



Manual do Empresário

PROGRAMA DE GESTÃO DE IDEIAS:

COMO APLICAR NA PRÁTICA



SEBRAE
SP

CRÉDITOS

SEBRAE-SP

Conselho deliberativo

Presidente: Alencar Burti (ACSP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

Banco Nossa Caixa S.A.

FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo

ParqTec – Fundação Parque Alta Tecnologia de São Carlos

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

Secretaria de Estado de Desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil

Diretor-superintendente

Bruno Caetano

Diretor administrativo financeiro

Pedro Jehá

Diretor técnico

Ivan Hussni

Equipe técnica

Rodolfo Ribeiro da Silva

Suely Nunes Carneiro Miotto

Autora

Virginia Gonçalves – Consultoria, Treinamento e Desenvolvimento Ltda.

Apoio técnico

Daniel Augusto de Resende Neves

Marcelo Costa Barros

Patrícia de Mattos Marcelino

Projeto gráfico e diagramação

br4.cgn

“

Todas as inovações eficazes são
surpreendentemente simples.
Na verdade, maior elogio que uma inovação
pode receber é haver quem diga: isto é óbvio.
Por que não...



Peter Drucker

ÍNDICE

PROGRAMA DE GESTÃO DE IDEIAS: COMO SURTIU	6
COMO APLICAR NA EMPRESA	8
PASSO A PASSO QUE FACILITA O SUCESSO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE IDEIAS	8
PASSO 1. Conhecendo o programa de gestão de ideias	10
PASSO 2. Formação da equipe de avaliação de sugestões e planejamento do programa na empresa.....	11
PASSO 3. Implantação do programa de gestão de ideias.....	14
PASSO 4. Análise, implantação e reconhecimento das sugestões apresentadas.....	15
PASSO 5. Monitoramento e manutenção do programa	17
O QUE PODE DAR ERRADO	20
QUE RESULTADOS ESPERAR DE UM PROGRAMA DE IDEIAS E SUGESTÕES	21
ANEXOS	23
Ferramentas para geração e organização das ideias/sugestões brainstorming.....	23
Modelo de formulário para programa de gestão de ideias (impresso ou digital)	25
Modelo de formulário para comissão de avaliação.....	27
Leituras complementares: os três estágios para a solução de problemas/desafios	28
Dicas para manter a mente aberta.....	32

EDITORIAL DA DIRETORIA

Hora de coletar ideias

Trabalho em conjunto, equipes vencedoras e resultados positivos têm uma íntima relação. A participação de todos na busca por melhorias e objetivos comuns, sem dúvida alguma, encurta o caminho entre o desejo de acertar e as conquistas.

Mas como conseguir o engajamento para que, dentro de uma empresa, o grupo trabalhe de forma verdadeiramente colaborativa? Como aproveitar no dia a dia do empreendimento as contribuições que cada trabalhador tem a oferecer e que vão além da execução do básico?

Esse é o foco do material aqui apresentado: orientar o empresário a implementar um programa de gestão de ideias e, dessa forma, encontrar mais facilmente soluções. O intuito é mostrar como pode ser traçada uma série de ações que deem a oportunidade para todos ajudarem no aperfeiçoamento do negócio.

O programa de ideias e sugestões propõe um comportamento ativo. Em vez de esperar que as pessoas se prontifiquem a trazer respostas para os problemas, este manual orienta o empreendedor a provocar a participação, direcionar as propostas para questões específicas e de maior necessidade, organizar o material recebido, colocar em prática as medidas daí surgidas, monitorá-las e premiar os colaboradores. O processo passa a ter método e muito mais eficiência.

