

CULTURA ORGANIZACIONAL E A GERAÇÃO DE IDEIAS INOVADORAS PARA OS PROGRAMAS DE SUGESTÕES

RESUMO

O ambiente corporativo requer práticas representadas em artefatos da cultura organizacional para a criação de inovações. O estímulo à geração de ideias, por intermédio dos Programas de Sugestões é uma delas. Assim, o objetivo desse estudo é identificar os pressupostos da cultura organizacional que podem auxiliar a geração de ideias inovadoras em Programas de Sugestões. Os dados coletados, por questionários e entrevistas, são referentes à dissertação de mestrado concluída por Penteado (2010). Assim, esse estudo se classifica em pesquisa qualitativa, descritiva, exploratória e quantitativa. Para tanto, a pesquisa foi realizada em duas etapas: a primeira foi o envio, via *web*, de questionários a 48 organizações de grande porte do estado do Paraná que fazem parte do setor de alimentos, distribuição de energia, água e gás, perfumes e cosméticos e automobilístico. A segunda etapa resultou em 11 entrevistas, por meio do critério de acessibilidade. A opção de utilizar ambos os instrumentos, questionário e entrevista, foi reunir subsídios para a triangulação dos dados e identificar os elementos que respondem à problemática proposta nesta pesquisa. Os principais resultados encontrados foram a experimentação e a liberdade para buscar novas soluções para os problemas, ações de incentivo à inovação e a consideração de tempo como um valioso recurso para geração de inovações. Esse conjunto de elementos da cultura organizacional é capaz de estimular a geração de ideias nos Programas de Sugestões e assim alimentar a gestão da inovação na organização.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Geração de Ideias, Programa de Sugestões.

1 INTRODUÇÃO

A inovação está na pauta dos estudos acadêmicos, das organizações e dos governos. São tomadas decisões, existem ações, políticas e processos para fomentar e desenvolver inovação na organização. As organizações buscam ideias nas mais diversas fontes, tanto internas quanto externas, que lhes propiciem projetos inovadores. Assim, pode-se questionar, por que algumas empresas obtêm bons resultados e outras, com o mesmo modelo de gestão, não conseguem? O que as diferencia? Qual a fórmula para o sucesso?

Para Schein (1984), Bonache (1999), Buch e Wetzel (2001) e Naves e Coleta (2008), a resposta para esses questionamentos pode ser encontrada na cultura organizacional. Está no conjunto de decisões, na estrutura organizacional, nas métricas, no sistema de reconhecimento e na valorização aos colaboradores.

No entanto, há elementos da cultura organizacional que podem inibir a geração de novas ideias, principalmente nos Programas de Sugestões implantados com o objetivo de coletar, organizar, selecionar e avaliar as ideias para o processo de inovação. As barreiras culturais podem inibir a criatividade, impor barreiras e impedir mudanças profundas na cultura da organização.

A cultura organizacional é composta por artefatos, valores e pressupostos que nem sempre são visíveis (NAVES; COLETA, 2008) e, portanto, não há uma fórmula ou um modelo único que proporcione sucesso à organização. Considerando esses aspectos, e particularmente, a importância em se incorporar à cultura organizacional um processo voltado à geração de ideias o objetivo que estimulou esse estudo foi identificar os elementos da

cultura organizacional que podem auxiliar à geração de ideias inovadoras em Programas de Sugestões.

A pesquisa realizada em 48 organizações de grande porte no estado do Paraná em diferentes ramos de atuação é justificada pela necessidade contínua das organizações em estimular o processo de geração de ideias para inovação. Para isso, o Programa de Sugestões é um método capaz de estimular de forma sistemática novos conhecimentos e inovações, e como tal, precisa ser incorporado à cultura organizacional, desde que haja coerência dos objetivos do Programa com a cultura da empresa.

Além dessa seção introdutória que descreve os desdobramentos do estudo tais como a contextualização do tema, objetivo e justificativa, o artigo apresenta mais cinco seções. A segunda seção composta pelo referencial teórico aborda os conceitos e abordagens feitos pelos estudos sobre cultura organizacional, a geração de ideias para o processo da inovação e por fim, os Programas de Sugestões que servem de apoio à cultura e gerenciamento das ideias organizacionais.

A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na quarta seção são apresentados os resultados desse estudo com os desdobramentos referentes à análise e à discussão dos pontos relevantes originados pela coleta de dados e a quinta e última seção apresenta as considerações finais referentes ao objetivo e as sugestões para trabalhos futuros

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein (1984) define cultura como um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventa, descobre ou desenvolve para aprender a lidar e a se adaptar a problemas externos e para a integração interna. Pressupostos que são adotados eficientemente para serem validados e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar, sentir e resolver os problemas.

Já, Bonache (1999) acredita que a cultura é uma somatória de todos os conhecimentos, habilidades e hábitos aprendidos na sociedade e compartilhados pela maioria de seus membros. Esse conjunto de habilidades e conhecimentos é passível de serem ensinados e assim, podem ser aproveitados nas organizações.

Nessa mesma linha, Naves e Coleta (2008) acrescentam que a cultura organizacional configura-se em uma energia social que estimula as pessoas à ação. Proporciona significado e direção, serve também como mecanismo de controle para coibir ou estimular comportamentos constituídos por vários elementos, tais como, ritos, mitos, crenças, regras, símbolos, emoções, entre outros.

Nesse contexto, a cultura organizacional é uma consequência da experiência e do aprendizado organizacional vista por Schein (1996) como capacidade de estruturar percepções e pensamentos.

No entanto, Buch e Wetzel (2001) notam que a cultura de boa parte das organizações expõem valores de qualidade, dos times de trabalho, de serviços, de clientes ou de segurança. Porém, existem valores culturais não revelados capazes de provocar uma lacuna fortemente prejudicial à organização e aos seus integrantes. Para identificar essa lacuna, os autores desenvolveram um instrumento de investigação da cultura que possibilita aos gestores escolher entre uma série de iniciativas, tais como valores de qualidade, de times de trabalho, de serviços, de clientes ou de segurança que servem de táticas e estratégias para realinhar os pressupostos culturais.

