

Programa de sugestão: fontes de geração de inovação para as empresas

Gabriela Baggio Luz (UTFPR) gabi_baggioluz@yahoo.com.br
Guilherme Schamne Martins (UTFPR) g.smartins@yahoo.com.br
Rosângela Stankowitz (UTFPR) rosangelas@utfpr.edu.br
Marcela Baggio Luz (UEM) mbaggioluz@gmail.com

Resumo:

Este estudo apresenta o caso da empresa X, da cidade de Maringá que utilizou um Programa de Sugestão buscando direcionar a criatividade de todos os participantes dos processos organizacionais para os objetivos da empresa, por intermédio de um ambiente que propiciasse a criação de novas ideias. Objetivou-se identificar como os funcionários da empresa X geram ideias criativas em programas de sugestão. Para isto optou-se por um estudo de natureza exploratória, com um estudo de caso em uma empresa de embalagens na cidade de Maringá. O programa tinha uma baixa adesão e avaliou-se o porquê junto aos colaboradores. De posse dos dados, foi elaborado, junto às equipes de cada departamento, um miniprograma de ideias de melhoria, gerenciado pelos próprios colaboradores dos departamentos envolvidos. Nesse ponto as ideias mais simples e as que necessitavam de pouco investimento eram submetidas. A partir do programa, tanto as ideias nos departamentos quanto as do programa "oficial", aumentaram significativamente. Destaca-se que, com o Programa de Sugestão, todos os membros da organização passam a ser parte integrante das soluções dos problemas e criação de inovações. O programa trouxe ganhos diretos e indiretos para a empresa, como por exemplo, melhoria da comunicação, aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, melhoria da qualidade do produto e fortalecimento do espírito cooperativo entre os colaboradores. Pretende-se levar esta pesquisa para outras empresas em estudos futuros, aprofundando a investigação sobre a relação ideias e inovação.

Palavras chave: inovação, ideias, programa de sugestão.

Tip of programs: innovation generation sources for companies

Abstract:

This study presents the case of company X, located at Maringá city, which used a Suggestion Program seeking direct the creativity of all participants of business processes to business objectives, through an environment that propitiate the creation of new ideas. This study aimed to identify how employees of X company generate creative ideas on cue. For this, it was opted for an exploratory nature study, with a case studied in a packaging company of Maringá city. The program had a low adherence, therefore it was avaluated in commom sense with the employees the reason for that low adhesion. With the various responses obtained, it was made in partnership with all teams in each department a mini improvement ideas program, managed by the employees of the involved department themselves. At this point, the simplest and the low coast ideas were submitted. From that point, both departments and "official" program ideas increased significantly. It is worth highlighting that with the Suggestion Program, all members of the organization became part of solving problems and creating innovations. The program brought direct and indirect gains for the company, as improved communication, improvement of working methods, improving product quality and strengthening the cooperative spirit among employees. It is intended to take this research to other companies in future studies, deepening the research on the relationship ideas x innovation area.

Key-words: innovation, ideas, suggestions.

1. Introdução

É sabido que, para que uma empresa possa se desenvolver em um ambiente competitivo e obter êxito em suas atividades, são necessárias inovações e a valorização das ideias de seus colaboradores.

Chiavenato deixa isso muito claro, quando diz que “As empresas que desejarem de ser competitivas precisam promover mudanças imediatas e radicais em suas estruturas e em seus métodos de trabalho.” (CHIAVENATO, 2004, p. 254).

Quando se fala em inovação, remete-se logo ao conceito de ideia. Isto está muito presente na literatura pesquisada. E, assim sendo, a idealização constante de inovações e tecnologias tem contribuído de forma significativa não só para a sustentabilidade, mas também para o crescimento e a competitividade das organizações no mercado cada vez mais exigente.

É neste cenário que os Programas de Sugestões começaram a se destacar. São utilizados para incentivar e aumentar a participação dos funcionários, melhorar a comunicação interna, aumentar o empenho com as atividades de trabalho, buscar solução para problemas, redução dos custos produtivos ou administrativos e ideias que alimentem os processos de inovação organizacional (BARBIERI, ÁLVARES, CAJAZEIRA, 2009).

Dentro deste contexto, este estudo objetiva identificar como os funcionários da empresa X geram ideias criativas, para atender aos objetivos da empresa, por meio de um Programas de Sugestão. Para isso, apresenta uma análise dos resultados, obtidos no seu primeiro ano de implantação, relatando o que foi feito para melhorá-lo.

