

A GESTÃO DE IDEIAS COMO SUPORTE AO INTRAEMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Guilherme Martins Alvarez¹, Alexandre Leopoldo Gonçalves²

Abstract. *The ability to generate innovation has been characterized as a differential for the success and growth of organizations. Faced with competitiveness, the ability to identify innovative ideas both internally and externally to the organization has become a key factor to perpetuate the organization in the marketplace. Innovative ideas are the result of the creativity of individuals, who need stimuli and processes that contribute to their generation and development. This paper aims to contextualize the importance of the Idea Management process as support to Intrapreneuring and innovation generation in organizations, facing the challenges of the globalized world, through a bibliographical research.*

Keywords: *Intrapreneuring; Idea Management; Innovation; Innovation Management.*

Resumo. *A habilidade de gerar inovação tem se caracterizado como um diferencial para o sucesso e crescimento das organizações. Diante da competitividade, a capacidade de identificar ideias inovadoras tanto internamente, quanto externamente à organização, tornou-se um fator primordial para perpetuar a organização no mercado. As ideias inovadoras são fruto da criatividade dos indivíduos, que necessitam de estímulos e processos que contribuam para a sua geração e desenvolvimento. Este trabalho objetiva contextualizar sobre a importância do processo de Gestão de Ideias como suporte ao Intraempreendedorismo e a geração de inovações nas organizações, frente aos desafios do mundo globalizado, através de uma pesquisa bibliográfica.*

Palavras-Chave: *Intraempreendedorismo; Gestão de Ideias; Inovação; Gestão da Inovação.*

¹ Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil. Email: guilherme.alvarez@gmail.com

² Doutor em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil. Email: a.l.goncalves@ufsc.br

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade do conhecimento, o foco das organizações não está mais na mão de obra. Hoje o maior insumo das organizações é o conhecimento e a capacidade de gerar ideias inovadoras (Vygotsky, 2007).

De acordo com Flynn et al. (2003), as organizações modernas estão sob pressão competitiva crescente para manter a sua parcela de mercado, melhorar os seus produtos e serviços, aumentar a sua eficiência e reduzir custos. O processo pelo qual as organizações atingem essas melhorias é através da inovação.

Na visão de Karimi-Majd e Mahootchi (2015), para permanecerem competitivas nos dias de hoje, as organizações devem buscar a inovação constantemente, desenvolvendo novos produtos, serviços e processos. Dessa maneira, a utilização de tecnologias modernas de gestão tornou-se uma premissa essencial para a eficiência das atividades de inovação nas organizações (Sadriev & Pratchenko, 2014).

As organizações empreendedoras, estão em busca de colaboradores intraempreendedores, capazes de inovar através da adoção e implementação de ideias, referentes a processos, produtos e serviços. Elas procuram profissionais que ofereçam soluções inesperadas para seus problemas, sejam inovadores e pró-ativos, isto é, que possuam um perfil intraempreendedor. Sobretudo, as organizações querem que os seus colaboradores sejam empreendedores em prol da própria organização.

Na visão de Menzel, Aaltio e Ulijn (2007), o intraempreendedorismo é, em muitos casos, a base das inovações nas organizações. O intraempreendedorismo é um processo complexo, que envolve muitos atores e unidades dentro e fora da organização, portanto, precisa ser apoiado pela cultura organizacional.

Para Pinchot (1989) o intraempreendedor é definido como alguém que tem novas ideias e as transforma em novas realidades rentáveis dentro de uma organização. Então, o intraempreendedor tem a capacidade de pensar fora da caixa para alcançar novas ideias, assumir projetos e gerenciar uma linha de produtos ou uma unidade de negócios (Chang, 2015)

Segundo McAdam e McClelland (2002) a capacidade de desenvolver novos produtos e serviços é uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, portanto gerar novas ideias é o primeiro passo neste processo.

Martinez-Torres e Olmedilla (2016) relatam que as ideias são o ingrediente central da inovação e a Gestão de Ideias é um processo essencial que impulsiona a capacidade de inovar de uma organização. Assim, o potencial inovador de uma organização está diretamente

relacionado com o lançamento e aceitação de seus produtos ou serviços pelo mercado, que é a evidência da eficácia dos processos de inovação na organização (Sadriev & Pratchenko, 2014).

