

Gestão do Processo para Geração Interna de Ideias para Inovação: o Caso da PromonLogicalis

BRUNO FREITAS FREIRE

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
bruno.freitas.freire.10@hotmail.com

FELIPE SORIA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
felipe_soria07@hotmail.com

LEANDRO NASCIMENTO AOKI

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
leandroaoki1994@hotmail.com

NAYARA APARECIDA CAMPOS

IFSP
nayara.ap.campos@gmail.com

ADALTON MASALU OZAKI

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
prof.adalton@gmail.com

ÁREA TEMÁTICA: Organização e Processos para Inovação

TÍTULO: Gestão do Processo para Geração Interna de Ideias para Inovação: o Caso da PromonLogicalis

RESUMO:

Inovar é uma das principais maneiras de uma empresa se manter competitiva, principalmente em setores altamente dinâmicos, como é o caso dos serviços em tecnologia da informação e comunicações (TIC). O objetivo deste artigo consiste em identificar como uma empresa de serviços de TIC gerencia o processo para gerar ideias para inovação internamente. A empresa estudada valoriza e administra o conhecimento gerado pelo público interno de forma a produzir inovações tanto nos produtos (serviços ofertados), nos processos ou mesmo organizacional. O estudo analisa o uso de três mecanismos adotados pela PromonLogicalis: o sistema de sugestões, planejamento estratégico e lições aprendidas, que são usadas como ferramentas para a inovação, melhoria contínua e adaptação à conjuntura global de mercado. Foi possível verificar a importância da utilização do conhecimento dos funcionários e das experiências previamente adquiridas pela empresa no aumento da eficiência e precisão de seus processos e na melhoria de seu ambiente de trabalho. Também ficou evidente a necessidade de motivar o público interno a participar ativamente nestes processos, visto que ele é responsável por uma parcela significativa das inovações geradas na empresa.

Palavras-chave: ideias para inovação, inovação em serviços, inovação em TIC

ABSTRACT:

Innovation is one of the main ways for a company to stay competitive, especially in highly dynamic sectors, such as services in information and communications technologies (ICT). This paper aims to identify how an ICT services company manages the process of generating ideas for innovation inside the company. In the studied company, the knowledge generated by the workforce is managed in order to produce innovations in products (services offered), processes or even organizational. The study examines the use of three mechanisms adopted by PromonLogicalis: the suggestion system, strategic planning and lessons learned, which are used as tools for innovation, continuous improvement and adaptation to global market conditions. It was possible to verify the importance of using the expertise of the staff and the experience previously acquired by the company in increasing the efficiency and accuracy of their processes and improving their working environment. It also became evident the need to motivate the workforce to actively participate in these processes, since it is responsible for a significant portion of innovations generated in the company.

Keywords: ideas for innovation, innovation in services, innovation in ICT

1. INTRODUÇÃO

O cenário globalizado e altamente tecnológico implica na constante necessidade de mudança e atualização pelas empresas, especialmente as envolvidas em setores dinâmicos como o de tecnologia das informações e comunicações (TIC), a fim de se manterem competitivas (OZAKI et al., 2012). Segundo a OECD (2005), as empresas de serviço são importantes no processo de desenvolvimento econômico em diversos países, e ainda frisa que o aumento da geração de emprego e de produtividade está diretamente ligado ao sucesso das empresas de serviço. O aumento da importância da tecnologia da informação e comunicação (TIC) impulsiona a inovação em outros tipos de organizações, uma vez que é a tecnologia implantada que fornece algumas ferramentas que possibilitam inovações mais ousadas, como, por exemplo, o uso da biometria em bancos.

Diferentemente das grandes empresas de manufatura, onde o P&D é mais facilmente perceptível aos que procuram entender o processo de desenvolvimento de novos produtos, os provedores de serviço não produzem bens tangíveis (ZEITHAML et al., 2014), o que resulta na reduzida utilização do processo de P&D, chegando ao ponto de ser quase inexistente.

As empresas prestadoras de serviços, em geral, precisam fazer uso dos conhecimentos acumulados por seus funcionários para trazer mudanças significativas ao ponto de se tornarem inovações implantadas de forma bem sucedida (PROBST *et al.*, 2002), o que, portanto, torna o processo de geração interna de ideias muito importante. Também são bastante exploradas nessas empresas as inovações de cunho organizacional, na qual é implantada uma gerência da qualidade total, gerando mudanças internas a fim tornar os processos mais eficientes por meio de melhorias estruturais, culturais e estratégicas (LASTRES & CASSIOLATO, 2003).

Entretanto, para conseguir utilizar esses conhecimentos do público interno, é necessário que o ambiente de trabalho dê liberdade aos funcionários para agir e pensar de formas diferentes (AMAR, 2002), e um dos meios de atingir esse objetivo é utilizando os sistemas de sugestões (BARBIERI et al., 2009).

Neste contexto, este artigo tem por objetivo **identificar como uma empresa de serviços de TIC gerencia o processo para gerar de ideias para inovação internamente**. A amostragem foi intencional, sendo a empresa estudada a PromonLogicalis, provedora de serviços e soluções em tecnologia da informação e comunicação.

Fruto de uma fusão entre o grupo Promon e a inglesa Logicalis, a PromonLogicalis vem, desde 2008, se expandindo e se consolidando em consultoria e implantação de soluções de TIC. Conta com fornecedores de primeira linha no cenário mundial, provendo serviços para os seus clientes das mais diversas áreas (aeroportos, setor público, bancos, escolas, hospitais) (PROMONLOGICALIS, 2015).

Este estudo apresenta importantes contribuições para praticantes e para a academia. Do ponto de vista teórico, complementa uma literatura escassa sobre inovação em empresas de serviços de TIC. Há muitas pesquisas acadêmicas analisando as empresas de *hardware/software* e as empresas que utilizam este tipo de tecnologia, mas há poucos estudos analisando a camada que une estas duas, que é justamente a de agentes integradores de serviços em TIC. A partir deste artigo, podem ser enriquecidos os construtos teóricos sobre inovação em companhias deste tipo, entendendo melhor seus princípios de funcionamento. Do ponto de vista prático, pode contribuir para que gestores de empresas do setor de TIC ou mesmo de outros setores avaliem suas práticas de geração interna de ideias para inovação.