Esses fundamentos denominados de *Basic Underlying Assumptions* (BUAs)-pressupostos fundamentais básicos - tradução livre, servem para revelar as discrepâncias encontradas entre a cultura desejada e a cultura adotada. É uma avaliação preliminar que auxilia a alta administração a tomar decisões para os diferentes subsistemas envolvidos, tais como, a estrutura organizacional, compensação, gestão social e técnica. São ações representadas por uma gama de iniciativas que podem ser usadas caso seja revelado algum desalinhamento entre a verdadeira cultura e a cultura desejada. Os dados coletados pelo instrumento podem apontar a necessidade de reconstruir, ajustar ou substituir a cultura da organização.

Para essa questão, Terra (2007) acrescenta que a cultura organizacional pode ser avaliada por métricas definidas pela alta administração. A forma com que as métricas e o sistema de reconhecimento/recompensa são estabelecidos pode estimular ou inibir comportamentos como, por exemplo, a geração de novas ideias. Nota ainda que para mudar a cultura é necessário uma série de atitudes, ações e práticas que precisam ser construídas de forma alinhada às competências da empresa. A falta de processos bem estruturados na gestão pode criar barreiras às novas ideias, pois indicam a falta de canais adequados para a seleção e avaliação das ideias.

Analisando a formação das ideias Kolopoulos (2011) afirma que a maioria destas permanece na massa cinzenta de origem, ou seja, tácitas, e, para serem externalizadas e colocadas em prática de forma alinhadas à organização, é preciso um processo árduo de cultivo às boas ideias por parte das lideranças, em prol de cultura inovadora. O autor identifica 5 elementos essenciais para criar uma cultura inovadora – você indicou elemento numérico use indicador numérico:

1. Liderança comprometida em priorizar a inovação pesquisando sempre a satisfação dos clientes;
2. Estabelecimento de uma área específica cujo responsável gerencie o processo de avaliação das ideias, facilitando a execução e proporcionando os recursos para implantação;
3. Adoção de um sistema de recompensa ou reconhecimento coerente, transparente e sincero aos benefícios obtidos;
4. Estabelecimento de métodos capazes de avaliar, documentar e valorar a inovação;
5. Criação de planos para treinar e orientar seus colaboradores e parceiros nos temas correlatos à inovação.

Assim, a cultura organizacional é um elemento peculiar a cada organização, que se compõem de características e valores refletidos na equipe gerencial (ARRUDA; ROSSI; SVAGET, 2009), e as organizações devem orientar claramente as estratégias, assumir níveis de riscos e erros, eliminar ou reduzir obstáculos à manifestação criativa, proporcionar liberdade para a exploração e geração de novos conhecimentos e, principalmente, valer-se de técnicas e práticas que sirvam de estímulo às novas ideias.

Essa orientação, de acordo com Lucio Jr (2008) é dada por meio da missão da empresa. Essa, inspira os gerentes e colaboradores a participar do processo de inovação direcionando-os no gerenciamento de conflitos e reforçando os valores e o foco da organização. Se a cultura for estimulada por um clima interno de incentivo à geração de ideias, de criação e experiências, de reprodução e transmissão dos novos conhecimentos, a cultura é passada e absorvida por todas as pessoas da organização.

Assim, para formar a cultura organizacional é preciso cuidado com a delegação das funções. Elas precisam estar alinhadas aos valores e às diretrizes organizacionais uma vez que

irá “moldar a cultura e transformá-la em força motriz à inovação” adequando o contexto por intermédio da missão, dos valores e da visão de negócio bem definidos (ARRUDA; ROSSI; SVAGET, 2009, p. 40; PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009).

Para essa adequação, Godoy (2009) argumenta que uma excelente maneira de estabelecer a missão da organização é mobilizando os próprios colaboradores, envolvendo o time da qualidade e divulgando essa missão amplamente. Dessa forma, após definida a missão, é preciso ampliar a visão para estabelecer um posicionamento estratégico. Essa estratégia vai posicionar a organização e suas relações no ambiente de negócios e é fundamental para o seu crescimento, constituindo-se em uma diretriz para a tomada de decisão.

Assim, práticas que propiciam à geração de ideias junto com a interação das diferentes perspectivas e experiências pessoais, podem estimular atitudes inovadoras, criar um ambiente onde os colaboradores sintam-se à vontade para explorar e oferecer suas ideias à organização.

De acordo com Kolopoulos (2011, p.83) é essencial “criar uma cultura em que as ideias não sejam geradas apenas rapidamente, mas também inventariadas, recombinações e redirecionadas”.

Porém, Horta e Cabral (2008) alertam para o fato de a cultura organizacional ser fortemente influenciada pelo fundador da empresa. Uma vez que o “criador” direciona, orienta e decide às ações, e nesse caso, a cultura dominante será aquela que surge dos valores iniciais e das primeiras experiências. O que justifica a dificuldade em modificar uma cultura já enraizada. Para fim de estudo, Horta e Cabral (2008, p.8) separam a cultura em três níveis distintos:

- 1 - Artefatos: é o nível superficial que representa como as coisas são feitas e percebidas nos primeiros contatos com a organização. Relacionam-se às vestimentas, linguagem, estrutura hierárquica, ambiente e organização do trabalho, etc;
- 2 – Valores: configuram-se nas regras de comportamento;
- 3 – Pressupostos Básicos: é o nível (ou você deverá fazer a concordância de número) representado pelas crenças compartilhadas inconscientemente pelas pessoas na organização. Pode ser identificado no desacordo entre o discurso e a prática.

A principal diferença entre esses três níveis é representada pela consciência que as pessoas têm deles, isto é, como são percebidos por todos. Assim, é relevante conhecer a influência da cultura nos comportamentos e visões e, principalmente, como essa influência atua na geração de ideias no dia a dia da empresa.