Trott (2012), afirma que a inovação engloba o processo de Gestão de Ideias, sendo a maneira pela qual os indivíduos e as empresas geram ideias e as desenvolvem, podendo originar o desenvolvimento de um novo produto, serviço ou processo. Nesse sentido, Brem e Voigt (2007), salientam que as ideias fazem parte da matéria-prima do processo de inovação.

De acordo com Drucker (2003), as organizações bem-sucedidas que tentam criar valor e fazer uma contribuição para a sociedade, utilizam os processos de inovação para aproveitar as oportunidades. Nesse contexto, a geração de novas ideias é primordial, visto que elas são a base do processo de inovação nas organizações (Björk, Boccardelli & Magnusson, 2010).

Nesta perspectiva, este trabalho objetiva contextualizar sobre a importância do processo de Gestão de Ideias como apoio ao intraempreendedorismo e geração de inovações nas organizações, através de uma pesquisa bibliográfica.

2 METODOLOGIA

Este trabalho é classificado como uma pesquisa bibliográfica, pois busca referências científicas publicadas com o objetivo de colher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura uma resposta (Fonseca, 2002).

De acordo com Silva e Menezes (2005), a pesquisa bibliográfica é baseada no levantamento de referências teóricas publicadas por meios escritos e eletrônicos, como artigos científicos, livros e páginas de web sites. Para Markoni e Lakatos (1992, p. 66) a pesquisa bibliográfica “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao termo de estudo”.

Em relação ao método científico utilizado, o presente trabalho segue o método indutivo, uma vez que se baseia em teorias e práticas encontradas em estudos já publicados, no entanto suas conclusões são elaboradas a partir das constatações particulares dos autores (Gil, 2008).

3 INTRAEMPREENDEDORISMO

A definição de intraempreendedorismo vem da palavra francesa *intrapreneur*, que é definida por Pinchot (1989,p.ix) como:

Todos os “sonhadores que realizam”. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O *intrapreneur* pode ser criador ou o inventor, mas é



sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em realidade lucrativa.

De acordo com Wunderer (2001), o intraempreendedor é um colaborador da empresa que identifica e cria oportunidades de inovação, age para atender necessidades latentes da sua organização, buscando formas mais eficazes de agregar valor ao seu negócio.

Para Pinchot (1989), o intraempreendedorismo pode ser utilizado para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um melhor uso dos seus colaboradores empreendedores.

O Intraempreendedorismo, também conhecido como empreendedorismo corporativo ou empreendedorismo interno, é o processo pelo qual ideias criativas provenientes de colaboradores de dentro da organização são colocadas em prática, independente do nível hierárquico (Lapolli, Gomes Junior & Franzoni, 2014).

Na visão de Zahra (1996), o intraempreendedor divide seus esforços entre a inovação e criação de negócios e a renovação estratégica da sua organização. Dessa forma, além de arquitetar a construção de novos produtos e processos, o intraempreendedor investiga as possibilidades de revitalização dos procedimentos organizacionais, alterando a sua abordagem competitiva ou o escopo do negócio.

Segundo David (2004, p.28) o intraempreendedor“ é uma pessoa dentro da organização que assume responsabilidade direta para transformar uma idéia em um produto final lucrativo através de tomada de risco e inovação”. Neste contexto, o intraempreendedor busca formas de inovar dentro da organização, seja ela privada ou pública, para obter a sua realização pessoal e profissional.

O intraempreendedor pode ser qualquer indivíduo dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos empreendedores. Portanto, o intraempreendedor existe em qualquer organização, independente da sua cultura organizacional favorecer ou não a sua existência (Hashimoto, 2006).

Pinchot (1989, p.17) estabelece dez mandamentos para o intraempreendedor:

1. Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido;
2. Evite quaisquer ordens que visem interromper seu sonho;
3. Execute qualquer tarefa necessária a fazer seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo;
4. Encontre pessoas para ajudá-lo;
5. Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com as melhores;
6. Trabalhe de forma oculta o máximo que puder, sem muita publicidade;



7. Nunca aposte em uma corrida, a menos que está correndo nela;
8. Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão;
9. Seja leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las;
10. Honre seus patrocinadores.

