

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES INOVADORAS

FERNANDO JORGE BOZZETTO

MELHORIAS EM BANCO DE IDEIAS EXISTENTE PARA FAZER A INOVAÇÃO  
CONTÍNUA

PORTO ALEGRE

2012

FERNANDO JORGE BOZZETTO

MELHORIAS EM BANCO DE IDEIAS EXISTENTE PARA FAZER A INOVAÇÃO  
CONTÍNUA

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Organizações Inovadoras, pelo MBA em Gestão de Organizações Inovadoras da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Josefina Coutinho

PORTO ALEGRE

2012

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo melhorar a eficiência do banco de ideias de uma empresa X, tanto na qualidade das ideias geradas, quanto no tempo de implementação das mesmas, oportunizando aos funcionários a possibilidade de poderem tornar o negócio da empresa X mais rentável dentro da organização. O método utilizado foi o qualitativo descritivo, viabilizado através de entrevistas com os funcionários, visando a identificar as melhorias necessárias para fazer do banco de ideias um instrumento onde os funcionários sintam satisfação em contribuir para os negócios e que os resultados possam ser sentidos na organização. Como principal resultado identificou-se que a empresa X tem uma oportunidade de desenvolvimento de gerenciamento visando o treinamento dos funcionários para serem contribuintes dos resultados do negócio através das ideias. O banco de ideias pode tornar-se um local de inovação contínua, contudo a empresa deve ter a consciência de que deve incentivar os seus funcionários, reconhecendo a sua contribuição através de uma premiação (festa com a presença da família e diretoria da empresa, divulgação nos principais murais da empresa etc.) que mostre para a organização que aquele tipo de atitude é o caminho para as pessoas poderem mostrar a sua capacidade e ajudar na prosperidade do negócio.

**Palavras-chave:** Banco de Idéias. Inovação.

## **ABSTRACT**

This work aims to improve the efficiency of the ideas management from the company named X, both in the quality of ideas generated, and in time of implementation of this ideas, providing opportunities to staff being able to make the business more profitable to the company X within the organization. The method used was descriptive, qualitative, made possible through interviews with employees in order to identify improvements needed that make the instrument system of ideas management a place where employees feel happy to contribute to the business and that the results can be felt in the organization. As main result it was found that company X has an opportunity to develop management aimed at training employees to be contributors to the business results through ideas. The ideas management system may become a place of continuing innovation; however, the company must be aware that has to encourage their employees, recognizing their contribution through an award (a party with the presence of their family and the company managements, dissemination in the main murals of the company etc.) showing the organization this kind of attitude is the way for people to show their skills and help the prosperity of the business.

**Key-words:** Ideas Management System. Innovation.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1	Problemática envolvida com o tema escolhido .....	6
1.2	Objetivo Geral.....	7
1.2.1	Objetivos Específicos.....	7
1.3	Justificativa .....	7
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
2.1	Banco de Ideias .....	8
2.2	Como planejar um banco de ideias.....	9
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>12</b>
4.1	A implantação do banco de ideias .....	12
4.1.1	Sistema de Ideias e Sugestões da empresa X .....	14
4.2	Resultados advindos da implantação do banco de ideias da empresa X ..	21
4.3	Percepção dos colaboradores quanto ao programa de geração de ideias	22
4.4	Sugestão para o replanejamento do banco de ideias .....	23
	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>25</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>27</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A geração de ideias e sugestões constitui uma das soluções para as empresas inovarem continuamente. Dentro de uma organização, as pessoas são o seu principal ativo, e é através delas que se pode obter novas ideias para os processos de inovação dessa organização. Para tanto, é necessário ajudá-las a melhorar a seu desempenho profissional, encorajando-as a exporem-se perante a organização, com o objetivo de tornar os resultados da empresa muito acima dos da concorrência. Criados com esta finalidade, os sistemas de ideias vêm obtendo muito sucesso e contribuem em muito para o ambiente de trabalho da organização, visto que as pessoas começam a dar um sentido a sua vida profissional e privada, devido à sua participação na geração de ideias, abrindo, assim, a sua visão de mundo e de negócios.

No primeiro capítulo, veremos como o banco de ideias foi concebido e implantado dentro de uma organização; no segundo capítulo, descreveremos quais os resultados alcançados até o momento; e, finalmente, no terceiro capítulo, apresentaremos uma pesquisa de satisfação dos funcionários, a qual fornecerá subsídios ao nosso estudo para que possamos propor ações que visem ao melhor desenvolvimento desse banco de ideias. O objetivo é analisar os pontos positivos e negativos do banco de ideias dessa organização, de modo a melhorar o envolvimento dos funcionários, ou até mesmo a mudar a estrutura do sistema estudado.

### **1.1 Problemática envolvida com o tema escolhido**

O banco de ideias tem sido utilizado por diversas organizações como uma forma de melhorar os processos, através da utilização de sugestões de colaboradores. Tal fato pode qualificar a gestão organizacional, motivo pelo qual a organização estudada, aqui denominada de empresa X, ou organização X, optou por implementar a sistemática denominada banco de ideias.

Uma vez decidido pela implementação do banco de ideias, as empresas precisam ter a consciência de que estão lidando com pessoas e não com máquinas; logo, teremos que contornar problemas, como inveja, críticas destrutivas, prioridades mal definidas, erros, além das limitações que serão enfrentadas nos primeiros anos

de implantação, da urgência por resultados, do medo da exposição, da premiação pífia e da execução demorada.

Diante do contexto apresentado, pergunta-se: Quais as etapas necessárias para replanejar o programa de geração de ideias da empresa X?

## **1.2 Objetivo Geral**

Replanejar o programa de geração de ideias da empresa X, melhorando a eficiência do banco de idéias, tanto na qualidade das ideias geradas, como no tempo de implementação das mesmas.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

Analisar as etapas do programa de banco de ideias da empresa X.