2.2 GERAÇÃO DE IDEIAS

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

Michalko (2003) afirma que o pensamento criativo requer grandes quantidades de alternativas e é essa quantidade que proporciona a qualidade das ideias. Para o autor, “Gerar ideias significa desafiar todos os pressupostos e pensar produtivamente olhando as coisas com tantas formas quanto possível” (MICHALKO, 2003, p. 52).

A produção de ideias requer esforços conscientes. E, para o pensamento ser produtivo depende da continuidade do fluxo de ideias, isto é, para criar algo novo ou encontrar soluções

criativas para os problemas é preciso ir além das respostas habituais. É preciso criar formas de implementar conceitos com ideias particulares e práticas (DE BONO, 2003).

No entanto, May (2007, p. 38) afirma que “ideias revolucionárias quase nunca funcionam como foram originalmente concebidas”. As ideias precisam ser redimensionadas e transformadas em algo executável e aceitável e, o processo de refinamento é que embute utilidade a elas. Porém, para obter e manter sucesso, o somatório das pequenas ideias é capaz de proporcionar grande poder de inovação, devido às características da abundância, baixo custo de implantação e rapidez de execução.

Segundo Michalko (2003, p.55), para que as ideias sejam originais ou aumente a capacidade de encontrar soluções criativas para os problemas, a organização deve:

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

Michalko (2003) observa ainda que a mente humana tenta resolver facilmente os problemas, uma vez que a perspectiva inicial é limitada e superficial. De outra forma, as pessoas são condicionadas a ver somente o necessário e as inovações surgem frequentemente de novas perspectivas não percebidas pela maioria das pessoas, uma vez que elas têm sido ensinadas a pensar de forma fértil, lógica e linear.

Entretanto, a imaginação é uma mistura conceitual, um processo cognitivo que opera abaixo do nível de consciência. Isso envolve a ligação de dois conceitos cognitivos que criam novos significados e explicam o pensamento abstrato e a criatividade que, segundo o mesmo autor, é uma operação básica exclusiva da espécie humana. Porém, essas combinações ocorrem constantemente no inconsciente e são críticas para a criação de novos significados, ideias e *insights*.

Nesse contexto, o segredo é mover-se além da lógica. O pensamento criativo pelo aprendizado, combinando diferentes conceitos deliberadamente e, conscientemente, para os processos de inovação, é denominado de pensamento sistêmico.

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

No ambiente organizacional, existem basicamente dois usos para o pensamento criativo. O primeiro serve para dar continuidade ao que já se faz. O segundo refere-se à criatividade. Ela é quem vai proporcionar maior valor ao cliente. Será representada na forma dos novos produtos, nas modificações dos produtos já existentes, nas formas diferenciadas de efetuar uma venda.

Já para Ettlíe (2001) e Barbieri, Álvares (2004), a geração de ideia criativa é entendida como o confronto entre uma necessidade organizacional e o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes quanto à produção e comercialização de bens e serviços e em função de oportunidades.

Essas ideias procedem de diversas fontes, como por exemplo, vendedores, consumidores, clientes, fornecedores, consultores, literatura técnica, feiras, exposições, administradores, funcionários, entre outras.

Assim, Arruda, Rossi e Svaget (2009) observam que o processo da inovação pode ser implementado na empresa por meio de um sistema de geração de ideias participativo contribuindo continuamente para os processos de melhoria baseados nos conhecimentos individuais das atividades. Recomendam evitar qualquer processo que negligencie boas ideias, como por exemplo, falta de recursos financeiros necessários à sua implantação.

Portanto, as ideias devem estar incluídas dentro de um processo de inovação, a fim de garantir a periodicidade da sua inspeção, avaliação e seleção. O Programa de Sugestões possibilita manter a inovação como um processo contínuo, por meio de um fluxo de novas ideias, eliminando as lacunas da participação de todos os colaboradores da organização.

A importância de um fluxo constante de novas ideias justifica-se pelo fato de não serem todas as ideias passíveis de serem transformadas em inovações e os esforços das organizações precisam ser direcionados ao alcance de resultados com um foco definido para que a geração de ideias obtenha maior probabilidade de sucesso no processo de inovação. Este esforço pode ser concretizado via a implantação de Programas de Sugestões.

O Programa pode lançar temas com o objetivo de coletar sugestões que vão desde pequenas melhorias até grandes projetos. Pode ainda, via sistema automatizado, buscar ideias nas fontes internas ou externas à organização, como por exemplo, ideias de clientes, fornecedores etc. A próxima seção detalha, além do conceito

2.3 PROGRAMAS DE SUGESTÕES

Para Bonache (1999) o Programa de Sugestões é uma prática que serve para treinar e incentivar os funcionários a sugerirem melhorias com o objetivo de aumentar a qualidade e reduzir custos de produção. Parágrafo não estava justificado / o dois a seguir também.

Para isso Rijnbach (2008) afirma que as ideias são registradas e avaliadas e caso sejam aprovadas deverão ser premiadas e reconhecidas.

Assim, Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009) enfatizam a importância da transparência nas regras que delimitam a elegibilidade das ideias. Essas regras devem fazer parte das normas que regem o programa, deixando bem claro quais as ideias que podem concorrer, a fim de evitar problemas de julgamento.

Nesse contexto, Annunziata e Kassoy (2009) destacam que é preciso demonstrar aos colaboradores como as suas ideias podem contribuir para as políticas de inovações e melhorias na organização. Porém, o desafio está nas invenções ou mudanças no método já existente de trabalho.

Para isso, Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009) afirmam que é primordial a constituição de uma estrutura simples e enxuta para maior eficiência ao programa e que após a identificação dos problemas, os gestores podem direcionar o pensamento dos colaboradores para obter ideias sugerindo os temas para as sugestões.