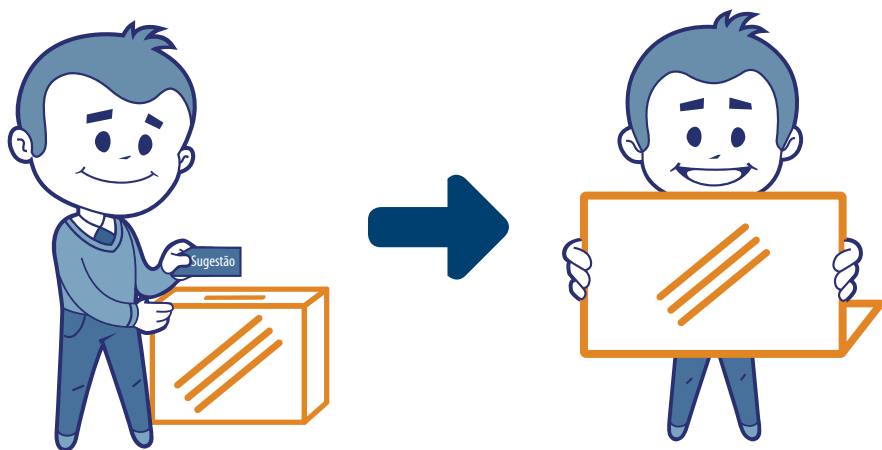
Isso tudo conduz a inovações, essenciais para a sobrevivência de qualquer empreendimento. Cria-se um círculo virtuoso de ambiente participativo, equipe unida, busca conjunta por soluções, aplicação das ideias mais apropriadas e melhores resultados.

Se sua empresa precisa aumentar vendas, aprimorar serviços, reduzir desperdícios ou tem qualquer outra demanda este material será de grande utilidade.

Aproveite a leitura e aplique as orientações aqui oferecidas. Certamente o retorno será proveitoso.

Bruno Caetano
Diretor-superintendente

PROGRAMA DE GESTÃO DE IDEIAS: COMO SURTIU



Os sistemas de gestão de ideias surgiram nas empresas antes da segunda guerra mundial, mas só foram amplamente difundidos com a onda de Controle de Qualidade das últimas décadas.

Os programas de gestão de ideias ganharam corpo a partir do momento que grandes empresas começaram a identificar a necessidade de buscar soluções inovadoras para as mais diversas situações e nos diversos departamentos da empresa, como por exemplo, um problema de produção, a necessidade de reduzir custo ou gerar ideias para desenvolver novos produtos.

Passou-se a estimular as pessoas a pensarem de forma não convencional na avaliação dos problemas e na identificação de oportunidades de melhoria, buscando soluções inovadoras.

Hoje em dia todo mundo fala em inovação para reduzir custos, aumentar a satisfação do cliente, produtividade, geração de novos produtos, vendas etc. Mas inovação depende, para começar, de sugestões e ideias, as quais serão analisadas partindo da viabilidade de implementação.

É importante diferenciar o que significa ter uma caixa de sugestão e um programa corporativo de gestão de ideias. Não se fala mais em caixa de sugestão, mas em programas estruturados e estratégicos de gestão de ideias, que é um assunto ainda emergente com enorme potencial para os negócios. Por que? Simplesmente porque depositar uma sugestão ou ideia em uma caixa, não vai resolver o problema. Será necessário ponderar sobre diversos aspectos antes mesmo de testar a ideia.

Diferentemente de uma simples caixa de sugestão, programas de sugestões ou gestão de ideias, podem envolver, entre outros aspectos:

- Atualização constante dos funcionários sobre metas da empresa, resultados alcançados, dificuldades enfrentadas, desafios do negócio, convidando-os a colaborar com ideias inovadoras;
- Esforços sistemáticos para estimular o potencial criativo dos colaboradores;
- Reconhecimento de que as ideias precisam ser analisadas individual e criteriosamente antes de serem consideradas como viáveis ou não. É possível considerar critérios como, por exemplo, adaptações necessárias na empresa para que a ideia seja implantada, tipo de melhoria que se espera obter, tempo de resposta dos resultados esperados, entre outros;
- Mecanismos de colaboração para melhoria de ideias (tirando o foco estreito de decisão do tipo “aceita” ou “não aceita”, sem que tenham sido feitas maiores análises);
- Liderança constantemente atenta e motivadora nos vários níveis da empresa.