Para Pinchot (1989), grande parte das peculiaridades da personalidade do intraempreendedor podem ser compreendidas ao considerar-se a combinação, em uma pessoa, de um visionário e um executor insaciável, que não descansa até que sua visão esteja manifestada na organização assim como está em sua mente.

De acordo com Pinchot (1989), grande parte dos colaboradores com características intraempreendedoras deixa as corporações não por considerar seus salários e benefícios insuficientes, mas porque se sentem frustrados em suas iniciativas de inovar. Esses funcionários necessitam de apoio e autonomia para agir, tanto quanto precisam de compensação financeira.

O intraempreendedorismo colabora diretamente para o aumento do sentimento de realização dos colaboradores, além de apoiar na retenção de talentos da organização.

Muitas organizações têm um certo receio sobre a ideia de incentivar o intraempreendedorismo. Porém, se os colaboradores com grandes ideias não tiverem autonomia para desenvolvê-las, a organização pode estar perdendo oportunidades inovadoras, ou, ainda, pode acabar perdendo esses talentos para outras empresas.

4 INOVAÇÃO

A inovação é um efeito na economia e sociedade, mudança de comportamento das pessoas, uma mudança de processo, na maneira como as pessoas trabalham e produzem algo, portanto precisa estar junto ao mercado, concentrada no mercado e guiada pelo mercado (Drucker, 2003).

Para Vandenbosch, Saatcioglu, e Fay, (2006) a inovação é “a implementação de uma ideia criativa que pode ser expressa na forma de conhecimento, de uma prática ou de um objeto físico”. Então, o objetivo das organizações inovadoras é obter benefício econômico com uma ideia criativa. Entretanto, a chave para alcançar isso depende diretamente de como a ideia é gerenciada (Shi & Tuo, 2014).

O processo de inovação é encarado como um desafio para as organizações que o empregam como um diferencial para alcançar vantagem competitiva frente aos seus

concorrentes. Através da gestão e alinhamento do processo de inovação às estratégias organizacionais possibilita-se a criação de produtos e serviços melhores.

Na visão de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o processo de inovação gera mudanças tecnológicas e organizacionais, além de contribuir para o aperfeiçoamento ou modificação de processos em uma organização. Assim, a inovação não ocorre por acaso, é necessário saber o que, como e quando fazer, acompanhado de uma estratégia apropriada que utiliza a infraestrutura presente na organização (Sbragia et al., 2006).

Devido ao atual nível de competitividade do mercado, não basta mais às organizações pouparem e cortarem seus gastos. Para crescer e se perpetuar, as organizações precisam aumentar, combinar, multiplicar e gerar inovações a partir da identificação de oportunidades (Hashimoto, 2006).

Para Trott (2012), a inovação é a gestão de todas as atividades envolvidas no processo de geração de ideias, desenvolvimento de tecnologias, fabricação e marketing de um produto novo ou aperfeiçoado. O processo de inovação geralmente inicia através da busca por soluções para solucionar um problema diagnosticado ou mesmo uma oportunidade vislumbrada, depois ela passa pelo processo de geração, desenvolvimento e validação das ideias e encerra com a introdução do produto ou serviço no mercado (Holloway, 2009).

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 30) podemos dividir a inovação em quatro categorias:

- a) inovação de posição – alteração no contexto em que produtos e serviços são introduzidos;
- b) inovação de produto – alteração em produtos e serviços que uma organização oferece em seu portfólio;
- c) inovação de processo – alteração na forma que produtos e serviços são concebidos, testados, vendidos e entregues ;
- d) inovação de paradigma – alteração nos métodos e modelos que orientam o modo de produção da organização.



Segundo Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), a inovação é um processo iterativo através do qual as organizações transformam as suas ideias em produtos, serviços ou processos, com o propósito de prosperar e diferenciar-se com sucesso em seu segmento de mercado. Sendo assim, a inovação não precisa ser radical, estrondosa e impactante, pois qualquer pequena mudança pode ser considerada uma inovação (Drucker, 2003; Hashimoto, 2006).