Alguns elementos da cultura organizacional, como suporte da alta administração, descrição das regras, políticas e objetivos organizacionais, são passíveis de atrapalhar o bom andamento do Programa de Sugestões. Quando o escopo do programa e a política de elegibilidade das ideias não são bem definidos, o método se torna ineficiente, pode se transformar em um depósito de reclamações e reivindicações.

É importante definir as regras para premiação, com parâmetros claros para o valor das sugestões e deve ser consistente com as avaliações das premiações. Não deve se basear somente na racionalidade humana e sim, perseguir oportunidades para as políticas internas e externas (PRADA E ABREU, 2009).

Como exemplo, têm-se a campanha de ideias da *RUFFLES* lançada no início de 2011 com a seguinte chamada “Faça-me um sabor”. Os participantes, ao darem suas sugestões, abrem mão dos direitos de publicidade, privacidade, propriedade intelectual ou qualquer outra atitude que venha a restringir a utilização, por parte da empresa, da ideia enviada. Há também, um regulamento definindo claramente as condições de avaliação e escolha das três melhores ideias. Estabelece ainda, em detalhes, qual o valor e como serão distribuídos entre os vencedores. Em apenas três meses, a empresa coletou mais de dois milhões de sugestões!

No entanto, algumas empresas buscam ideias somente nas fontes internas, ou seja, nos seus colaboradores. Exemplificando, a empresa Brasilata S/A Embalagens Metálicas implantou o Programa denominado de Simplificação que teve por objetivo principal aumentar o canal de comunicação entre colaboradores e chefias. O registro das ideias é feito em um sistema *on-line* por qualquer colaborador. O regulamento do programa declara que para os autores das ideias selecionadas, além de placas comemorativas, o autor terá uma premiação monetária em torno de 15% do lucro líquido gerada pela ideia após 12 meses de sua implantação. O programa já teve ideias que viraram patentes, como foi o caso do fechamento *Plus* para as latas de tintas que a empresa produz.

Como visto, não existe um modelo único para gerir um Programa de Sugestões, estes devem ser estudados, adaptados e aplicados a cada empresa individualmente, observando a cultura da mesma.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção detalha a classificação da pesquisa e descreve os procedimentos metodológicos para sua realização.

3.1 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, exploratória e quantitativa.

Qualitativa ao interpretar os fenômenos e atribuir significado ao objeto de pesquisa. O ambiente natural serviu de fonte direta para a coleta de dados sendo o pesquisador o instrumento-chave. O processo e seu significado foram os focos principais de abordagem para esse estudo (DIETERICH, 1999; OLIVEIRA, 2007).

É pesquisa descritiva, devido à análise ampla da realidade pesquisada, abrangendo aspectos sociais, econômicos, culturais e ainda, as diferentes percepções dos 21 coordenadores dos Programas de Sugestões que responderam ao questionário.

A pesquisa também é exploratória por se tratar de um tema pouco explorado. Para essa questão, foi feito um amplo levantamento bibliográfico. A etapa exploratória da pesquisa desenvolveu-se através de 11 entrevistas realizadas nos meses de abril e maio de 2010 com os coordenadores dos Programas de Sugestões que já haviam participado da primeira etapa através dos questionários enviados.

As entrevistas seguiram um roteiro base e de acordo com Oliveira (2007) e Gil (1999), esse tipo de pesquisa envolve técnicas padronizadas para a coleta dos dados, configurando-se em uma forma de levantamento.

O caráter quantitativo apresentado na pesquisa é devido ao tratamento estatístico dado às assertivas que compõem o questionário. Foram 12 questões fechadas, em uma escala Likert de três pontos. Cada assertiva dava aos respondentes três alternativas de resposta, sendo a primeira DISCORDO, a segunda NÃO SEI e a terceira CONCORDO.

Quanto à abordagem desse estudo é considerada qualitativa. O tratamento dos dados quantitativos foi realizado por meio da estatística básica, média, correlação e percentual. A análise das entrevistas, todas gravadas, possibilitou por meio dos passos da técnica de análise de conteúdo, identificar os elementos da cultura organizacional que podem auxiliar a geração de ideias inovadoras em Programas de Sugestões.

3.2 UNIVERSO

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

Tabela 1 - Classificação do porte das organizações SEBRAE

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

Fonte: Baseado no SEBRAE (2009).

Para a seleção das organizações, foram utilizados os registros da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), dados de 2009. No Paraná, constam 185 grandes organizações de grande porte, todavia, nessa classificação, constam 64 filiais de uma mesma empresa não sendo consideradas na pesquisa, uma vez que para responder ao questionário precisariam se reportar à matriz, o que reduziu o universo de pesquisa em 128 organizações. Dentre estas, 73 organizações disseram não ter o Programa de Sugestões implantado há mais de dois anos, não atendendo então o primeiro critério da pesquisa.

3.3 AMOSTRA

Os critérios para compor a amostra foram: i) organizações que têm o Programa de Sugestões implantado há mais de dois anos, período em que a literatura aponta o declínio no fluxo de sugestões e, ii) organizações de grande porte, com base nos registros da Federação das Indústrias do Paraná (FIEP, 2009) especificamente o Programa de Sugestões gerenciado por elas e iii) organizações que responderam ao questionário, possibilitando a análise dos resultados do primeiro grupo.

A amostra foi composta por 48 organizações que receberam o questionário sendo que, 21 deles retornaram preenchido o que significou uma taxa de 44% de retorno.

3.2 QUESTIONÁRIO

O questionário, elaborado com base no referencial teórico do artigo, com o objetivo de identificar os pressupostos da cultura organizacional que podem auxiliar a geração de ideias inovadoras nos Programas de Sugestões, foi composto de 12 assertivas apresentadas e representadas graficamente no Quadro 2 na seção de resultados.

