a participação nos negócios e, ainda, contribui para formação da cultura inovadora. Esse programa teve início em 2004 e tem como objetivo geral “*ser um canal de comunicação que proporciona aos colaboradores a sugestão de ideias para a melhoria de processos, produtos e sustentabilidade, contribuindo para o alcance dos resultados da empresa*” (ENTREVISTADO 4). Pode-se dizer que é um canal de comunicação efetivo entre colaboradores e empresa, tornando o processo de inovação mais participativo (FLORIANO, 2007; RIJNBACH, 2007). Seus objetivos específicos são:

“contribuir para a melhoria dos processos e produtos da organização; propiciar um ambiente de inovação em busca da melhoria contínua; incentivar a criatividade dos funcionários; melhorar a colaboração e fortalecer a atitude para fornecer soluções inovadoras; contribuir para o alcance dos resultados da empresa; reconhecer os participantes pelos resultados de suas ideias” (ENTREVISTADO 5).

Floriano (2007) e Rijnbach (2007) destacam que o programa de ideias pode ter como objetivos ser um elemento motivador e apoiar a empresa a inovar. Para isso é preciso existir uma estrutura voltada à ação, um processo sistêmico que transforma as ideias geradas em inovação. Identifica-se que na empresa estudada há um processo estruturado para captar as ideias, desenvolver e implementar as inovações e mensurar os resultados. Esse processo é apresentado no fluxograma a seguir.

Figura 1 - Fluxograma do Programa de Ideias



Escolher a classificação	O autor escolher a classificação para a sua ideia, sendo as opções: produto, processo ou sustentabilidade. Para cada classificação há um <i>sponsor</i> como responsável.	X					
Sponsor	Avaliar se a ideia foi classificada corretamente e se encaixa em alguma das classificações. Se sim, o <i>sponsor</i> encaminha para o líder fazer o plano de ação. Se não, faz-se um comentário e se exclui. Se a ideia não se aplica no momento, faz-se um comentário e se recicla.			X			
Criar plano de ação	O líder cria o plano de ação e indica colaboradores como responsáveis para realizar as ações. O líder é responsável em colocar a ideia em prática. Qualquer impasse o <i>sponsor</i> deve ser consultado.				X		
Realizar as ações	O colaborador deve realizar a ação designada. Qualquer impasse o líder deve ser consultado.		X				
Verificar eficácia	O líder e o <i>sponsor</i> deverão avaliar a eficácia da implementação da ideia. Se a ideia for concluída com sucesso ou insucesso.			X	X		
Gerar estatísticas	Para ideias com ganhos acima de R\$ 5 mil, o líder deverá entregar um formulário assinado com a explicação do ganho. Em contrapartida, realiza-se o fechamento do indicador mensal.				X	X	
Divulgar resultados	Divulgar performance do programa e participantes com intuito de promover maior adesão ao programa. Pode ser através da <i>newsletter</i> e murais, quando pertinente.						X
Reconhecimentos	Promover os reconhecimentos ao longo do ano conforme pontuação atribuída.					X	
Treinamentos	Para participar do programa é necessário conhecer o funcionamento e a ferramenta na intranet. Os treinamentos são programados para acontecerem na plataforma EAD.					X	
Fim							

Fonte: Documento da Empresa (2014).

Conforme o fluxograma a primeira etapa se refere ao registro da ideia na *intranet* ou em um formulário específico, o entrevistado 5 destaca que

“Os funcionários acessam a intranet pelo site da empresa, todos os funcionários são cadastrados para ter um login específico e têm acesso ao programa de ideias, abre uma “caixa” como se fosse um formulário, daí cadastra o autor ou mais de um autor. Foi aberta a opção digitador, pois às vezes, o pessoal da produção tem dificuldade em preencher e lidar com o sistema, ele pode pedir para o líder de produção ou para um facilitador do programa o preenchimento do formulário”.

