

**ERICSON DE OLIVEIRA SILVA**

**ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO E A EVOLUÇÃO DE UM  
PROGRAMA DE SUGESTÕES DE IDEIAS E SEUS BENEFÍCIOS**

Guaratinguetá  
2015

**ERICSON DE OLIVEIRA SILVA**

**ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO E A EVOLUÇÃO DE UM  
PROGRAMA DE SUGESTÕES DE IDEIAS E SEUS BENEFÍCIOS**

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, sob a orientação do Prof. Dr. Jorge Muniz

Guaratinguetá - SP  
2015

S586a	<p data-bbox="347 1227 1321 1366">Silva, Ericson de Oliveira Análise do funcionamento e a evolução de um programa de sugestões de ideias e seus benefícios / Ericson de Oliveira Silva– Guaratinguetá, 2015.</p> <p data-bbox="395 1370 502 1406">66 f : il.</p> <p data-bbox="395 1411 694 1447">Bibliografia: f. 54 - 57</p> <p data-bbox="347 1482 1321 1590">Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2015.</p> <p data-bbox="395 1594 869 1630">Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Jr</p> <p data-bbox="406 1702 1321 1774">1. Gestão de empresas 2. Controle de custo 3. Serviços de saúde - qualidade I. Título</p> <p data-bbox="1193 1814 1321 1843">CDU 658</p>
-------	--

**Ericson de Oliveira Silva**

ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO  
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE  
"GRADUADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA"

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE  
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA



Prof. Dsc e Msc. ARMINDA EUGÊNIA MARQUES CAMPOS  
Coordenador

**BANCA EXAMINADORA:**



Prof. Dr. JORGE MUNIZ JUNIOR  
Orientador/UNESP-FEG



Prof. Dr. JOSÉ ROBERTO DALE LUCHE  
UNESP-FEG



Eng. STEFANO PETRINI  
UNESP-FEG

**Junho de 2015**

À milha avó, Geralda Madre de Jesus (*in memorian*), por todo amor,  
carinho e apoio dados em todos estes anos.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, Noeme Maria de Oliveira Silva e Antonio Carlos da Silva, pois sem eles nada disso seria possível.

ao meu orientador Jorge Muniz, que mesmo com outros compromissos teve tempo de solucionar minhas dúvidas e auxiliar na conclusão deste trabalho.

aos Professores por terem participado da banca de aprovação do trabalho.

a todos funcionários da UNESP- Guaratinguetá, pelo apoio em todos momentos.

a minha Gerente Louise Tilden, que foi uma grande professora e orientadora..

a minha irmã Suelen de Oliveira Silva, parceira para toda vida.

ao meu gestor Danilo Navarro, que me ajudou na coleta de dados para esta pesquisa.

ao Grupo Fleury e seus colaboradores uma fonte de conhecimento e desenvolvimento pessoal

aos integrantes da “República Cevada e Kana” por anos inesquecíveis.

aos meliantes do grupo os Picaretas com quem vivi momentos insanos e inúmeras aventuras.

SILVA, E. O. **Análise do funcionamento e a evolução de um programa de sugestões de ideias e seus benefícios.** 2015. 66 f. Trabalho de Graduação (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2015.

## **RESUMO**

Os desafios extremos gerados pela disputa de mercados exigem das empresas um eficiente sistema de gestão. Um sistema transformacional, no qual todos colaboradores estejam envolvidos na tarefa de eliminar os desperdícios, agregar valor aos produtos, reduzir variações nos processos, aumentar a confiabilidade e descobrir as necessidades dos clientes. A gestão colaborativa é um dos enfoques desta pesquisa que teve como base a análise de um programa de sugestões, O Programa Central de Ideias. O trabalho foi realizado no Grupo Fleury, uma das mais tradicionais organizações de medicina e saúde do país. Também foi apontada a evolução do programa e os resultados obtidos através de mudanças da ferramenta do gerenciamento de ideias. Um extenso estudo teórico foi realizado, com o intuito de reforçar os benefícios que um sistema de sugestões proporciona para as organizações. O programa Central de Ideias tem gerado milhões em redução de custos para o Fleury, assim como tem tornado os processos mais eficientes. A ferramenta também estimula o aumento das participações das partes interessadas, melhora a comunicação interna e ainda reforça a qualidade dos serviços prestados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sistema Transformacional, Gestão Colaborativa, Programa de Sugestões, Redução de Custos e Qualidade de Serviços Prestados.

SILVA, E. O. **Analysis and the evolution of a suggestion program and their benefits.** 2015. 66 f. Graduate Project (Graduate in Production of Mechanical Engineering) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2015.

## **ABSTRACT**

The competition for markets have created extreme challenges for companies that need an efficient management system. The transformational system involve all the employees in the task of eliminating waste, add value to products, reduce variations in processes, increase reliability and discover customer needs. The collaborative management is one of the focuses of this research. It was based on the analysis of the Fleury's suggestion program called Central de Ideias, The Fleury Group is one of the most traditional organizations of medical and health in the country. We pointed out the evolution of the program and we also showed the results of the changed of the management tool ideas. An extensive theoretical study was conducted in order to enhance the benefits that a suggestion system provides to the organizations. The Programa Central de Ideias has saved millions for Fleury and it has been made processes more efficient. The increasing of employees participation, the improvement of the internal communication and the refinement of the quality services are one of the suggestion system benefits.

**KEYWORDS:** Transformational System, Collaborative Management, Suggestion Program, Cost-cutting, Quality Services.



## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Estrutura da construção da pesquisa .....	34
FIGURA 2 – Rota de melhoria do Programa Central de Ideias .....	46
FIGURA 3 – Programa Central de Ideias (Mercado de Ações).....	48
FIGURA 4 – Interação dos participantes utilizando a ferramenta .....	50
FIGURA 5 – Premiação do Programa Central de Ideias (Sistema Leilão) .....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Participantes do Encontro das Lideranças.....	38
GRÁFICO 2 – Perfil de atuação no Programa Central de Ideais.....	39
GRÁFICO 3 e 4 – Número de ideias inseridas e número de ideias aprovadas no programa .....	48
GRÁFICOS 5 e 6 – Número de ideias implantadas e número de participantes do programa .....	50

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – Fatores de benefícios dos Programas de Sugestões .....	24
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Questionário de avaliação.....	37
QUADRO 2 – Resultados do questionário de avaliação.....	41
QUADRO 3 – Ranking do questionário de avaliação.....	42

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- BAD** - **Buck-A-Day**
- ESP** - **Employee Suggestion Program**
- ESS** - **Employee Suggestion System**
- JHRA** - **Japan Human Relations Association**

## LISTA DE EQUAÇÕES

EQUAÇÃO 1 – Média de Avaliação .....	40
--------------------------------------	----

“Em nossas loucas tentativas, renunciamos ao  
que somos pelo que esperamos ser.”

**Willian Shakespear**

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 - OBJETIVO GERAL E DELIMITAÇÃO .....	16
1.2 - CONTRIBUIÇÕES .....	17
1.3 - ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	19
2.2 - INOVAÇÃO .....	23
2.3 - ENVOLVIMENTO DAS LIDERANÇAS.....	24
2.4 - MOTIVAÇÃO .....	25
2.5 - AUMENTO DE PRODUTIVIDADE E REDUÇÃO DE CUSTOS .....	27
2.6 - SISTEMA DE PREMIAÇÃO .....	28
2.7 - MELHORA NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	30
<b>3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	31
3.1 - O PROGRAMA DE SUGESTÃO CENTRAL DE IDEIAS .....	33
3.2 - QUESTIONÁRIO .....	34
<b>4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	38
4.1- EVOLUÇÃO DO PROGRAMA CENTRAL DE IDEIAS E MUDANÇAS .....	45
<b>5 - CONCLUSÃO</b> .....	51
5.1 - SUGESTÕES PARA A CONTINUIDADE DO TRABALHO.....	53
REFERÊNCIAS .....	54
APÊNDICE A – Estrutura do Programa Central de Ideias (Versão Anterior).....	58



## 1 - INTRODUÇÃO

Os desafios extremos gerados pela disputa de mercados exigem das empresas um eficiente sistema de gestão. Um sistema transformacional, no qual todos colaboradores estejam envolvidos na tarefa de eliminar os desperdícios, agregar valor aos produtos, reduzir variações nos processos, aumentar a confiabilidade e descobrir as necessidades dos clientes. O comprometimento de todos se faz necessário para a busca de oportunidades de melhorias.

Na abordagem científica de Frederick Taylor<sup>\*</sup>, que igualava pessoas a máquinas e procurava a maneira mais eficiente de empregar suas mãos em tarefas de linhas de montagem, nos dias atuais, já não demonstram a mesma eficiência. O novo sistema é centrado em pessoas e busca cativá-las e envolvê-las no uso da criatividade para liberar o potencial inexplorado da organização. As pessoas são um dos únicos ativos que se valorizam com o tempo e os funcionários precisam ter as ferramentas necessárias para contribuírem de um modo eficaz.

O trabalho apresenta uma pesquisa realizada na sede administrativa do Grupo Fleury localizada em São Paulo – SP, uma das mais tradicionais organizações de medicina e saúde do País, reconhecida pela excelência em serviços ao cliente, inovação e qualidade técnica. Com o propósito de contribuir para a estratégia de inovação da companhia e alcançar os objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa teórica, levantando os 7 principais benefícios que um programa de gerenciamento de ideias proporciona.

A literatura utilizada para a elaboração do presente versa sobre os programas de sugestões e indica que eles trazem benefícios como Inovação (VERDINEJAD; MUGHARI, 2010), Envolvimento das Lideranças (BARBIERI; ALVARES, 2004), Motivação (SONNTAG; ALEXANDRA, 2010), Aumento de Produtividade (JEROMOS, 2005), Redução de Custos (TSCHOHL, 1998) e melhora na Comunicação Interna (MATTHES,

---

<sup>\*</sup> Frederick Winslow Taylor foi um engenheiro norte-americano que introduziu o conceito da chamada Administração Científica, revolucionando todo o sistema produtivo no começo do século XX e criando a base sobre a qual se desenvolveu a atual Teoria Geral da Administração.

1992). Também foi feita a análise do programa de sugestão da empresa e será apontada a evolução do programa no período pesquisado. O Programa Central de Ideias foi lançado em setembro de 2007. Trata-se de uma ferramenta democrática e colaborativa, que possibilita o compartilhamento de conhecimento e a apresentação de sugestões de ideias pelos colaboradores do Grupo Fleury. Concebido em um formato relativamente simples o sistema inicialmente baseava-se em um único processo que permitia aos colaboradores enviar suas ideias e sugestões por meio de mensagens escritas em papel, as quais eram avaliadas por um Comitê Inovador. Com o tempo e juntamente com a participação efetiva dos funcionários, o programa se tornou mais robusto e maduro expandindo para um modelo on-line. Atualmente a ferramenta se tornou uma rede social empresarial e um novo sistema de sugestão foi desenvolvido, o qual permite a interação dos funcionários, o compartilhamento e a discussão de ideias. Esse sistema pode ser acessado pela intranet ou remotamente pela internet e qualquer funcionário está apto a submeter uma ideia para melhoria de processos, práticas e serviços.

De acordo com cálculos do próprio Fleury, financeiramente o programa já rendeu alguns milhões de reais. Outros importantes fatores resultantes do programa são a motivação da equipe, a participação dos funcionários, a melhora na comunicação do grupo e o suporte ao engajamento contínuo dos colaboradores que se sentem ouvidos no processo de tomada de decisão.

### **1.1 - Objetivo geral e delimitação**

Realizar um estudo referente aos programas de sugestões e identificar fatores relevantes desses sistemas. Também será feita uma análise no funcionamento do programa Central de Ideias avaliando seus fatores e apontando a sua evolução durante o período de 2010 à 2012.

O estudo foi realizado na sede Técnico-Administrativa do Grupo Fleury, localizada na Avenida General Valdomiro de Lima, 508, Jabaquara – São Paulo - SP, uma das mais respeitadas organizações de medicina e saúde do país.

## **1.2 - Contribuições**

O presente trabalho aponta a evolução de um programa de sugestão e os benefícios que o Programa Central de Ideias vem trazendo para o Grupo Fleury. Por ser o modelo do programa uma ferramenta inovadora, o qual se baseia em uma rede social corporativa, pode ser replicado em outras empresas e substituir os antigos programas de sugestão que estão caindo em desuso. Uma ferramenta como esta, se bem implementada, alinhada as estratégias da empresa e com o apoio das lideranças é de grande valia para as organizações. Este trabalho permite orientar os gestores quanto aos fatores relevantes para um programa de sugestão, que além de gerar economias significativas para a empresa, proporciona o aumento da motivação dos colaboradores, auxilia nos processos de inovação, melhora a comunicação interna, proporciona um maior engajamento dos funcionários, ajuda na melhoria de processos entre outros benefícios.

## **1.3 - Estrutura do trabalho**

- O capítulo 1 contém as considerações iniciais a respeito do trabalho a ser desenvolvido. Também são apresentados os objetivos a serem alcançados, as limitações da pesquisa e as contribuições do trabalho.
- No capítulo 2 dá-se ênfase à fundamentação teórica, onde são abordados sete importantes fatores dos programas de sugestões a partir dos quais o trabalho é baseado.
- No capítulo 3 é feita uma pesquisa na sede administrativa do Grupo Fleury Medicina e Saúde, retratando o Programa de Sugestões “Central de Ideias”.

- No capítulo 4 são apresentadas as conclusões deste trabalho, seguidas das recomendações para trabalhos futuros.

## 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No âmbito empresarial o que se faz necessário é a capacidade criativa coletiva, logo, é imprescindível estabelecer uma disciplina para ações ininterruptas de maneira colaborativa e sistemática, coordenados entre si para que funcione com estrutura organizada para a viabilização de resultados efetivos e eficazes (SANTO, 2006).