Portanto, este estudo é de natureza exploratória, que visa gerar conhecimentos para aplicação prática nas atividades das empresas que buscam a solução de problemas específicos.

Este artigo também contribui como base e referência na criação de Programas semelhantes de Sugestões para estimular os colaboradores a participarem efetivamente com suas ideias para as melhorias e inovações dentro da organização.

Para compreensão do tema pesquisado, inicialmente, o artigo apresenta uma breve revisão sobre a Gestão da Inovação, sua conceituação e origem. Em seguida, a Gestão de Ideias é o tema da próxima seção, seguida da seção sobre Programa de Sugestão. A próxima seção, traz os materiais e métodos de pesquisa - estudo de natureza exploratória, descritiva, com estudo de campo. Na sequência, há a apresentação dos dados e discussão dos resultados, finalizando com a seção de considerações finais.

2. Fundamentação teórica

2.1 Gestão da Inovação

Segundo Reis (2009, p.41), uma característica constitutiva da inovação tecnológica nos dias de hoje é o elevado ritmo de variação, pois os ciclos de vida do produto ou da produção são cada vez mais curtos e a sua renovação requer o acesso e a assimilação rápida de amplos conjuntos de conhecimento aplicado.

Pode-se definir Inovação como “... o resultado-chave que as firmas procuram através do empreendedorismo e, muitas vezes, é a fonte de sucesso competitivo para companhias que competem na economia global.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 525). Evidencia-se, assim, a grande necessidade de inovação tecnológica nas organizações atuais.

Consoante Reis, “Inovações tecnológicas incluem novos produtos, processos e serviços e também mudanças tecnológicas em produtos, processos e serviços existentes.” (REIS, 2004, p.

43). Ou seja, mesmo algumas pequenas alterações nos processos que já estão sendo utilizados podem ser consideradas como inovações tecnológicas.

A gestão da inovação, segundo Gavira et al. (2007, p. 80), envolve

[...] um conjunto de práticas, conceitos e ferramentas que ajuda o tomador de decisão a organizar o processo de geração de inovações, renovação da empresa, geração de novos negócios e de valor em cima de inovação (GAVIRA et. al., 2007, p. 80).

Para Quadros (2005, p. 6), a inovação (e não apenas a tecnologia) é a medida do sucesso de uma empresa, é necessário que a estratégia de desenvolvimento de produtos, processos e serviços e a estratégia tecnológica estejam organicamente integradas e alinhadas à estratégia competitiva da empresa, em suas várias dimensões.

Nota-se, também, que

[...] a ideia da gestão da inovação é estruturar, sob uma perspectiva estratégica, rotinas e ferramentas na empresa com periodicidade e sistematização, de modo que a inovação não seja algo espontâneo e desarticulado na empresa (FUCCK; VILHA, 2011, p. 14).

Para Coral et al. (2008) a gestão da inovação, especialmente, trata da organização e direcionamento de recursos humanos e financeiros com a finalidade de aumentar a geração de novos conhecimentos, a geração de ideias de novos produtos e processos e a melhoria dos já existentes.

Depois desses conceitos, percebe-se que a Gestão da Inovação utiliza diferentes ferramentas de que norteiam a organização para a Inovação, e um Programa de Sugestão contribui para este processo.

2.2 Gestão de Ideias

Concorda-se com Silva et al. (2004), quando dizem que as inovações, necessárias e imprescindíveis, podem surgir a partir de ideias inesperadas e imprevisíveis, mas, existentes tacitamente na mente das pessoas que fazem parte das organizações. Para isso,

as pessoas devem ser estimuladas, motivadas e incentivadas a participarem ativamente dos processos decisórios, e principalmente, a compartilharem seus conhecimentos tácitos, na forma de experiências vividas, “arquivados”, em suas mentes (SILVA et al, 2004, p. 3).

Barbieri et al (2009) explica que a geração de ideias representa um motivo de preocupação nas organizações que buscam realizar inovações de modo sistemático. E diz, ainda, que todo o processo inicial para criação de um produto, serviço ou processo novo, são as ideias. E como tal, é uma estratégia que compreende a geração, o desenvolvimento e a criação de valor para os processos de inovação (BARBIERI et al, 2009).