O artigo está assim estruturado: segue-se uma revisão bibliográfica sobre a importância da inovação em empresas de serviço, inovação nas empresas de TI, inovação interna e geração de ideias. Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada no estudo. O estudo de caso é apresentado, com análises e discussão das descobertas relevantes, sendo finalizado com as conclusões.

2. INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

A literatura encontrada sobre inovação no setor de serviços é bastante reduzida se comparada com a literatura sobre inovação no setor industrial e de produto. Apesar disso, autores consideram o setor de serviços um setor promissor em inovação. Ainda existe um déficit de modelos que representem as peculiaridades dos serviços (KUBOTA, 2006).

Sundbo e Gallouj (1998) acreditam que o processo de inovação em serviços deve contar com a participação de diversas camadas da empresa, sendo um processo coletivo e descentralizado, ressaltando também que esses processos podem ser tanto formais como informais, e que devem priorizar a geração de inovações simples e incrementais.

Segundo Lööf (2000), a linha guia do processo de inovação em uma empresa de serviços é ditada por seus parceiros. Por causa disso e do conhecimento de suas capacidades e limitações, as empresas procuram realizar parcerias onde é possível alinhar os interesses delas mesmas com o de seus parceiros e (principalmente) clientes.

A inovação organizacional é considerada mais importante que a área de P&D em empresas prestadoras de serviço, o que torna o processo de inovação mais dinâmico e o aproxima dos planejamentos estratégicos (SUNDBO & GALLOUJ, 1998).

Segundo Barras apud Kubota (1998), a teoria batizada de RPC (*Reverse product cycle*, criada por Barras) é baseada nas inovações em serviços em TI (tecnologia da informação). A teoria diz que provedores de serviços tendem a inovar no sentido oposto ao sentido de inovação de produtos manufaturados, sendo esta inovação dividida em três fases: na primeira fase são analisadas as aplicações de novas tecnologias, visando maior eficiência dos serviços existentes e reduzir custos; na segunda fase, a nova tecnologia é implementada, melhorando a qualidade dos serviços e buscando expansão de mercado; na terceira fase, são criados novos serviços. As inovações de produto passam a prevalecer sobre as de processo.

3. IMPORTÂNCIA DE TI E DE SUAS INOVAÇÕES

As inovações e investimentos relacionados à Tecnologia da Informação são considerados imprescindíveis em uma empresa, independente de seu setor. Seus produtos, serviços e processos passam a ser fundamentalmente apoiados nessa tecnologia. (ALBERTIN, 2001).

Segundo Keen (1993), a área técnica (*software, hardware*, sistemas de informação e banco e processamento de dados) não é a única que faz parte da esfera de TI, sendo que os aspectos fatores humanos, administrativos e organizacionais também estão inseridos em seu significado.

Seguindo essa linha, o desenvolvimento e a implantação de aplicações de TI em uma organização devem apresentar suas próprias características, as quais devem ser estudadas e planejadas de acordo com o ambiente. Cada caso é único, impossibilitando a utilização de uma estrutura de implantação padronizada e pouco flexível (ALBERTIN, 2001). Entretanto, isto não significa que essa implantação de TI não necessita de uma estrutura, apenas que há a necessidade de torná-la flexível e abrangente. Isso se deve ao fato de que essa estrutura possui grande impacto sobre o sucesso ou fracasso de um projeto. Desta forma, é importante que a área de TI possua grande autoridade e poder de decisão dentro de uma organização (MCFARLAN, 1984, ALBERTIN, 2001). Um exemplo citado por Laurindo (2001) é o caso das companhias aéreas, que dependem de TI para seu sistema de reservas de passagens.

Em outras aplicações, os projetos de TI possuem como característica essencial serem temporários e únicos, ou seja, eles são finitos e regulares, visando ao desenvolvimento de um novo produto e serviço (KERZNER, 2013).

No desenvolvimento de um projeto de TI, nasce a necessidade de considerar variáveis externas (como tecnologias em ascensão e novos hábitos culturais) e internas à organização (como sua infraestrutura), alinhando a estratégia da empresa com a conjuntura do mercado. Tornou-se obsoleta a estratégia da era industrial, focada apenas em produzir e vender, dando lugar à preocupação pela rápida adaptação às novas necessidades e peculiaridades dos clientes (HANDERSON & VENKATRAMAN, 1993; ALBERTIN, 2001).

4. PROCESSOS DE INOVAÇÃO INTERNA

4.1 Inovação Organizacional

A inovação organizacional é um tipo de inovação interna, consequência das mudanças organizacionais planejadas. Kubota (2006) cita a introdução de uma gerência da qualidade total como um exemplo de mudança organizacional com caráter inovativo. Sundbo e Gallouj (1998) colocam as mudanças organizacionais como um dos pilares de difusão social de ideias que são benéficas à empresa, como programas motivacionais e mudanças comportamentais. As mudanças organizacionais também podem ocorrer em cunho estrutural, cultural e estratégico. Uma organização ideal é aquela que traz harmonia entre serviço, colaboradores, ambiente físico e cultura local. Quanto mais próxima da ideal a organização de uma empresa é, mais eficientes são seus serviços e, portanto, esta empresa terá mais lucro e potencial de crescimento.

A mudança organizacional, na maioria das vezes, não ocorre por si só, mas sim por alguma necessidade imediata ou que fora prevista e será tratada de forma preventiva. Nadler et al. (1995) indicam um conjunto de fatores internos ou externos que causam a mudança organizacional: entre eles estão as crises e tendências econômicas, mudanças na legislação, crescimento da organização e concorrência. Pode-se adicionar a esta lista a melhora no ambiente e nas condições de trabalho, como criação de salas de convivência, maior integração entre os colaboradores e programas de incentivo à geração de novas ideias que trarão benefícios à organização.

De uma maneira mais filosófica, Weick e Quinn (1999) afirmam que “a mudança nunca começa porque ela nunca termina”, ou seja, um processo de mudança é fundamental em um ambiente competitivo e mutável, onde novas ideias são desenvolvidas continuamente. Entretanto, essas mudanças possuem diversos aspectos particulares (agentes causadores, tipo, forma de abordagem, velocidade de evolução), o que impede estratégias totalmente padronizadas de planejamento e implantação (BRESSAN, 2004).