Vale advertir que estas ideias podem ser metodicamente avaliadas para que possam ser transformadas em ótimos projetos. Rapidamente, empresas que implantaram um programa de sugestão de ideias vincularam este sistema à estratégia da empresa, tornando-o um objeto de vantagens competitivas, passível de ser utilizado como suporte para as inovações (FLORIANO, 2005).

Denota-se que as organizações compreendem que para ter boas ideias é indispensável ter muitas ideias, e, para tanto, a contribuição de todos se faz necessária. Muitas vezes grandes ideias e projetos bem-sucedidos são originados dos pequenos projetos. Assim, neste contexto, as ideias aparecem durante as atividades de trabalho, as pequenas modificações auxiliam no processo ou até mesmo acabam com dificuldades, pois quando pequenos problemas são solucionados, o benefício total é maior (TERRA, 2007).

Pode-se proferir que o foco das ideias indicadas pelos colaboradores de uma empresa pode ser para diminuição de custos, de tempo, acréscimo de produtividade, para segurança, nos trabalhos administrativos, para invenções ou para alterações no método de trabalho. Deste modo, o sistema de sugestões tem uma estrutura básica simples, depende da precisão da empresa e pode ser encontrado por meio de formulários, fichas, intranet, portais corporativos ou internet. Sendo assim, as ideias para qualquer problema que tenha sido identificado no ambiente produtivo são registradas, avaliadas pelas lideranças do setor, e caso aprovadas, são recompensadas. Conforme concepção de Souza (2002), os procedimentos são:

- Registro da ideia: todos os funcionários participam individualmente ou em grupo;
- Análise da viabilidade técnica: as ideias são avaliadas por uma equipe técnica, as ideias são divididas em ideias mensuráveis, cujo retorno pode ser quantificado, e ideias não mensuráveis onde as avaliações são qualitativas.
- Premiação: as ideias mensuráveis recebem premiação em valor previamente estipulado, onde são classificadas em boa, muito boas e ótimas. As ideias não mensuráveis recebem pontos que podem ser trocados por prêmios não financeiros no setor que coordena o programa de melhoria.

Certas empresas disponibilizam fichas para os funcionários exporem suas ideias e sugestões. Então, estas são encaminhadas para a aprovação da uma equipe técnica e em seguida, ao gestor da área responsável pela efetivação que muitas vezes é denominado de Padrinho. Neste tempo, são avaliados a viabilidade, o retorno econômico e os benefícios. Caso a proposta seja aprovada, as próximas fases são a premiação do colaborador e a implantação da idéia (RIJNBACH, 2008).

Como bem se sabe, para aceitar as novas responsabilidades os profissionais que atuam com gestão de pessoas precisam contrair ao mesmo tempo novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil no qual sejam capazes de atender tanto os usuários internos como os externos à organização. Nota-se que ao mesmo tempo é imprescindível a abertura para as novas tecnologias administrativas, a capacitação e motivação dos empregados, ação voltada à qualidade de vida no trabalho e a agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes. Logo o gestor de pessoas igualmente carece ser competente de atuar como agente de transformações, para desenvolver a competência da organização de aceitar a modificação e capitalizar-se com ela. Necessita, especialmente,

reconhecer as pessoas como parceiras da organização, proporcionando competitividade à empresa e basear-se em comportamentos éticos e socialmente responsáveis (BOSQUETI; ALBUQUERQUE, 2005).

Conforme a visão de Chiavenato (2008), junto à intensa transformação mundial, veio anexada um forte impacto na qualidade e na produtividade nas organizações, o que acabou ocasionando a reconfiguração dos aspectos conceituais e intangíveis do capital intelectual. O que tem levado as organizações a procurarem novas formas de gestão com o intuito de aperfeiçoar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão organizacional para o pleno atendimento das necessidades dos seus clientes, exigindo inovação, mobilidade, como igualmente uma estrutura fluida e flexível, totalmente descentralizada. Sendo assim não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar coletivamente com o auxílio das mesmas (CHIAVENATO, 2008).

Foi realizada uma pesquisa teórica, levantando os 7 fatores relevantes de um programa de gerenciamento de ideias apontados na Tabela 1:

TABELA 1 – Fatores de benefícios dos Programas de Sugestões

<u>Fatores</u>	<u>Descrição</u>	<u>Autor(es) e Ano</u>
<b>Inovação</b>	O estudo mostra uma relação direta dos programas de sugestão com a gestão de inovação. Ele aponta que os sistemas de sugestão podem ser comparados a minis Kaizen dentro das organizações.	Verdinejad, Mughari, Ghasemi (2010).
<b>Envolvimento de Lideranças</b>	O estudo aponta a importância do envolvimento das altas lideranças, para com o programa de sugestões e exemplifica com um caso de sucesso na empresa Brasilata.	Barbieri, Álvares (2004).
	O estudo mostra a relação, diretamente proporcional, entre a gerência participativa e o aumento da produtividade, em uma companhia de Gás no Irã.	Abooie (2010).
<b>Motivação</b>	O estudo mostra que colaboradores são motivados quando são tratados com respeito e dignidade, aumentando assim, suas colaborações nos programas de sugestão	Veronika, Sonntag (2010).
	O estudo aponta que o pilar da qualidade total é a melhoria contínua, portanto o incentivo a sugestões de melhorias relacionadas ao trabalho é uma maneira de adotar este conceito e incentivar a criatividade respeitando os colaboradores.	Samaneh, Fereydoon, Tabtabaei (2013).
	O estudo aponta que dos projetos estratégicos que foram implementados, os mais eficientes, foram aqueles que primordialmente protegeram e desenvolveram os colaboradores, permitindo que eles participem do processo de tomada de decisão.	Arthur, Wainwright (1997).
	O estudo aponta fatores motivacionais que sustentaram um programa de sugestão por 10 anos em uma empresa Sueca	Rapp, Eklund (2007).
<b>Aumento de Produtividade</b>	O estudo aponta um aumento significativo da produção, após duas empresas americanas, de grande porte, implementarem seus respectivos programas de sugestão.	Anderson (1991).
	O estudo aponta importantes fatores dentro de um sistema de sugestão, os quais conduziram o programa ao sucesso	Jeromos (2005).
<b>Sistema de Premiação</b>	O estudo faz uma comparação entre o sistema de sugestão tradicional japonês, com o sistema de sugestão aplicado em organizações governamentais e aponta suas respectivas diferenças.	Marksberry, Church, Schmidt (2012).
<b>Redução de Custos</b>	O estudo aponta a eficácia de um Programa de Sugestões, no qual os colaboradores são incentivados a colaborar com ideias, que gerassem a economia de pelo menos um dólar ao	Tschohl (1998).



	dia "BAD (Buck-A-Day)"	
	O estudo aponta os benefícios que os programas de sugestão, bem gerenciados, trouxeram para algumas instituições financeiras.	Monahan (1992).
<b>Melhora na Comunicação Interna</b>	O estudo aponta que colaboradores bem informados e motivados a colaborar com os programas de sugestões, são importantes aliados na disputa na busca de mercados.	O'Connor (1990)
	O estudo aponta 10 passos para se implementar um sistema de sugestão e sua eficiência na melhoria da comunicação entre os colaboradores	Matthes (1992)

Fonte: Elaborada pelo Autor

## 2.1 - Inovação

Denota-se que ter um processo ativo de inovações, no contemporâneo contexto competitivo, é uma precisão para as organizações que almejam manter a liderança no mercado. Sendo assim, o ambiente de trabalho se tornou parte integrante das estratégias de inovação (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Deste modo Haner (2005) assegura que apoiar a criatividade e os processos de inovação diz promover as atividades durante os processos e para tanto, indica a criação de ambientes físicos de trabalho que suportem atividades individuais ou em grupos, ponderando a necessidade de comunicação e interação. Todavia, esses ambientes devem ser capazes de possibilitar a manutenção da privacidade. Logo o primeiro passo nesta direção, na concepção de o autor, é desenvolver políticas correntes e abrangentes de apoio à criatividade e inovação (HANER, 2005).

Assim, Hamel (2001) nota que na última década do século XX, a inovação é um fator vital para a manutenção da competitividade. Portanto, o desenvolvimento dos novos conhecimentos técnicos e científicos se tornou imprescindível na busca e na transformação de novas oportunidades em novos negócios empreendedores.

Prontamente, quando se fala em inovações, essas, comumente estão adjuntas ao desenvolvimento de novos produtos. Entretanto, Terra (2007) destaca as várias dimensões em que a empresa pode inovar: inovações no relacionamento com clientes, em processos, em serviços, em sistemas de crédito ou cobranças, em meio a outras. Assim, o autor confirma a limitação da inovação se essa for originada unicamente da estrutura de P&D das organizações. Enfatiza que, independentemente do tipo ou da proporção das inovações, a sequência é lógica, começa com o aparecimento da ideia e vai até sua implantação (TERRA, 2007).

Para Barbieri, Álvarez e Cajazeira (2009), o sucesso das inovações é dependente das influências mútuas resultantes da liderança, da estratégia organizacional, capacidade de interpretação, da interação com o ambiente externo, dos modelos de gestão e da cultura organizacional. Entretanto, realça que em muitos casos, a inovação passa a existir de iniciativas individuais ou de pequenos grupos motivados para o novo. De tal modo, a existência de processos formais e sistematizados, como por exemplo, os Programas de Sugestões ajustam ambientes que beneficiam os processos voltados às inovações.

## **2.2 - Envolvimento das lideranças**

Liderar no entendimento de Cohen (2009) não é sinônimo de dar ordem. Portanto, é saber delegar, é apontar o caminho, é assumir responsabilidades, dele e de seus subordinados. É quem precisa guiar o comportamento e pretensões de seus colaboradores e é quem integra indivíduos e grupos. Logo suas principais funções são:

- Motivar pessoas e movimentar esforços;
- Atribuir responsabilidades e administrar competências;
- Debater pontos de vista e ouvir sugestões;
- Compartilhar objetivos e partilhar metas e,
- Recompensar quem participa.

Cohen prossegue destacando que os líderes necessitam ter o dom de influenciar seus colaboradores para conseguir resultados, habilidade para transmitir segurança, talento para conquistar credibilidade e competência para criar e identificar oportunidades, autoconfiança para a tomada de decisões.

Na visão de Valladares e Leal Filho (2003) os líderes estabelecem metas, aceitam responsabilidades e tomam decisões quanto à produção. Ele age como um coordenador estimula as pessoas a experimentar coisas novas e a praticar coisas antigas de novas formas. Deste modo, o processo de gestão transforma o trabalho em conhecimento, as organizações se tornam um sistema aberto e as pessoas adquirem um comportamento mais criativo.

Vale frisar que nesse contexto, as organizações que implementam as ideias dos seus colaboradores, crescem a capacidade de identificação e resolução de problemas. Depressa, os colaboradores se sentem motivados a participar, a se envolver e a se comprometer com os processos de trabalho na organização (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002).

O trabalho do Rapp and Eklund (2007) aponta que as relações dos colaboradores com o seu imediato supervisor são cruciais para a construção de um ambiente agradável. Funcionários enviam um maior número de sugestões para o sistema quando a gerência apoia completamente o programa. Quando esse suporte não é prestado, muitas vezes os colaboradores assumem o programa como algo sem importância e pode acabar ignorando a ferramenta.

### **2.3 - Motivação**

Rotineiramente, a criação de motivação para os empregados abrange muito mais do que simplesmente renunciar os incentivos. Envolve a realização dos valores que os empregados realmente consideram importantes. Esses valores podem ser reunidos em dois segmentos: qualidade do serviço e apoio do ambiente de trabalho. A qualidade do serviço refere-se à autonomia, ao significado, à segurança e às oportunidades de melhoria. A

motivação só é admissível em ambientes em que confiança e a lealdade fiquem no centro das relações da empresa. A motivação integral só é alcançável na medida em que não haja medos de qualquer natureza na organização (BOM SUCESSO, 2002).

Limongi (2002), ressalta que quando o colaborador está buscando meios para alcançar resultados finais tais como benefícios sociais, promoções ou aceitação do grupo, a motivação começa a aflorar e as necessidades se transformam em objetivos, projetos, planos.

Sendo assim pode-se dizer que os planos de incentivo como uma forma de motivação criam um espaço operacional para Bowditch e Buono (2004) e Bohlander et al. (2003), ainda defende uma filosofia de comprometimento, acreditando-se que os indivíduos colaboram para a atuação e para o sucesso de uma corporação.

Carvalho e Melo (2008), sugerem que é imprescindível saber escutar as pessoas, identificando os problemas que possam estar evitando por muitas vezes o crescimento das relações pessoais e organizacionais e ligar canais de diálogo. As colocações de Carvalho e Melo citam ainda que quem institui o ambiente é o líder e sua forma de liderança. O relacionamento de ambas as partes, líder e colaborador, necessitam ser fantástico, pois o líder é o principal responsável por motivar, criar boas relações na organização e entusiasmar a equipe a desenvolver o trabalho com maior eficácia.

A motivação é um instrumento utilizado pelos gestores para provocar mudanças de comportamento. Quem motiva uma pessoa, provoca nela um novo ânimo. Ela começa a agir em busca de novos horizontes e de novas conquistas. De acordo com Japan Human Relations Association (JHRA) (1997), o maior desafio dos gestores está em desenvolver as potencialidades dos colaboradores. Eles buscam estratégias para motivar seus funcionários e essa motivação ocorre no momento em que o funcionário percebe que o seu trabalho tem valor para a organização e pode contribuir para o sucesso da empresa.

Sendo assim, as organizações precisam criar condições favoráveis que estimulem o potencial criativo de seus colaboradores. Os Programas de Sugestões são ferramentas eficazes que incentivam os colaboradores a pensarem em seus trabalhos e permitem, para aqueles que desejam, a participação nas mais diversas operações da empresa direta ou indiretamente. Um sentimento de importância cresce quando os funcionários se sentem parte do processo de tomada de decisão e notam que suas ideias são importantes para o crescimento da empresa.