Na sequência o funcionário preenche na *intranet* “o título da ideia, cadastra a data, classifica se é uma ideia de produto, processo ou sustentabilidade (são as categorias de ideias). A categoria da sustentabilidade foi inserida em 2012. Para cada classificação há um *sponsor responsável*” (ENTREVISTADO 3). Em seguida,

“*digita-se a ideia, deve-se apontar as melhorias sejam elas qualitativas ou quantitativas. Se for quantitativo é preciso explicar como foi desenvolvido o cálculo obrigatoriamente. Nem todas as ideias exigem esse tipo de preenchimento, porque se for uma melhoria em processo, por exemplo, nem sempre se consegue medir os ganhos financeiros. Depois disso, clica em enviar e vai para um ranking. Toda ideia que entra vai para um banco de dados que fica visível para todos os funcionários*” (ENTREVISTADO 6).

As ideias são classificadas de modo geral em produtos, processos e sustentabilidade conforme consta no Quadro 3. Essa classificação foi desenvolvida com o tempo do programa, “à medida que o programa foi avançando, foram obtidos aprendizados em como melhorá-lo e foram sendo realizados ajustes, é um processo de melhoria contínua para facilitar e promover inovações sugeridas pelos funcionários” (ENTREVISTADO 1).

Quadro 3 – Classificação das Ideias

Classificação das ideias	Descrição
Novo produto	Ideias específicas de novos produtos, que ainda não existem na empresa.
Projetos relacionados à clientes	Ideias relacionadas ao desenvolvimento de mercados, formas de relacionamento com clientes, serviços, métodos de venda, mecanismos para acompanhamento de clientes.
Melhoria da performance de produto	Ideias para melhorias nos produtos já existentes na empresa.
Matérias-primas alternativas, fornecedores alternativos,	Ideias para otimizar as características técnicas dos produtos.
Melhoria da performance de serviços	Ideias para melhorias nos serviços já existentes para clientes externos ou melhorias nos serviços existentes ou novos prestados internamente pelos processos da organização (relação cliente/fornecedor interno).
Sociedade	Ideias relacionadas ao desenvolvimento de ações sociais que envolvam as partes interessadas (acionistas, fornecedores, clientes, colaboradores e sociedade).
Segurança	Ideias voltadas a saúde e segurança ocupacional dos próprios funcionários ou que elimine a possibilidade de um acidente na empresa (funcionários e patrimônio).
Sustentabilidade	Ideias voltadas a eliminação de substâncias que impactam no meio ambiente, tanto quanto ao seu descarte (eliminação no descarte) como quanto ao racionamento (eliminação do uso de um determinado insumo não renovável).

Fonte: Documentos da Empresa (2014).

Depois do preenchimento do cadastro, o *sponsor* avalia se a ideia foi classificada corretamente e se encaixa nas classificações apresentadas no Quadro 3. Se sim, o *sponsor* designa para o líder elaborar um plano de ação, se não, ele faz um comentário e exclui a ideia. Além disso, se a ideia não se aplica no momento, é feito um comentário e a ideia é reciclada. O entrevistado 2 disse que o “*sponsor é o padrinho da ideia, é a pessoa que analisa o macro da ideia. Após a análise ele escolhe quem irá ser o líder desse projeto, pode ser o dono da ideia, alguém da área do sponsor, alguém de processo*”.

O líder é responsável em colocar a ideia em prática e, para isso, o líder cria um plano de ação e indica os colaboradores responsáveis para realizar as ações para implementação. “O plano de ação elaborado é validado novamente pelo *sponsor*” (ENTREVISTADO 3). Após a validação, os colaboradores responsáveis pela execução, implementam a ação e consultam o líder do projeto quando necessário. O entrevistado 4 complementa que “no sistema, acompanha-se onde a ideia está parada, se está com o líder para criação do plano, se está na etapa de validação, se está com o *sponsor* para dar o ok final. Todo esse processo é

acompanhado pela área de planejamento e novos negócios com objetivo de torná-lo mais eficiente”.

