



# Gestão de ideias e sua contribuição para a assertividade do processo de inovação

José Facundo Barbosa  
José Milton de Sousa Filho

<https://doi.org/10.5020/2965-6001.2022.13787>

## RESUMO

A inovação, no que tange à esfera corporativa, é vista como um processo de adoção de novas ideias dentro de uma organização para o estabelecimento de vantagens competitivas. A fase inicial desse processo é chamada de ideação. A partir de um estudo de múltiplos casos, buscou-se compreender como a ideação é aplicada em cinco empresas que visam um melhor desempenho na inovação, por meio da identificação dos critérios para seleção dos métodos de ideação, como são utilizados e medidos seus impactos.

**Tags:** Inovação. Ideação. Gestão de ideias.

## Principais pontos

- A ideação ou geração de ideias é a primeira das quatro fases do processo de inovação.
- Há pelo menos 18 métodos de ideação e os categorizados como *voz do cliente* são os mais populares e eficazes.
- Entre as três etapas essenciais da ideação (planejamento, execução e análise), o planejamento e a análise costumam receber pouca ou nenhuma atenção das empresas.

## Inovação e ideação

A inovação é o processo de adoção, geração, implementação ou incorporação de ideias, práticas ou artefatos dentro da organização para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e de processos, cujos resultados criam vantagens competitivas [1].

Há quatro práticas [2] voltadas para a gestão da inovação que contribuem com a elevação do desempenho de uma organização:

01

compreender tecnologias importantes em termos de suas contribuições para os objetivos corporativos;

02

usar fontes externas de business intelligence de forma estruturada;

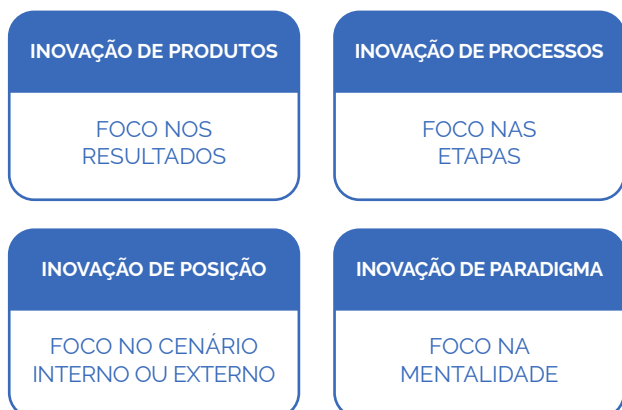
03

reagir às mudanças no segmento alvo, revendo a carteira de produtos/serviços;

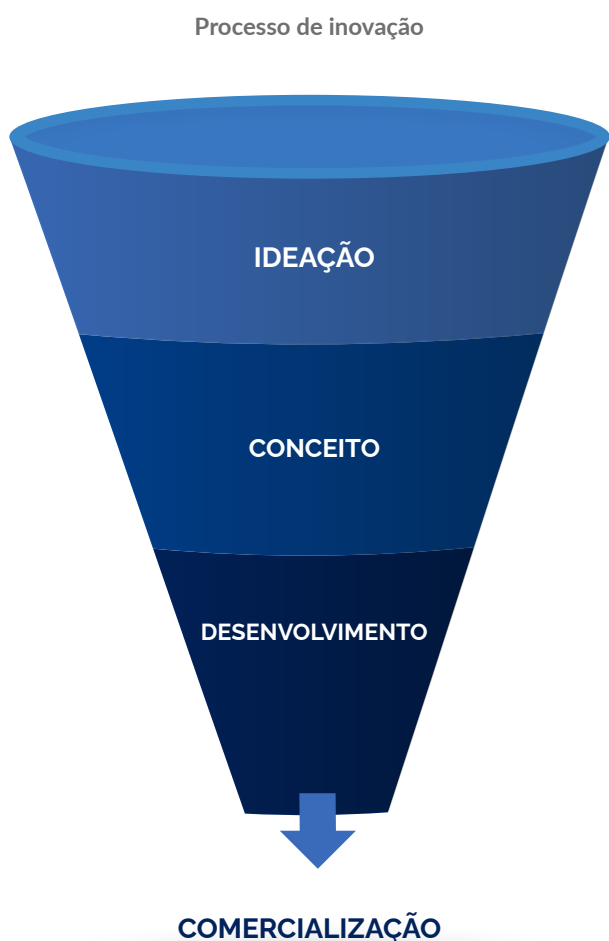
04

mobilizar toda a organização para desenvolver novas ideias.

Quando aplicadas, essas práticas tendem a fomentar mudanças vinculadas à inovação que podem se desenvolver em quatro esferas de uma organização [3]:



Contudo, tais mudanças exigem um processo de inovação padronizado, otimizado, claro e bem definido. De modo geral, esse processo se desenvolve em quatro etapas: ideação, conceituação, desenvolvimento e a comercialização [4], como ilustra a figura abaixo:



A ideação reflete o momento em que as ideias são propostas, analisadas e selecionadas. Trata-se, portanto, de uma etapa fundamental do processo de inovação, com impactos reais na venda de novos produtos.