Quando temos a crença de que temos o poder de contribuir positivamente para o resultado das coisas que fazemos, ficamos envolvidos ativamente. Ficamos motivados para influenciar de forma positiva aquilo que fazemos, colocando um conjunto de estratégias para o sucesso em ação e certamente iremos sentir o retorno disso na forma de motivação (LUCAS, 2013)

#### **2.4 - Aumento de produtividade e redução de custos**

Destarte que, a opção de um determinado sistema de produção por uma empresa é efeito de uma decisão estratégica tomada de acordo com os desígnios que a mesma busca atingir dentro da sua realidade de mercado. Logo a modalidade da gestão irá comprometer diretamente o desempenho do sistema de produção, no que tange aos fundamentais aspectos competitivos da manufatura de custo, qualidade, rapidez de entrega, confiabilidade e flexibilidade. Por conseguinte, o sucesso do sistema produtivo de uma organização dependerá do conjunto de fatores como estrutura, recursos humanos, nível de automação e sistema de gestão. Sabe-se que de forma isolada, a implantação de um sistema de administração de manufatura não garante o êxito competitivo da corporação (SLACK, 2008).

Assim se pode dizer que a crescente necessidade de redução de custos e acréscimo de produtividade dentro das organizações, aliada a pouca disponibilidade de recursos para

investimento origina a necessidade do emprego de técnicas simples e de baixo custo que atuem nesse sentido. Sendo, portanto, a globalização da economia mundial é igualmente fator preponderante para essa busca constante de produtividade e redução de custo, uma vez que os mercados estão cada vez mais abertos e a concorrência de países emergentes se faz presente determinando a necessidade das empresas tornarem seus processos mais competentes para garantir sua sobrevivência e crescimento no mercado (LIKER; MEIER, 2007).

Uma das maneiras mais eficazes de reduzir custos é através de uma campanha de ideias de colaboradores que envolva toda a força de trabalho. O velho método de preenchimento de um formulário e colocá-lo em uma caixa se tornou obsoleto. Hoje os programas de sugestões rodam em plataformas online e alguns são verdadeiras redes sociais empresariais. As empresas também estão fazendo grandes esforços para promover seus respectivos programas de sugestões. Bob Stoltz<sup>†</sup> diz que sua empresa investe cerca de US \$ 15 milhões por ano nestas ferramentas. Em contra partida, as sugestões dos funcionários que geralmente são implementadas têm salvado cerca de 55 milhões de dólares do cofre da empresa anualmente. Em um certo ano a companhia comprou um Boeing 757 com o dinheiro salvo oriundo do programa. “Nos consideramos que administrar um negócio é gerar benefícios a nossos colaboradores que contribuem com o poder de suas ideias”, diz Stoltz (FUGITA, 2004).

## **2.5 - Sistema de premiação**

Tem-se conhecimento que a prática de pedir sugestões aos funcionários remonta de muito tempo atrás. Logo nos Estados Unidos em 1898, um funcionário da Kodak, recebeu dois dólares de prêmio pela sugestão de lavar as janelas na área de trabalho, isso acresceu a luminosidade do ambiente (FLORIANO, 2007).

---

<sup>†</sup> Bob Stoltz gerente administrativo responsável pelo programa de sugestões da empresa American Airlines o IdeAAs in Action em Ft. Worth, Texas.

Vale realçar que existem tipos dessemelhantes de premiações: nomeações, placas de reconhecimento, dinheiro, mercadorias, etc. Consequentemente estas premiações necessitam ser compatíveis com a cultura da empresa e com a realidade do premiado para não provocar insatisfação (ROBINSON; SCHROEDER, 2005).

Nelson (2007) enfatiza que é a favor de usar o reconhecimento com propósito determinado, portanto, associar ao desempenho e comportamento desejado na organização. Deste modo o autor assegura decididamente a importância de premiar e reconhecer os colaboradores no contexto corporativo atual. Logo para tanto, destaca os fundamentais motivos:

- .Acabou o tempo do controle, os gerentes passaram a cumprir o papel de treinadores e, por conseguinte, necessitam influenciar os colaboradores a adotar o comportamento desejado pela empresa;
- Extrair produtividade espontânea, criando ambientes positivos e motivadores;
- A crescente busca dos colaboradores para trabalho com propósitos e que seja motivador

Ainda o autor ressalta que a maioria dos gerentes persiste nos prêmios como aumento de salários, bônus e promoções. Todavia, assegura que a motivação que atinge altos níveis de desempenho é aquela que provoca emoção, destaca o sentido de valor e respeito e consente criar uma história para ser contada aos amigos, familiares e parceiros ao longo dos anos. De tal modo os parâmetros que tornam qualquer sistema de premiação ou reconhecimento eficaz na visão desse mesmo autor é perguntar ao funcionário o que ele valoriza e avalia satisfatório, ajustar a premiação à realização e premiar tão logo o objetivo seja atingido. Sendo assim para o autor, o sistema de premiação necessita refletir os valores da empresa e a estratégia de negócios. Prontamente, o sucesso para gerenciar boas ideias, depende da estrutura do sistema de premiação e reconhecimento e do processo de implantação de um Programa de Sugestões.

## **2.6 - Melhora na comunicação interna**

Tem-se conhecimento que desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. Portanto, no mundo dos negócios não é dessemelhante. A precisão de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez aparecer à comunicação interna, avaliada atualmente como algo indispensável às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção. Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que permitam o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público (RUGGIERO, 2002).

Prontamente se pode dizer que nesse sentido, compreender a importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Abranger a importância desse processo de comunicação para que flua de forma competente, no momento cabível, de forma que seja atingido o objetivo almejado, é um desafio para as organizações (MARQUES, 2004).

Vale frisar que o envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional desenvolvendo a aptidão de boa comunicação interpessoal é condição indispensável ao bom andamento da organização (CAHEN, 2005). Os programas de sugestões de ideias, quando bem estruturados, são poderosas ferramentas de comunicação.

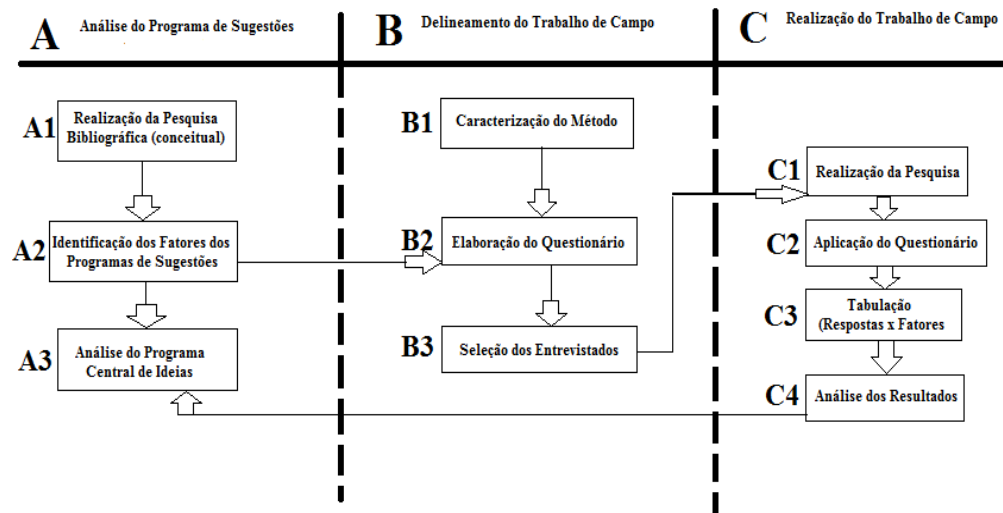


### 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é uma pesquisa qualitativa e descritiva. Qualitativa ao interpretar os fenômenos e atribuir significado ao objeto de pesquisa. O ambiente natural serviu de fonte direta para a obtenção de dados sendo o pesquisador o instrumento-chave, tendo contato direto com a situação estudada ao ser um dos estagiários da empresa em estudo. Quanto aos fins, é classificada como descritiva, pois visa apresentar e analisar amplamente as realidades pesquisadas, abrangendo aspectos sociais, econômicos e culturais encontrados em um programa de sugestões, o qual é apontado como o fenômeno determinado para estabelecer as relações entre os fatores relevantes da pesquisa (MARCONI E LAKATOS, 2002).

Foi realizado um estudo bibliográfico em dissertações, teses e artigos. A seleção dos artigos internacionais principais foi realizada na base de dados do Portal Capes e para a pesquisa utilizou-se as seguintes palavras chaves: *Suggestion System*, *Suggestion Program*, *Employee Suggestion* e *Employee Involvement*. Foram selecionados 14 artigos pertinentes ao tema da pesquisa, com base nas publicações, foram definidos 7 fatores dos programas de sugestões, utilizados como a base da pesquisa teórica. A tabela 1, mostrada na Revisão Teórica, foi formulada relacionando os fatores Inovação, Envolvimento de Lideranças, Motivação, Aumento de Produtividade, Sistema de Premiação, Redução de Custos e Melhoria na Comunicação Interna com as obras pertinentes ao tema e devidamente correlacionados com o título da obra, com o autor, com o ano de publicação e uma breve descrição de cada artigo completando assim as etapas A1 e A2 da pesquisa conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Estrutura da construção da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor

Para o trabalho em questão foi feita uma pesquisa de avaliação do programa de sugestões de ideias do Grupo Fleury, o qual recebe o nome de Central de Ideias, foco do nosso estudo.

O Grupo Fleury teve sua inauguração em 1926, iniciando suas atividades como um laboratório de análises clínicas, com o diferencial de excelência nos serviços e na atenção ao cliente e à classe médica. Atualmente o Grupo utiliza os mais modernos equipamentos e a mais avançada tecnologia para a área médica, o que possibilita realizar a maior diversidade de exames em uma só empresa no Brasil. A organização promove a integração entre os profissionais por propiciar um ambiente onde médicos especialistas, tanto na área clínica quanto laboratorial, interagem e compartilham conhecimento, experiência e soluções para obter o melhor e mais completo resultado.

O Fleury está voltado à pesquisa científica e inovação desde sua fundação pela composição e perfil pessoal dos fundadores (todos médicos e empreendedores). A empresa sempre dedicou esforços para fomentar a inovação principalmente pelo aprimoramento

contínuo de seus colaboradores e pela modernização constante de seus equipamentos de diagnóstico.

A criação da Diretoria de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento, em 2007, foi um marco da gestão da inovação no Fleury, que veio formalizar e estruturar de forma perene os esforços de inovação ao estabelecer indicadores e metas seguindo a metodologia BSC (*Balanced Score-Card*). Talvez a ação mais diretamente focada no incentivo à inovação para os colaboradores foi a criação do Programa Central de Ideias, onde todos os colaboradores do grupo Fleury podem submeter ideias de inovações de produto, processo ou serviço que serão avaliadas e respondidas individualmente. Os colaboradores que tiveram suas ideias aprovadas recebem reconhecimento e benefícios, incentivando assim a continuidade do programa. Em outras palavras, o intuito é abrir a boca do funil de inovação, captando mais ideias e gerando um maior compartilhamento de conhecimento entre os profissionais.

### **3.1 - O programa de sugestão central de ideias**

O Programa Central de Ideias foi lançado em 2007. Ele é uma ferramenta democrática e colaborativa, a qual possibilita que os colaboradores do Grupo Fleury, compartilhem seu conhecimento e apresentem suas sugestões de ideais. No início era um processo manual, no qual permitia que todos os funcionários enviassem suas ideias em papel, as quais eram avaliadas por um comitê inovador. O programa se tornou mais robusto e maduro expandindo para um modelo online. Atualmente a ferramenta se tornou uma rede social empresarial e um novo sistema de sugestão de ideias foi desenvolvido baseado nos princípios da gamificação. Esse sistema pode ser acessado pela intranet ou remotamente pela internet e qualquer funcionário está apto a submeter uma ideia para melhoria de processos, práticas e serviços. O programa estimula os colaboradores do grupo, no dia a dia, a promover a geração espontânea de ideias, além de definir uma sistemática de envolvimento dos

funcionários. As pessoas que podem participar são os colaboradores internos do grupo em sua maioria dividida entre área técnica, unidades de atendimento, central de atendimento ao cliente, área administrativa e o pessoal das marcas regionais entre outros.


Está disponível no apêndice I a versão antiga do Programa Central de Ideias, para o qual foi feita a pesquisa de avaliação apontada na figura 1.

### **3.2 - Questionário**

O questionário da pesquisa (Etapa B2) foi elaborado com base no referencial teórico e contou com a participação do coordenador do programa que colaborou com sua experiência adquirida ao longo de três anos no comando do programa. As questões foram elaboradas com o intuito de identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria dentro do programa Central de Ideias. Para a elaboração desse instrumento, adotou-se a premissa de (LAKATOS E MARCONI, 2008, p.86) ao afirmarem que o questionário é o instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Foram desenvolvidas onze questões fechadas, utilizando-se uma escala tipo Likert de alternativas, estabelecendo as seguintes pontuações: 1= discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = não concordo, nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente.