Após a implementação da ideia, o líder e o *sponsor* avaliam a eficácia, ou seja, se a ideia foi concluída com sucesso ou insucesso. Para as ideias com ganhos acima de R\$ 5 mil, o líder deve entregar um formulário assinado com a explicação do ganho para a área de planejamento e novos negócios. O entrevistado 4 ressalta que

“Ao finalizar a ideia, faz-se o controle mensal de ideias, por exemplo, uma ideia sem ganho, tem uma pontuação x padrão, quanto maior o ganho financeiro, mais os funcionários pontuam. A pontuação não é automática, por exemplo, alguém diz que terá cinco mil reais de ganho, se confere a ideia, liga-se para pessoa para conferir o calculo se não estiver claro, depois disso a área de planejamento e novos negócios faz a validação final da pontuação”.

A partir da apuração dos resultados dos indicadores mensais do programa de ideias, é feita a divulgação da performance do programa aos participantes com objetivo de promover maior adesão ao programa, a divulgação é feita pela *newsletter* e em murais. O entrevistado 4 disse que

“Na ISO 9001 [...] foi pontuado como uma não conformidade à falta de divulgação do indicador de ganhos financeiros do programa de ideias para os funcionários. Devido a isso, em 2013 foi criado um informativo mensal para as pessoas, informando quais ideias foram concluídas, quais as pessoas envolvidas e como está o indicador. Antes de 2008 a empresa não divulgava. As pessoas acumulavam pontos e no final do ano se fazia a troca pelos prêmios. Mas elas não sabiam se tinha indicador ou não. E é um indicador estratégico e está no Balanced ScoreCard, os ganhos mensuráveis com ideias, é um indicador mensal com acumulado anual. Agora é apresentado os resultados para as pessoas, nesse ano foi atingido 40% no acumulado e no mês obteve-se x%. É feito um jornalzinho, coloca-se uma foto da idealizadora da ideia com depoimento e divulgam-se nos murais. Essa foi uma das melhorias que foram feitas em 2013 com a intenção de informar às pessoas que não é algo pontual, mas sim sistêmico e que tem um impacto no indicador. Ainda, se faz o acompanhamento do andamento das ideias, e no final do mês emite-se um relatório, faz-se auditoria, finaliza, gera indicador e o relatório e se faz a divulgação. Isso sempre até o dia 15 de cada mês”.

A área de endomarketing *“produz os materiais, que são enviados por e-mail e distribuídos nos murais às informações referentes ao mês anterior, fala-se sobre as melhores ideias do mês e também são apresentados os depoimentos de alguns funcionários”.* Além de materiais de divulgação, são realizadas ações para reforçar o programa, *“em 2013 foi realizada a campanha “não deixe sua ideia acabar”, foi divulgado em todos os canais de comunicação”* (ENTREVISTADO 6).

Por fim, promovem-se os reconhecimentos ao longo do ano conforme pontuação atribuída. A premiação dos pontos acumulados no programa de ideias ocorre no mês de dezembro de cada ano.

“Tem vários prêmios, desde cafeteira até TV de 52 polegadas. As áreas que mais contribuem são da produção. Tem uma tabela de pontuação, por exemplo, ideias sem ganhos financeiros pontuam dois pontos, sabe-se que trouxe uma melhora, porém não se consegue mensurar. Essa tabela de pontos está disponível para todos visualizarem no portal. O limite de corte dos pontos é acima de 20.000 em ganhos que acumula 300 pontos. Em trocas de um processo produtivo, de matéria-prima gera 300 pontos, muitas vezes. A pontuação máxima é 100 mil pontos cujos prêmios são ar condicionado, TV de 52 polegadas. Só pode ser trocado uma vez por ano, pelo máximo da pontuação e um prêmio só. Tem também o ranking, em tempo real, com o nome das pessoas que têm mais pontos. Em 2013 foram implementadas 151 ideias até outubro. No sistema consta o perfil do funcionário, com todas as ideias dele que foram concluídas com sucesso, o número de ideias que ele registrou, por exemplo, um funcionário registrou no sistema em 2013 40 ideias e dessas, 23 se transformaram em ideias realmente concluídas com sucesso” (ENTREVISTADO 4).