A escala tipo Likert de alternativas recebeu, de acordo com o Quadro 3, as seguintes pontuações:

Pontuação das alternativas	
Discordo	1
Não sei	2
Concordo	3

Fonte: autoria própria

Quadro 1 - Escala Likert de pontuação

A construção da escala de Likert oferece dois pontos extremos – o primeiro caracterizou-se pelo estado de discordância total -com pontuação equivalente a 1 e o segundo extremo de concordância total com pontuação equivalente a 3.

3.2.1 Validação do instrumento de pesquisa

Para avaliar a confiabilidade das assertivas foi utilizado o tratamento estatístico aplicando-se o Coeficiente Alfa de Cronbach. É uma ferramenta estatística que tem por função avaliar a confiabilidade interna do questionário. Esse tratamento serve para estimar a escala de medição para todas as assertivas do questionário aplicado na pesquisa, uma vez que exige a mesma escala de medição para todos os itens do instrumento, ou seja, verifica os fatores que podem influenciar na consistência interna tais como, o número de itens, o tempo de aplicação e a amostra de avaliados.

Para obter o alfa de Cronbach, verifica-se a variância de cada item individualmente e a variância da soma das assertivas dos itens avaliados, procurando averiguar as possíveis relações entre eles. Esse índice foi calculado pela fórmula:

Equação 1 - Cálculo do coeficiente alfa de Cronbach

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

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

Onde K significa o número de assertivas, S_i^2 representa a variância de cada assertiva e S_t^2 representa o somatório total de todas as assertivas do questionário.

A classificação adotada para a escala foi a proposta por Freitas e Rodrigues (2005) indicada na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Escala interna do coeficiente alfa de Cronbach

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

Fonte: Freitas e Rodrigues (2005)

Nessa classificação, o alfa de Cronbach do instrumento para identificação dos fatores da cultura organizacional que influenciam a geração de ideias em um Programa de Sugestões foi considerado muito alto, pois resultou em um alfa de (α) = 0,9346. Logo sua consistência é elevada indicando uma consistência interna das assertivas muito alta.

3.2.2 Tratamento estatístico dos dados

Para melhor análise dos resultados utilizou-se uma planilha do Excel onde constam todas as questões e a nota atribuída de cada respondente. Fez-se o somatório das proposições dividindo-se pelo número de questões para encontrar a média aritmética atribuída e os valores iguais ou menores que 2 foram considerados como assertivas nas quais os respondentes discordavam e para os valores acima de 2, a pesquisa considerou concordância representando

assim, parte dos pressupostos visíveis que fazem parte de uma cultura que incentiva ideias inovadoras em Programas de Sugestões.

3.3 ENTREVISTAS

O critério adotado para essa etapa foi contatar somente as organizações que estivessem com pontuação igual ou superior a 2 nas assertivas em escala Likert do questionário, ou seja, organizações que na média, concordassem com as assertivas pesquisadas. Dentre as 21 organizações da pesquisa, apenas uma não obteve a pontuação necessária. As demais, 11 organizações, significando 55% da amostra, aceitaram conceder entrevista aos pesquisadores permitindo assim, melhor triangulação dos dados.

A técnica escolhida para coletar os dados da entrevista foi o roteiro de entrevista semiestruturada mantendo fixa a ordem dos tópicos a fim de facilitar a interpretação e a análise dos dados. Com vistas a atender o objetivo proposto na pesquisa e melhor compreensão do conteúdo das entrevistas, os respondentes foram convidados a discorrer livremente sobre quatro tópicos: **a) Programa de Sugestões; b) Sistema de reconhecimento ou recompensa; c) Técnicas para geração de ideias e d) Lideranças.**

A ordem dos tópicos permaneceu fixa para todos os entrevistados a fim de facilitar a interpretação e análise dos dados. As 11 entrevistas foram agendadas previamente e feitas no próprio local de trabalho dos coordenadores dos Programas de Sugestões. As entrevistas, agendadas de acordo com o critério de acessibilidade foram previamente agendadas e realizadas nas seguintes cidades: Curitiba, Ponta Grossa, Guarapuava, Telêmaco Borba e Cornélio Procópio, no período de 5 de abril a 10 de maio de 2010.

Para análise das respostas, foram observados os requisitos de validade comparando-os com as demais entrevistas, a relevância quanto aos objetivos da pesquisa e a especificidade e clareza referente aos dados. Na análise das entrevistas, a discussão dos resultados foi qualitativa de natureza interpretativa.

3.4 TABULAÇÃO DOS DADOS

Para melhor entendimento desse estudo e por acreditar que os coordenadores dos Programas de Sugestões são as pessoas mais indicadas para contribuir com os objetivos da pesquisa, optou-se por dividir a análise de resultados em dois grupos. Para o primeiro grupo, a análise é quantitativa valendo-se de tratamento estatístico para tratamento dos dados.

Para o segundo grupo, a análise é qualitativa, utilizando a análise de conteúdo para o tratamento dos dados obtidos nas entrevistas. Para melhor entendimento da análise quantitativa, adotou-se a codificação A1, A2, A3..., A21, onde o A representa cada assertiva e a numeração de 1 a 21 identifica a organização.

4 RESULTADOS

O Questionário composto por 12 assertivas, com vistas e identificar alguns elementos que fazem parte dos pressupostos de uma cultura inovadora, priorizou-se as assertivas sobre clareza da missão e valores organizacionais, a resolução conjunta dos problemas, espaços para troca de ideias e a comemoração de realizações importantes na empresa.

Os estudos de Schein (1984), Terra (2007) e Scherer e Carlomagno (2009) sobre os processos criativos que estimulam à busca de ideias alternativas, de forma leve e bem humorada, que “erguem a moral” dos colaboradores e com isso facilitam os processos criativos para a geração de ideias não foram identificados nas assertivas 9, 10 e 12 que consideram a importância das comemorações, a importância de criar um ambiente leve e bem humorado e a divulgação ampla e clara das ações voltadas ao alcance dos objetivos

organizacionais obteve o menor nível de concordância 50% a 55%. De acordo com alguns coordenadores entrevistados, essas assertivas não correspondem à cultura instituída nas suas empresas.