Listar o número e a qualidade das ideias geradas pelos funcionários.

Apresentar o número de ideias implementadas.

Apresentar a visão dos funcionários quanto ao banco de idéias.

Apresentar o procedimento e fluxograma do banco de idéias.

## **1.3 Justificativa**

As empresas são compostas basicamente por pessoas (funcionários) e, se não explorarem a capacidade de criação/mudança das mesmas, estarão decretando a sua extinção em um breve espaço de tempo. Através do banco de ideias, as pessoas podem mudar os processos produtivos e organizacionais trazendo competitividade para o negócio. Neste sentido o presente trabalho pretende colaborar com sugestões para a empresa x, o que poderá ser útil para que ela implemente a ações que fazem parte deste projeto. Para o pesquisador este trabalho se constitui como um aprendizado de maneira que relaciona teoria e prática.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo pretende apresentar o referencial teórico que possibilitará a discussão dos resultados da pesquisa.

### 2.1 Banco de Ideias

Segundo a *Japan Human Relations Association* (JHRA), entidade que se tornou uma das maiores divulgadoras dos sistemas de banco de ideias, a solicitação de sugestões aos funcionários foi utilizada pela primeira vez por Willian Denny, na Escócia, com o intuito de que seus funcionários propusessem meios de reduzir os custos na construção de navios (ÁLVARES; BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2009).

Antes da Segunda Guerra Mundial, os sistemas de sugestões faziam sucesso nos EUA, sendo aplicados nas fábricas por quase todas as corporações. No Japão pré-guerra, há registros de sistemas de sugestões implementados nas empresas *Hitachi* e *Yakusawa Electric*. A empresa *Toyota* contribuiu de forma especial, com a implantação de seu sistema de sugestões, sob o nome de “Ideia Criativa Toyota”, em 1951. Este sistema cresceu vertiginosamente, atingindo a marca acumulada de 1 milhão de ideias em 1977, 10 milhões em 1984 e 20 milhões em 1988 (ÁLVARES; BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2009).

Apesar da multiplicidade de sistemas ao longo do tempo, observam-se duas abordagens muito distintas:

#### a) Abordagem Americana:

Busca de ideias geniais estimuladas por ganhos econômicos. A operação usual deste tipo de sistema consiste em premiar o gerador de uma ideia aprovada mediante o pagamento de um percentual sobre os ganhos por ela proporcionados no primeiro ano. Este tipo de abordagem favorece o individualismo e uma relação não sadia entre empresa e empregado. Poucos funcionários participam do sistema e a tendência é o número pequeno de ideias com pouca efetividade para o negócio (ÁLVAREZ; BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2009).

#### b) Abordagem Japonesa:

Busca de ideias pequenas estimulando o bem estar da organização. O principal objetivo do modelo Japonês é o de materializar nas cabeças dos funcionários a ideia de melhoria contínua, afinal de contas se um sistema melhora todo dia um pouco, certamente ele crescerá e estará solidificado



em poucos anos. Podemos dizer que o modelo Japonês é o modelo da paciência e da coesão entre as pessoas, fazendo com que consiga se perpetuar ao longo dos anos, pois cada um coloca o seu tijolo e sente-se parte dele lutando para que esteja melhor dia após dia (ÁLVAREZ; BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2009).

Conforme afirma Robinson (2004), “o modelo Japonês está muito ligado à filosofia das pequenas ideias”. Simplesmente é impossível alcançar a excelência no desempenho sem a habilidade de prestar atenção nos detalhes; e essa “habilidade provém apenas do surgimento de um grande número de ideias pequenas” (*ibidem*).

O aprendizado é um processo de desenvolvimento cumulativo – envolve naturalmente pequenos passos de investigação, coleta de informações, experimentação e *feedback*. Por essa razão, sistemas de sugestões capazes de encorajar e implementar as pequenas ideias tornam-se, de fato, uma gigantesca ferramenta de aprendizado e desenvolvimento. “Toda ideia, mesmo que seja má, incorpora alguma forma de descoberta” (ROBINSON, 2004).

## 2.2 Como planejar um banco de ideias

A implantação de um banco de ideias deve respeitar as etapas de mudança cultural do negócio em questão; ou seja, a maneira como as pessoas agem e pensam deve ser levada em consideração como primeiro e grande passo. Em geral, as principais etapas para a implantação de um banco de ideias, segundo os autores Álvares, Barbieri e Cajazeiras (2009), são:

- 1) Elaboração de um plano de implantação.
- 2) Elaboração do procedimento (manual).
- 3) Aprovação do plano.
- 4) Sensibilização da alta direção.
- 5) Aprovação da forma de implantação.
- 6) Sensibilização dos chefes e gerentes.
- 7) Sensibilização e divulgação aos colaboradores.
- 8) Treinamento dos colaboradores para o uso do banco de ideias.
- 9) Preparação do material de divulgação.
- 10) Treinamento dos multiplicadores.
- 11) Definição do comitê de análise.
- 12) Estabelecimento de reuniões periódicas do comitê de análise.
- 13) Estabelecimento das datas de premiação.

De acordo com Robinson (2004), algumas características são fundamentais para que um banco de ideias tenha êxito:

- 1) As ideias são incentivadas e bem-vindas;
- 2) A apresentação das ideias é simples;
- 3) A avaliação das ideias é rápida e eficaz;
- 4) O “feedback” é oportuno, construtivo e informativo;
- 5) A implementação é ágil e simples;
- 6) As pessoas ganham reconhecimento e o sucesso é celebrado;
- 7) A eficiência do banco é revisada, avaliada e aprimorada.

Ao finalizar este capítulo verificou-se que a estrutura de um banco de ideias sempre passa pela geração, execução, avaliação e premiação dos colaboradores. Se uma destas etapas não é bem conduzida, o sistema irá emperrar de alguma maneira, não trazendo o resultado almejado pela organização.