Vale ressaltar que durante o ano são oferecidos treinamentos sobre como participar do programa e utilizar o sistema para o cadastro de ideias na plataforma EaD. Para o programa de

ideias “é realizado anualmente treinamentos para geração de ideias e criatividade, sobre a funcionalidade do sistema e o cadastro de ideias” (ENTREVISTADO 1).

A partir da descrição dos dados, pode-se afirmar que a empresa apresenta um programa de ideias estruturado e sistematizado. Os elementos essenciais apontados por Rijnbach (2007) estão presentes, como: governança estruturada com papéis e responsabilidades definidos, plano do projeto e orçamento. Verifica-se que há planejamento, controle e gerenciamento das ações.

Conforme o entrevistado 3, o programa de ideias tem gerado várias melhorias sendo que “em percentual, entre 60 e 70% em processo, como troca de alguma transportadora, de um processo produtivo, de produto incremental, ou um mercado novo para empresa, melhoria ou redução de custo de algum produto já existente”.

O programa de ideias, desde 2004, conta com 5.000 sugestões protocoladas e deste total, 2.540 ideias foram concluídas com sucesso (dados até outubro de 2013). A partir de 2008 começou a ser mensurado o resultado financeiro do programa de ideias, antes disso, somente a quantidades de ideias eram quantificadas. Desse modo, os dois indicadores apontados no embasamento teórico são mensurados, quantidade e qualidade das ideias (FLORIANO, 2007). O Quadro 4 apresenta os resultados financeiros do programa de ideias.

Quadro 4 – Resultados Financeiros do Programa de Ideias

Ano	Resultados
2008	R\$ 1.172.153,00
2009	R\$ 3.104.750,00
2010	R\$ 3.436.687,00.
2011	R\$ 2.566.111,36
2012	R\$ 1.565.439,00
2013	R\$ 731.105,32 (outubro)

Fonte: Documento da Empresa (2014).

O número de ideias no período de 2004 a 2013 foi monitorado mensalmente, desse modo, são dois indicadores, o número de ideias inseridas no sistema, e o retorno financeiro com as ideias. A partir de 2011 diminui o número de ideias para uma média de 100 ideias por ano e consequentemente reduziu o valor em ganhos com ideias mensuráveis. Entrevistado 4 destaca que

“O programa de ideias está diretamente relacionado com as pessoas, se a empresa não fizer uma campanha todo ano, treinamentos e conscientização, por mais que tenha prêmios, ou seja, é certo que receberá algum prêmio, o pessoal não se motiva. É preciso um trabalho constante, como enviar lembretes para as pessoas, informativos, oferecer treinamentos de criatividade. Todo mês é preciso ter alguma coisa. Em 2010 teve-se o pico de ganhos com indicadores mensuráveis, foi acima da média. Por exemplo, no início de 2013 chegou-se apenas a 30% do indicador de ganhos mensuráveis. Em outubro chegou-se em 70%, isso porque foram feitas ações como treinamento de criatividade com o pessoal, foram mostrados alguns vídeos. O principal trabalho que necessita ser desenvolvido é ter uma agenda com ações mensais de motivação para ideias.”

Vale ressaltar que o volume de ideias com o tempo começa a diminuir segundo Floriano (2007). Nesse sentido, as ações realizadas pela empresa para aumentar o volume de ideias corroboram com Rijnbach (2007) que diz que a empresa deve promover eventos para a geração de ideias em tempos predeterminados.