Quadro 1 - Questionário de avaliação

Pesquisa – Programa Central de Idéias		Grupo  FLEURY
	<b>QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO</b>	
1	A redação das idéias submetidas ao programa apresenta a qualidade e clareza adequadas para a correta avaliação e implantação das idéias	
2	As idéias submetidas ao programa possuem relevância e contribuem para a empresa e seu ambiente de negócios	
3	O patamar atual de cerca de 30% das idéias avaliadas dentro do prazo do processo de avaliação é aceitável	
4	O rigor e a qualidade dos pareceres dos avaliadores são adequados	
5	As idéias que são aprovadas e seguem para o funil de implantação do programa possuem a qualidade necessária para tal encaminhamento	
6	Os documentos de suporte para implantação das idéias (análise de viabilidade, detalhamento da idéia e confirmação da implantação) são preenchidos com o rigor e qualidade necessários	
7	O tempo para implantação das idéias é adequado às necessidades da organização	
8	A atuação e o suporte da coordenação do programa é assertiva e eficaz	
9	O desempenho e funcionalidades da ferramenta eletrônica do programa atende às necessidades dos diversos perfis (idealizador, avaliador, líder e patrocinador de implantação)	
10	A comunicação e divulgação do programa para a organização é feita com a regularidade e volume adequado de informações	
11	É de amplo conhecimento da organização que o alcance ou não das metas de idéias aprovadas e implantadas no programa tem impacto no PPR dos colaboradores	

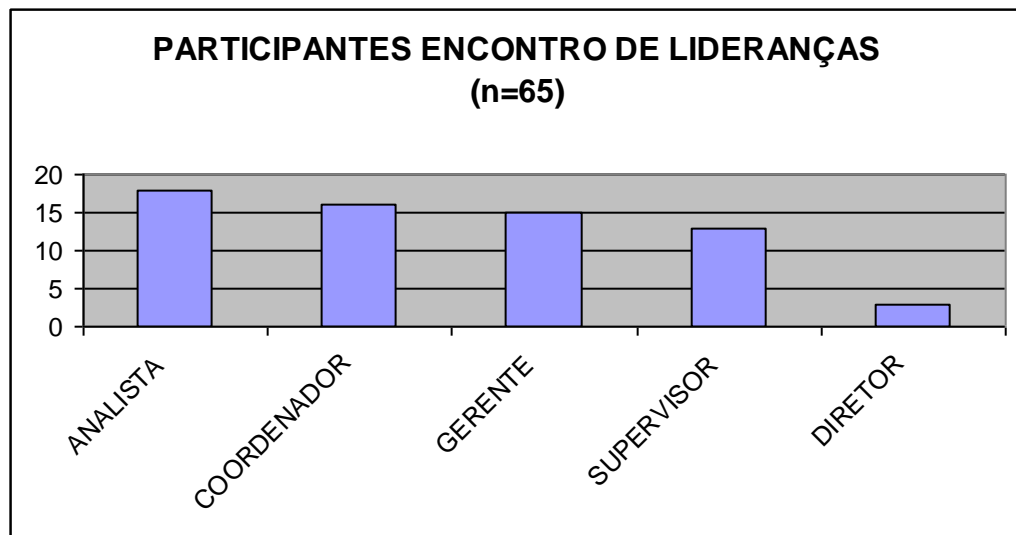
Fonte: Intranet Grupo Fleury

De acordo com Günter (2003), a escala Likert é uma mensuração utilizada para levantamentos de atitudes e avaliações. Para tanto, a diferenciação entre os níveis dessa escala tem consequência importante na análise estatística descritiva dos dados, que podem ser apresentados por meio de tabelas e gráficos. Neste trabalho a construção da escala de Likert ofereceu dois pontos extremos: o primeiro caracterizou-se pelo estado de discordância, “Discordo totalmente”, com pontuação equivalente a 1. O outro extremo de concordância, “Concordo totalmente”, com pontuação equivale a 5. O ponto neutro, “Nem concordo e Nem discordo”, com pontuação equivalente a 3. Também foram estabelecidos, mais dois pontos

intermediários: “Concordo”, com pontuação equivalente a 4 e “Discordo”, com pontuação equivalente a 2.

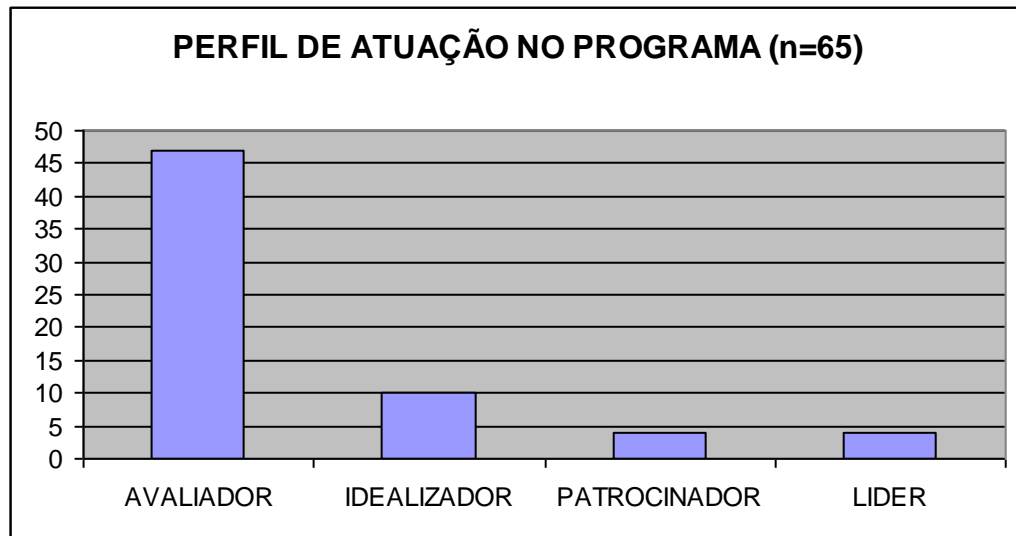
O questionário foi aplicado em um Encontro de Lideranças (Etapa C2), realizado no dia 18/08/2010, na sede técnica administrativa do Grupo Fleury. Dentre os participantes do encontro que responderam o questionário estavam 3 diretores, 15 gerentes, 16 coordenadores, 13 supervisores e 18 analistas, totalizando 65 participantes. Esses profissionais são médicos, administradores de empresa, economistas, engenheiros, contadores, enfermeiros, psicólogos, biólogos, farmacêuticos, analistas clínicos entre outros profissionais, selecionando assim os entrevistados apontado na etapa B3 da Figura 1. Na época da pesquisa, trabalhavam na sede aproximadamente 700 pessoas e essa amostra foi escolhida, pois esses profissionais, em sua grande maioria, atuam como avaliadores, líderes e patrocinadores do Programa Central de Ideias foco do nosso trabalho.

Gráfico 1: Participantes do Encontro das Lideranças



Fonte: Elaborado pelo Autor

Gráfico 2 - Perfil de atuação no Programa Central de Ideais



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os resultados tabulados (Etapa C3) são apontados na Quadro 2. Esses resultados foram analisados no Capítulo 4 e foram discutidos com o Coordenador do programa finalizando-se assim a Etapa C4.

#### 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise e interpretação das respostas referentes ao questionário, realizou-se a verificação da frequência quanto às concordâncias ou discordâncias para cada proposição e foi feito o cálculo da Média de Avaliação utilizando-se a fórmula:

Equação (1) – Média de Avaliação:

$$(A \times 1) + (B \times 2) + (C \times 3) + (D \times 4) + (E \times 5) / (N - NA)$$

Fonte: Elaboração próprio Autor.

Onde: A, B, C, D e E significam as frequências com que as proposições foram assinaladas, relacionadas com seus termos de concordância.

Onde:

1= Discordo Totalmente

2 = Discordo

3 = Nem Concordo Nem Discordo

4 = Concordo

5 = Concordo Totalmente

N= Representa o número total de respondentes.

NA= Representa o número de respondentes que não escolheram nenhuma das alternativas.



Quadro 2 - Resultados do questionário de avaliação

<b>Pesquisa – Programa Central de Ideias</b>		<b>Grupo FLEURY</b>						
<b>- Resultados do questionário de avaliação -</b>								
<b>2. Para cada uma das questões abaixo, favor assinalar a avaliação que melhor traduz a sua percepção sobre os itens do Programa Central de Ideias.</b>		<a href="#">Criar gráfico</a> <a href="#">Baixar</a>						
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	N/A	Média de avaliação	Contagem de resp.
1) A redação das ideias submetidas ao programa apresenta a qualidade e clareza adequadas para a correta avaliação e implantação das ideias	1,5% (1)	30,8% (20)	24,6% (16)	36,9% (24)	1,5% (1)	4,6% (3)	3,06	65
2) As ideias submetidas ao programa possuem relevância e contribuem para a empresa e seu ambiente de negócios	1,5% (1)	21,5% (14)	30,8% (20)	43,1% (28)	1,5% (1)	1,5% (1)	3,22	65
3) O patamar atual de cerca de 30% das ideias avaliadas dentro do prazo do processo de avaliação é aceitável	24,6% (16)	55,4% (36)	12,3% (8)	6,2% (4)	0,0% (0)	1,5% (1)	2,00	65
4) O rigor e a qualidade dos pareceres dos avaliadores são adequados	4,6% (3)	23,1% (15)	29,2% (19)	32,3% (21)	0,0% (0)	10,8% (7)	3,00	65
5) As ideias que são aprovadas e seguem para o funil de implantação do programa possuem a qualidade necessária para tal encaminhamento	0,0% (0)	23,1% (15)	49,2% (32)	23,1% (15)	1,5% (1)	3,1% (2)	3,03	65
6) Os documentos de suporte para implantação o das ideias (análise de viabilidade, detalhamento da ideia e confirmação da implantação) são preenchidos com o rigor e qualidade necessários	1,5% (1)	26,2% (17)	36,9% (24)	24,6% (16)	0,0% (0)	10,8% (7)	2,95	65
7) O tempo para implantação das ideias é adequado às necessidades da organização	12,3% (8)	55,4% (36)	18,5% (12)	7,7% (5)	0,0% (0)	6,2% (4)	2,23	65
8) A atuação e o suporte da coordenação do programa é assertiva e eficaz	0,0% (0)	12,3% (8)	18,5% (12)	50,8% (33)	15,4% (10)	3,1% (2)	3,71	65
9) O desempenho e funcionalidades da ferramenta eletrônica do programa atende às necessidades dos diversos perfis (idealizador, avaliador, líder e patrocinador de implantação)	1,5% (1)	24,6% (16)	7,7% (5)	58,5% (38)	6,2% (4)	1,5% (1)	3,44	65
10) A comunicação e divulgação do programa para a organização é feita com a regularidade e volume adequado de informações	0,0% (0)	20,0% (13)	15,4% (10)	52,3% (34)	12,3% (8)	0,0% (0)	3,57	65
11) É de amplo conhecimento da organização que o alcance ou não das metas de ideias aprovadas e implantadas no programa tem impacto no PPR dos colaboradores	3,1% (2)	16,9% (11)	10,8% (7)	55,4% (36)	12,3% (8)	1,5% (1)	3,58	65

Fonte: Intranet Grupo Fleury

Foi elaborado um ranking na ordem decrescente, utilizando a codificação por cores representado por Verde, Amarelo e Vermelho. Cada cor representa um conjunto de proposições dentro de um intervalo de médias de avaliação. A cor verde aparece para médias

acima de 3,5, sendo avaliado que os respondedores concordam com as proposições. A cor amarela está entre um intervalo de 3,49 a 3,01, sendo avaliado que os participantes do questionário nem concordam e nem discordam das proposições. A cor vermelha aparece para médias abaixo de 3,00, sendo avaliado que os respondentes discordam das proposições.

Quadro 3 - Ranking do questionário de avaliação

Pesquisa – Programa Central de Idéias - Resultados do questionário de avaliação -		Grupo  FLEURY	
Item de Avaliação	Média de Avaliação	Ranking	
A atuação e o suporte da coordenação do programa é assertiva e eficaz	3,71	1º	
É de amplo conhecimento da organização que o alcance ou não das metas de idéias aprovadas e implantadas no programa tem impacto no PPR dos colaboradores	3,58	2º	
A comunicação e divulgação do programa para a organização é feita com a regularidade e volume adequado de informações	3,57	3º	
O desempenho e funcionalidades da ferramenta eletrônica do programa atende às necessidades dos diversos perfis (idealizador, avaliador, líder e patrocinador de implantação)	3,44	4º	
As idéias submetidas ao programa possuem relevância e contribuem para a empresa e seu ambiente de negócios	3,22	5º	
A redação das idéias submetidas ao programa apresenta a qualidade e clareza adequadas para a correta avaliação e implantação das idéias	3,06	6º	
As idéias que são aprovadas e seguem para o funil de implantação do programa possuem a qualidade necessária para tal encaminhamento	3,03	7º	
O rigor e a qualidade dos pareceres dos avaliadores são adequados	3,00	8º	
Os documentos de suporte para implantação das idéias (análise de viabilidade, detalhamento da idéia e confirmação da implantação) são preenchidos com o rigor e qualidade necessários	2,95	9º	
O tempo para implantação das idéias é adequado às necessidades da organização	2,23	10º	
O patamar atual de cerca de 30% das idéias avaliadas dentro do prazo do processo de avaliação é aceitável	2,00	11º	

Fonte Intranet Grupo Fleury

A1 com média 3,71- A atuação e o suporte da coordenação do programa são assertivos e eficazes.

A2 com média 3,58 – É de amplo conhecimento da organização que o alcance ou não de metas das ideias aprovadas e implantadas no programa tem impacto no PPR dos colaboradores

A3 com média 3,57 – A comunicação e divulgação do programa para a organização é feita com regularidade e volume adequado de informação.

Esse resultado retrata o bom trabalho realizado pela equipe de coordenação do programa, sendo reconhecido perante as lideranças do grupo. Eles apontam que os coordenadores trabalham de forma eficiente na divulgação do programa, evidenciando os objetivos e as metas do programa. Os coordenadores baseiam-se na cultura da organização e é a partir da participação e colaboração de todos que a organização vem aumentando sua capacidade de inovação. Para reforçar a mobilização inicial dos colaboradores, a organização divulga o programa pelos meios de comunicação internos, como por exemplo, a intranet, o portal corporativo e o mural.

A cor amarela representa as proposições de posição intermediária no ranking, ou seja as médias de avaliação que merecem atenção devido ao médio grau de concordância.