### 3 METODOLOGIA

O trabalho constituiu-se em um estudo de caso, qualitativo e descritivo, na empresa X. Esta empresa foi escolhida por ter implantado o banco de ideias recentemente, cuja eficiência tem se mostrada baixa. A população alvo foi composta por funcionários que podem contribuir com uma ideia; ou seja, diretores, gerentes, supervisores e demais analisadores estão impedidos de contribuir diretamente, podendo, contudo, ajudar um colaborador aleatório a apresentar uma ideia.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se entrevistas semiestruturadas com o gerente de tecnologia, o qual planejou e implementou o programa de ideias na empresa X. Além disso, foram selecionados 43 colaboradores dentre os 90 participantes, responsáveis por 90% do total de ideias, tornando, pois, representativa a amostra selecionada. Também foram consultados documentos e o *software* do banco de ideias para melhor apresentar a proposta.

O objetivo foi de identificar as melhorias necessárias para tornar o banco de ideias não só um local de compartilhamento de conhecimento, como também um instrumento através do qual os funcionários se sintam motivados em contribuir para o aperfeiçoamento das ações desenvolvidas pela organização, e que os resultados possam ser vislumbrados na organização.

Os dados foram tratados qualitativamente, por análise de conteúdo, sendo escolhidas as categorias, falta de apoio da supervisão; falta de apoio dos gerentes; falta de apoio da direção; execução muito lenta; premiação não condizente com a importância do sistema; intriga entre os colegas; pouca inspiração; pouco tempo para criar; muito complicado para dar uma ideia; e o sistema está sempre indisponível, por serem fundamentais para o sucesso de um sistema onde se pretende implantar esta filosofia.

## 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta o histórico de implantação do banco de ideias na empresa X, os resultados obtidos após a implantação do sistema e, finalmente, a interpretação dos mesmos, baseados em uma pesquisa de satisfação dos colaboradores.

### 4.1 A implantação do banco de ideias

Uma empresa do Pólo Petroquímico decidiu investir em um banco de ideias/sugestões a partir de um "benchmarking" da empresa Brasilatas, em contato realizado com o profissional Antônio Carlos Moraes – Inove Business, com o objetivo de focar no valor das pequenas ideias, as quais são simples de serem dadas e implementadas. Neste sentido, "o somatório de pequenas ideias reunidas são mais úteis para a organização do que uma grande ideia" (ROBINSON, 2004), que às vezes nunca surge e tem grande dificuldade de ser executada. Inspirados na Brasilatas e no referido autor, a empresa X decidiu pelo modelo do banco de ideias baseado no modelo Japonês. Uma vez decidido o modelo de banco de ideias foi iniciado, na empresa X, a implementação do banco de ideias, seguindo as etapas descritas a seguir, conforme descrito nos documentos que definem os procedimentos do banco de ideias da empresa X:

a) treinamento dos gestores e funcionários quanto ao valor das pequenas ideias. Em conjunto com o RH realizou-se uma apresentação em conjunto com a *19 Business*, empresa que teve forte atuação na implantação do banco de ideias da Brasilatas, mostrando aos colaboradores os fundamentos que estão embutidos na filosofia das pequenas ideias;

b) elaboração do procedimento. O procedimento foi baseado na estrutura da Brasilatas e adequado à estrutura da empresa X. Teve a participação do gerenciamento, supervisores e avaliadores do sistema;

c) sensibilização do gerenciamento para colaborar com a nova filosofia. Todos os gerentes foram envolvidos em profundidade no processo. Deixamos bem claro que o banco de ideias é uma filosofia e não um projeto que tem um começo, meio e fim. A filosofia é para sempre na vida da empresa. Mostramos que o modelo japonês é mais estruturado e valoriza as pessoas e que o retorno financeiro deve ser uma

meta a longo prazo. Definimos em detalhes a forma de recompensa para os colaboradores que enviarem ideias, visto que neste ponto está envolvida a remuneração;

d) treinamento da organização quanto ao procedimento. Nesta etapa o principal objetivo é a consolidação do item “b” e certificarmos que as pessoas estavam cientes das regras acordadas. Todos os cem funcionários foram treinados, sem exceção;

e) elaboração de um software para gerenciar o sistema de ideias, desde a ideia dada até a sua completa execução e análise de resultados. Após definidos os procedimento, o fluxo e a forma de recompensa, iniciamos a elaboração do *software*, o qual deveria apresentar as seguintes características fundamentais:

- facilidade de acesso a todos os colaboradores;

- simplicidade de uso e possibilidade aos colaboradores de acompanhar a sua ideia em todas as fases;

- fornecimento de relatórios gerenciais do desempenho do banco de ideias.

f) treinamento da organização para o correto uso do *software*. Apesar do *software* ser simples, treinou-se todos os funcionários que podem contribuir com ideias, para nos certificarmos de que todos entenderam.

De acordo com o gerente de tecnologia, todas as etapas foram muito trabalhosas, mas a que apresentou maior dificuldade foi a de sensibilização do gerenciamento quanto ao correto entendimento da finalidade do banco de ideias, visto que no mundo ocidental os projetos devem dar resultado financeiro em primeiro lugar e em curto espaço de tempo. Esta maneira de pensar nunca permitirá que filosofias (tempo médio de mudanças culturais – 5 anos) sejam implantadas com sucesso em sistemas organizacionais com estrutura piramidal onde o gerenciamento tem forte influência na decisão de prioridades.

O que ficou mais evidente foi que as pessoas têm medo da organização começar a desafiar o sistema existente, obrigando o gerenciamento a ter que dialogar e sair da zona de conforto. Se este processo não for quebrado pela diretoria, a chance de um sistema filosófico ter sucesso é muito pequena.