A ideação ou geração de ideias pode advir a qualquer momento, a partir do uso do discernimento, de forma propositada ou não. Isso significa que a aplicação de procedimentos para a ideação não é contraditória à abordagem intuitiva, mas sim, uma forma de ampliar e favorecer a sensibilidade humana.

Nesse sentido, a ideação ou a geração de ideias se inicia com o acesso às fontes de informação, que são classificadas, basicamente, em duas categorias: interna e externa [5]. A fonte externa é dividida em voz do cliente e usuários líderes. Já a fonte interna pode ser representada pela tecnologia, os setores da empresa, outras empresas e mudanças ambientais.

Ao ouvir o público interno e externo na etapa de ideação, é possível definir melhor o escopo de problemas ou identificar necessidades que podem levar ao planejamento e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Entretanto, a geração de ideias costuma receber pouca atenção das empresas. É nesse sentido que estudos voltados para análise dessa etapa são significativos. Entre eles, destacam-se as pesquisas envolvendo as análises de métodos voltados à geração de ideias.

Há um número significativo de métodos de ideação e, no geral, eles podem ser classificados em *intuitivos*, *sistemáticos* e *heurísticos* [5]. Já num estudo envolvendo 160 empresas [6], no qual foram identificados pelo menos 18 métodos de ideação, estes foram categorizados em: *voz do cliente*, *inovação aberta* e *outros métodos*, sendo que os métodos mais populares e eficazes estão inseridos na primeira categoria de voz do cliente:



### Voz do cliente (Voice of Customer)

- Pesquisa etnográfica (*ethnographic research*)
- Equipes de visita a clientes (*customer visit teams*)
- Grupos focais (*focus group*)
- Análise de usuários chave (*lead user analysis*)
- Apoio dos clientes no desenho de produtos (*customer helps designing products*)
- Brainstorming com clientes (*customer brainstorming*)
- Assembleia consultiva de clientes (*customer advisory board or panel*)
- Comunidade de entusiastas (*community of enthusiast*)



### Inovação aberta (Open innovation)

- Parceiros e fornecedores (*partners and vendors*)
- Comunidade técnica externa (*accessing the external technical community*)
- Pequenos negócios e startups (*Scanning small businesses and business startups*)
- Conceitos/designs externos para produtos (*external product ideas/designs*)
- Envio de ideias externas (*external submission of ideas*)
- Concurso de ideias externas (*external idea contest*)



### Outros métodos

- Visão periférica (*peripheral vision*)
- Tecnologias disruptivas (*disruptive technologies*)
- Mapa de patentes (*patent mapping*)
- Captura de ideias internamente (*idea capture internally*)

Deste modo, buscou-se, por meio de um estudo de múltiplos casos, realizado em 2017, analisar como o processo de ideação vem sendo executado em cinco empresas de pequeno e grande porte, com foco em inovação e que atuam nos ramos de metalurgia e siderurgia, pesquisa e desenvolvimento, educação de nível superior, desenvolvimento de software e energia elétrica. Para a realização da pesquisa foram feitas entrevistas presenciais com dez executivos da média gerência ou alta gestão, dois de cada empresa, e as respostas foram examinadas por meio da técnica de análise de conteúdo, com o apoio do software Atlas.ti. A partir da análise com foco na ideação dessas empresas, o estudo buscou identificar os critérios para selecionar os métodos de ideação e como tais métodos são usados nas instituições; analisar como são medidos os impactos na inovação gerados a partir dos métodos de ideação selecionados; assim como,

conferir a percepção do impacto da ideação sobre os resultados obtidos nas empresas pesquisadas em termos de inovação.

## Estudo de múltiplos casos

Considerando que os critérios para a seleção dos métodos de ideação indicam uma fase que precede o momento de geração de ideias, e que a percepção sobre o impacto da etapa de ideação nos resultados obtidos, em termos de inovação, aponta para uma fase posterior a esse momento, a análise dos dados coletados foi categorizada a partir de três atividades: planejamento, execução e análise.

## Planejamento

De modo geral, as cinco empresas pesquisadas não definem, formalmente, parâmetros para a escolha dos métodos a serem utilizados no processo de ideação<sup>1</sup>. Entretanto, em casos esporádicos, em que os métodos foram previamente definidos, foram observados avanços no que concerne à geração de ideias.

## Execução

Quanto à aplicação dos métodos, notou-se que, embora duas das empresas não possuam processo formal de ideação definido, as cinco instituições executam quatro etapas fundamentais ao processo de ideação: definição do problema, momento de ideação, seleção das ideias e feedback.