Um programa de sugestões ou ideias tem vários objetivos e vantagens, tais como:

- Fortalecer as relações dentro das equipes de trabalho e reconhecer as contribuições individuais e coletivas;
- Incentivar o diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos de uma empresa e entre diferentes setores;
- Incentivar o diálogo entre lideranças e equipes sobre desempenho nas atividades;
- Monitorar resultados conforme ideias de melhorias implantadas (comparar como era, o que se espera da ideia com o efetivo resultado alcançado);
- Reconhecer talentos e contribuir para maior integração das necessidades e aspirações do funcionário com os objetivos e aspirações da empresa.

É fundamental ressaltar a importância e necessidade de análise e validação das ideias recebidas ao se implementar um programa deste tipo na empresa, assim como dar retorno aos funcionários sobre as ideias consideradas inviáveis à implantação, neste momento.

Ao implementar o programa na empresa, os ganhos vão além da redução de custos, aumento de produtividade e qualidade. As pessoas passam a compreender melhor o seu papel no alcance de melhores resultados para a empresa, ampliam sua visão sobre o negócio da empresa, passam a ter desafios e se motivam a superá-los, gerando um ambiente de trabalho muito mais harmonioso e produtivo.



COMO APLICAR NA EMPRESA

O programa é muito simples. De forma geral, todos os colaboradores podem participar e sugerir melhorias em qualquer área da empresa. Em algumas empresas, por exemplo, os diretores ou gerentes, não podem participar do processo de sugestões de melhorias, fazendo parte apenas da Equipe de Avaliação de viabilidade das ideias sugeridas, assim o processo da escolha de ideias fica mais transparente e confiável. Neste caso, é claro que diretores e gerentes podem ter ideias para melhoria da empresa, porém as mesmas, normalmente, não são inscritas nos programas de gestões de ideias, já que as empresas devem oferecer algum tipo de gratificação pelas ideias recebidas e validadas para serem implementadas.



Quem tiver uma ideia ou sugestão, reúne sua equipe de trabalho e a apresenta para, juntos, estruturarem a proposta de melhoria. Para tanto, são analisados os impactos da ideia na empresa como um todo (outros departamentos, partes interessadas: acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, comunidades, meio ambiente, sociedade). Depois, essa equipe inscreve a ideia no programa de gestão de ideias, seja através de um formulário impresso ou digitalizado.

Essa sugestão é recebida pela comissão de análise, que pode rejeitá-la, melhorá-la e/ou encaminhá-la para teste. Se aprovada no teste, a pessoa/equipe que a sugeriu recebe algum tipo de premiação e a ideia sugerida é implantada na empresa, passando a ser monitorada como qualquer outro processo. É fundamental que quem inscrever alguma ideia, seja uma pessoa ou uma equipe, receba uma comunicação explicando o que foi decidido em relação à mesma, após a etapa de análise de sua viabilidade.

Empresas de micro e pequeno porte podem implementar um programa de sugestões ou gestão de ideias, independente do seu tipo de negócio ou segmento de atuação (indústria, comércio ou serviços).

PASSO A PASSO QUE FACILITA O SUCESSO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE IDEIAS

Este manual foi desenvolvido para ajudar na autoimplantação de um Programa de Gestão de Ideias em sua empresa. Para tanto é necessário seguir alguns passos. O seu apoio, o seu engajamento e a sua participação são imprescindíveis para o sucesso deste Programa. Porém você não estará só e é sobre isso que falaremos na sequência deste manual. Você verá que um Programa de Gestão de Ideias só acontece com a ajuda de muitas mãos; é um programa que envolve muitas pessoas, entre elas você!