São pressupostos que precisariam ser realinhados à cultura desejada identificada por Buch e Wetzel (2001), ou seja, muitas organizações apresentam discrepâncias entre a cultura desejada e a cultura vigente. Nesse caso, a aplicação do modelo *Basic Underlyng Assumptions (BUAs)* poderia apontar os pressupostos em desacordo, auxiliando os gestores a realinhar esses artefatos a uma cultura única na organização.

Além disso, há de se considerar que essas representações dos artefatos da cultura percebidos nas ações de comemorações, na criação de espaços criativos e a definição clara dos objetivos organizacionais são pressupostos altamente percebidos e visíveis para os clientes, tanto internos quanto externos, fornecedores, sociedade e demais envolvidos no ambiente organizacional.

Quanto às assertivas 1, 4, 5, 7, 8 e 11 que se situaram na faixa de 60% a 65% de concordância indicaram que os elementos como a missão e os valores, um repositório de informações, a colaboração para resolução dos problemas, a valorização das ideias, locais para geração e discussão das ideias com reuniões informais para isso são mais relevantes.

Para os entrevistados, a organização só consegue inovação se os colaboradores trouxerem novas ideias, trouxerem um jeito novo de fazer as mesmas coisas. É a partir da participação e da colaboração de todos que a organização aumenta sua capacidade de inovação. Um dos coordenadores entrevistado relatou que o Programa está usando a inovação induzida, na qual o Programa de Sugestões oferece um tema, cujo foco já foi estabelecido no planejamento estratégico, para coletar soluções diferenciadas. Segundo ele, a organização está tentando incorporar essa política à cultura da empresa.

Já, corroborando com a observação feita por De Bono (2003) quanto a continuidade do fluxo de ideias ser depende do reconhecimento, da valorização e, principalmente, da valorização como uma prática incorporada à cultura da empresa em reconhecer a contribuição das ideias para o processo de inovação, as assertivas de número 2, 3 e 6 que mensuram a estimulação experimental, proporcionam maior liberdade para resolução dos problemas, que incentivam os processos inovativos e as ações de conscientização sobre a importância da inovação para a organização obtiveram o maior percentual de concordância, 75% a 80% dos respondentes.

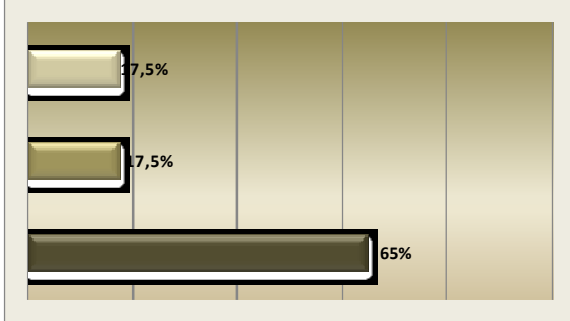
Há a concordância quanto à valorização das novas ideias na organização. É um dos fatores que faz com que as organizações adotem ações e tecnologias como, por exemplo, portais corporativos para a coleta das sugestões. Na organização número 14, o Programa de Sugestões teve por objetivo propiciar conhecimento, integrar as diferentes áreas e aproximar o colaborador da gestão. Porém, não havia canal próprio para isso e a solução foi a criação de um portal para o depósito dessas ideias. De acordo com o coordenador entrevistado, o portal libera os temas para a publicação de melhorias, inovações em produtos, processo ou serviços, para gestão ou comunicação com a intenção de que essas ideias sejam voltadas para o consumidor incentivando à criatividade dos colaboradores.

A seguir o Quadro 2 apresenta todas as assertivas pesquisadas e os resultados, apresentados em forma gráfica, em percentual para o nível de concordância dos respondentes dos pressupostos da cultura organizacional que podem influenciar a geração de ideias no Programa de Sugestões.

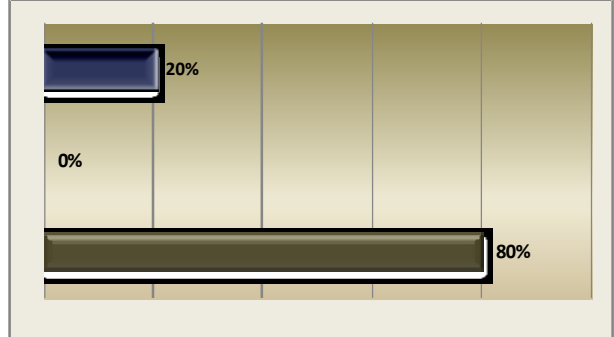
Assertivas

■ Não sei ■ Discordo ■ Concordo

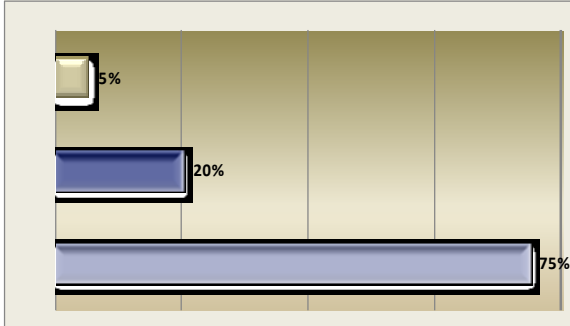
1 - A missão e os valores da organização estão claramente formulados e são do conhecimento de todos os colaboradores.



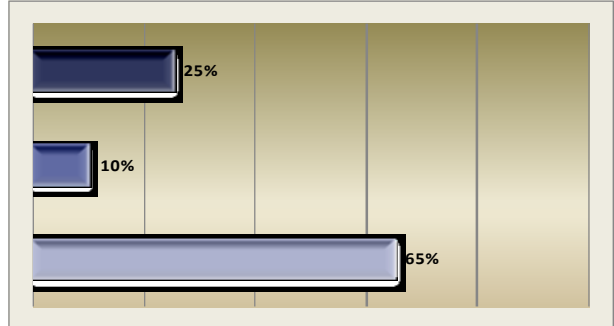
2- Estimula-se a experimentação. Existe liberdade para tentativas e erros na busca de novas soluções.