As organizações estão produzindo um grande número de ideias, porém são incapazes de implementá-las. A inovação exige dos profissionais um comportamento empreendedor, visto que o principal desafio é transformar as ideias em realidades rentáveis (Pinchot, 2004).

A inovação impacta positivamente na energia na organização e contribui para a criação de bons relacionamentos internos e externos, que movem a organização. Dessa maneira, a inovação possibilita o crescimento de todos que se relacionam com a organização (Gerber, 2004).

Segundo Sadriev e Pratchenko (2014), a implementação efetiva de uma ideia criativa, na forma de conhecimento, prática ou objeto, dando origem a uma vantagem competitiva, é considerada uma inovação. Então, a inovação na criação de produtos, serviços ou processos, novos ou melhorados, pode ser uma fonte importante de receita para a organização e também pode aumentar a demanda por determinado tipo de produto ou serviço (Doroodian et al., 2014).

Para Gambatese e Hallowell (2011), o termo inovação está relacionado a três elementos, são eles, a difusão, a geração de oportunidades e a geração de ideias. As organizações que desenvolvem e incentivam projetos de inovação possuem uma maior habilidade para gerenciar mudanças e são capazes de mitigar os riscos inerentes ao processo de maneira mais apropriada.

5 GESTÃO DE IDEIAS

Para Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009), o termo ideia é comum na filosofia e está relacionado a todas as línguas e períodos. A ideia pode ser entendida como um objeto do pensamento, assim como a sua representação ou forma. As novas ideias são o ponto de partida da inovação. Uma ideia nova, em si, embora interessante, não é uma inovação; é simplesmente um conceito ou um pensamento, ou um conjunto de pensamentos (Trott, 2012).

No contexto da gestão da inovação, Kempe et al. (2012) retratam a ideia como uma concepção crua, composta frequentemente de um título e uma pequena descrição da sua abstração. De acordo com Hashimoto (2006), as ideias são as sementes que, devidamente trabalhadas, podem se tornar uma inovação. Qualquer pessoa dentro de uma organização pode ter uma ideia fantástica que pode ser implementada e se tornar uma inovação.

Alguns colaboradores possuem ideias que, muitas vezes, não estão alinhadas com a atividade executada no seu departamento. Esse tipo de cenário acaba gerando frustração, pois o colaborador acredita que está deixando uma ótima oportunidade passar porque a ideia não receberia o apoio necessário dos seus gestores, mesmo que pudesse ser implementada em outra área da organização (Hashimoto, 2006).

De acordo com Bayley e Horvitz (2010), estabelecer um *pipeline* de inovação é uma excelente estratégia para fomentar a inovação nas organizações. Nesse contexto, o elemento-chave é o uso da Gestão de Ideias, que permite e propicia a geração de ideias relacionadas a problemas e negócios definidos.

Na visão de Bothos, Apostolou e Mentzas (2012), a Gestão de Ideias pode ser considerada como um processo filho da gestão de inovação e está localizada no *Front End* da Inovação (FEI). O uso do processo de Gestão de Ideias auxilia na concepção de novos produtos e serviços ou na melhoria dos processos da organização, contribuindo para a redução de custos e manutenção da vantagem competitiva (Sint et al., 2010).

A Gestão de Ideias é o processo de geração, análise, seleção de ideias para desenvolver produtos, serviços ou processos inovadores, ou para melhorar os existentes. O seu objetivo, é coletar ideias que podem trazer benefícios para a organização, resolvendo problemas específicos ou conduzindo a inovações (Saldivar et al., 2016).

Para Bothos, Apostolou e Mentzas (2008), a avaliação de informações relacionadas à inovação, extraídas de uma comunidade de usuários, não é uma tarefa trivial e requer o uso de métodos e sistemas especializados para Gestão de Ideias. Essa é uma condição para manter o processo de geração de ideias e permitir que elas possam se desenvolver no ambiente organizacional.

De acordo com Westerski, Dalamagas e Iglesias (2013), os Sistemas de Gestão de Ideias podem contribuir para o processo de administração, avaliação e seleção de ideias. Estes sistemas utilizam a tecnologia para suportar o processo de inovação nas organizações do conhecimento (Westerski & Iglesias, 2011).