PASSOS	AÇÃO	RESPONSÁVEL
PASSO 1 - CONHECENDO O PROGRAMA DE GESTÃO DE IDEIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Leitura do manual. 	Empresário
PASSO 2 - FORMAÇÃO DA EQUIPE DE AVALIAÇÃO DAS SUGESTÕES E PLANEJAMENTO DO PROGRAMA NA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Convite às pessoas em posição de comando e com conhecimento técnico. • Formação da Comissão de Avaliação das sugestões. • Definição do sistema para recebimento das sugestões. • Desenvolvimento de formulário impresso e/ou digital. • Elaboração das regras/critérios para apresentação e análise das sugestões. • Definir a forma de reconhecimento/bonificação. • Definir a forma de monitoramento e acompanhamento das sugestões implantadas (desenvolvimento de indicadores). 	Empresário, Equipe de Planejamento e Comissão de Avaliação
PASSO 3 - LANÇAMENTO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE IDEIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião com todos os colaboradores para apresentação do Programa de Gestão de Ideias. 	Empresário, Equipe de Planejamento e Comissão de Análise
PASSO 4 - ANÁLISE, IMPLEMENTAÇÃO, RECONHECIMENTO E PREMIAÇÃO DAS SUGESTÕES APROVADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento das principais preocupações, dificuldades e/ou problemas da empresa. • Coleta, análise, classificação, teste da proposta sugerida, divulgação dos resultados, reconhecimento dos autores, premiação e implementação das sugestões que atingiram os objetivos. 	Empresário, Equipe de Planejamento e Comissão de Análise
PASSO 5 - MONITORAMENTO E MANUTENÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE IDEIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião de avaliação dos resultados obtidos e ajustes que sejam necessários. 	Empresário, Equipe de Planejamento e Comissão de Análise

PASSO 1. CONHECENDO O PROGRAMA DE GESTÃO DE IDEIAS

Este manual apresenta uma forma estruturada para implementação do Programa de Gestão de Ideias na empresa, de maneira a orientar e facilitar a participação individual ou em equipe na verificação de melhorias no ambiente de trabalho. Cabe a você analisar e anotar os pontos do Programa que deverão ser adaptados à necessidade e realidade de sua empresa. Cada ambiente tem suas particularidades e somente você saberá o que pode e precisa ser modificado para garantir a adequada implantação deste Programa. Ao invés de somente esperar por ideias que as pessoas queiram sugerir, você deve tomar uma atitude proativa e direcionar as pessoas sobre quais temas específicos elas devem sugerir possibilidades de melhoria. Os temas deverão refletir as preocupações mais urgentes, atuais e relevantes da empresa, por exemplo:

- Como reduzir atrasos nas entregas e reclamações dos clientes?
- Como reduzir desperdícios?
- Como obter melhoria da qualidade e da produtividade?
- Como aumentar as vendas?
- Como desenvolver novos produtos ou inovar os produtos já existentes?
- Como melhorar os serviços aos clientes?
- Como enfrentar a concorrência?
- Como reduzir o impacto ambiental?
- Como implementar programa de responsabilidade social de forma sustentável?
- Como inserir a empresa nas redes sociais?
- Como utilizar a internet para aumentar as vendas?
- Como medir resultados?

Agindo assim, a empresa poderá receber um número menor de ideias, mas que, provavelmente, serão mais relevantes e com possibilidade de aplicações práticas, pois estarão direcionadas para as necessidades estratégicas da empresa.

Uma forma de incentivar a criatividade na gestão de ideias é criar grupos de trabalho por setor ou temas, que possam estudar, por exemplo, patentes existentes de qualquer área de atuação ou gênero. Ao ler essas ideias patenteadas é possível ativar a criatividade ao perceber como as soluções foram encontradas para as situações analisadas e, assim, tende-se a ampliar a geração de ideias que representam soluções inovadoras e viáveis. O processo de geração de ideias é também estimulado para busca de informações diversas, que impulsionarão a definição de ideias aplicáveis ao contexto da empresa.

Também será importante orientar a equipe para utilização de algumas ferramentas de estímulo à criatividade (Brainstorming, por exemplo) e formas estruturadas de apresentação de ideias (4Q1POC, por exemplo). Apresentamos essas ferramentas em “Anexos”, no final deste manual.