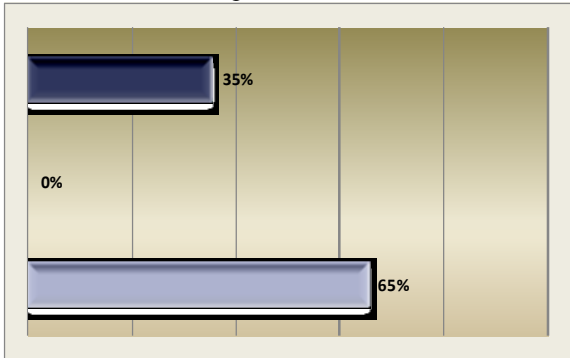
3 - A necessidade de inovação é incentivada e percebida por todos na organização.



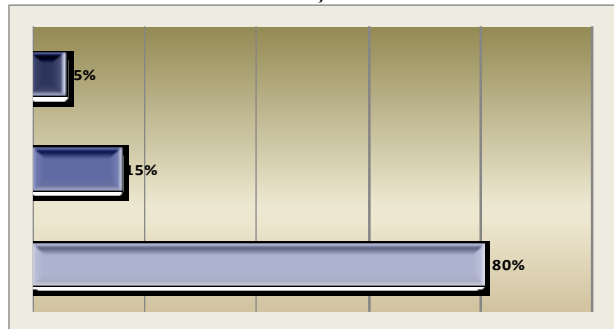
4 - Os colaboradores sabem exatamente onde encontrar as informações técnicas necessárias à resolução dos problemas na organização.



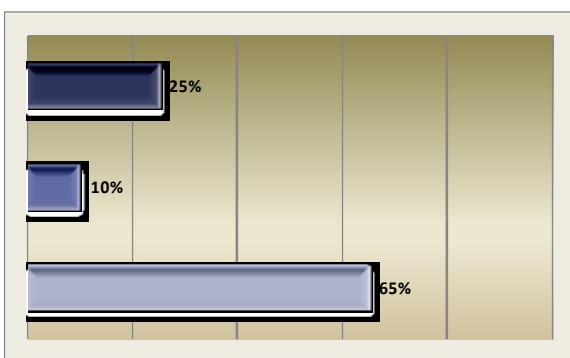
5 - As pessoas buscam resolução conjunta para os problemas



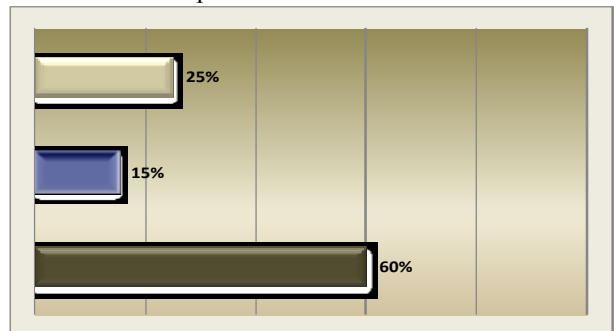
6 - A organização reconhece que o tempo para geração de ideias é um recurso valioso para o lançamento de inovações.