Sint et al. (2010), explicam que o uso da Gestão de Ideias, como parte do processo de inovação, é um fator importante para o aumento da produtividade das organizações. Com isso, o desenvolvimento de novos produtos e serviços se torna mais eficiente e o processo de geração de ideias é favorecido, reduzindo custos e tornando a organização mais competitiva.

As organizações que desejam manter as altas taxas de inovação precisam de um fluxo contínuo de novas ideias. Essa necessidade impulsionou o uso de plataformas de Gestão de Ideias, com o objetivo de gerar novas ideias e incentivar os funcionários e clientes a participarem do processo de inovação (Elerud-Tryde & Hooge, 2014).

Na visão de Murah et al. (2013), algumas das características importantes da Gestão de Ideias são o apoio ao processo de geração de ideias, o estímulo para a participação ativa dos colaboradores, a reutilização de ideias e o incentivo para a colaboração aberta entre os usuários.

Segundo Hashimoto (2006), o uso de Sistemas de Gestão de Ideias é extremamente importante para relacionar os interesses dos colaboradores que têm ideias e não querem ou não sabem implementá-las e aqueles que possuem a competência e capacidade de execução, mas são desprovidos de boas ideias.

De acordo com Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009), as organizações que desejam utilizar a inovação como uma estratégia competitiva de mercado, devem estar preparadas para a geração e Gestão de Ideias. Os autores afirmam que as principais fontes de ideias são:

- a) Fontes de ideias externas à organização: fornecedores, clientes, empresas concorrentes, consultores, associações, instituições de pesquisa, órgãos governamentais, inventores, auditores externos, balcões de negócios e revistas científicas e técnicas.
- b) Fontes de ideias internas à organização: colaboradores realizando atividades de P&D e correlatas, marketing, vendas, engenharia de produto, engenharia de processo, auditores internos e colaboradores de todas as áreas.

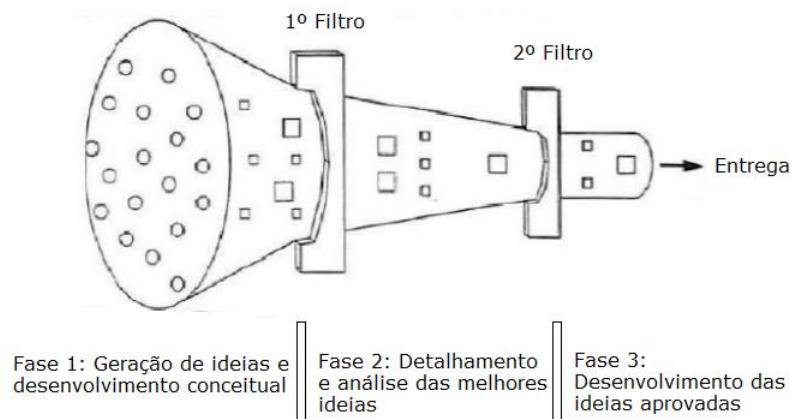
Para Verworn (2006) as fontes internas são as principais geradoras de ideias nas organizações, no entanto as fontes externas, como um produto de um concorrente, podem desafiar a equipe a criar um novo produto ou aprimorar um produto já comercializado pela organização (Cooper & Edgett, 2007).

Björk e Magnusson (2009), afirmam que quanto mais diversificado e maior o grupo de colaboradores envolvidos no processo de geração de ideias, melhor será a qualidade das ideias a serem analisadas, pois o envolvimento de áreas distintas da organização contribui para concepção e refinamento de uma ideia. Portanto, é importante que as organizações incentivem os colaboradores a compartilharem suas ideias, conhecimentos e experiências.

Na visão de McAdam e McClelland (2002), diversas ferramentas e técnicas podem ser utilizadas para auxiliar a geração e Gestão de Ideias, aumentando o número e a qualidade das ideias geradas. Durante as últimas décadas, foram desenvolvidos diversos modelos no domínio de Gestão de Ideias com o objetivo de prover suporte ao processo de inovação.