Segundo Ettlie (2001, p.1,)

o sucesso da geração e do fluxo constante de novas ideias são fatores determinantes para a maioria das organizações. Independentemente da origem, todas as ideias podem

ser aproveitadas, senão para uma inovação radical ou incremental, também para melhorias contínuas ou para redução de custos na empresa (ETTLIE, 2001, p. 1).

Considerando isto – que todas as ideias podem ser aproveitadas – é preciso citar o que dizem Penteado e Kovalski (2008, p. 1):

No âmbito empresarial o que se faz necessário, é a capacidade criativa coletiva, logo, é necessário estabelecer uma disciplina para ações contínuas de maneira colaborativa e sistemática, coordenados entre si para que funcione com estrutura organizada para a viabilização de resultados efetivos e eficazes (PENTEADO; KOVALESKI, 2008, p. 1).

Pode-se dizer, portanto, que a sobrevivência da organização depende da habilidade em estabelecer boas estratégias para competir num mercado global e competitivo, onde a quantidade e qualidade das ideias são elementos essenciais às estratégias de inovação. Para tanto, um método que permite transformar as ideias em novos produtos, processos ou serviços são os Programas de Sugestão.

2.3 Programa de Sugestão

O Livro das ideias (Japan Human Relations Associations – JHRA, 1997, p.21 *apud* BARBIERI, ÁLVARES, CAJAZEIRA, 2008) conceitua Programa de Sugestão como “o processo através do qual as próprias soluções são adotadas pela equipe administrativa”.

Brito et al. (2011) demonstra como a implantação do programa de sugestões como ferramenta de melhoria contínua é

uma medida que busca satisfazer as necessidades de todos dentro da organização, de um lado o corpo de gestores que, naturalmente são ansiosos por redução de custos, inovações e maior envolvimento de seus colaboradores com os objetivos da organização, do outro lado, os colaboradores que buscam oportunidades para se destacar, mostrar seu potencial, ser reconhecidos e que esse esforço lhes rendam crescimento profissional (BRITO et al., 2011, p. 5).

Nota-se, pela afirmação acima, que um Programa de Sugestões busca melhorias para as condições de trabalho e relações interpessoais, para o clima organizacional e para as ações gerenciais.

O Programa de Sugestão possui uma estrutura simples, segundo Souza e Yonamine (2002), e geralmente seguem as seguintes etapas:

- Registro da ideia: todos os funcionários participam individualmente ou em grupo.
- Análise da viabilidade técnica e econômica: as ideias são analisadas por uma equipe técnica e são divididas em mensuráveis, cujo retorno pode ser quantificado, e não mensuráveis, onde as avaliações são qualitativas.
- Premiação: as ideias mensuráveis recebem premiação em valor previamente estipulado pela empresa e as não-mensuráveis recebem pontos que podem ser trocados por prêmios não financeiros no setor de coordenação.

Para o Programa de Sugestão

Algumas empresas disponibilizam fichas para os funcionários descreverem suas ideias e sugestões. Essas, são encaminhadas para a aprovação de uma equipe técnica e posteriormente, ao gestor da área responsável pela efetivação que muitas vezes é denominado de Padrinho da ideia (STANKOWITZ; KOVALESKI, 2008, p. 4).

Os autores mostram como neste momento são avaliados a viabilidade, o retorno econômico e os benefícios. Se o que se propõe for aprovado, as próximas etapas serão a premiação do colaborador e implantação da ideia.

No entanto, um problema apontado pela literatura especializada (SILVA et al, 2004; BARBIERI et al, 2009) mostra que a demora na avaliação das sugestões pode diminuir o fluxo de novas ideias e quando esse fluxo aumenta, e surgem muitas ideias, a avaliação torna-se um processo lento e delicado. É nesse momento que o gestor deve fazer algumas mudanças para que o seu Programa dê certo, o que foi realizado neste estudo de caso.

3. Materiais e métodos de pesquisa

Destaca-se a importância metodológica de um trabalho pela necessidade de embasamento científico adequado e pela busca da melhor abordagem para endereçar as questões da pesquisa.

Assim, de acordo com o objetivo deste trabalho optou-se por um estudo de natureza exploratória que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Quanto aos objetivos e abordagem, a pesquisa está classificada como descritiva.

Essas são pesquisas empíricas cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas e definição de variáveis principais. Podem utilizar várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários e empregam procedimentos de amostragem e maneiras quantitativas, tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre a população (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 84).