4.2 Geração Interna de Ideias

“A habilidade de aprender mais rápido que seus competidores pode ser a única vantagem competitiva sustentável” (DES GEUS, 1988: 71). Visto que a área tecnológica está em constante atualização e renovação, a necessidade de inovação em uma empresa de TIC torna-se essencial para sua sobrevivência no mercado.

Segundo Barbieri et al. (2009), problemas, necessidades e oportunidades relacionadas à produção e comercialização de bens e serviços são os principais combustíveis para a geração de uma ideia, independente de sua magnitude (incremental ou disruptiva). As fontes dessas ideias podem ser externas (como consumidores e fornecedores) ou internas (como pessoal de P&D, administradores e funcionários), e são responsáveis pelas inovações implantadas pela empresa. Entretanto, nem todas as ideias geradas resultam em inovação.

A literatura sobre inovação tecnológica costuma reconhecer mais a importância de técnicas de inovação onde é importante buscar a geração de ideias geniais, como o

brainstorming, destacando, desta forma, estruturas onde existem funcionários especializados trabalhando apenas com inovação (setores como Marketing, P&D, entre outros) (BARBIERI et al., 2009).

Com a preocupação cada vez maior com a qualidade, foi bastante valorizada a vertente de um processo de geração de ideias com participação de todos ou a maioria dos funcionários da empresa, que é eficiente em proporcionar uma melhoria contínua para as áreas da companhia, princípio baseado no conceito japonês Kaizen (melhoria contínua), que possui alta aderência por todo o mundo (NEAGOE & KLEIN, 2009; BARBIERI et al., 2009).

Segundo um texto da JHRA (*Japan Human Relations Association*) apud Barbieri et al. (2009), a solicitação de opinião aos funcionários foi usada pela primeira vez por William Denny, na Escócia, pedindo ideias para conseguir redução de custo da construção de navios. Surgindo como um sistema quase que sem riscos e custos, já que as sugestões eram voluntárias e não trariam prejuízo algum por não serem feitas, o sistema de sugestões se popularizou.

“A literatura especializada apresenta duas abordagens aos sistemas de sugestões” (BARBIERI et al., 2009: 4). Uma é a tradicional, ocidental ou norte-americana e a outra a japonesa, ou oriental. Na primeira, o foco principal é o retorno financeiro por meio da implementação de ideias geniais, e os funcionários são incentivados por premiações em dinheiro, participações no lucro da empresa, etc. (GODFREY, 1996; BARBIERI et al., 2009). Esta abordagem torna o processo um pouco mais centralizado e rígido (onde muitas ideias são vetadas rapidamente), visto que há a necessidade de uma série de análises desde a geração da ideia até sua implementação, de forma a garantir que esta possuirá viabilidade econômica. Entretanto, sua gestão é relativamente simples, já que poucas ideias são geridas e a iniciativa parte dos funcionários, e não da companhia.

Já na segunda, o foco é a melhoria constante, seja esta pequena ou grande. A motivação dos funcionários se dá por premiações simbólicas e, de forma indireta, financeiras, e o processo é mais descentralizado que na abordagem ocidental. Sua desvantagem é a necessidade de um sistema de gestão bem preparado para isso, devendo manter os funcionários sempre motivados e participativos (GODFREY, 1996; BARBIERI et al. 2009).

Neagoe e Klein (2009) explicam que é de suma importância a existência de mecanismos de motivação e dinamização do processo de geração de ideias pelo sistema de sugestões. Além disso, capacidade criativa de uma pessoa não está atrelada apenas à sua personalidade, podendo ser desenvolvida por meio de um ambiente que favoreça e incentive o processo criativo (GODFREY, 1996).

Godfrey (1996) fez comparações entre empresas dos EUA e empresas japonesas, descobrindo que as primeiras possuem, em média, 0,16 ideias sugeridas por empregado por ano, sendo que apenas 22% delas são implementadas, enquanto as últimas possuem cerca de 24 ideias por empregado por ano, com um índice de implementação de 82%. Afirma também que, embora as ideias geradas nas empresas dos EUA gerem uma economia cerca de 55 vezes maior do que as ideias das empresas japonesas, a diferença de quantidade de sugestões faz com que a economia anual seja cerca de 10 vezes maior nas últimas.

Uma nova ideia ou sugestão gera abordagens alternativas quando se olha com novos olhos uma determinada situação ou se encontra uma nova linha de raciocínio para a busca de novas perspectivas, afirma Penteado (2010).

Dentro deste quesito, a criatividade e diversidade são geradas através das grandes particularidades encontradas nos processos. Segundo Michalko (2003), o processo de geração de ideias deve desafiar todos os pressupostos, atacando o problema por diversos ângulos com um pensamento frutífero.

Em uma organização, essa busca por inovação é constante e, para aumentar o leque de sugestões, diversas empresas buscam ouvir as ideias de seus próprios colaboradores. O Banco

Bandes, por exemplo, possui uma gerência direcionada para esse tipo de inovação chamada Gerência de Inovação Institucional, como citam Borchardt e Santos (2014). O objetivo é captar a ideia dos colaboradores, visando inovar em serviço, produtos e processos internos do banco. Criaram, então, ferramentas como o Banco de Ideias e o Prêmio Bandes de Inovação.

Banco de Ideias é um portal onde qualquer colaborador pode sugerir ou idealizar novos conceitos, enviando-os para a Gerência de Inovação, e o Prêmio Bandes é o reconhecimento das melhores ideias implantadas.

De acordo com Penteadó (2010), o incentivo interno na geração de novos conceitos fica bem claro quando analisamos a pesquisa realizada pelo BNDES no final dos anos 80, aqui no Brasil, com 1356 empresas, que mostra que 62% delas adotavam programas de qualidade e 80% declararam incentivar os funcionários a fazerem suas sugestões para melhorar a qualidade e os processos de trabalho.