De acordo com o relato do gerente de tecnologia, “mesmo sem o total apoio gerencial, seguiu-se adiante”, procurando estabelecer um procedimento, o qual possui como principal característica o envolvimento dos funcionários no processo de

criação, análise e execução. Primeiramente, conforme apresentado pelo pesquisado, deixou-se bem claro que o banco de idéias tinha os seguintes objetivos:

- a) servir como um canal aberto de comunicação, possibilitando maior participação e envolvimento dos colaboradores com os assuntos de interesse da empresa, através do estímulo e reconhecimento à sua criatividade e inovação;
- b) ser um recurso que fortaleça a prática das competências, as quais sejam parte do dia-a-dia;
- c) fortalecer o trabalho em equipe e a qualidade das relações interpessoais;
- d) contribuir para a melhoria contínua dos processos, maior competitividade e produtividade, e melhores resultados dos negócios.

Pode-se verificar, a partir do relato do pesquisado, que a finalidade principal do sistema não está focada no retorno financeiro puro e único, mas no ambiente de trabalho, o qual é a chave para se ter uma boa performance do negócio como um todo. O problema é que isto é difícil de ser medido, e geralmente dá-se como resposta ao bom desempenho do negócio qualquer outro motivo, como o bom desempenho do processo, ou as boas vendas, esquecendo-se de que quem faz tudo isso são as pessoas, as quais estão entusiasmadas com o seu trabalho por poder estar colaborando para o resultado, através de suas ideias e sugestões. Outra parte chave de um banco de idéias é a fase da análise. Para tanto, elegeu-se as pessoas com características inovadoras e que possuem, de alguma maneira, influência nos resultados do negócio.

Os passos do procedimento para implementação do manual do banco de ideias da empresa X é apresentado a seguir, conforme consta nos documentos da empresa X e no *software* do banco de ideias:

#### 4.1.1 Sistema de Ideias e Sugestões da empresa X

##### 4.1.1.1 Objetivos

Servir como um canal aberto de comunicação, possibilitando maior participação e envolvimento dos colaboradores da empresa X com os assuntos de interesse da empresa, através do estímulo e reconhecimento à sua criatividade e inovação; ser um recurso que fortaleça a prática das competências, as quais sejam

parte do nosso dia-a-dia; fortalecer o trabalho em equipe e a qualidade das relações interpessoais; e contribuir para a melhoria contínua dos processos, maior competitividade, produtividade e melhores resultados dos negócios.

#### 4.1.1.2 *Abrangência*

Toda a organização.

#### 4.1.1.3 *Procedimentos*

- a) O Sistema de Sugestões da empresa X é considerado como um canal aberto de comunicação, entre os colaboradores de todas as áreas da empresa, com os vários níveis da hierarquia;
- b) Todos os colaboradores poderão participar, de forma voluntária, exceto os que ocupam cargos de Engenheiro, Gerente e Diretor. Os analisadores e administradores do sistema também não poderão participar (ver fluxograma do Sistema de Ideias/Sugestões – Avaliação departamental);
- c) A participação poderá ser feita mediante apresentação de ideias ou sugestões;
  - Serão consideradas “ideias” aquelas contribuições que impliquem em inovação, ou seja, na criação de algo que ainda não exista na empresa;
  - Serão consideradas “sugestões” aquelas iniciativas que contribuam com melhorias nos processos de produção, nos sistemas administrativos, nas condições gerais de trabalho e segurança, nas instalações, nos procedimentos, políticas e práticas em vigor, nos sistemas de controles de custos, nos produtos, no clima organizacional, na qualidade, na saúde;
- d) As ideias (inovação) e sugestões (melhorias) podem ser apresentadas individualmente ou em grupos/times;
  - A empresa incentiva a apresentação das ideias ou sugestões, reconhecendo seu valor através de premiações periódicas;
- e) As ideias e sugestões devem ser submetidas mediante preenchimento do formulário eletrônico “Minha Idéia / Sugestão para uma Empresa Melhor”.

Os terceiros que pretendem participar devem unir-se a um funcionário *Lanxess* para acessar o sistema;

- f) Os formulários eletrônicos integralmente preenchidos devem ser endereçados para o administrador do sistema, que processará os devidos registros e encaminhamentos;
- Todo formulário estará automaticamente inserido no “Sistema de Gerenciamento de Ideias e Sugestões”;

#### *4.1.1.4 Análise das Ideias e Sugestões*

- a) Em até dois dias calendário do recebimento e registro das idéias e sugestões, o administrador enviará o formulário eletrônico para o avaliador departamental ao qual o assunto corresponde, para análise e posterior decisão sobre sua aprovação, ou não;
- b) Os avaliadores departamentais terão o prazo de até 20 (vinte) dias calendário, a partir da data do recebimento do formulário, para apresentar diretamente suas decisões aos interessados;
- c) Durante o prazo estabelecido, os “avaliadores” deverão repassar a responsabilidade pela decisão para níveis superiores, quando o impacto de custo ou investimento da idéia ou sugestão ultrapassar os limites que lhe foram atribuídos;
- Para estes casos, um período adicional de 5 (cinco) dias será acrescido ao prazo inicial estabelecido;
    - i. Para se evitar a ocorrência deste prazo adicional, a área de Tecnologia juntamente com o administrador deverá cuidar do envio do formulário diretamente para o Gerente responsável;
    - ii. O(s) autor(es) da ideia ou sugestão deverá(ão) ser notificado(s) sempre que houver alteração dos prazos para análise de suas ideias ou sugestões;
      - Toda movimentação deverá ser registrada no “Sistema de Gerenciamento de Ideias e Sugestões”;
- d) As idéias ou sugestões que impliquem em um custo de implantação de até R\$ 2000,00 (dois mil reais), poderão ser aprovadas pelo próprio Supervisor designado para analisar;



- e) Os Gerentes deverão analisar e aprovar as ideias ou sugestões que exijam um custo ou investimento entre R\$ 2.000,00 e R\$ 30.000,00 (dois e trinta mil reais);
- f) Ao *IP Board* caberá a decisão sobre custos ou investimentos superiores a R\$ 30.000,00 (trinta mil reais);
- g) A aprovação dos orçamentos é da responsabilidade do Gerente de Tecnologia e/ou do *Site Manager*.