Muniz Jr. (2007, p. 64) relata que a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Foi realizada, então, uma pesquisa de campo, o que requer inicialmente a realização de

uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, de forma a conduzir o pesquisador ao estado da arte em que se encontra assunto e permitir que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência que auxiliará na determinação das variáveis envolvidas e na elaboração do plano geral de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2006, p.83 e 84).

Assim, na primeira etapa da pesquisa, foi realizada uma revisão a partir de material pesquisado, constituído principalmente de livros, artigos científicos e publicações periódicas, jornais,

dissertações e teses, sobre os temas: Inovação, e Programa de Sugestão. Esta revisão serviu para elucidar as investigações, análises e conclusões sobre o tema.

Na segunda etapa da pesquisa, foram realizados os procedimentos para elaboração e aplicação de questionários, de forma a facilitar a coleta e análise das informações para o trabalho. Assim, os mesmos foram aplicados na empresa X, da cidade de Maringá. Feito isso, foram compilados os dados e realizadas as análises para que fosse possível atingir os objetivos da pesquisa.

4. Apresentação dos Dados e discussão dos Resultados

4.1 A empresa X

Fundada na década de 50 na Alemanha, a empresa foi desenvolvendo-se e expandindo-se ao redor do mundo. Hoje é uma empresa multinacional, com sede Norte Americana (EUA), presente em 19 países, contando com 63 fábricas, 20 centros de distribuição e 9 unidades de marketing e atendimento ao cliente ao redor do mundo.

É uma empresa focada em inovação na área em que atua, e agrega a sua estrutura mais de 2500 patentes além de inúmeros patrimônios intelectuais, sendo considerada líder em seu mercado de atuação.

Em consideração às políticas de confidencialidade da empresa onde o trabalho foi desenvolvido, não será citada qualquer informação sobre a identidade, localização ou ramo de atuação da companhia.

4.2 Programa de Sugestão de Melhorias na Empresa X

Sentindo a necessidade de melhorar suas ações por conta da competitividade, foi implantado na empresa um Programa de Sugestão de Melhorias baseado no modelo padrão.

Dessa forma, os colaboradores faziam suas sugestões em um documento específico. Uma vez por mês uma equipe composta por gerentes, diretores e a engenharia de processos, se reunia para avaliar as sugestões propostas pela produção.

Para as sugestões reprovadas, era feito uma devolutiva para o colaborador através de seu gerente, que participa dessa reunião de avaliação, explicando o porquê da recusa da ideia e, lembrando ao colaborador que a participação do mesmo é importante, e que ele não deixe de participar do programa, fazendo um trabalho de incentivo.

Para as sugestões aprovadas, foi aprovado um representante da engenharia para acompanhar o gerente da área todo o processo, desde a formação do time para colocar em prática a ideia, até o acompanhamento dos resultados e possibilidade de multiplicar a ideia para outros departamentos e/ou processos. O colaborador responsável pela ideia é o líder do time e o gerente, junto ao mesmo, define a necessidade de pessoas para o time e a disponibilidade que essas pessoas terão durante o horário de trabalho para realização da mesma. O engenheiro de processos acompanha, dando suporte nas análises e na verificação dos resultados obtidos com a ideia.

Existem também ideias que não são reprovadas ou aprovadas nesse momento. Elas são encaminhadas para análise. Essa análise pode ser solicitada por duas razões: a empresa acredita que a ideia é boa porém a mesma requer um alto custo de investimento e é necessário um estudo da viabilidade e do retorno que a ideia terá, para assim haver a tomada de decisão; a outra situação é quando a empresa acredita que a ideia pode trazer bons resultados, mas precisa de uma melhor análise junto ao funcionário, para entender melhor a ideia do mesmo.

Entre o período que o trabalhador coloca sua ideia na caixa de sugestões, até a reunião e a decisão por parte da equipe de avaliação e retorno para o mesmo tem-se um tempo médio de 45 dias.

Todas as sugestões dadas, aprovadas e implantadas, sempre na conclusão da mesma e fechamento junto ao time são comemoradas com um “coffee” do time junto com a diretoria, e os participantes recebem uma lembrança (camiseta, agenda, utensílios para casa, etc.)