Pode-se observar que o sistema de incentivos e recompensas da empresa baseia-se unicamente em prêmios. Sugere-se que a empresa considere outros elementos, como variáveis subjetivas que podem exercer influência positiva, como os apontados por Davila, Epstein e Shelton (2007): incentivos relacionados com a atividade; a paixão das pessoas por essa atividade; confiança de ver seu empenho reconhecido; uma visão que proporcione um claro sentido de propósito.

De modo geral, a estrutura e o processo do programa de ideias foram aprimorados ao longo da trajetória conforme as aprendizagens adquiridas e, ainda, serão feitos novos ajustes à medida que as novas necessidades serão identificadas.

5 Considerações Finais

Para responder a questão de pesquisa “Como estruturar um programa de ideias para inovar por meio da participação dos colaboradores?”, o estudo teve como objetivo geral apresentar o processo do programa de ideias para inovação de uma empresa do segmento químico. Pode-se concluir que a empresa ao formalizar o seu planejamento estratégico, destacou a importância da estratégia de inovação. Essa estratégia foi declarada em sua missão, visão e valores organizacionais. Para consolidar essa estratégia foi necessário institucionalizar a cultura da inovação.

Para consolidar essa cultura buscou estimular a participação de todos os colaboradores por meio da estruturação de um programa de ideias que teve início em 2004. Esse programa é coordenado por uma área estratégica denominada de Planejamento e Novos Negócios, foram constituídos processos para sistematizar a inovação por meio das ideias dos colaboradores. Pode-se dizer que o programa é gerenciado, controlado, mensurado e os seus resultados divulgados. Essas etapas foram sendo implementadas conforme o amadurecimento do programa.

Observou-se que o sistema de incentivos e recompensas baseia-se somente em prêmios. Sugere-se o estudo de variáveis subjetivas que podem influenciar a participação do colaborador no programa, como: paixão, sentido, etc.

Esse estudo apresentou como contribuição empírica, a estrutura e o processo de um programa de ideias para estimular a participação dos colaboradores na inovação, buscando institucionalizar a cultura da inovação.

Pode-se destacar como limitação, que o estudo realizado não pode ser generalizado, pois trata de um estudo de caso único, com base na percepção dos próprios colaboradores do caso investigado. Ainda, a pesquisa teve como foco a análise do ambiente interno na percepção de alguns líderes de áreas, não contemplando todos os colaboradores.

Para novos estudos, sugere-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa com todos os colaboradores para verificar como aperfeiçoar os sistemas de incentivos e recompensas do programa de ideias.

Referências

- BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA. Campo Bom-RS, edições 2010, 2011, 2012, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação**: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development**: text and cases. New York: Free Press, 1993.
- CORAL, E.; GEISLER, L. Motivação para a inovação. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. **Gestão integrada da inovação**: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2008.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DOSI, G. The nature of the innovative process. In: **Technical change and economic theory**. Pinter Publisher, London and New York, 221-238, 1988.

- DRUCKER, P. **Inovação e gestão**: uma nova concepção de estratégia de empresa. Lisboa: Editorial Presença, 1986.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FLORIANO, P. Programa de ideias. In: TERRA, J. C. C. (Org.). **Inovação**: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.
- FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, 25(3), 171-183, 2005.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **The Oslo Manual**: the measurement of scientific and technical activities. Paris: OECD; Eurostat, 1997.
- RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. Campo Bom, RS: 2014.
- RIJNBACH, C. V. Como transformar ideias em inovações que geram resultados. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). **Inovação**: quebrando paradigmas para vencer. SP: Saraiva, 2007.
- SCHUMPETER J.A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1934.
- SERAFIM, L. **O poder da inovação**: como alavancar a inovação na sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2011.
- TERRA, J. C. C. **Inovação**: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.
- VASCONCELOS, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.1, n.4, São Paulo, out./dez. 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.