Clark e Wheelwright (1993), desenvolveram um modelo para tratamento das ideias conhecido como modelo do funil, que representa a necessidade de gerar ideias para os processos de inovação nas organizações. A Figura 1 apresenta o modelo de captação e seleção das ideias que darão origem a inovações.

Figura 1 - Modelo do funil



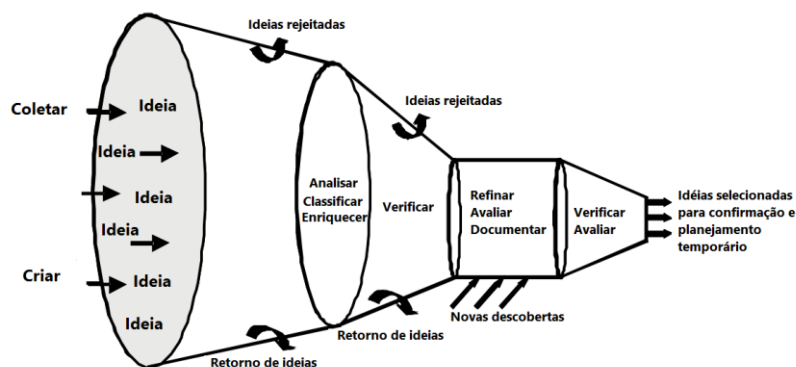
Fonte: Adaptado de Wheelwright e Clark (1992, p. 124)

Nesse modelo, diversas ideias são capturadas, e as viáveis e compatíveis com os objetivos da organização seguem para as próximas fases do funil. Como a geração de ideias é um processo sistemático de geração e captação de ideias, deve estar de acordo com os requisitos definidos pela organização (Flynn et al., 2003).

Brem e Voight (2007), apresentam um modelo de Gestão de Ideias que divide o processo de inovação interna em três fases: geração de ideias, aceitação da ideia e realização da ideia. Os autores criaram o túnel de ideias, baseado no funil da inovação, como pode ser visto na Figura 2.

A abordagem utilizada por Brem e Voight (2007) é baseada no gerenciamento integrado de ideias, integrando sistematicamente as ideias internas dos funcionários com ideias externas geradas por clientes, fornecedores, concorrentes e outras partes interessadas, de forma estruturada e duradoura. Segundo os autores, esta é a melhor maneira de evitar altos custos relacionados à integração tardia de ideias.

Figura 2 - Túnel de ideias



Fonte: Deschamps (1996 apud Brem & Voigt, 2007)

O desenvolvimento da inovação não é um processo linear, mas precisa de uma abordagem sistêmica. Portanto, estruturar um processo de captura, filtragem, avaliação e implementação das melhores ideias, é essencial. A falta deste processo ocasionará a aplicação de esforços desnecessários no processo de inovação (Vabdenbosch, Saatcioglu & Fay, 2006; Martini, Neirotti & Appio, 2016).

De acordo com Adikari e Keighran (2016), o uso da Gestão de Ideias fornece o suporte necessário à criação de valor e inovação nas organizações. Deste modo, ela se tornou cada vez mais comum em dois domínios: nas organizações, através das plataformas de inovação aberta e em comunidades governamentais, através de plataformas de participação e deliberações democráticas (Convertino, Sándor & Baez, 2013).

Segundo Karimi-Majd e Mahootchi (2015), a geração de ideias é vital para as organizações, especialmente nos mercados dinâmicos de hoje. Cada uma das ideias geradas pode levar a um novo produto ou serviço rentável, gerando satisfação e fidelizando os clientes antigos e atraindo novos clientes (Bayus, 2013).

Koen et al. (2002), afirmam que as organizações devem conceber e utilizar processos formais de geração, refinamento e avaliação de ideias, assim como de Sistemas de Gestão de Ideias e colaboradores especialistas para a realizarem essa triagem, a fim de que as melhores ideias possam ser desenvolvidas e lançadas no mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade empreendedora em uma organização está relacionada com o processo que envolve a identificação e exploração do valor de mercado, baseado na inovação como necessidade. Segundo Pinchot (1989), o intraempreendedorismo é uma maneira saudável para se reagir aos desafios organizacionais, e este comportamento acelera o processo de inovação nas organizações do conhecimento.