As sugestões dadas, aprovadas e concluídas, ao final do ciclo de um ano, devem ser avaliadas e as três melhores são premiadas, com valores em dinheiro, pré-estabelecidos pela empresa nos valores de 1500, 1000 e 500 reais respectivamente para o 1º, 2º e 3º lugar. Esses valores são divididos entre os participantes do time.

4.3 Análise e discussão dos resultados

No período de 10 meses, após a implantação do projeto, poucas ideias foram geradas, preocupando a alta diretoria, devido à baixa adesão ao programa. Em uma empresa com cerca de 450 colaboradores, divididos em 9 departamentos. O índice de ideias submetidas foi baixo. A Tabela 1 apresenta o resumo da quantidade de ideias para o período dos 10 meses.

Mês	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
Qtidade de Ideias	2	2	3	2	1	1	2	2	1	1

Tabela 1 – Quantidade de ideias dadas pelos colaboradores da Empresa X

Preocupados com a baixa adesão ao Programa e o não atingimento dos objetivos esperados, a empresa decidiu por fazer uma entrevista com os colaboradores para entender os motivos pelo o qual o Programa não estava funcionando.

Foram escolhidas 50 pessoas, representantes de todos os departamentos, proporcionalmente a quantidade de pessoas de cada departamento, para entender a visão destes em relação ao Programa.

As respostas, depois de analisadas eram muito parecidas e os principais motivos foram:

- Não poderem explicar presencialmente a ideia para os avaliadores e se sentirem mau interpretados;
- Demorarem para ter uma resposta;
- A demora para a decisão da implantação da ideia e do processo de implantação;
- Acharem que ideias muito simples não precisavam de todo esse processo burocrático para serem implantadas;
- Ideias que não necessitavam de recursos financeiros podiam ser feitas rapidamente sem a espera pelo aceite do Programa;
- Acreditarem que ideias muito simples não apresentavam grande importância, e que no programa de sugestão deveriam dar ideias mais elaboradas.

Basicamente esses eram os empecilhos apontados pelas pessoas que participaram das entrevistas, realizadas por um representante da engenharia de processos, uma representante dos Recursos Humanos e uma psicóloga.

A decisão da empresa foi criar um indicador, que se somaria aos outros indicadores já adotados e controlados pelos departamentos e separado, nos seus quadros de gestão e visíveis em cada

departamento, o indicador de Gestão de Ideias. Nesse indicador as equipes apresentavam ideias que eram dadas e mediam aquelas que eram implantadas também. Ali ficavam ideias consideradas mais simples e que necessitavam de baixos ou nenhum recurso financeiro e, que podia ser solicitado junto a gerência do departamento sem a necessidade de burocracias.

Também ficou definido que todos os meses as equipes avaliariam suas ideias e a possibilidade de alguma destas poder ser extensiva a alguma outra área ou processo da empresa. Quando sim, a ideia seria apresentada junto ao Programa de Sugestão de Melhorias. As Ideias que surgissem desse indicador e que fossem avaliadas pelas equipes como ideias que trouxeram um bom retorno financeiro, de qualidade e ou segurança para a companhia também seriam levadas para o programa de sugestão de melhorias como ideias para serem analisados os resultados e, estas estariam concorrendo aos prêmios de final de ano.

Junto a estas decisões foram também realizadas palestras para todas as equipes e turnos, falando sobre o Programa, a importância do mesmo para a companhia e para as equipes, e apresentando cases de outras empresas onde o Programa foi considerado uma ferramenta de sucesso.

Dessa forma a empresa passou a ter, além do programa, um indicador das Ideias. Nos meses seguintes a adesão se tornou maior e aos poucos a quantidade de ideias sugeridas no Programa foi aumentando.

Em Março e em Abril seguintes foram realizadas as entrevistas, análises, reestruturação e apresentação para a empresa e nos meses seguintes foi medido o desempenho, como pode-se ver na tabela abaixo.

Mês	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
Qtdade de Ideias	3	2	3	4	5	6	7	4	5	5

Tabela 2 – Quantidade de ideias dadas pelos colaboradores da Empresa X

Medindo o mesmo período antes e depois da reestruturação pode-se ver que houve um crescimento de mais de 100% na quantidade de ideias submetidas pelos colaboradores.

5. Considerações Finais

É possível afirmar que o Programa de Sugestão junto à Inovação e o que essas ideias podem trazer, é um dos requisitos fundamentais para a competitividade e sobrevivência de uma empresa perante a competitividade que se instalou.