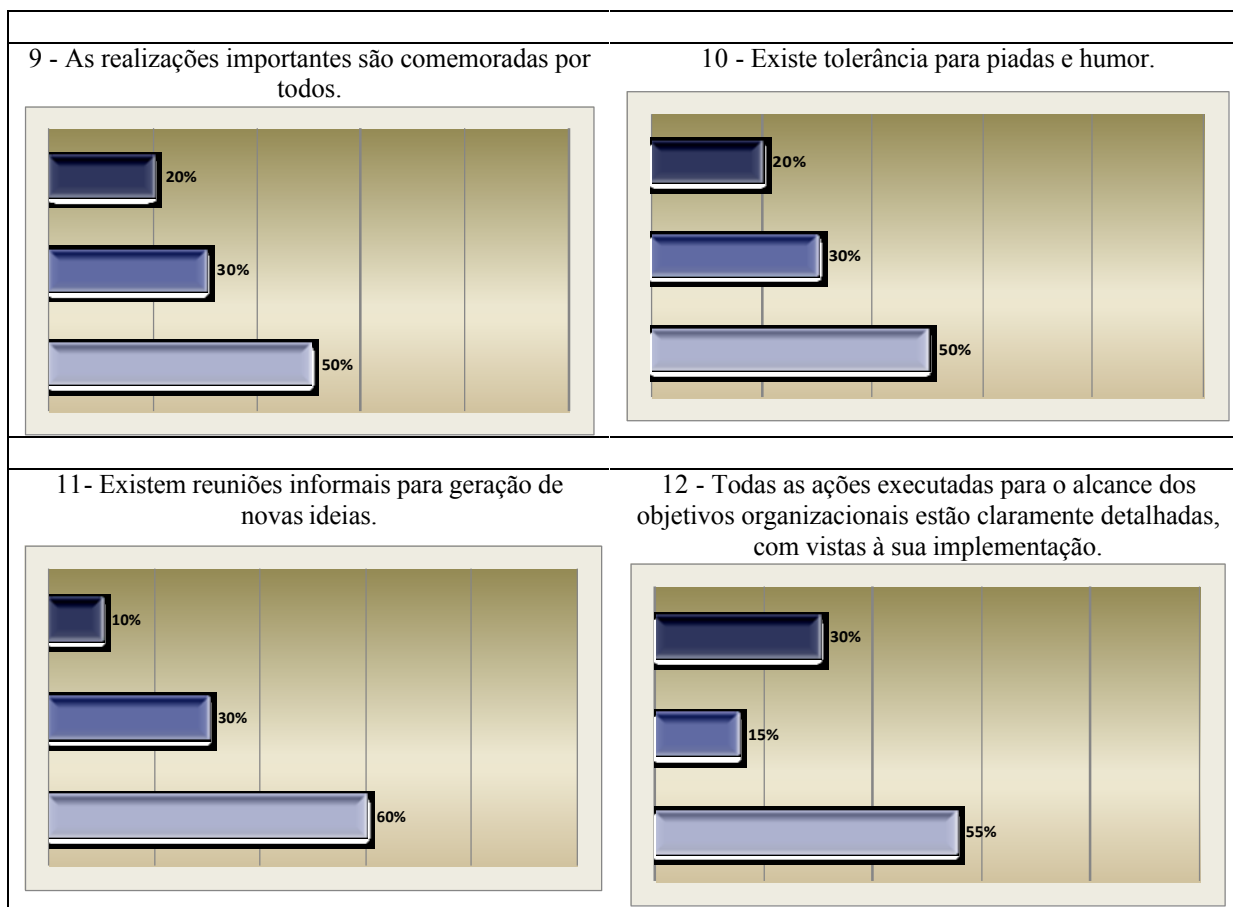


7 - Novas ideias sempre são valorizadas.



8 - Há espaço na organização para discutir ideias aparentemente "bobas".





Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 2 - Resultado Gráfico das assertivas

Percebe-se que alguns dos pressupostos relatados pela literatura, nas organizações pesquisadas precisam de um alinhamento para que a cultura desejada e a cultura vigente sejam iguais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre os elementos da cultura, os maiores percentuais de concordância foram para aquelas assertivas que sugerem a experimentação e a liberdade na busca de soluções, o incentivo amplo a inovação e o tempo como recurso valioso para geração de ideias inovadoras.

Quando o Programa de Sugestões é voltado para a formação de uma cultura de melhoria, com a abertura a novas ideias que podem vir a ser transformadas em inovações concretas e de valor, é recomendável que as lideranças proporcionem espaço aos colaboradores para praticarem a iniciativa e a criatividade em prol das melhorias originadas pelas sugestões.

Também foi possível constatar que o Programa de Sugestões pode ser um método utilizado como um canal de melhores práticas para divulgação da filosofia, crença e valores organizacionais. Aquelas organizações que alinharam o Programa à cultura apresentaram mais qualidade e maior implantação no número de ideias. O sistema de premiação para essas organizações está mesclado ao desempenho e ao cumprimento de metas não só para os colaboradores, mas para as lideranças também.

Quanto as assertivas priorizadas como a clareza da missão e valores organizacionais, a resolução conjunta dos problemas, espaços para troca de ideias e a comemoração de realizações importantes na empresa os dados revelaram que as organizações que fizeram parte

da pesquisa precisam alinhar alguns pressupostos culturais, isto é, alinhar a cultura atual com a desejada.

Algumas ações poderiam ser por intermédio de algumas práticas de Gestão do Conhecimento, tais como, o compartilhamento das informações de forma a explicitar os conhecimentos tácitos contidos no interior da empresa. Para isso, a criação de ambiente (*Ba*) no qual todas as experiências, habilidades e conhecimentos podem ser aproveitados para interação e criação de novas ideias nos Programas de Sugestões.

6 Referências

ANNUNZIATA, L.; KASSOY, G.; **As melhorias com Alimento da Inovação**. Disponível em: <http://www.eurecebo.com/as-melhorias-com-alimento-da-inovacao/> Acesso em: 18 jun. 2008.

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

BONACHE, J. The Internacional Transfer of na Idea Suggestion System: against radical relativism in internacional human resource management. **International Studies of Management and Organization**, v.29, n.4, p. 24-44, 1999.

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

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. **Geração e administração de ideias: desafios, propostas e um estudo de caso**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2004, 23. Curitiba. Anais... Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica: 2004, 1CD-ROM.

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

DIETERICH, H. **Novo Guia para a Pesquisa Científica**. Blumenau: Ed. FURB, 1999.

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

FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12. 2005, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2005.

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

GODOY, A. **Missão visão e valores de uma Organização**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/missao-visao-e-valores-de-uma-organizacao-873552.html>. Acesso em 17 mai. 2010.

HORTA, Renata. Cultura e educação para inovação. **Revista da Fundação Nacional pela Qualidade**. Janeiro de 2010. Acesso em: 18 jul 2011. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/ItemID=2370/366/default.aspx>

KOLOPOULOS, T. M. **Inovação com resultado: o olhar além do óbvio**. São Paulo: Editora Gente/Editora Senac, 2011.

LUCIO JR, N. **Missão - sem ela você não alcança seus objetivos**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/marketing-artigos/missao-sem-ela-voce-nao-alcanca-seus-objetivos-386721.html>. Acesso em 15 mai. de 2010.

OLIVEIRA, M. M. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

- MAY, M. E. **Toyota: a fórmula da inovação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- MICHALKO, M. From Bright Ideas to Right Ideas: Capturing the Creative Spark. **The Futurist**, v.37, n.5, p. 52-56, 2003.
- PAROLIN, S. R. H., ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas para a inovação - caso do laboratório Herbarium. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v.6, n.2, p. 135 – 156, 2009.
- PEDROSO, B. **Desenvolvimento do TQWL–42: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho**. 2010. 129 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa, 2010.
- PENTEADO, R. F.S. **Programa de Sugestões: elementos que estimulam a geração de ideias para a gestão da inovação nas organizações**. 2010. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2010.
- PRADA, C. A.; ABREU, A. F. Geração de ideias para o portfólio de inovação: proposta de um modelo. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5., 2009, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: FIRJAN, 2009. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0200_0682.pdf. Acesso em 02 mar. 2009.
- RIJNBACH, C. V. **Como transformar ideias em inovações que geram resultados**. In: TERRA, J. C. C. **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v.25, n.2, p. 3-16, 1984.
- _____. Three cultures of Management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 15, n. 10, p. 9-20, 1996.
- SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão as inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.
- TERRA, J. C. C. **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.