Os intraempreendedores são diferentes do colaborador tradicional que escala na hierarquia da organização, são indivíduos automotivados, polivalentes, dedicados e que possuem a necessidade de agir. São indivíduos que buscam aprender o que for necessário para realizar os seus projetos, que tem ideias e se dedicam para transformar suas ideias em produtos e serviços, e muitas vezes, até sem o incentivo ou recursos da organização, pois não tem medo de correr riscos.

Para crescer e se perpetuar no mercado, a organização depende diretamente da sua capacidade de gerar novas ideias e utilizá-las para o seu benefício. Nesse sentido, a captação de novas ideias combinada com a geração e gestão de ideias, aumenta a possibilidade de obter sucesso, durante o desenvolvimento de novo produto ou serviço.

Esta pesquisa demonstra a relevância em alinhar as características do intraempreendedor ao processo de inovação das organizações, principal fator motivador concreto da sua continuidade e crescimento. No contexto dessa pesquisa, verificou-se que, por meio de práticas como a gestão de ideias, é possível potencializar a criação, a gestão e o desenvolvimento de ideias inovadoras.

REFERÊNCIAS

- Adikari, S., & Keighran, H. (2016, March). Ideation governance for human-centered innovation in information systems. In *Computing for Sustainable Global Development (INDIACom), 2016 3rd International Conference on* (pp. 1327-1332). IEEE.
- Barbieri, J. C., Álvares, A. C. T., & Cajazeira, J. E. R. (2009). *Gestão de ideias para inovação contínua*. Bookman Editora.
- Bailey, B. P., & Horvitz, E. (2010, April). What's your idea?: a case study of a grassroots innovation pipeline within a large software company. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2065-2074). ACM.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.
- Bayus, B. L. (2013). Crowdsourcing new product ideas over time: An analysis of the Dell IdeaStorm community. *Management science*, 59(1), 226-244.
- Björk, J., & Magnusson, M. (2009). Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6), 662-670.
- Björk, J., Boccardelli, P., & Magnusson, M. (2010). Ideation capabilities for continuous innovation. *Creativity and innovation management*, 19(4), 385-396.
- Bothos, E., Apostolou, D., & Mentzas, G. (2012). Collective intelligence with web-based information aggregation markets: The role of market facilitation in idea management. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 1333-1345.
- Brem, A., & Voigt, K. I. (2007). Innovation management in emerging technology ventures—the concept of an integrated idea management. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 7(3), 304-321.
- Chang, M. (2015). Launching a successful career. *IEEE Engineering Management Review*, 43(1), 20-21.
- Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1993). Managing new product development—text and cases. *Harvard Business School*.

- Convertino, G., Sándor, Á., & Baez, M. (2013). Idea spotter and comment interpreter: Sensemaking tools for idea management systems. In *ACM Communities and Technologies Workshop: Large-Scale Idea Management and Deliberation Systems Workshop*.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2009). *Generating breakthrough new product ideas: Feeding the innovation funnel*. Product Development Institute.
- David, D. E. H. (2004). Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Doroodian, M., Ab Rahman, M. N., Kamarulzaman, Y., & Muhamad, N. (2014). Designing and validating a model for measuring innovation capacity construct. *Advances in Decision Sciences*, 2014.
- Drucker, P. F. (2003). Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. 8 reimp. Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Elerud-Tryde, A., & Hooge, S. (2014). Beyond the generation of ideas: virtual idea campaigns to spur creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 290-302.
- Flynn, M., Dooley, L., O'sullivan, D., & Cormican, K. (2003). Idea management for organisational innovation. *International Journal of innovation management*, 7(04), 417-442.
- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da Pesquisa Científica.
- Gambatese, J. A., & Hallowell, M. (2011). Enabling and measuring innovation in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 29(6), 553-567.
- Gerber, M. E. (1996). O Mito Empreendedor. 1ª edição. Saraiva, São Paulo.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Hashimoto, M. (2006). Espírito empreendedor nas organizações. São Paulo: Saraiva.
- Holloway, M. (2009). How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality. *Journal of Business Strategy*, 30(2/3), 50-56.
- Karimi-Majd, A. M., & Mahootchi, M. (2015). A new data mining methodology for generating new service ideas. *Information Systems and e-Business Management*, 13(3), 421-443.
- Kempe, N., Horton, G., Buchholz, R., & Gors, J. (2012, January). An optimal algorithm for raw idea selection under uncertainty. In *System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on* (pp. 237-246). IEEE.
- Koen, P. A., Ajamian, G. M., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., Johnson, A., Puri, P., & Seibert, R. (2002). *Fuzzy front end: effective methods, tools, and techniques*. Wiley, New York, NY.
- Lapolli, J., Gomes Júnior, W. V., & Franzoni, A. M. B. (2014). Gestão Universitária: um exercício empreendedor para o desenvolvimento. In: *XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária 2014*, Florianópolis.
- Lakatos, Eva Maria & Marconi, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 1992. Técnicas de pesquisa, v. 2, 1982.