5. METODOLOGIA

Nesta pesquisa, foi adotado o método de estudo de caso, considerado mais adequado nas principais questões de pesquisa são “como?” e “por quê?” (YIN, 2014). A amostragem foi intencional (EISENHARDT, 1989), sendo escolhida a empresa PromonLogicalis pela representatividade no mercado de TI e na área de serviços. Segundo Filho (1984), com a amostra obtida pelo estudo de caso, foi possível analisar eficientemente uma situação complexa, sem perder de vista a riqueza das múltiplas relações e interações entre seus componentes.

Os dados obtidos através da revisão bibliográfica tiveram como base quais os métodos de inovação em serviços e a forma como essa é aplicada internamente, incluindo também as interações que ocorrem entre clientes, fornecedores e agentes integradores na área de TI. A partir desta base de conhecimentos e de um roteiro de entrevista semiestruturado (elaborado de uma forma em que fosse possível proporcionar à pesquisa uma unidade sobre as ideias discutidas), foi realizada uma entrevista, com o CIO (*Chief Information Officer*) da empresa, responsável pela direção da área de TI. Diferentemente de outras organizações em que o CIO é responsável pela gestão da informação e da TI interna da empresa, no caso da PromonLogicalis, ele é também responsável pela consultoria e abordagem junto aos clientes potenciais. Esta entrevista teve duração de aproximadamente 2 horas, e foi gravada pelos integrantes do grupo para análise posterior das informações concedidas pelo executivo.

Adicionalmente, contamos com a participação de um funcionário da empresa que pode fornecer as informações sobre o ponto de vista do público interno.

Os dados obtidos na entrevista foram complementados com uma série de pesquisas (sobre a companhia) na Internet, como, por exemplo, através das literaturas fornecidas pela própria empresa e de alguns casos de inovação divulgados onde é visível que a PromonLogicalis participou ativamente. Outro complemento foram *rankings* sobre marcas e empresas, onde foi possível verificar se suas práticas e resultados na área de inovação refletem em sua reputação e posição no mercado.

Dentre as principais limitações da pesquisa, destaca-se o fato de o caso estudado ser o de uma empresa prestadora de serviços, visto que em negócios deste tipo existem muito poucos índices mensuráveis, já que a análise é muito mais qualitativa e subjetiva do que quantitativa (se comparada a empresas de produto). Outra limitação é o estudo de caso único, que impede uma generalização estatística, tornando o artigo mais específico, embora não menos relevante ao ambiente acadêmico. Os estudos de caso, portanto, não representam “amostra” cujos resultados seriam generalizáveis para uma população, mas a partir de um conjunto particular de resultados, torna-se possível a geração de hipóteses que seriam aplicáveis a outros contextos (ALVES-MAZZOTTI, 2006).

6. ANÁLISE E RESULTADOS

6.1 A Empresa, sua Relação com os Parceiros e seu Foco em Inovação

A empresa que foi estudada é a PromonLogicalis Latin America, do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação. A Logicalis Latin America é uma *joint-venture* entre os grupos Promon (brasileiro) e Logicalis (inglês), atuando como empresa de serviços e soluções da área de TIC, que está presente em dez países da América Latina, sendo estes a Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Paraguai, Peru e Uruguai (PROMONLOGICALIS, 2015).

O grupo Logicalis originou-se no ano de 1997, no Reino Unido (local da matriz), quando a Datatec adquiriu a Logicalis Network plc, uma integradora de redes existente desde 1988. Nos três anos seguintes, a Datatec iniciou uma expansão global, adquirindo mais de 20 empresas pela Europa, Américas do Norte e Sul e Australásia (PROMONLOGICALIS, 2015).

Em 2001, o grupo supracitado (que é subsidiário integral da Datatec) se tornou a empresa matriz, além de ficar responsável pela representação formal das empresas operantes Logicalis. (PROMONLOGICALIS, 2015).

Em 2008, a empresa brasileira Promon Tecnologia fundiu suas operações no Brasil com as do grupo Logicalis na América Latina. Nasceu, assim, a Logicalis Latin America, que possui sua sede no Brasil (PROMONLOGICALIS, 2015).

Por ser uma empresa de serviços, a PromonLogicalis atribui grande importância à inovação, mas sua abordagem do assunto é um pouco diferente da de empresas de produto. Enquanto uma companhia de produtos possui grandes investimentos no setor de P&D, a PromonLogicalis se preocupa mais com as tendências de mercado e os conceitos de cada tecnologia do que com as especificidades técnicas dos equipamentos necessários para isso, visto que essa é uma tarefa mais desempenhada por seus parceiros fornecedores de *hardware*. Ela possui diversos parceiros, às vezes até na mesma área de atuação (como a Bluecoat, a Cisco e a IBM), que ficam responsáveis pelo fornecimento de equipamentos que darão base a suas soluções implantadas. Assim, não existe um setor de P&D propriamente dito, mas uma colaboração coletiva que preza pela inovação da empresa como um todo e se preocupa com o futuro da companhia no mercado.

O papel da PromonLogicalis é auxiliar seus clientes a melhorarem seus desempenhos, sejam estes relacionados à otimização de processos já existentes ou à implantação de novas tecnologias no setor de TIC. Para isso, faz parcerias com empresas do setor, como as citadas acima, a fim de buscar, com seus clientes, planejar as necessidades de mudanças para acompanhar as tendências de mercado. Nota-se que estas parcerias se iniciam tanto pela procura da PromonLogicalis para suprir a necessidade de determinada tecnologia (que será aplicada nas soluções dos problemas de seus clientes) como pela procura das fornecedoras de equipamentos, a fim de conseguir um integrador de suas tecnologias.

A figura 1 procura retratar o processo de inovação na PromonLogicalis. Nela, estão representadas as três principais ferramentas de geração interna de ideias para inovação – o Mural de Ideias, o sistema de Lições Aprendidas e o ciclo de Planejamento Estratégico - abordadas neste artigo, por meio das quais é feita a interface entre os funcionários da empresa e o processo de inovação.