#### 4.1.1.5 Motivos de Rejeição de uma Idéia ou Sugestão

- a) A informação ao(s) autor(es) sobre a não aprovação de sua idéia ou sugestão deverá ser feita formalmente no local específico do sistema, onde serão inseridos os motivos da recusa;
  - A informação formal deverá ser complementada por explicações verbais por parte do(s) avaliador(es) ao(s) interessado(s);
  - A informação ao(s) autor (es) não poderá exceder o limite de 10 (dez) dias, fixado para a análise, conforme citado em 4.2 acima;
  - O administrador e a área de Tecnologia deverão estar vigilantes para que este prazo seja fielmente cumprido;
  - i. O não cumprimento desse prazo incorrerá na inclusão do fato em um “Mapa Semanal de Ocorrências” a ser enviado para conhecimento do Gerente e posteriormente do *Site Manager* em caso de persistir o atraso;
- b) Uma ideia ou sugestão poderá não ser aprovada pelos seguintes motivos:
  - “Já existe” (a natureza ou existência da idéia ou sugestão venha ser comprovada);
  - “Repetição” para o caso de uma idéia ou sugestão, anteriormente registrada no “Sistema de Gerenciamento de Idéias e Sugestões” ser novamente apresentada;
  - “Inviável” em função de elevados custos ou dificuldades técnicas para sua implantação, mesmo diante dos possíveis benefícios que, por ventura, possam trazer para a empresa.

#### *4.1.1.6 Divulgação dos Resultados das Análises*

- a) No final do prazo definido para as análises de uma idéia ou sugestão apresentada, o(s) interessado(s) deverá(ão) verificar no sistema a análise realizada pelos avaliadores;
- b) Tendo sido aprovada a ideia ou sugestão, o autor poderá verificar no sistema a data prevista para sua implantação;
- c) Se rejeitada ou não aprovada a ideia ou sugestão, os motivos da decisão deverão ser informados ao(s) interessado(s).

#### *4.1.1.7 Processo de “Feedback”*

- a) O sucesso e a continuidade do processo residem na transparência e no cumprimento dos prazos nas comunicações entre todos os envolvidos;
  - “Aprovação” ou “não aprovação” fazem parte do processo;
- b) A data para implementação de uma ideia ou sugestão aprovada deverá obedecer a um cronograma de implantações a ser definido, dependendo da disponibilidade de recursos.

#### *4.1.1.8 Sistema de Incentivos e Premiações*

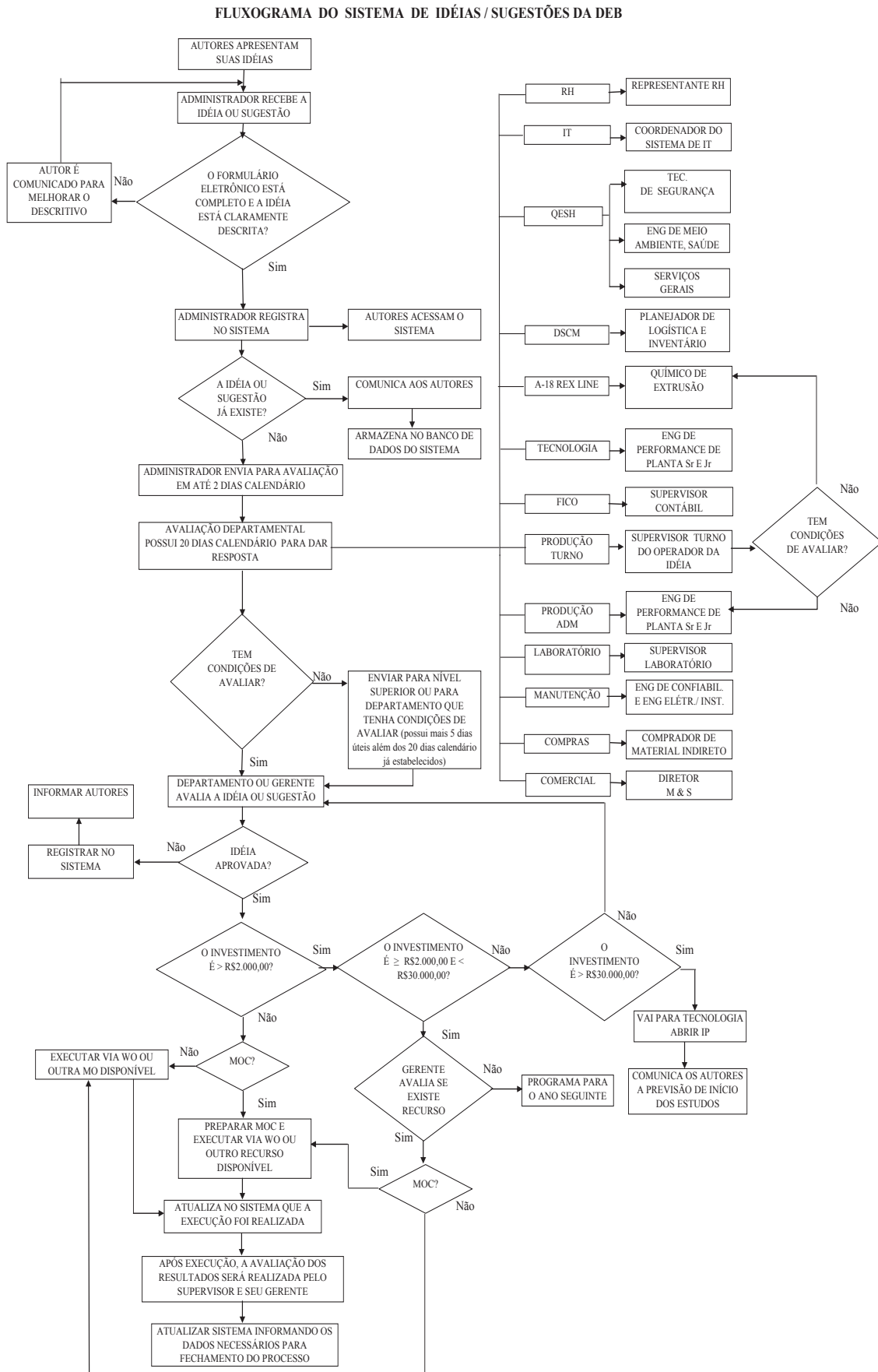
- a) A título de estímulo ao oferecimento constante e crescente de ideias e sugestões, estaremos adotando a seguinte escala de pontos:
  - Ideias Apresentadas: 10 (individual) – 20 (cada integrante de equipe de até 3 participantes) – 30 (cada integrante de equipe de até 5 participantes);
  - Ideias Aprovadas: 50 (individual) – 100 (cada integrante de equipe de até 3 participantes) – 150 (cada integrante de equipe de até 5 participantes);
  - Ideias Implantadas: 100 (individual) – 150 (cada integrante de equipe de até 3 participantes) – 200 (cada integrante de equipe de até 5 participantes);
  - Ideias Implantadas pelos próprios autores: 150 (individual) – 200 (cada integrante de equipe de até 3 participantes) – 250 (cada integrante de equipe de até 5 participantes);