- Martinez-Torres, R., & Olmedilla, M. (2016). Identification of innovation solvers in open innovation communities using swarm intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 109, 15-24.
- Martini, A., Neirotti, P., & Appio, F. P. (2017). Knowledge searching, integrating and performing: always a tuned trio for innovation?. *Long Range Planning*, 50(2), 200-220.
- McAdam, R., & McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 86-97.
- Menzel, H. C., Aaltio, I., & Ulijn, J. M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12), 732-743.
- Murah, M. Z., Abdullah, Z., Hassan, R., Bakar, M. A., Mohamed, I., & Amin, H. M. (2013). Kacang cerdas: A conceptual design of an idea management system. *International Education Studies*, 6(6), 178.
- Pinchot, G. (1989). Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Harbra.
- Pinchot, G. (2004). *Intra-empresendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios-intrapreneuring in action*. Elsevier.
- Sadriev, A. R., & Pratchenko, O. V. (2014). Idea management in the system of innovative management. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(12), 155.
- Saldivar, J., Daniel, F., Casati, F., & Cernuzzi, L. Idea Management in Social Networks. In: *2016 International Conference on Collaboration Technologies and Systems*. Orlando, EUA, p. 3-10.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4.ed. Florianópolis: UFSC.
- Sbragia, R., Stal, E., CAMPANÁRIO, M. D. A., & Andreassi, T. (2006). Inovação: como vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Clio Editora.
- Sint, R., Markus, M., Schaffert, S., & Kurz, T. (2010, June). Ideator-a collaborative enterprise idea management tool powered by KiWi. In *Fifth Workshop on Semantic Wikis Linking Data and People 7th Extended Semantic Web Conference Hersonissos, Crete, Greece* (p. 41).
- Shi, Q. C., & Tuo, X. N. (2014, July). Relationship between the Features as Well as Industrial Organization Form of Creative Idea and Creative Idea Management System. In *Computational Sciences and Optimization (CSO), 2014 Seventh International Joint Conference on* (pp. 501-504). IEEE.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). Gestão da Inovação. 3ª edição. Artmed Editora.
- Trott, P. J. (2012). *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. Bookman Editora.
- Vandenbosch, B., Saatcioglu, A., & Fay, S. (2006). Idea management: a systemic view. *Journal of Management Studies*, 43(2), 259-288.
- Verworn, B. (2006). How German measurement and control firms integrate market and technological knowledge into the front end of new product development. *International Journal of Technology Management*, 34(3-4), 379-389.

- Vygotsky, L. S. (2007). A formação social da mente. 7 ed. São Paulo: Martins Fontes.
- Westerski, A., & Iglesias, C. A. (2011, August). Exploiting structured linked data in enterprise knowledge management systems: An idea management case study. In *Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops (EDOCW), 2011 15th IEEE International* (pp. 395-403). IEEE.
- Westerski, A., Dalamagas, T., & Iglesias, C. A. (2013). Classifying and comparing community innovation in Idea Management Systems. *Decision Support Systems*, 54(3), 1316-1326.
- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). Competing through development capability in a manufacturing-based organization. *Business Horizons*, 35(4), 29-43.
- Wunderer, R. (2001). Employees as “co-intrapreneurs”—a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 193-211.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of management journal*, 39(6), 1713-1735.