A-4 com média- 3,44: O desempenho e funcionalidades da ferramenta eletrônica do programa atende às necessidades dos diversos perfis (idealizador, avaliador, líder e patrocinador de implantação);

A-5 com média- 3,22: As ideias submetidas ao programa possuem relevância e contribuem para a empresa e seu ambiente de negócios;

A-6 com média- 3,06: A redação das ideias submetidas ao programa apresenta a qualidade e clareza adequadas para a correta avaliação e implantação das ideias;

A-7 com média- 3,03: As ideias que são aprovadas e seguem para o funil de implantação do programa possuem a qualidade necessária para tal encaminhamento.

Esse elemento retrata a percepção dos respondentes, questionando o desempenho, a funcionalidade da ferramenta e a qualidade das ideias inseridas no programa. Na avaliação dos coordenadores, necessidades de melhorias na estrutura da ferramenta e treinamentos para o desenvolvimento dos colaboradores, se faz necessário. Para uma melhora na relevância das ideias e um aumento da contribuição do programa para os objetivos da empresa, os coordenadores têm a autonomia de redigir ideias em potenciais e promover a realização de concursos de ideias com uma temática determinada e específica.

A cor vermelha representa as proposições de pior colocação no ranking, ou seja, baixas médias de avaliação e baixo índice de concordância.

A-8 com média 3,0: O rigor e a qualidade dos pareceres dos avaliadores são adequados;

A-9 com média 2,95: Os documentos de suporte para implantação das ideias (análise de viabilidade, detalhamento da ideia e confirmação da implantação) são preenchidos com o rigor e qualidade necessários;

A-10 com média 2,23: O tempo para implantação das ideias é adequado às necessidades da organização:

A-11 com média 2,0: O patamar atual de cerca de 30% das ideias avaliadas dentro do prazo do processo de avaliação é aceitável.

Essas proposições em vermelho deixam evidentes que é necessário um maior compromisso e envolvimento das lideranças (patrocinadores, líderes e avaliadores), para com o programa e suas metas. Visto que um dos gargalos do programa é a demora na avaliação das ideias. Os avaliadores são selecionados com refinamento pelos coordenadores, levando em consideração a sua função, no entanto, pode haver um redirecionamento das ideias entre os avaliadores, um fato que pode gerar mais atrasos na avaliação de ideias. O sistema também envia notificações automáticas para os avaliadores em atraso. Para acelerar o processo de implantação das ideias, são ofertados treinamentos e conscientização aos patrocinadores e líderes de implantação, em relação, ao seu papel e responsabilidade dentro do programa. Os patrocinadores, assim como, os líderes de implantação são monitorados semanalmente para a realização de suas tarefas.

Está no planejamento da organização aplicar melhorias nas 3 bases do Programa Central de Ideias:

- Na geração de ideias, através do aumento da participação dos colaboradores das marcas regionais, na melhora da qualidade das ideias submetidas e na redução da quantidade de ideias repetidas. Para tanto, a organização vai reforçar o treinamento da utilização de busca de ideias, criar um blog para as ideias submetidas, instalar um processo de votação coletiva para as ideias coletivas, aumentar o uso de temas induzidos e disponibilizar o uso da ferramenta do Programa para as marcas regionais;

- Na avaliação das ideias, o planejamento é reduzir os prazos, aumentar o rigor na aplicação dos critérios de avaliação e reforçar o compromisso dos colaboradores com o processo de seleção. Para isso, há o projeto de criação de um fórum de avaliadores, além da continuidade do processo de notificação automática de avaliações em atraso e, ainda, será fortalecido o processo de premiação e reconhecimento dos avaliadores com melhor desempenho;
  
- Na implantação de ideias o projeto é acelerar os processos, reforçar o compromisso das lideranças, eliminar os principais *gaps*, melhorar o sistema de implantação de tarefas em atraso, criar grupos focados no processo de implantação (força-tarefa) e aumentar os recursos voltados para as implantações das ideias.

Figura 2 – Rota de melhoria do Programa Central de Ideias



Fonte: Intranet Grupo Fleury

Os alicerces para o desenvolvimento do Programa estão pautados em 3 requisitos:

- O primeiro no compromisso da liderança executiva (por meio do patrocínio do programa pela presidência), com as metas do Programa, com a estrutura da área de inovação e do Programa e no reconhecimento e valorização do Programa pela instituição;
- O segundo no vínculo do Programa com as prioridades estratégicas através das metas do Central de Ideias que estão incluídas no rol das metas corporativas (que são o número de ideias aprovadas e o número de ideias implantadas), na inclusão das metas do Programa no mapa estratégico, no painel de indicadores do BSC corporativo e da diretoria de estratégia e marketing;
- O terceiro é no vínculo do Programa com os valores de inovação, no processo contínuo de comunicação e divulgação do Programa, incluindo a apresentação na

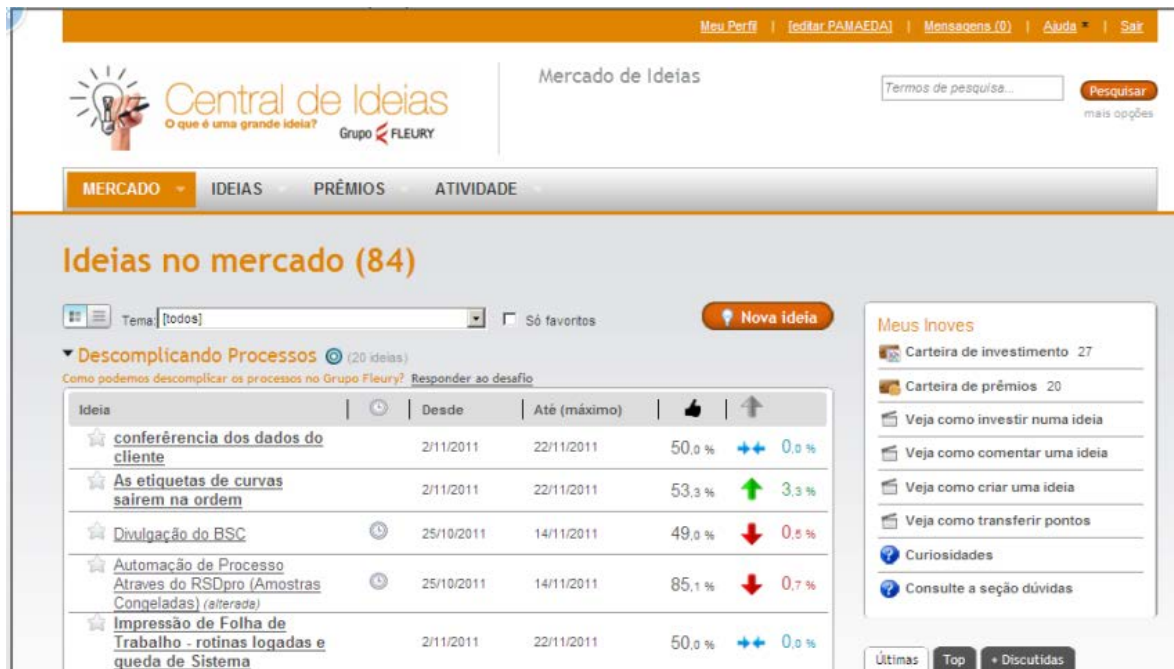
integração dos novos colaboradores, no desenvolvimento e implantação de ferramenta de TI para automatização do fluxo e dinâmica do Programa, nas metas compartilhadas pela organização e nos processos de premiação para o reconhecimento dos destaques do Programa, idealizadores, avaliadores e líderes de implantação.

#### **4.1 - Evolução do programa central de ideias e mudanças**

Visando alcançar os objetivos estabelecidos na rota de melhorias e corrigir os gargalos do Programa Central de Ideias, a ferramenta evoluiu para uma rede social corporativa personalizada: um modelo de geração, avaliação e seleção de ideias mais colaborativo, onde os colaboradores interagem entre si, compartilhando e discutindo suas ideias. Semelhante a um mercado de ações, os participantes na nova plataforma podem usar uma moeda virtual, o "inove", para investir em ideias que à medida que sobem em valor, passam para a próxima fase de avaliação.

Cada colaborador possui uma carteira de investimento, com saldo inicial de 500 inovos, para serem investidos nas ideias que julgue mais pertinente. Quando as ideias são curtidas, elas sobem no ranking do mercado e suas ações têm os seus valores elevados, ou seja, mais inovos para aqueles que investiram nessas sugestões. Quando uma ideia é inserida nas temáticas pertinentes do programa, o idealizador recebe 200 inovos. Caso a ideia seja inserida em torneios de ideias específicas, o participante recebe 400 inovos. Esse mecanismo auxilia no alinhamento das ideias, com os objetivos estratégicos da empresa, que explora assim, a sabedoria coletiva.

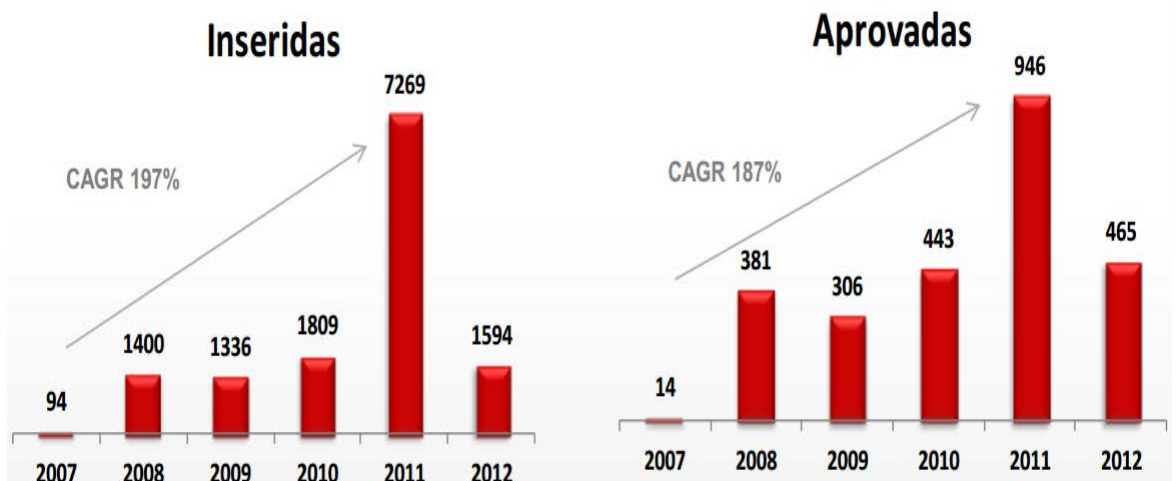
Figura 3 – Programa Central de Ideias (Mercado de Ações)



Fonte: Intranet Grupo Fleury

Mostramos a evolução da ferramenta quando analisamos os gráficos referentes as ideias inseridas e aprovadas dentro do Programa Central de Ideias:

Gráficos 3 e 4- Número de ideias inseridas e número ideias aprovadas no programa



Fonte: Intranet Grupo Fleury

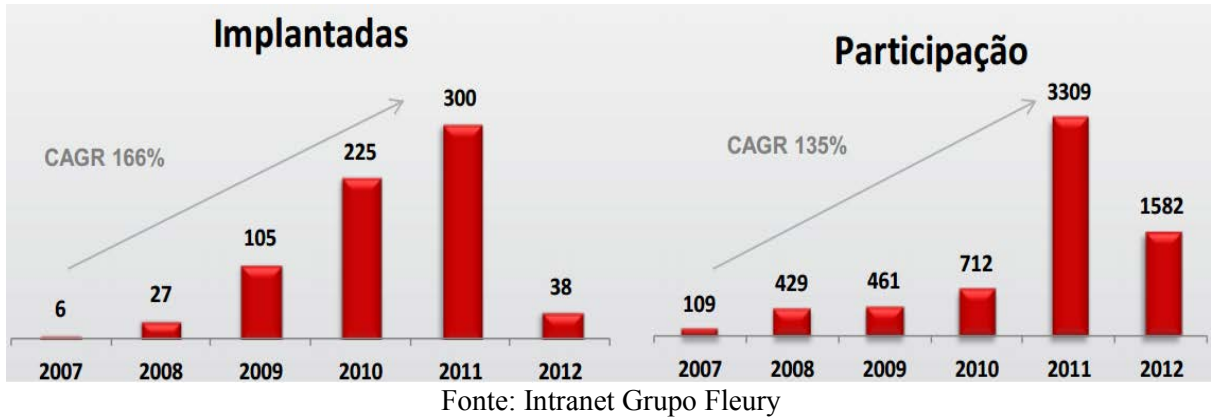
Já no primeiro ano da ferramenta, esse novo modelo apontou uma maior eficiência na captação de ideias, elevando em mais de 70 por cento o número de sugestões inseridas no programa, alcançando assim um dos objetivos da rota de melhorias. A nova plataforma



também acelerou o processo de seleção e avaliação de ideias, registrando um aumento significativo de mais de 50 por cento de ideias aprovados logo no ano de implantação. É importante observar que o aumento do número de ideias aprovadas ocorre quando as ideias começam a ser selecionada pela “multidão”, descentralizando assim o processo burocrático de avaliação anterior, um dos grandes gargalos do sistema anterior. Esse novo sistema adicionou mais transparência no processo de inovação do Fleury.