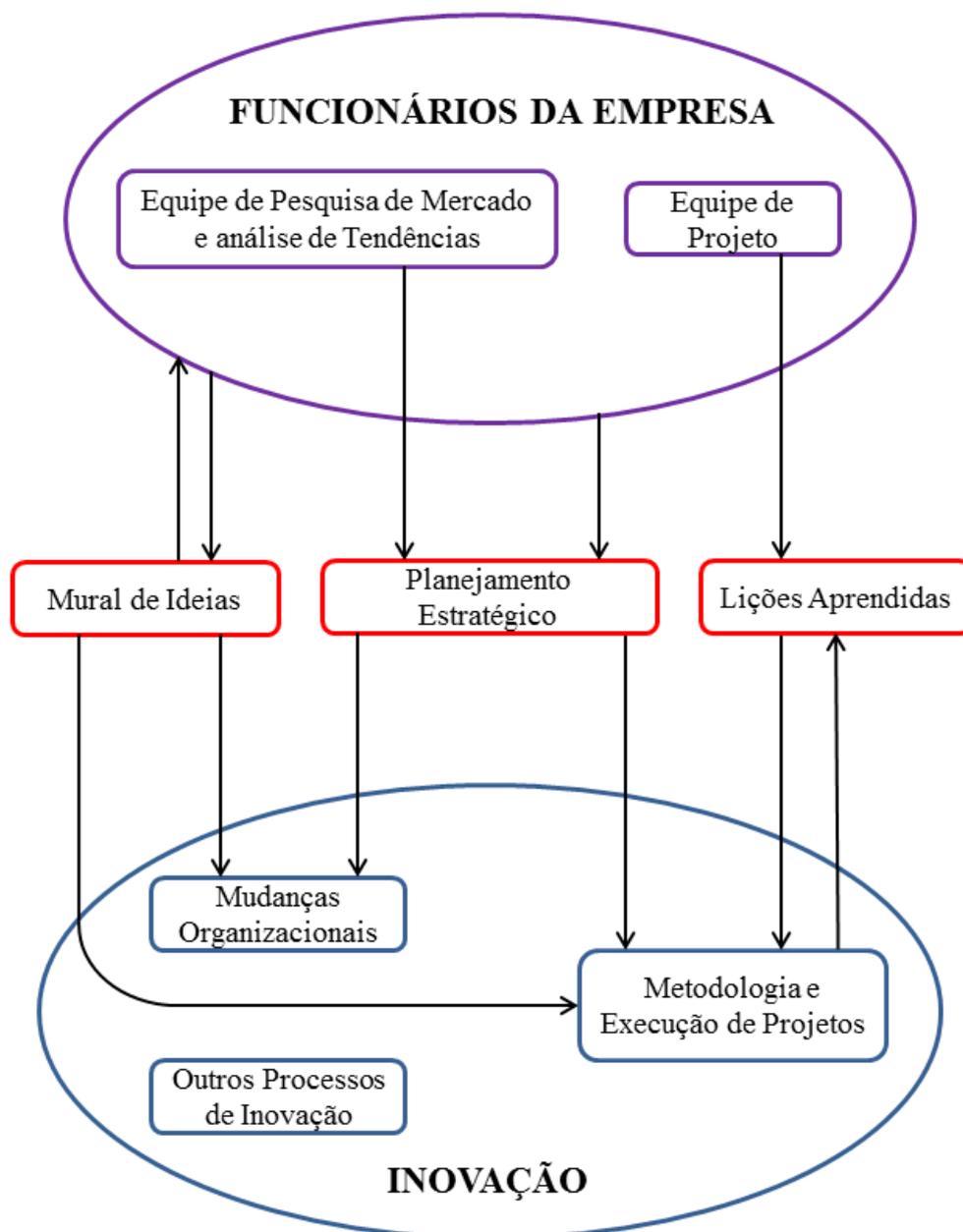


Figura 1 – Processo de inovação na PromonLogicalis

6.2 Mural de Ideias

Na PromonLogicalis, a inovação interna é considerada muito importante. O processo de desenvolvimento de ideias é descentralizado, podendo ocorrer em qualquer parte da empresa. Com objetivo de capturar as ideias geradas pelos funcionários, foi criado um portal eletrônico (um dos pilares de inovação da empresa) onde todos podem publicar ideias novas, de quaisquer natureza, explicando de forma simples e objetiva como seria a execução das mesmas. Desta forma, todos os funcionários podem participar na geração de ideias, sejam elas para a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, aumento de produtividade, otimização de algum procedimento já realizado pela empresa, sugestão de novas parcerias ou de atuação em novos setores. A submissão de ideias por meio do portal é rápida e não burocrática, a fim de evitar desmotivação. Este portal é denominado “Mural de Ideias”, e nele é possível votar e comentar sobre quais propostas são mais interessantes e/ou necessárias. Como as postagens

são todas anônimas, existe total imparcialidade em suas avaliações, impedindo que determinada proposta seja mais ou menos aceita devido à sua autoria. Juntamente com este mecanismo, existe, também, um sistema de pontuação e premiação, motivando ainda mais a participação de todos os funcionários da empresa.

Todas as ideias são avaliadas em um processo cíclico que ocorre todo semestre, composto de 3 fases definidas, e existe uma Comissão Interna de Inovação, responsável por conduzir esse processo na PromonLogicalis, que é composta por um representante de cada setor estratégico da empresa. As pontuações são atribuídas conforme os seguintes critérios:

- Publicação: ao publicar uma ideia no mural, ganha-se pontos.
- Atenção recebida: ao chamar atenção, uma determinada proposta gera discussão, recebendo apontamentos sobre pontos positivos e negativos, votos e comentários com sugestões de aprimoramento da ideia, e isso gera pontuação.
- Número de votos: as ideias que estiverem entre as 10% mais votadas proporcionam ao seu autor mais pontos.
- Aprovação: ao ser decidido que a ideia será implementada, seu autor acumula mais pontos.
- Implementação: ao ser aplicada e se tornar realidade, a proposta concede mais pontos ao seu idealizador.

Na primeira fase de avaliação, a comissão determina se é possível que o projeto seja implementado sem gerar grandes transtornos, sejam eles estruturais, financeiros ou estratégicos. Ainda nesta fase, a comissão determina se existe uma área específica na empresa que deveria analisar a ideia mais a fundo. Desta forma, uma ideia buscando economia de água nos escritórios, por exemplo, é direcionada à área de Responsabilidade Social Corporativa.