Importante dizer, também, que o Programa de Sugestão de Ideias deve ser implantado na empresa de uma forma que os colaboradores não se sintam obrigados a gerar uma sugestão qualquer e nem pressionados a gerar alguma proposta. É preciso esclarecer a proposta da empresa para essas sugestões, para que se torne, realmente, uma motivação para o funcionário e fonte de inovações para a empresa.

O programa estava tendo uma baixa adesão e identificou-se o porquê junto aos colaboradores. Com as diversas respostas obtidas foi elaborado um indicador de Gestão de Ideias, deixando o programa nos moldes conhecidos, que acaba sendo bastante burocrático, e montando junto as equipes de cada departamento um miniprograma de ideias de melhoria, que foi gerenciado pelos próprios colaboradores do departamento. Nesse ponto entravam ideias mais simples ou que necessitavam de pouco ou nada de investimento e que segundo eles eram ideias simples para o

Programa que já existia. A partir desse ponto tanto as ideias nos departamentos quanto as do programa "oficial" aumentaram significativamente.

Assim, o objetivo deste estudo foi alcançado, pois discutiu-se a importância que o Programa de Sugestões tem como ferramenta de melhoria contínua na organização. É a partir do compromisso que a gestão da organização tem em alterá-lo, conforme as necessidades de seus colaboradores, que este passa a ganhar credibilidade, pois é repercutido e seus resultados são observados. Com isso, todos os membros da organização passam a ser parte integrante das soluções dos problemas e criação de inovações.

Do ponto de vista do colaborador esta ferramenta representa um canal de comunicação para que possam expressar suas opiniões aos gestores e é também uma forma que o colaborador tem de colocar-se em evidência para oportunidades de crescimento profissional, conforme o colaborador apresenta boas sugestões.

Também é possível observar que a ferramenta representa um fator motivacional entre os colaboradores, alguns buscando a recompensa financeira proporcionada pelas sugestões ou simplesmente para que o colaborador ganhe destaque por sua habilidade criativa.

De uma forma geral o programa também trouxe ganhos diretos e indiretos como melhoria da comunicação, aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, melhoria da qualidade do produto e fortalecimento do espírito cooperativo entre os colaboradores.

Considerando ser este um tema relevante e com um campo amplo de pesquisa, pretende-se aprofundar os estudos futuros sobre a relação ideias para a inovação.

Referências

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. *Gestão de Idéias para inovação contínua*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BRITO, O. M. de. *Influência de um Programa de Sugestões na Melhoria da Qualidade em um Processo Industrial no Polo Industrial de Manaus*. Mestrado Profissional em Engenharia Elétrica. Universidade Federal do Pará, 2011.

CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2004.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; DE ABREU, A. F. *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas, 2008.

ETTLIE, J. *Managing Innovation*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999.

FUCK, M. P.; VILHA, A. M. *Inovação Tecnológica: da definição à ação*. Revista Contemporâneos, São Paulo, n. 9, p. 1-21. 2011.

GAVIRA, M. O. et al. *Gestão da Inovação Tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo*. Revista de Administração Mackenzie, vol. 8, n.1. 2007, p. 77-107.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION. *O livro das ideias: o moderno sistema japonês de melhorias e o envolvimento total dos funcionários*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MUNIZ JR., J. *Modelo conceitual de gestão de produção baseado na gestão do conhecimento: um estudo no ambiente operário da indústria automotiva*. Guaratinguetá: UNESP, 2007.

PENTEADO, R. F. S.; KOVALESKI, J. L. *Sistemas de Sugestões: uma estratégia de Gestão Empresarial*. Anais IV Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais. Ponta Grossa: AEAPG, 2008.

QUADROS, R. *Padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras: as diferenças por tamanho, nacionalidade e setor de negócios (Relatório de Pesquisa)*. Campinas: Unicamp, 2005.

REIS, D. R. *Gestão da Inovação Tecnológica*. São Paulo: Manole, 2004.

SILVA, F. G. *O Gerenciamento de Conversas como fator de Inovação Tecnológica nos Processos de Gestão: uma proposta para as Instituições privadas de Ensino Superior (IES's)*. Anais do Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. São Paulo, SP, Brasil. 22 a 24 de novembro, 2004.

SOUZA, A; YONAMINE, J. S. G. *Os impactos de um programa de sugestão de melhorias para a lucratividade do negócio e motivação dos funcionários: Um estudo de caso*. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002.