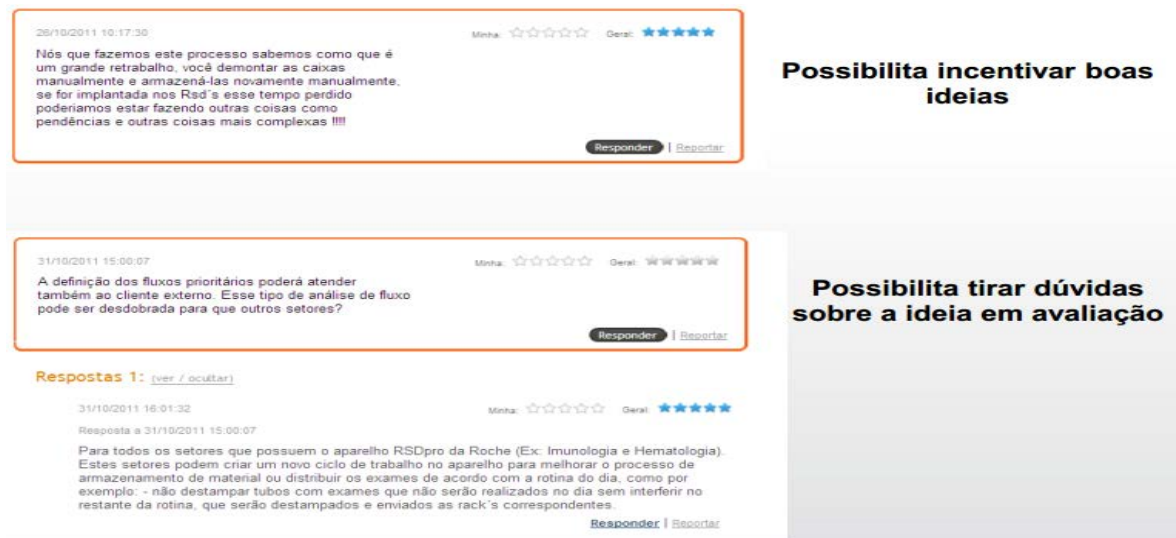
Consequentemente, todos e qualquer um podem contribuir com ideias, debater sugestões de outros participantes, investir nas ideias que acreditam ser as melhores. O novo formato do programa proporciona uma motivação extra para os funcionários, pois eles se sentem ouvidos e podem contribuir nos processos de tomada de decisão, quando participantes do programa. Foi registrado um aumento de 80 por cento no número de participantes do programa em 2011, alcançando mais das metas da rota de melhorias. Um modelo de inovação descentralizados, com base em processos tecnológicos simples, transparentes e divertidos. A nova ferramenta incentiva o aumento na comunicação interna, por consequência, uma maior interação e compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, gerando assim ideias mais qualificadas e com uma probabilidade maior de serem implantadas. Um aumento de 25 por cento nas ideias implantadas foi observada no mesmo ano de implantação do novo sistema.

Gráficos 5 e 6 - Número de ideias implantadas e número de participantes do programa



A ferramenta também permite a interação dos funcionários, possibilitando a troca de informações. Desta maneira os participantes incentivam, sugerem e questionam outras ideias lançadas no programa, melhorando assim a comunicação interna da organização.

Figura 4 – Interação dos participantes utilizando a ferramenta



Fonte: Intranet Grupo Fleury

Algumas mudanças foram feitas no sistema de premiação. Um modelo de leilão foi introduzido para a premiação do programa. A empresa “oferta” diversos prêmios, os quais são arrematados pelos colaboradores, que derem os maiores lances e é claro que a moeda utilizada no leilão é o “inove”. Esse processo permite um maior controle do orçamento do

programa e estimula a participação dos colaboradores, que querem mais “inoves” para o “arremate” dos prêmios.

Figura 5– Premiação do Programa Central de Ideias (Sistema Leilão)

The screenshot displays a web interface with a navigation bar at the top containing 'MERCADO', 'IDEIAS', 'PRÊMIOS', and 'ATIVIDADE'. Below the navigation bar, the page is titled 'Catálogo' and states 'Você tem 20 inoves para usar no leilão de prêmios.' Two prize listings are shown:

- Aventura:**
  - Description: 'Para você que não consegue ficar parado ou quer tentar algo diferente. A mistura esporte e natureza nunca esteve tão acessível a você, saia da rotina e aproveite o que a vida tem de melhor!'.
  - Quantity: 1
  - Leilão terá início em: 16-01-2012 09:00
  - Lance base: 3.500 Inoves
  - Meu lance: [sem lances]
  - Lance:  Submeter
- Jantar:**
  - Description: 'Com criatividade, excelência e ambientes agradáveis, esses espaços gastronômicos vão render momentos únicos para você. Surpreenda-se com os variados sabores.'
  - Quantity: 1
  - Leilão terá início em: 16-01-2012 09:00
  - Lance base: 2.500 Inoves
  - Meu lance: [sem lances]
  - Lance:  Submeter

Fonte: Intranet Grupo Fleury

O programa tem gerado milhões em redução de custos, assim como tem tornado os processos mais eficientes. A ferramenta também estimula um aumentando das participações das partes interessadas e ainda reforça a qualidade dos serviços prestados, entre outros benefícios. Os resultados bem sucedidos são uma combinação de fatores, um deles é a ferramenta em si, mas isso não elimina a importância da gestão da comunicação, o empenho dos coordenadores do programa, assim como o comprometimento e o engajamento das lideranças. “O número e a qualidade das ideias implementadas, estão beneficiando muito a

empresa. Fomos capazes de envolver todo o universo Fleury no processo colaborativo, possibilitando a conexão de diferentes tipos de funcionários participantes do programa. Eles são indivíduos criativos, críticos e executores” diz Patricia Maeda, responsável pela gestão de inovação no Fleury.

## 5 - CONCLUSÃO

As organizações de sucesso visualizam seus colaboradores como pessoas capazes de aprender, compartilhar e participar efetivamente do processo de tomada de decisões, ou seja, elas acreditam no modelo colaborativo de gestão. Esse sistema explora a inteligência coletiva a qual agregue algum valor à organização, ao seu produto e ao serviço oferecido aos clientes. Essas empresas valorizam seus colaboradores como sendo talentos, capazes de criar, serem flexíveis e participativos. Além disso, motiva-os a perceber o que está acontecendo ao redor, em seu ambiente de trabalho. Uma destas empresas o Fleury, que tem em seu DNA a cultura de difundir inovação entre todos os funcionários.

Ficou claro que o Programa Central de Ideias, é uma importante ferramenta para a promoção da criatividade e o compartilhamento do conhecimento coletivo dentro do Fleury. Para o estudo em questão, foi realizada uma pesquisa literária que resultou no levantamento de sete fatores de benefícios, que um programa de sugestão de ideias, podem fornecer para a organização. Também foi feita a análise do programa e foi demonstrada a evolução da ferramenta, durante o período estipulado da pesquisa, alcançando assim os objetivos propostos no início do trabalho.

Levando em consideração os 7 fatores provenientes da pesquisa literária com a análise feita no Programa Central de Ideias concluímos:

1. O programa possibilita a criação de um ambiente de trabalho que suporta as atividades individuais ou em grupos, considerando a necessidade de comunicação e interação, capazes de desenvolver políticas de apoio à criatividade e inovação, ou seja ele é uma ferramenta que gera inovação.
2. O programa recebe o total apoio e engajamento das lideranças que participam, avaliam e investem no programa.

3. O programa motiva os colaboradores, pois eles se sentem ouvidos e reconhecidos ao fazer parte do processo de tomada de decisões. A ferramenta também pode servir para a detecção e retenção de talentos. Participantes do programa já foram convidados a se juntar a uma equipe de gestão e até liderar um novo projeto como resultado de sua participação ativa no programa.
4. O programa torna os processos mais eficientes e ainda reforça a qualidade dos serviços prestados gerando um aumento de produtividade para o Fleury.
5. O programa aponta um sistema de premiação eficiente. O modelo de leilão de prêmios permite um maior controle do orçamento do programa e estimula a participação dos colaboradores.
6. O programa já gerou alguns milhões em valor criado e se tornou uma peça fundamental para a redução de custos dentro da empresa.
7. O programa gera um aumento na comunicação e auxilia a interação dos colaboradores, permitindo que os participantes interajam, debatam e avaliem as ideias.

A abordagem do programa de sugestões torna-se relevante para as organizações que desejam se manter competitivas e buscam sempre o desenvolvimento de novas estratégias. Também foi possível constatar que os programas são canais de divulgação da filosofia, crença e valores da empresa. A organização deve manter o programa alinhado ao planejamento estratégico, o que acarreta em mais qualidade e maior implantação no número de ideias.

O balanço geral do programa é bastante positivo e o Central de Ideias está em um processo de evolução. A melhora na qualidade da gestão do programa, bem como na qualidade das ideias e na avaliação já estão acontecendo. A evolução do programa está se tornando um processo gradativo e parte integrante da cultura organizacional do Grupo Fleury.

## 5.1 - SUGESTÕES PARA A CONTINUIDADE DO TRABALHO

Se quisermos melhorar um processo, melhorar a experiência do cliente, criar ou aperfeiçoar um produto ou serviço a solução provavelmente poderá ser encontrada dentro da organização. Os colaboradores são uma importante fonte de conhecimento, pois possivelmente foram expostos a diversas experiências, vieram de diferentes origens e educação, são consumidores, trabalharam em outros departamentos, passaram por outras empresas e ainda são diferentes em gênero, idade e até mesmo nacionalidade. Muito provavelmente, eles tenham algo a dizer, embora não signifique que eles darão as respostas finais.

O presente trabalho aponta a evolução de um programa de sugestão e os benefícios que o Programa Central de Ideias vem trazendo para o Grupo Fleury. Por ser uma ferramenta inovadora o modelo do programa que se baseia em uma rede social corporativa, pode ser replicado em outras empresas e substituir os antigos programas de sugestão que estão caindo em desuso. A replicação deste modelo de gestão colaborativa com o apoio das lideranças, em outras organizações, poderia apontar bons resultados quando comparados aos sistemas antigos.

Uma sugestão para trabalhos futuros seria uma análise dessa ferramenta atual, levando em consideração um maior período de tempo. Seria necessário analisar como o número de ideias criadas, ideias avaliadas, ideias implantadas e o número de participantes se correlacionam e variam com o passar dos anos.

## REFERÊNCIAS

- ABOOIE, M. H.; OWLIA, M. S.; ARDAKANI, F. D. **Investigation on Effectiveness of Suggestion System Settlement in Yazd Gas Company and Method Offered for Developing Improvement.** Journal of Applied Sciences Research, Vol.6(12), pp.6424-6432. Scopus (Elsevier B.V), 2010.
- ANDERSON D. **Supervisors need ESP** (Employee Suggestion Program), 1991.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Gestão de Ideias para inovação contínua.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BOHLANDER, G. SNE LLS; SHERMANA. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BOSQUETI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas: visão do RH X visão dos clientes.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília: ANPAD, 2005.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Thomson Learning, 2004
- CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial.** 10. Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- CARVALHO, Ivânia Nascimento Ferreira; MELO, Naiza Pereira. **Cultura e Clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas.** Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3.ed rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COHEN, M. **Como escalar montanhas de salto alto?** Exercendo o poder no feminino. São Paulo: Saraiva, 2009.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais: 3. ed.** São Paulo: Atlas, 1995.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, Inovar e se Diferenciar na sua Empresa.** 5ª tiragem Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FEREYDUN V, MUGHARI Ali M, GHASEMI M. **Organizational suggestion system in the era of holding by developing an innovative model: the case of bonyade ta avon holding in Iran (an applied model),** 2010.



FLORIANO, P. R. **Programa de ideias**: mais quantidade ou mais qualidade? In: TERRA, J. C. C. Inovação: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

Fugita J. **Companies Turn to Employee Ideas To Cut Costs and Improve Products**.

Disponível em: < <http://www.csmonitor.com/1994/0825/25081.html>>. Acesso em: 15 fev de 2015.

GHASEMI M.; VERDINEJAD F.; MUGHARI A. M.;

**Organizational suggestion system in the era of holding by developing an innovative model** : the case of bonyade ta avon holding in Iran(an applied model). Iranian Journal of Management Studies, Vol 3, Iss 1, Pp 5-24 (2010)

GODFREY, A. B. **Criativity, innovation and quality**. Juran Institute, Inc. Series of satellite broadcast presentation, Fev. 2003.

HAMEL, G. **A era da revolução**. Revista HSM Management, v. 24, n. 1, p. 116-125, 2001.

HANER, U. E. **Spaces for creativity and innovation in two established organizations**.

Spaces for creativity and innovation, v.14, n.3, p. 288-298, 2005.

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

JEROMOS, P D. **A suggestion system that works for you**, 2005.

LIKER, J.K.; MEIER, D. **The Toyota way fielbook**: A practical guide for implementing Toyota's 4ps. New York: McGraw-Hill, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, Gustavo. **Gestão de qualidade de vida no trabalho – GQVT**. In: Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

MARKSBERRY P, CHURCH J, SCHMIDT M. **The Employee Suggestion System**: A New Approach Using Latent Semantic Analysis, 2012.

MARQUES, Ronaldo. Comunicação Interna. 27jan.2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 05 jun de 2015.

MATTHES K. **What's the big idea?** Empower employees through suggestion, 1992.

MIGUEL L. Como potencializar a motivação na vida e no trabalho. Disponível em <<http://www.escolapsicologia.com/como-potenciar-a-motivacao-na-vida-e-no-trabalho/>>. Acesso em 15 fev. 2015.

MONAHAN J. **Employees double as cost-cutting experts**, 1992.