PASSO 2. FORMAÇÃO DA EQUIPE DE AVALIAÇÃO DE SUGESTÕES E PLANEJAMENTO DO PROGRAMA NA EMPRESA

Você deve liderar pessoalmente este Programa, mas isso não quer dizer que deverá conduzi-lo sozinho. Este é um programa participativo e o envolvimento de todos os colaboradores deve ocorrer desde o início de sua implementação.

Para que não fique sozinho, convide pessoas que tenham significativo conhecimento sobre a empresa e seus processos, enfim, pessoas que saibam como fazer. Essas pessoas serão seus braços apoiadores na execução das tarefas. Elas poderão compor a Equipe de Planejamento. Talvez existam na empresa outras pessoas que possam ser as avaliadoras e testadoras das sugestões. Estas poderão compor a Comissão da Avaliação. Conforme o número de pessoas da sua equipe, algumas pessoas podem desempenhar os dois papéis, ou seja, podem atuar tanto na Equipe de Planejamento como na Comissão de Avaliação.

Qual o perfil dessas pessoas?

Convide colaboradores com conhecimento técnico nas diversas áreas da empresa. Aquele gerente ou encarregado com grande conhecimento do seu setor de atuação (Produção, RH, Comercial, Marketing e Vendas, Administrativo, Financeiro, entre outros).

Se sua empresa for uma indústria convide, por exemplo, alguém envolvido na etapa de produção do principal produto da empresa e também alguém da área de manutenção. Se sua empresa for um comércio convide, por exemplo, alguém envolvido no processo de atendimento ao cliente e também alguém que cuide da organização do estoque. Estes exemplos querem reforçar a você a importância de convidar e selecionar pessoas para tais equipes que possam contribuir de forma complementar no Programa de Gestão de Ideias.

Pense nas pessoas que você confia na empresa, aquelas a quem sempre recorre para ajudar na solução de algum problema. Pense também naquelas que costumam expor suas dúvidas e questionamentos. São essas pessoas que você deve chamar. Talvez você sinta que a equipe, por ser pequena, possa ficar sobrecarregada. Porém, com colaboração de todos e com prazos determinados, fica mais fácil estabelecer planejamento e organização para atender o dia a dia e o cronograma de implementação deste na empresa. Sabe-se que cada vez mais as pessoas assumem múltiplas tarefas nas empresas, o que ressalta a importância de inserir um programa de sugestões que as leve a refletir sobre o trabalho realizado e melhorias possíveis.

Feita a escolha das pessoas que comporão a Comissão de Avaliação, convide-as para uma reunião de apresentação do Programa de Gestão de Ideias para que compreendam os benefícios do mesmo para a empresa. Diga o que espera deles e o que deseja com o resultado do Programa de Gestão de Ideias. Estipule um prazo, de pelo menos uma semana, para que leiam atentamente o manual, e após essa semana, agende uma nova reunião para tirar dúvidas da equipe e iniciarem o planejamento da implementação do Programa na empresa.

Antes de realizar o lançamento, tudo deve estar muito bem definido e você é a peça mais importante nesse momento, pois tudo dependerá de sua aprovação. Mas, para que a equipe ajude nesta formulação, você deve deixar bem claro quais são os principais desafios que a empresa enfrenta e que tipo de mudança precisa acontecer para que se mantenha competitiva e lucrativa. Explique as razões de cada tema escolhido por você, por exemplo, redução de custos e melhoria da entrega dos produtos, argumentando por que a empresa necessita de ideias inovadoras nestes temas. Lembre-se que a decisão sobre os temas para os quais será incentivada a geração de ideias também pode ser feita em equipe, não precisa ser uma tarefa somente sua. Fale também como pretende que as ideias sejam avaliadas, implementadas e premiadas. Peça à equipe que colabore na formulação das regras de forma objetiva, destacando que é imprescindível deixar claro que qualquer sugestão em que não constarem dados do colaborador ou equipe será descartada e nem mesmo lida, por isso tais informações devem constar no início do formulário de apresentação da sugestão, seja impresso ou digital.