Depois de comentadas e direcionadas às áreas mais adequadas para análise, dá-se início à segunda fase da avaliação, onde as ideias com boa classificação de acordo com os critérios mencionados são ordenadas em um ranking. Nesse momento, 10% de todas as ideias divulgadas no Mural de Ideias são posicionadas de acordo com os critérios atingidos. Essa etapa antecede o início da implementação de uma inovação, a última fase dessa seleção de ideias. Neste momento, os projetos selecionados são validados pelo CEO da companhia.

Em qualquer momento, durante as duas primeiras fases de avaliação, existe a possibilidade de patrocínio de alguma dessas ideias por algum dos diretores de área ou o CEO. Os diretores de área e até a própria comissão da PromonLogicalis podem avaliar uma das ideias disponíveis na ferramenta e indicar um patrocínio. Essa indicação representa a crença da área no potencial da ideia de gerar mudanças positivas significativas, investindo, então, em propostas para levá-la ao processo de validação, mesmo que essa não atinja os critérios de votação aberta aos funcionários de maneira satisfatória.

Existem dois tipos de recompensa pelos pontos acumulados: uma voltada ao âmbito social e outra relacionada ao custeio de atividades.

Quanto ao âmbito social, as 10 pessoas que mais pontuam são colocadas em evidência, participam de um almoço com o presidente, entre outras formas de divulgação de seu potencial como gerador de ideias.

Quanto ao custeio, ao estar colocado entre os 3 maiores pontuadores do sistema, recebe-se uma bolsa para gastos com cursos, sejam eles de quaisquer natureza. Entretanto, no caso de o curso escolhido pelo premiado envolver assuntos relacionados à sua área de atuação, o valor da bolsa é duplicado. Por exemplo, se um funcionário que ganhar esta bolsa desejar fazer um curso de gastronomia, disporá de um valor X para utilizar; agora, se trabalhar na área de projetos e fizer um curso de Gestão de Projetos, possuirá um fundo de duas vezes esse valor para gastar.

Ambas as formas de premiação refletem a forte ideia da empresa de que a gestão do conhecimento é um dos principais fomentadores da inovação.

Devido a esse formato, o sistema de Mural de Ideias conta com a participação ativa de aproximadamente 50% dos funcionários da empresa, o que é um percentual bem elevado. Na figura 2, a ferramenta “Mural de Ideias” é representada de forma esquemática.

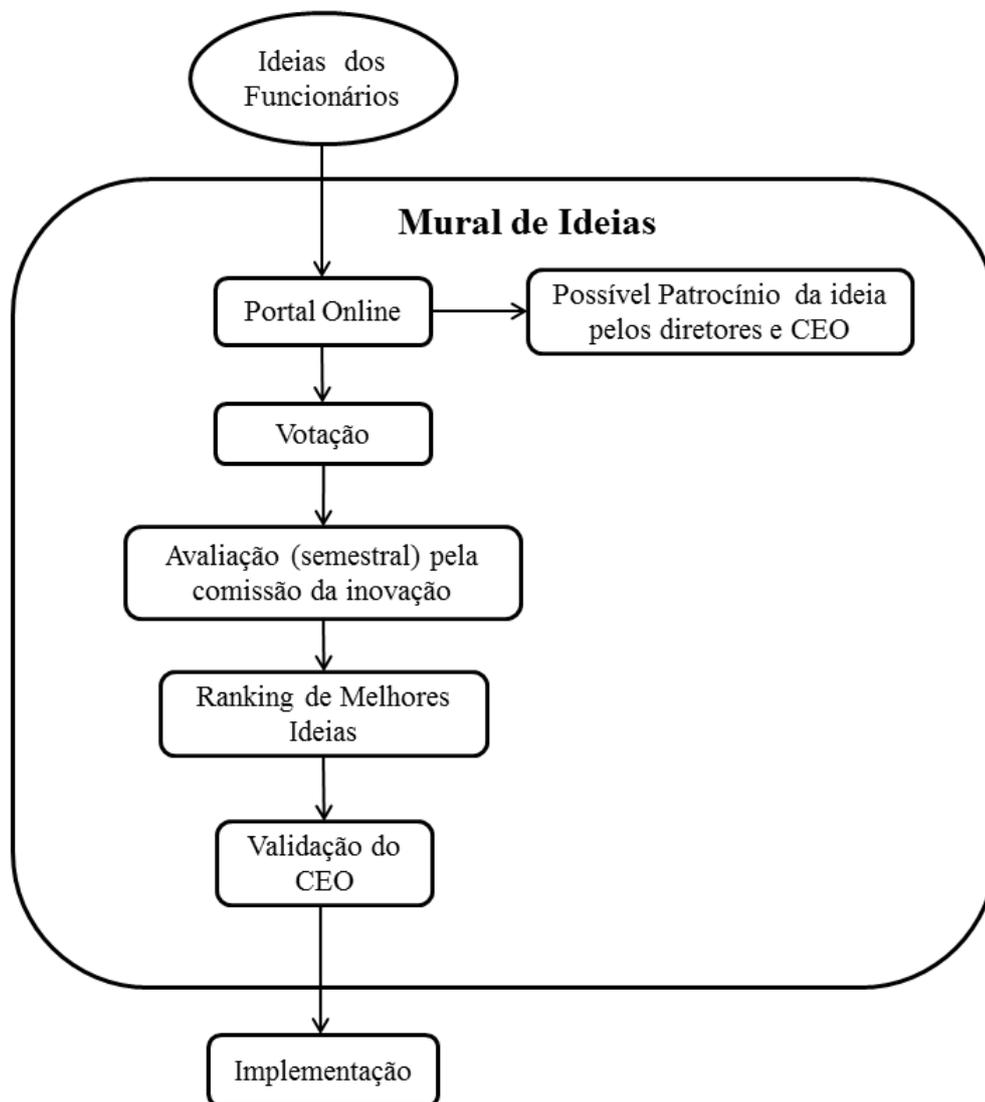


Figura 2 – Estrutura detalhada do funcionamento do Mural de Ideias

6.3 Lições Aprendidas

Outro pilar de inovação na empresa é o sistema de “Lições Aprendidas”: com ele, é possível tomar conhecimento de erros cometidos (por qualquer que seja o motivo) em projetos passados, verificando, também, que tipo de problema isso causou e como este foi solucionado. Além disso, é possível analisar estratégias de sucesso anteriormente utilizadas. Essas informações, em conjunto, tornam possível a criação de novas metodologias de planejamento e execução de projetos, onde é possível fazer uso das melhores práticas e evitar equívocos, por meio de uma estratégia padronizada, bem estruturada e definida. Esse tipo de técnica possui papel relevante na administração do capital intelectual da empresa, permitindo

a retenção do conhecimento tecnológico acumulado, sua retransmissão posterior e sua consulta, quando conveniente (REZENDE, 2002). Desta forma, os bons exemplos e as soluções para esses problemas são consultados pelas equipes que estão trabalhando em novos projetos, de modo a evitar a recorrência de erros. Este sistema também está disponível em uma página da internet, podendo ser acessado pelos funcionários que necessitarem dos dados.