NELSON, B. **1001 maneiras de premiar seus colaboradores**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- O'CONNOR, J. V. **Building internal communications**, 1990.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.
- RAPP, C. & EKLUND, J. **Sustainable Development of a Suggestion System**: Factors Influencing Improvement Activities in a Confectionary Company Human Factors un Introduction Ergonomics in Manufacturing, vol. 17 No. 1, pp. 79-94, 2007.
- RIJNBACH, Van Caspar. Como transformar idéias em inovações que geram resultados. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Comotransformarid%C3%A9iaseminova%C3%A7%C3%B5esquegeramresultados.aspx>. Acesso em 05 jun 2015.
- ROBINSON, A. G.; SCHROEDER, D. M. **Ideias para revolucionar sua vida**. São Paulo: Editora Gente, 2005.
- RUGGIERO, Alberto Pirró. Qualidade da comunicação interna. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em 05 jun 2015.
- SAMANEH B, AZMA F, Seyed M. **A study on efficiency and effectiveness of suggestion system**: A case study of oil products distribution, 2013.
- SANTO, Rui. Processos Criativos: Metodologias para fazer surgir e alimentar inovações nas empresas. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/ProcessosCriativosMetodologiasparafazersurgirealimentarinova%C3%A7%C3%B5esnasempresas.aspx>. Acesso em 05 jun 2015.
- SILVA E, MENEZES. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação, UFSC, 4. ed. Ver. Atual. Florianópolis 2005.
- SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2008
- SOUZA, Almaisa e YONAMINE, Juliana Silva 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. XXII ENEGEP - Outubro/2002, Curitiba.
- SONNTAG V, BUECH A, KARLHEINZ M. **Suggestion systems in organizations**: what motivates employees to submit suggestions? 2010.
- TERRA, J. C. C. **Inovação**: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.
- TSCHOHL J. Be BAD: employee suggestion program cuts costs, increases profits, 1998.
- VALLADARES, A.; LEAL FILHO, J. G. **Gestão contemporânea de negócios**: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. Revista FAE, v.6, n.2, p. 85-95, 2003.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**. Revista da Faculdade de Administração de Empresas/FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, 2002

WAINWRIGHT A. D. **People-first strategies get implemented**, 1997.

## APENDICE A

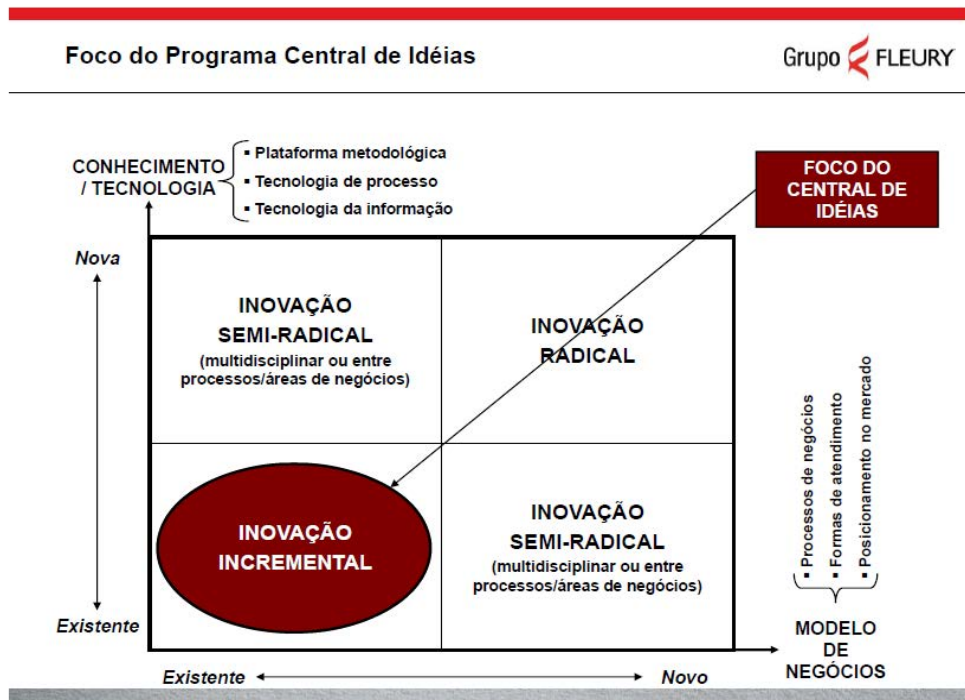
### O PROGRAMA DE SUGESTÃO CENTRAL DE IDÉIAS (Versão Anterior).

O Programa Central de Ideias, foi lançado em 2007. Ele é uma ferramenta democrática e colaborativa, a qual possibilita que os colaboradores do Grupo Fleury, compartilhem seu conhecimento e apresentem suas sugestões de ideais. No início era um processo manual, no qual permitia que todos os funcionários enviassem suas ideias no papel, as quais eram avaliadas por um comitê inovador. O programa se tornou mais robusto e maduro expandindo para um modelo on-line. Atualmente a ferramenta se tornou uma rede social empresarial e um novo sistema de sugestão de ideias foi desenvolvido baseado nos princípios da gamificação. Esse sistema pode ser acessado pela intranet ou remotamente pela internet e qualquer funcionário está apto a submeter uma ideia para melhoria de processos, práticas e serviços. O programa estimula os colaboradores do grupo, no dia a dia, a promover a geração espontânea de ideias, além de definir uma sistemática de envolvimento dos funcionários. As pessoas que podem participar são os colaboradores internos do grupo em sua maioria dividida entre área técnica, unidades de atendimento, central de atendimento ao cliente, área administrativa e o pessoal das marcas regionais entre outros.

O escopo do programa baseia se em encontrar proposições de melhorias em atividades e processos de medicina diagnóstica, atendimento e gestão do relacionamento com o cliente. As melhorias e inovações em processos que contribuam para reforçar os compromissos de qualidade, excelência e intimidade com os clientes do Grupo Fleury, também são um dos objetivos do programa, alinhado as estratégias da empresa.

Todas as ideias são válidas e interessantes para a gestão da inovação, sendo o enfoque do programa Central de Ideias a geração de ideias voltadas para a inovação incremental que tem como base a excelência operacional, a mudança de processos e sistemas.

Figura 1: Foco do Programa Central de Ideias



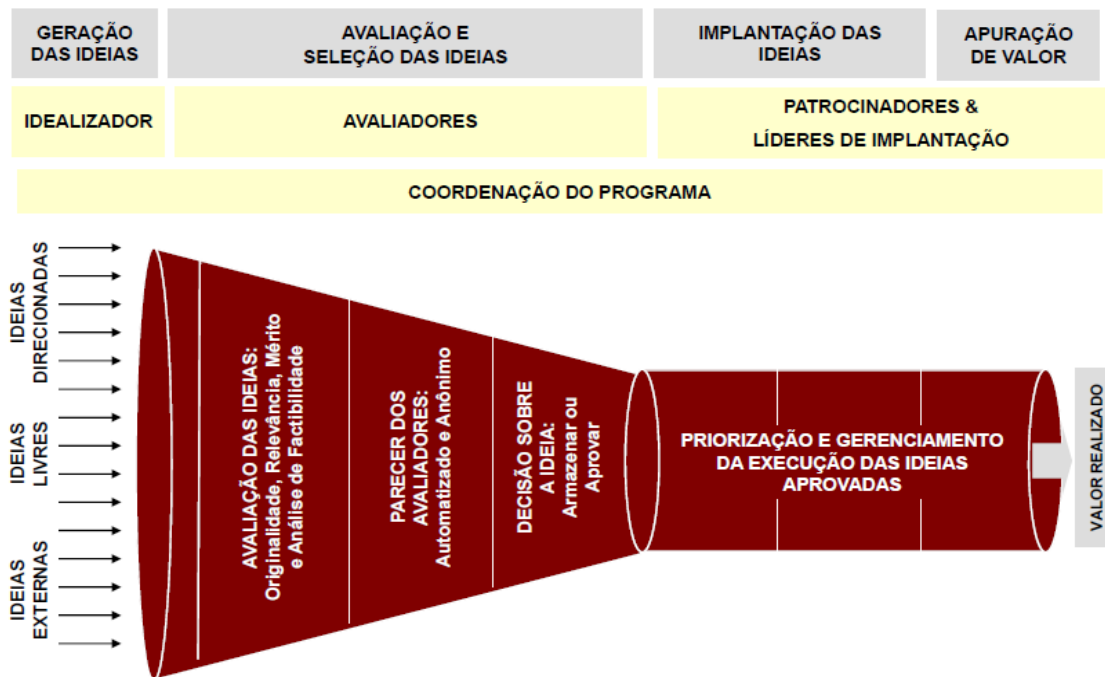
Fonte: Intranet Grupo Fleury

O programa é um canal pelo qual os colaboradores ao inserirem suas ideias se aproximam aos valores da companhia, elevando seu potencial inovador e agregando valores ao grupo. Os critérios para a avaliação das ideias são a originalidade, a relevância, o mérito e a análise de factibilidade. O parecer dos avaliadores é automatizado e anônimo. Os avaliadores decidem se aprovam ou se armazenam as ideias para usá-las em outro momento.

#### A ESTRUTURA DO PROGRAMA CENTRAL DE IDEIAS ATÉ O ANO DE 2010

O Programa Central de Ideias baseia-se no modelo funil desenvolvido por Clark e Wheelwright e representa a necessidade de gerar sugestões em quantidades elevadas para os processos de inovação organizacional. Esse modelo permite a coleta de muitas ideias, possibilitando optar por aquelas mais compatíveis aos objetivos estabelecidos para uma determinada estratégia. A maioria dos modelos pré-estabelece que a geração de ideias é a parte inicial dos projetos, que após atender alguns requisitos serão aperfeiçoadas, somando-se a outras sugestões, para o lançamento dos projetos inovadores (BARBIERI, ÁLVARES E CAJAZEIRA, 2009).

Figura 2 - Visão geral das etapas do programa



Fonte: Intranet Grupo Fleury

- 1) As ideias são divididas em duas vertentes, as livres e as diretamente relacionadas. As ideias livres são provenientes de qualquer funcionário da empresa e sobre qualquer temática. As direcionadas são aquelas relacionadas diretamente com as plataformas de inovação e são definidas pelo Fórum de Inovação que direciona o tema pertinente para a criação das ideias.
- 2) As avaliações são realizadas baseando-se em três critérios em série. O primeiro avalia se a ideia atende alguma necessidade do Fleury, em alguns casos, não exista uma necessidade específica ou conhecida, mas se a ideia for criativa ou inovadora ela pode ser aprovada. No segundo filtro o critério aplicado é o de viabilidade, ou seja, avalia até que ponto é possível implementar a ideia. No terceiro filtro é necessário ter um plano de negócio já estruturado para fazer uma análise financeira e o mensurar o grau de alinhamento com a estratégia da empresa. Uma ideia aprovada, passando por esses três filtros, fica armazenada num banco de ideias e pode ser implementada futuramente.

A implementação das ideias é decidida pelos diretores de unidade de negócio, os quais possuem um orçamento próprio para o desenvolvimento de novos produtos. Eles decidem quais as ideias que serão desenvolvidas, sua prioridade e qual time de projeto será alocado conforme as prioridades de negócio.

## PARTICIPANTES DO PROGRAMA

O idealizador é o criador da ideia, ele é responsável pela formalização do cadastramento da ideia no sistema e acompanha o seu andamento em todo o processo. O idealizador é notificado sempre que há uma mudança no status da ideia, há casos, em que o idealizador pode ser indicado pelo Patrocinador da Implantação como Líder da implantação de uma ideia. Nesta situação ele fica responsável por todas as atividades inerentes a implantação da ideia.

Figura 3 - Tela inicial do programa para usuários com o perfil de idealizador

**Perfil Idealizador** Grupo FLEURY

**Central de Idéias** Bem-vindo(a), Ruy Bouer você está acessando como Idealizador. [sair >](#)

Altere aqui seu perfil para: [Coordenador do programa](#) | [Avaliador](#) | [Líder da implantação](#) | [Administrador](#) | [Patrocinador da implantação](#)

---

**Grupo FLEURY** Página inicial | Busca | Ajuda

**MINHAS IDÉIAS**

- [Inserir nova Idéia](#)
- [Idéias aguardando avaliação \(1\)](#)
- [Idéias salvas como rascunho \(0\)](#)
- [Ver todas minhas Idéias \(4\)](#)
- [Pesquisas sobre idéias submetidas](#)

Tela inicial do programa exibida para os usuários que acessam o sistema com o perfil Idealizador

**ÚLTIMAS IDEIAS IMPLANTADAS NA EMPRESA**

Nº Idéia	Título	Tema	Idealizador
2554	Colocação de faixa amarela no estacionamento da Unidade Irapuera.	Tema Livre	Miguel Jorge Neto
1197	Implantação de telefone "público" para discagem de ramal no Jabaquara.	Tema Livre	Alessandro Tevarca das Neves
2033	Informativos sobre o que jogar em cada lixo.	Tema Livre	Karina de Mele
1003	Economia de Copo Descartável para Água (Consumo Consciente)	Tema Livre	Jorge Alberto R. de Araujo
474	Placa na parede dos banheiros alertando para não jogar absorventes ou qualquer tipo de papel no vaso sanitário.	Tema Livre	Maria Mayumi Granava
81	Redução no consumo de energia na Unidade Jabaquara	Tema Livre	Cristina Nakamura Hoshino

Fonte: Intranet do Grupo Fleury

O Coordenador do programa é o responsável por classificar e encaminhar as ideias para os Avaliadores e para o Patrocinador da Implantação. Ele deve encaminhar as ideias recebidas dos Idealizadores a três Avaliadores (sendo o terceiro avaliador acionado somente se houver empate entre as duas primeiras avaliações, ou seja, uma aprovação e uma

reprovação). O Coordenador também pode resgatar ideias previamente armazenadas. Ele é notificado sempre que receber uma ideia para encaminhamento tanto dos idealizadores, como também, quando os avaliadores encaminham ideias entre si e ainda quando houver ideias com encaminhamento em atraso.