- b) Semestralmente a empresa premiará as melhores ideias e sugestões dentre aquelas que foram implantadas, em cada uma das seguintes categorias:
- Qualidade (Quality) (IRR)
  - Meio Ambiente (Environment) (Keff number)
  - Segurança (Safety) (Keff number)
  - Saúde (Health) (Keff number)
  - Resultado financeiro (IRR)
  - Resultado Financeiro (Maior valor retornado)
  - Ideia Inovadora.
- c) Dentre as ideias / sugestões premiadas em cada semestre, uma Comissão, a ser formada por um comitê, estará escolhendo a “Melhor do Ano”. O comitê é formado pelos administradores e demais analisadores.
- d) Semestralmente (Julho e Novembro) serão premiados os *Top 10*, que apresentaram o maior número de ideias / sugestões aprovadas durante o período;
- e) As premiações serão feitas durante a Festa de Fim de Ano, com a presença de todos os colaboradores e Familiares.

Conforme se pode perceber pela descrição anterior, todos os passos para garantir um planejamento para a implementação do banco de ideias foram desenvolvidos.

Na sequência é apresentado o fluxograma do sistema de ideias. Na fig.1 pode-se perceber que o início da geração de ideias ocorre quando um colaborador apresenta uma ideia. Após, a ideia ou sugestão é encaminhada aos multiplicadores, um de cada setor, que a recebem, analisam e verificam a possibilidade de execução; este processo demora, em média, 20 dias úteis. Uma vez aprovada, a ideia vai para o cronograma de execução. Esta etapa é crucial na qualidade de um sistema de ideias, visto que se as ideias demoram muito para serem executadas, os colaboradores param de dar novas sugestões. Finalmente, estabelece-se a premiação, onde os pontos principais foram não somente incentivar o número de ideias, mas também a qualidade das mesmas, pois ambos são importantes.

Figura1 - Fluxograma do banco de ideias da empresa X



## 4.2 Resultados advindos da implantação do banco de ideias da empresa X

O banco de ideias analisado teve suas atividades iniciadas em 07 de outubro de 2010. Como se pode ver no gráfico 1 abaixo, há uma tendência constante de queda nas ideias apresentadas, tendo como consequência o número de pessoas participantes.

Todas as idéias geradas são gravadas no sistema e automaticamente tabuladas em um gráfico. Sendo assim, percebe-se que de outubro 2010 a janeiro de 2012 o número de ideias apresentadas e funcionários participantes passou de 90 por mês para quase zero.

Gráfico 1 - *software* banco de ideias da empresa X



Com os resultados obtidos, a empresa realizou as seguintes interpretações, conforme relato do gerente de tecnologia:

- No início existiam muitas ideias represadas e, por isto, a adesão foi tão alta. Outro fator contribuinte foi incentivo dado na fase inicial.
- Mesmo com o esforço, a empresa não conseguiu executar as ações no mesmo ritmo que as ideias foram apresentadas. Este é um fator decisivo no sucesso de um banco de ideias. Ainda foi reorganizada a execução de

ideias de maneira que o sistema dependa menos do setor de manutenção normal da planta. Sendo assim o banco de ideias começou a ser conduzido, na fase de execução, por uma pessoa da empresa (coordenador de execução de projetos) e terceiros. Com este novo *layout*, o setor de manutenção pôde dedicar-se com mais intensidade aos problemas da planta industrial. Esta ação conseguiu segurar a primeira queda na proposição de ideias, ocorrida no período de março de 2011, e manteve a quantidade de ideias em um patamar administrável, levando-se em conta os recursos disponíveis.

- c) Em julho de 2011 houve a premiação, conforme previsto nos procedimentos. O prêmio dado foi considerado um insulto, na opinião dos geradores de ideias. O prêmio, definido pelo diretor, consistia em um “vale livro” para cada categoria de premiação. A justificativa de dar apenas um “vale livro” foi de que o banco de ideias estava apenas no início das atividades e não estava dando o retorno financeiro devido para justificar prêmios maiores. O gerente de tecnologia relata que apesar dos responsáveis pelo banco de ideias argumentarem que a finalidade do banco de ideias não está suportada apenas em retorno financeiro, o prêmio foi mantido e repercutiu negativamente perante os funcionários.