Nota-se que esse é um sistema em constante atualização, visto que, além de fornecer informações aos responsáveis pelos projetos, também tem sua biblioteca aprimorada com as novas experiências vividas. Por isso, este mecanismo possui uma comunicação bidirecional com os funcionários da empresa. Assim, a criação de bancos de dados de conhecimento, além de facilitar o compartilhamento do mesmo, resulta em recompensas financeiras para a empresa (REZENDE, 2002), a partir do momento em que é reduzido o tempo de procura por soluções, é aprimorada a confiabilidade dos processos e se destaca a companhia pela forma como investe em gestão do conhecimento.

6.4 Planejamento Estratégico

Outra parte muito importante no processo de geração de ideias para inovação da empresa é o processo de planejamento estratégico, que, segundo Mintzberg (2004), é responsável por unir a missão e a visão de uma empresa, transformando-as em uma intenção estratégica. Este planejamento ocorre em ciclos anuais, e conta com a participação de todos. O processo as seguintes etapas:

- Escolha de pautas: após iniciado o ciclo de planejamento estratégico, ficam disponíveis para todos os funcionários suas pautas, como o capítulo de clientes, de sustentabilidade, de RH, financeiro, entre outras categorias. A partir deste momento, cada empregado decide com qual assunto gostaria de trabalhar. Vale ressaltar que a PromonLogicalis não proíbe nem obriga nenhum de seus funcionários a participar desse processo – ele está aberto a todos os interessados – e as únicas coisas que podem, eventualmente, impedir a participação de alguma dessas pessoas são seu próprio julgamento e suas incompatibilidades de agenda.
- Formação de grupos: com cada participante com seu tema definido, são formados grupos, que discutirão seus respectivos assuntos.
- Etapa de interação entre grupos: como o objetivo final é a junção de todos esses temas e a formação de uma intenção estratégica que englobe todas as pautas disponibilizadas, é necessário que os grupos discutam internamente entre si, para que sejam evitadas propostas de soluções que se contraponham.
- Etapa de apresentações: ao final desse processo, é organizado um evento onde todos os grupos apresentarão suas ideias para atingir os objetivos e solucionar os problemas propostos no início do ciclo. Assim, será possível formular a estratégia da empresa para os próximos anos.

Como a área de tecnologia evolui com uma grande velocidade, existe uma equipe (dentro da área de consultoria da empresa) responsável apenas por descobrir e analisar quais serão as novas tecnologias disponíveis no mercado nos próximos anos, de forma a enriquecer e auxiliar o processo de planejamento estratégico. Essa pesquisa abrange vários lugares do mundo, e embora nem todas as tecnologias estejam disponíveis no Brasil num momento mais imediato, analisa-se a tendência mundial, verificando quais são os pontos em comum nas diversas regiões do globo e detectando certas características para as quais todos tenderão a

convergir. Chega a ser possível identificar, por exemplo, determinada tecnologia que, embora atual, não apresenta uma projeção favorável à sua sobrevivência nos próximos anos.

Em contrapartida, também é possível identificar tecnologias que apresentam uma grande expectativa de crescimento no futuro, mostrando-se escolhas mais apropriadas para serem utilizadas na integração de soluções realizada pela companhia. Isso é importante devido ao fato de que, na hora de realizar essa integração para seus clientes, a PromonLogicalis precisa ter conhecimento do que é compatível com o mercado a curto e a longo prazo, visando aprimorar a eficácia de seus serviços por meio da utilização dos produtos dos parceiros mais adequados ao caso e da visão de futuro para aquele segmento. Assim, estas informações devem estar presentes na hora da elaboração do *roadmap* da empresa.

Vale ressaltar, ainda, que esta equipe não seria uma equipe de P&D, pois não é uma pesquisa voltada tanto para produto como para tendências e necessidades; ela está mais relacionada à pesquisa de mercado, e é necessária para garantir que a PromonLogicalis se mantenha forte competidora onde atua.

7. CONCLUSÕES

Neste artigo foram apresentados os mecanismos de geração de ideias para inovação pelo público interno em uma empresa do setor de serviços em TIC.

A revisão bibliográfica mostrou que as inovações de caráter interno são, geralmente, mais importantes do que P&D em empresas prestadoras de serviço. Apontou, também, que a responsabilidade por P&D vem, ao longo dos anos, sendo transferida quase que integralmente às companhias de produto.

Foi possível identificar um modelo descentralizado de inovação, onde não existem apenas departamentos voltados para esse assunto, mas também uma colaboração de todo o público interno no processo de geração de ideias. No caso da PromonLogicalis, além de não existir uma área exclusivamente dedicada à pesquisa e desenvolvimento, a inovação interna assume papel importantíssimo na geração de ideias, tanto para melhoria do conforto e eficiência no ambiente de trabalho como para a prestação dos serviços ao cliente.

O planejamento estratégico é um dos grandes motores dessa inovação, e conta com a participação de uma equipe de pesquisa de tendências sociais e de mercado, além da contribuição de todos os empregados em uma determinada época do ano, onde se inicia o ciclo de planejamento para a postura da empresa nos próximos anos. A identificação de tecnologias em ascensão e novos comportamentos sociais é essencial para que ela esteja sempre um passo à frente em relação às concorrentes.