Figura 4 - Tela inicial do programa para usuários com o perfil de coordenador

**Perfil Coordenador** Grupo **FLEURY**

Central de Idéias Bem-vindo(a), Ruy Bouter você está acessando como coordenador do programa [sair >](#)

[Altere aqui seu perfil para: Idealizador | Avaliador | Líder de implantação | Administrador | Patrocinador de implantação](#)

Grupo **FLEURY** Página inicial | Busca | Ajuda

**MINHAS ATIVIDADES**

- ▣ [Idéias aguardando encaminhamento para avaliadores \(1\)](#)
- ▣ [Idéias aguardando encaminhamento para patrocinadores de implantação \(0\)](#)
- ▣ [Idéias armazenadas sujeitas a resgate \(1996\)](#)
- ▣ [Idéias em atraso \(1\)](#)
- ▣ [Ver todas idéias encaminhadas \(2857\)](#)
- ▣ [Ver histórico da ideia](#)

Tela inicial do programa exibida para o perfil de Coordenador

**ÚLTIMAS IDÉIAS IMPLANTADAS NA EMPRESA**

Nº Idéia	Título	Tema	Idealizador
2554	Colocação de feixe amarelo no estacionamento da Unidade Ibitipuera.	Tema Livre	Miguel Jorge Neto
1197	Implantação de telefone "público" para discagem de ramal no Jabaquara.	Tema Livre	Alessandra Tavares das Neves
2030	Informativos sobre o que jogar em cada lixo.	Tema Livre	Karina de Melo
1883	Economia de Copo Descartável para Água (Consumo Consciente)	Tema Livre	Jorge Alberto R. de Araujo
974	Placa na parede dos banheiros alertando para não jogar absorventes ou qualquer tipo de papel no vaso sanitário.	Tema Livre	Marcia Mayumi Arecava
81	Redução no consumo de energia na Unidade Jabaquara.	Tema Livre	Cristina Nakamura Hoshino

Fonte: Intranet do Grupo Fleury

O Avaliador é responsável pela avaliação das ideias. Ele é considerado ponto focal para registros e feedback das avaliações. Ele pode aprovar ou armazenar uma ideia, caso a ideia não pertença a sua alçada, ele encaminha a outro Avaliador. Os avaliadores são notificados sempre que recebem uma ideia para avaliação e quando houver ideias com avaliações atrasada.



Figura 5 - Tela inicial do programa para usuários com o perfil de avaliador

**Perfil Avaliador** Grupo FLEURY

Central de Idéias Bem-vindo(a), Ruy Bouer você está acessando como avaliador. [sair >](#)

Altere aqui seu perfil para: [idealizador](#) | [Coordenador do programa](#) | [Lider da implantação](#) | [Administrador](#) | [Patrocinador da implantação](#)

---

Grupo FLEURY Página inicial | Busca | Ajuda

**MINHAS AVALIAÇÕES**

- :: [Idéias aguardando avaliação \(1\)](#)
- :: [Idéias com avaliação em atraso \(0\)](#)
- :: [Idéias avaliadas por mim \(401\)](#)

Tela inicial do programa exibida para os usuários que acessam o sistema com o perfil Avaliador

**ÚLTIMAS IDÉIAS IMPLANTADAS NA EMPRESA**

Nº Idéia	Título	Tema	Idealizador
2554	Colocação de faixa amarela no estacionamento da Unidade Ibirapuera.	Tema Livre	Miguel Jorge Neto
1197	Implantação de telefone "público" para discagem de ramal no Jabacuará.	Tema Livre	Alessandra Tavares das Neves
2033	Informativos sobre o que pagar em cada lixo.	Tema Livre	Karina de Melo
1603	Economia de Copo Descartável para Água (Consumo Consciente)	Tema Livre	Jorge Alberto R. de Araujo
974	Placa na parede dos banheiros alertando para não jogar absorventes ou qualquer tipo de papel no vaso sanitário.	Tema Livre	Marcia Mayumi Aracava
81	Redução no consumo de energia na Unidade Jabacuará	Tema Livre	Cristina Nakamura Hoshino
943	Revisão do Código de Conduta da Empresa	Tema Livre	Adriana S. Elias Goncalves

Fonte: Intranet do Grupo Fleury

O patrocinador é responsável pela alocação do líder da implantação e acompanhamentos dos prazos e custos da implantação. Ele pode encaminhar ideias diretamente para implantação, solicitar ao líder da implantação uma análise de viabilidade ou detalhamento da implantação da ideia, quantas vezes forem necessárias, ou armazenar ideias que não devem ser implementadas. O sistema notifica sempre quando o patrocinador recebe uma ideia para implantação e quando houver ideias com encaminhamento atrasado.

**Perfil Patrocinador de Implantação** Grupo FLEURY

Central de Idéias Bem-vindo(a), Ruy Bouer você está acessando como patrocinador da implantação. [sair >](#)

Altere aqui seu perfil para: [idealizador](#) | [Coordenador do programa](#) | [Avaliador](#) | [Lider da implantação](#) | [Administrador](#)

---

Grupo FLEURY Página inicial | Busca | Ajuda

**MINHAS ATIVIDADES**

- :: [Idéias aguardando decisão sobre implantação \(1\)](#)
- :: [Idéias em atraso \(0\)](#)
- :: [Idéias em acompanhamento \(1\)](#)
- :: [Idéias patrocinadas por mim \(3\)](#)

Tela inicial do programa exibida para os usuários que acessam o sistema com o perfil Patrocinador da Implantação

**ÚLTIMAS IDÉIAS IMPLANTADAS NA EMPRESA**

Nº Idéia	Título	Tema	Idealizador
2554	Colocação de faixa amarela no estacionamento da Unidade Ibirapuera.	Tema Livre	Miguel Jorge Neto
1197	Implantação de telefone "público" para discagem de ramal no Jabacuará.	Tema Livre	Alessandra Tavares das Neves
2033	Informativos sobre o que jogar em cada lixo.	Tema Livre	Karina de Melo
1603	Economia de Copo Descartável para Água (Consumo Consciente)	Tema Livre	Jorge Alberto R. de Araujo
974	Placa na parede dos banheiros alertando para não jogar absorventes ou qualquer tipo de papel no vaso sanitário.	Tema Livre	Marcia Mayumi Aracava
81	Redução no consumo de energia na Unidade Jabacuará	Tema Livre	Cristina Nakamura Hoshino

Fonte: Intranet do Grupo Fleury

O líder da implantação e o responsável pelo acompanhamento da implantação, a elaboração dos estudos de viabilidade e o detalhamento do projeto. Ele é notificado sempre que receber uma ideia do patrocinador da implantação e sempre que uma de suas responsabilidades estiverem atrasadas.

Figura 6 - Tela inicial do programa para usuários com o perfil de líder de implantação.

The screenshot displays the 'Perfil Líder de Implantação' page. At the top, it shows the user's name 'Ruy Bouer' and a list of roles: Idealizador, Coordenador de programa, Avaliador, Administrador, and Patrocinador da implantação. Below this, there are navigation buttons for 'Página inicial', 'Busca', and 'Ajuda'. The main content area is divided into two sections: 'MINHAS IMPLANTAÇÕES' and 'ÚLTIMAS IDEIAS IMPLANTADAS NA EMPRESA'. The 'MINHAS IMPLANTAÇÕES' section lists several ideas with their status, such as 'Ideias aguardando análise de viabilidade (0)', 'Ideias aguardando detalhamento de implantação (0)', 'Ideias aguardando execução da implantação (1)', and 'Ideias implantadas (4)'. The 'ÚLTIMAS IDEIAS IMPLANTADAS NA EMPRESA' section contains a table with columns for 'Nº Ideia', 'Título', 'Tema', and 'Idealizador'.

Nº Ideia	Título	Tema	Idealizador
2054	Colocação de feixe amarelo no estacionamento da Unidade Brapuera.	Tema Livre	Miguel Jorge Neto
1197	Implantação de telefone "público" para discagem de ramal no Jabaquara.	Tema Livre	Alessandra Tavares das Neves
2030	Informativos sobre o que jogar em cada lixo.	Tema Livre	Karina de Melo
1883	Economia de Copo Descartável para Água (Consumo Consciente)	Tema Livre	Jorge Alberto R. de Araujo
974	Placa na parede dos banheiros alertando para não jogar observentes ou qualquer tipo de papel no vaso sanitário.	Tema Livre	Marcia Mayumi Arscava
81	Redução no consumo de energia na Unidade Jabaquara	Tema Livre	Cristina Nakamura Hoshino

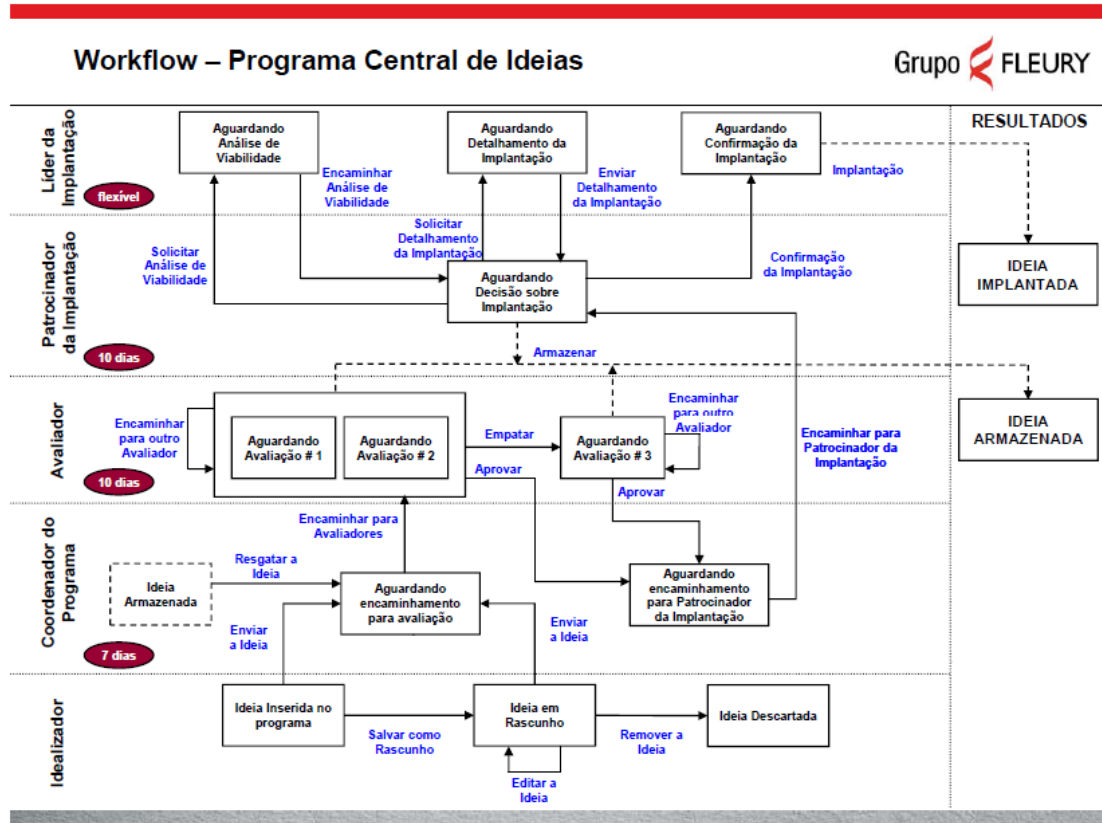
Fonte: Intranet do Grupo Fleury

## O WORKFLOW DO PROGRAMA CENTRAL DE IDEIAS ATÉ O ANO DE 2010

A ideia é inserida no programa pelos idealizadores e enviada ao coordenador do programa que é o responsável por classificar e encaminhar a ideia a três avaliadores, sendo o terceiro avaliador acionado somente se houver empate entre as duas primeiras avaliações, ou seja, uma aprovação e uma reprovação. Os avaliadores podem aprovar ou armazenar uma ideia, caso a mesma, não pertença a sua alçada ele encaminha a outro avaliador. Sendo a ideia aprovada por ambos avaliadores, ela retorna ao coordenador que classifica e encaminha a ideia ao patrocinador da implantação. O patrocinador é o responsável pela alocação do líder da implantação e exige do mesmo uma análise de viabilidade e/ou detalhamento da implantação. Após receber os relatórios do líder o patrocinador decide armazenar ou aceitar a ideia. No caso positivo, uma confirmação é enviada ao líder, que é o responsável pelo acompanhamento, dando início a implantação da ideia.

O coordenador do programa tem a liberdade de resgatar ideias previamente armazenadas e encaminhar a outros avaliadores recomeçando os processos até a implantação.

Figura 7 - Workflow do Programa Central de Ideias



Fonte: Intranet Grupo Fleury

## O SISTEMA DE PREMIAÇÃO DO PROGRAMA CENTRAL DE IDEIAS

Para os programas que têm a recompensa monetária como incentivo às sugestões, as regras de premiação são calculadas de acordo com a proporção do valor que a empresa prevê economizar com a implantação da ideia. Entretanto, os programas com abordagem voltada à participação coletiva como o Central de Ideias, as recompensas são simbólicas, como por exemplo, estabilidade no emprego, distribuição dos lucros e resultados, oportunidades de desenvolvimento pessoal, nomeações, placas de reconhecimento, recompensas coletivas de mercadorias entre outras (BARBIERI ET AL, 2008).

Figura 8 – Premiação do Programa Central de Ideias

Premiação do Programa Central de Ideias		Grupo FLEURY	
	Idealizador	Avaliador	Líder de Implantação
<b>CRITÉRIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideia aprovada – 10 pontos</li> <li>Ideia implantada – 20 pontos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de ideias avaliadas</li> <li>Pontualidade nas avaliações</li> <li>Número de redirecionamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de ideias implantadas no ano</li> </ul>
<b>FREQUÊNCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 Idealizadores por Trimestre com maior pontuação</li> <li>1 Idealizador do Ano com maior pontuação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Avaliador do Ano com melhor desempenho nos critérios de avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Líder de Implantação do Ano com maior número de ideias implantadas</li> </ul>
<b>PREMIAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idealizadores do Trimestre: Vale presente no valor de R\$ 1.000,00</li> <li>Idealizador do Ano: pacote de viagem com acompanhante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vale presente no valor de R\$ 1.000,00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vale presente no valor de R\$ 1.000,00</li> </ul>

Fonte: Intranet Grupo Fleury

Além disso Todos os colaboradores do Fleury possuem 5% da sua remuneração variável relacionada à dimensão Inovação, Aprendizado e Sustentabilidade do Balance Scorecard, sendo 2,5% especificamente relacionado aos resultados do programa Central de Ideias.