#### **4.3 Percepção dos colaboradores quanto ao programa de geração de ideias**

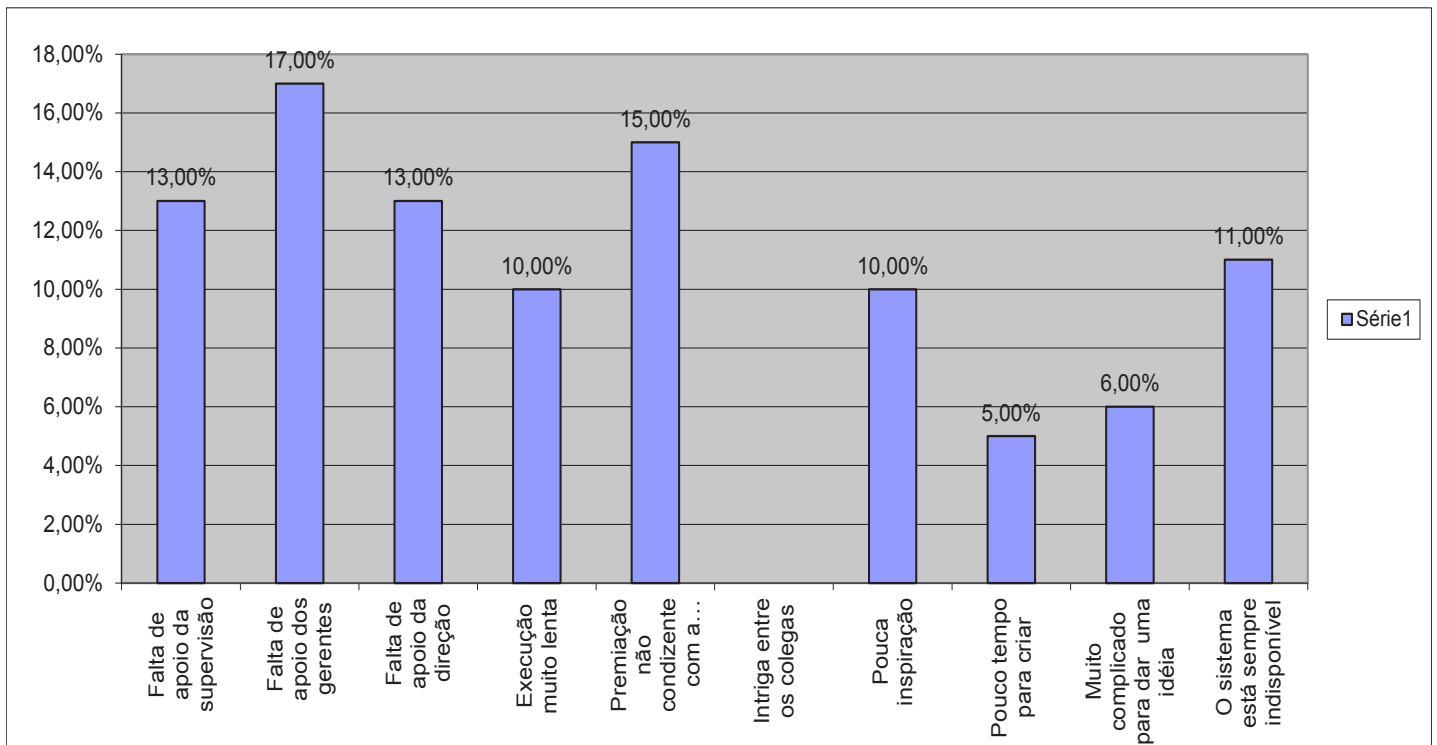
Visando a verificação da origem da queda na geração de ideias, o pesquisador aplicou um questionário aos funcionários, propondo as seguintes questões:

Em sua opinião, qual o motivo na parada de geração de ideias:

- 1) Falta de apoio da supervisão
- 2) Falta de apoio dos gerentes
- 3) Falta de apoio da direção
- 4) Execução muito lenta
- 5) Premiação não condizente com a importância do sistema
- 6) Intriga entre os colegas
- 7) Pouca inspiração
- 8) Pouco tempo para criar
- 9) Muito complicado para dar uma ideia
- 10) O sistema está sempre indisponível

Os resultados da pesquisa de opinião foram indicativos, mostrando que a falta de apoio da supervisão, gerenciamento, diretoria e premiação pífia estão no topo do problema. Logo após, aparecem a execução muito lenta, pouca inspiração e sistema indisponível. Foram pesquisados 43 colaboradores, dos 90 participantes. É importante mencionar que destes 43 colaboradores, seguramente 80% são os responsáveis por 90% do total de ideias, o que torna representativa a amostra entrevistada. As respostas desses entrevistados acerca dos motivos pelos quais não mais contribuiriam com ideias encontram-se distribuídas em percentuais, conforme o gráfico 2, abaixo:

Gráfico 2 - Gráfico da pesquisa de opinião na empresa X



#### 4.4 Sugestão para o replanejamento do banco de ideias

Com base nas informações apresentadas pela empresa X e na percepção dos funcionários pesquisados, sugere-se:

- implementar uma campanha de “endomarketing” em conjunto com o RH da empresa X; Ação de FB e RH;
- realizar um novo trabalho de sensibilização dos gestores a respeito de banco de ideias, do poder das pequenas ideias e da filosofia do banco de ideias

japonês. O trabalho de sensibilização deverá envolver os gerentes e analisadores; Ação FB e RH;

- c) propor uma nova estruturação do modelo de execução, com o objetivo de acelerar a velocidade de implantação, incorporando-se as seguintes etapas na rotina de execução:

- ideias simples, isto é, apenas uma disciplina envolvida, e a não necessidade de análise da mudança devem ser executadas rapidamente. Esta primeira análise deverá ser feita pelo analisador e responsável pela execução.