O Mural de Ideias é responsável por grande parte da geração e gestão de conhecimento dentro da companhia. É visível que o incentivo à participação de todos os funcionários nesse sistema é bem eficaz, visto que o anonimato e o sistema de recompensas o tornam transparente, imparcial e atraente para os trabalhadores da companhia. Desta forma, é possível que as legítimas melhores ideias cheguem a uma comissão julgadora. Essa participação na inovação é benéfica para ambas as partes (empresa e funcionário): ao funcionário, traz reconhecimento e premiações por ser participativo e possuidor de boas ideias; à empresa, traz melhorias de todas as naturezas por meio da inovação em todos os setores. Assim, os funcionários trabalham mais motivados e satisfeitos.

O mecanismo de Lições Aprendidas também desempenha seu papel na evolução da empresa, fazendo com que os erros e acertos em experiências passadas sejam muito mais influentes e úteis na realização de novos projetos, já que será mais fácil adotar estratégias de sucesso e evitar cometer os mesmos erros uma vez que essas informações estão documentadas.

Nesta companhia foi verificado um sistema inflado de inovação interna, enquanto foi encontrada uma área de P&D bem reduzida, características que foram apontadas pela revisão bibliográfica utilizada.

Uma limitação da metodologia adotada é a de não permitir a generalização deste estudo, visto que estudos de caso geralmente não possuem um número de amostras suficiente para que os dados possuam representatividade fiel da população total. Assim, as informações aqui contidas podem ser utilizadas para fortalecer os construtos teóricos em torno do assunto, mas não para realizar uma generalização estatística. Os resultados podem ser úteis para aqueles interessados em estudar inovação de caráter interno, inovação em serviços (principalmente de TIC), processos de planejamento estratégico e gestão do conhecimento.

Este estudo abre diversas possibilidades de novos estudos, dentre os quais destacamos: outros estudos de caso sobre geração de ideias para inovação em empresas de serviço em outros segmentos ou em empresas industriais (com a finalidade de verificar as diferenças e similaridades neste processo), e pesquisas quantitativas procurando identificar mecanismos mais adotados para geração de ideias, adotando o porte e o setor como variáveis moderadoras, identificando assim mecanismos mais adotados em cada segmento.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. Valor Estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **RAE - Revista de administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n.3, p.42-50, 2001.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos do estudo de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, 2006.
- AMAR, Amar D. **Managing knowledge workers: Unleashing innovation and productivity**. Greenwood Publishing Group, 2002.
- BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antônio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. Geração de ideias para inovações: estudos de casos e novas abordagens. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 3, 2009.
- BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v. 15, p. 161-173, 1986.
- BORCHARDT, P.; SANTOS, G. V. Gestão de ideais para inovação: Transformando a criatividade em soluções práticas. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 1, p. 203-237, 2014.
- BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial. **SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS**, v. 1, 2004.
- DE GEUS, Arie P. Planning as learning. **Harvard Business Review**, v.66, p. 70-74. 1988.
- EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FILHO, J. Pesquisa em administração: Em defesa do estudo de caso. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, 1984.
- GALLOUJ, F. Innovation in services and the attendant old and new myths. **Journal of Socio-Economics**, v. 31, p. 137-154, 2002.
- GODFREY, A. Blanton. Creativity, innovation and quality. **Quality Digest**, v. 16, n. 12, p. 17, 1996.
- HANDERSON, J; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, 1993.
- KEEN, P.G.W. Information Technology And The Management Theory: The Fusion Map. **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, p.17-38, 1993.
- KERZNER, Harold R. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. John Wiley & Sons, 2013.

KUBOTA, L.C. A Inovação Tecnológica das Firms de Serviços no Brasil. **Estrutura e Dinâmica dos Serviços no Brasil**. IPEA, 2006.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na Era do Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Revista Parcerias Estratégicas**, n.17, p. 05-29, setembro 2003.

LAURINDO, F. J. B.; O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, v.8, n.2, p160-179, 2001.

LÖÖF, H. Outsourcing, innovation and firm performance in service and manufacturing industries. **Conference: Innovation and Enterprise Creation: Statistics and Indicators**. France, 2000.

MCFARLAN, W.E.: "Information Technology Changes The Way You Compete". **Harvard Business Review**, v.62, n.3, p.98-103, 1984.

MICHALKO, M. From Bright Ideas to Right Ideas: Capturing the Creative Spark. **The Futurist**, v.37, n.5, p. 52-56, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Bookman, 2004.

NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. & cols. **Discontinuous Change: leading organizational transformation** (p.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series. 1995.

NEAGOE, Lavinia Nicoleta; KLEIN, Vladimir MĂRĂSCU. Employee suggestion system (Kaizen Teian) the bottom-up approach for productivity improvement. **In: International conference on economic engineering and manufacturing systems**. Anais..., p. 26-27, 2009.

OECD. Promoting innovation in services. **Paris: OECD. DSTI/STP/TIP(2004)4/FINAL**. 14 Out. 2005. Disponível em: < <http://www.oecd.org/about/34711139.pdf>>. Acesso em: 04 Mai. 2015.

OZAKI, A. M.; MELO Jr, A. C. D.; SBRAGIA, R.; VASCONCELLOS, E. P. G. Technological Innovation Strategy: A Case Study in Brazilian Subsidiaries of MNCs. **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 6, n. 3, p. 16-33, 2012.

PENTEADO, R. F. S. Programas de sugestões: elementos que estimulam a geração de ideias para a gestão da inovação nas organizações. Paraná. 2010

PROBST, G.; RAUB,S.; ROMHART, K. **Gestão do conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PROMON LOGICALIS. Web Site Institucional. **Promon Logicalis**, 2015. Disponível em: <<http://www.br.promonlogicalis.com/>>. Acesso em: 25 Abr. 2015.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e gestão intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2. 2002.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation as a Loosely Coupled System in Services. **IFRESI-University of Lille**. Paper presented at the CRIC workshop on Innovation and Services 17-18 March 1998, Manchester.

WEICK, K.E.; QUINN, R. E. Organizational Change and Development. **Annual Review of Psychology**, v.50, n.1, p.361-386, 1999.

YIN, R. K. **Case Study Research. Design and Methods**. California: Sage Publications, 1989.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços – A empresa com Foco no Cliente**. Editora: Bookman, 6ª ed., 2014.