- » Definição do problema: fase para determinar objetivamente o problema a ser resolvido pelo processo de ideação. Duas das cinco empresas aplicam, inclusive, estudos nesse primeiro estágio para definir melhor o problema.
- » Momento de ideação: etapa que promove a geração de ideias. Três das cinco empresas possuem processos de ideação definidos e todas demonstraram aceitação no uso de métodos para promoção das ideias. Quanto ao público envolvido no processo, as cinco empresas trabalham com o público interno (algumas destacaram a importância de atores acadêmicos nesse tipo de grupo). Quanto ao público externo, três empresas costumam inserir clientes e fornecedores e uma envolve parceiros. Além do momento de ideação, todas as empresas dispõem de mecanismos para receber ideias a qualquer instante, assim como, possuem bancos de ideias – repositórios para armazenar as ideias apresentadas. Entretanto, apenas duas empresas possuem repositórios com interface amigável; uma não faz consulta ao banco; e outra consulta muito pouco.

<sup>1</sup> Tal prática coincide com as empresas estudadas por Cooper e Edgett (2008).

- » Seleção da ideia: fase voltada para a escolha de ideias com base em critérios. Quatro empresas possuem parâmetros pré-definidos. A quinta define os critérios a cada caso. Os parâmetros mais usados estão relacionados ao aspecto econômico-financeiro.
- » Feedback: etapa destinada ao envio de feedbacks sobre o processo de ideação aos participantes. Duas empresas repassam os feedbacks em reuniões periódicas que ocorrem durante o ano. As outras três executam esta etapa durante o andamento dos trabalhos, porém, uma só mantém informado quem participa diretamente do desenvolvimento do protótipo e da solução final.

## Análise

No que se refere ao uso de indicadores para medição dos impactos dos métodos de ideação usados, constatou-se que, embora os colaboradores de três das cinco empresas tenham conhecimento sobre a existência dos indicadores, as empresas não fazem uso (ou não fazem uso adequado) desse tipo de ferramenta. Os entrevistados advertiram sobre as dificuldades para a definição de métricas que permitam essa aferição, e citaram como exemplo de barreira, a heterogeneidade de cenários. Ainda assim, duas empresas afirmaram perceber o impacto da escolha dos métodos de ideação e da realização dos momentos de ideação no resultado final da inovação, como uma relação de causa e efeito. Contudo, tal percepção é subjetiva.

## Muita ação, pouco planejamento e análise

Deste modo, fica evidente que as cinco empresas estudadas dão ênfase à etapa de ideação do processo de inovação – fato que demonstra um avanço em comparação a pesquisas anteriores [2] [6]. Tal postura indica uma relação com as diretrizes das empresas. Quatro das cinco instituições apontam a inovação como objetivo estratégico, culminando na existência de um setor voltado à inovação – a instituição que não

possui a inovação como o objetivo estratégico, nem o setor, considera o valor positivo de tais iniciativas. A partir da análise das três práticas da ideação (planejamento, execução e análise), destaca-se a execução como o ponto forte do processo nas cinco empresas estudadas, e as fases de planejamento e de análise como pontos fracos, uma vez que não são executadas. Reforça-se, portanto, a importância do planejamento, na definição de critérios para a melhor seleção dos métodos de ideação, e da fase de análise, a partir do uso de indicadores para medição dos impactos dos métodos de ideação usados, haja vista que essas duas fases orientam melhor a análise dos problemas e a proposição das soluções, elevando o grau de assertividade e contribuindo com o processo de inovação.

## Referências

- [1] Van de Ven, A. H. et al. (1989). *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Ballinger/Harper & Row.
- [2] Thuriaux-Alemán, B., Johansson, A., & Eagar, R. (2013). Getting a better return on your innovation investment. *Results of the 8th Arthur D. Little Global Innovation Excellence Study. Technology and Innovation Management*. Boston: Arthur D Little Prism.
- [3] Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- [4] Serafim, L. (2011). *O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa*. São Paulo: Saraiva.
- [5] Carvalho, M. A. (2007). *Metodologia ideatriz para a ideação de novos produtos*. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina.
- [6] Cooper, R., & Edgett, S. (2008). Ideation for product innovation: what are the best methods? *Product Innovation Best Practices Series*, PDMA Visions Magazine, March 2008.

## Sobre os autores

### José Facundo Barbosa

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), professor universitário de cursos de pós-graduação, professor da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, e diretor da SP5 Office - Business Transformation. Possui as certificações PMO-CC da PMO Alliance, PMP do PMI, CSM da Scrum Alliance e ITIL da EXIN. Já exerceu atividades como executivo na Coca-Cola Solar Br, MECESA, M. Dias Branco e Totvs.

### José Milton de Sousa-Filho

Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Professor Titular da Universidade de Fortaleza, atuando como docente em cursos de MBA, Mestrado e Doutorado. Possui experiência como empreendedor com foco em tecnologia e inovação, bem como consultor em empresas privadas, setor público e terceiro setor.

\*\*\*

### Para citar esse trabalho:

Barbosa, J. F., & Sousa-Filho, J. M. (2022). Gestão de ideias e sua contribuição para a assertividade do processo de inovação. *Revista Gestão Executiva*, 1(1), 1-5. DOI: <https://doi.org/10.5020/gex0001>.