- as ideias mais complexas deverão ser executadas *a posteriori*, isto é, na ordem de complexidade, quanto mais disciplinas envolvidas e gerenciamento da mudança necessário, deverão ser priorizadas para depois. A exceção deverá ser feita quando a ideia for muito boa, isto é, haverá um grande benefício para o negócio, seja nas áreas de segurança, meio ambiente, saúde ou financeiro, o responsável pela execução deverá priorizá-la.

- criação no *software* do banco de ideias de uma opção para que o responsável de execução possa se orientar quanto à priorização; Ação de FB e responsável de execução;

- d) fazer com que o sistema de premiação esteja de acordo com o procedimento estabelecido, e que realmente reconheça as contribuições; FB e gerentes.

Na perspectiva do respondente, gerente de tecnologia, se a empresa implementar as quatro ações descritas acima, será possível garantir que o banco de ideias volte aos patamares iniciais de sua implantação, ou seja, com um bom número de ideias propostas.



## CONCLUSÃO

Cada vez mais o banco de ideias tem se constituído como uma prática gerencial, que auxilia as organizações a olhar para dentro de si e aperfeiçoar seus processos. Nesse sentido, o presente trabalho propõe algumas ações que podem contribuir para replanejar o banco de ideias da empresa X; para tanto, foram desenvolvidos objetivos específicos.

Quanto ao objetivo de analisar as etapas do programa de banco de ideias da empresa X, identificou-se, em conjunto com a consultoria da *19 Business*, que a sensibilização da direção e a conscientização dos funcionários seriam determinantes para o sucesso do banco de ideias.

Já no que se refere ao número de ideias apresentadas, verificou-se que, inicialmente, ficaram acima da expectativa e que, com o tempo, foram decaindo, em função da falta de apoio gerencial e da baixa velocidade de execução. Contudo, a qualidade das ideias geradas pelos funcionários não se constituíram, no momento inicial, satisfatórias. Este fato, porém, já havia sido previsto, considerando-se que se trata de um processo de aprendizado e de melhoria contínua, pois, de acordo com a literatura sobre o tema, o processo de amadurecimento é de aproximadamente 10 anos. Sendo assim, quanto mais tempo o banco de ideias possui, melhor será a qualidade das ideias geradas.

No que tange a visão dos funcionários, pode-se verificar que a falta de apoio gerencial está afetando diretamente o funcionamento do banco de ideias. A necessidade de uma atitude dos que lideram o processo é premente, e será determinante para que a filosofia empreendedora do banco de ideias seja implantada na empresa X.

Apresenta-se, também, o procedimento e fluxograma do banco de ideias, onde, com o apoio da consultoria da *19 business*, procurou-se ouvir a todos os envolvidos e adequá-los à maneira da empresa trabalhar. Uma vez acordado o procedimento e o fluxograma, teve-se o cuidado de treinar a todos, visando a equalizar o conhecimento por toda a organização e tornar o processo o mais transparente possível.

Pode-se avaliar a partir da pesquisa realizada e revisão teórica que, apesar de muitos administradores saberem dos benefícios resultantes de um sistema de gestão que privilegia as pessoas, continuam insistindo no modelo em que os

funcionários ficam em segundo plano, privilegiando e valorizando tão só os processos de trabalho, tornando as pessoas simples executoras de tarefas e operadores de máquinas. Esta filosofia de trabalho pode ser adequada por um determinado período; porém, ao longo do tempo, os funcionários irão percebendo que a organização não está preocupada com ele, mas sim com os resultados que poderá gerar. No caso, não passará a se envolver com os assuntos da organização, sendo um dos motivos pelos quais os bancos de ideias não prosperam, não pela falta de ideias e sim pela falta de motivação.

Diante desse contexto, o replanejamento do banco de ideias da empresa X deve considerar alguns aspectos. Um deles é envolver inicialmente os gestores da empresa esclarecendo os objetivos do banco de ideias, o qual está fundamentado no modelo japonês, onde as pessoas são o centro das atenções e o resultado financeiro será a consequência deste ambiente de reconhecimento e oportunidades. Outra importante ação será a de aumentar a velocidade de execução das ideias, onde será disponibilizada uma equipe de profissionais para trabalhar em função do banco de ideias. Estes profissionais serão de empresas de terceiros, com a coordenação do coordenador de projetos existente. Assim, podem-se executar as ideias à medida que forem sendo geradas, trazendo um incentivo para quem está contribuindo. Por último, o gerenciamento deve seguir o procedimento acordado de reconhecimento através da premiação prevista. A premiação é o fechamento do ciclo, e é determinante para que os funcionários sintam-se incentivados a participar do movimento de mudança da empresa X.

Através destas ações espera-se recuperar a capacidade do banco de ideias de estabelecer um ambiente de trabalho onde as pessoas possam dar suas ideias trazendo para o negócio um ambiente de inovação contínua.

A partir da análise realizada, percebe-se que é possível tornar o banco de ideias uma ferramenta de gestão, a qual poderá auxiliar a organização a qualificar seus procedimentos, treinar as pessoas para serem empreendedoras e levarem a organização “a navegar no oceano azul”, deixando a concorrência para trás.

## REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Antônio C. T.; BARBIERI, José C.; CAJAZEIRA, Emanuel R. **Gestão de ideias para a inovação contínua**. Porto Alegre; Editora ARTMED, 2009.

ROBINSON, Alan G.; SCHROEDER, Dean M. **Ideias para revolucionar sua vida**. Editora GENTE, 2004.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**. Editora ELSEVIER, 1998.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. Editora BOOKMAN, 2008.