Dê autonomia para que a equipe elabore o planejamento de implementação do Programa de Gestão de Ideias, monitorando e apoiando o trabalho. Sempre que necessário, busque neste manual as dicas e orientações necessárias e compartilhe com a equipe. A equipe formada deverá elaborar um cronograma com as tarefas que terão antes, durante e depois da implementação do Programa de Gestão de Ideias, adequado para a empresa.

Elaboramos um roteiro para servir de exemplo, porém não existe um modelo único, crie o mais adequado à sua empresa, iniciando pelo levantamento das necessidades.

“ Antes de realizar o lançamento, tudo deve estar muito bem definido e você é a peça mais importante nesse momento, pois tudo dependerá de sua aprovação. ”



Exemplo de Roteiro de Atividades para a implantação do Programa de Gestão de Ideias:

- ATIVIDADE → RESPONSÁVEL	DATAS PREVISTAS		RESPONSÁVEL
	INÍCIO	TÉRMINO	
- Leitura do manual e entendimento de cada etapa → Empresário	10/11/13	18/11/13	20/11/13
- Formação da Equipe de Planejamento e Avaliação das Sugestões → Empresário	20/11/13	28/11/13	30/11/13
- Orientação para Equipe de Planejamento e Avaliação das Sugestões → Empresário	30/11/13	10/12/13	11/12/13
- Reunião de Planejamento e escolha da Comissão de Avaliação por setor. → Empresário e Equipe de Planejamento	09/12/13	10/12/13	11/12/13
- Elaboração das Regras do Programa → Empresário, Equipe de Planejamento e Comissão de Avaliação	11/12/13	11/01/14	12/01/14
- Reunião de Planejamento do Lançamento do Programa → Empresário, Equipe de Planejamento e Comissão de Avaliação	13/01/14	14/01/14	15/01/14
- Preparação do Lançamento do Programa → Empresário e Equipe de Planejamento	15/01/14	01/02/14	02/02/14
- Convite para todos os funcionários → Empresário e Equipe de Planejamento	02/02/14	10/02/14	11/02/14
- Lançamento do Programa → Empresário e Equipe de Planejamento	17/02/14	17/02/14	17/02/14

PASSO 3. IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE IDEIAS

Você e sua Equipe de Planejamento já realizaram o cronograma de tarefas necessárias à implementação do Programa de Gestão de Ideias. Agora chegou o momento de iniciarem o programa na empresa!



Definida a data do lançamento do Programa, o que deve ser feito para que nesse dia tudo ocorra conforme desejado.

1º. Divulgue o evento através de todos os mecanismos de comunicação e divulgação internos de sua empresa (convite pessoal, cartazes em quadro de aviso e murais, intranet, reuniões de setor, entre outras opções).

Exemplo de informações que devem constar na elaboração do convite:

- Evento: Lançamento do Programa de Gestão de Ideias.
- Data do evento: 17/02/13.
- Duração: das 8h00-9h00.
- Local: Refeitório.
- Convidados: Todos os colaboradores da empresa, sem exceção.

2º. Planeje as etapas do Evento/Reunião de Lançamento do Programa de Gestão de Ideias na empresa.

Exemplo de planejamento e programação para o evento/reunião de lançamento:

- Abertura - Empresário/Equipe de Planejamento (agradecimento pelas presenças);
- Apresentação do Programa de Gestão de Ideias;
- Objetivos Básicos do Programa de Gestão de Ideias; (explicar o que é o Programa e sensibilizar as pessoas para sua importância);
- Cronograma Básico do Programa (etapas);
- Formas de avaliação e reconhecimento das sugestões encaminhadas;
- Apresentação da Equipe de Avaliação;
- Apresentação dos Formulários para encaminhamento das sugestões (impresso e/ou digital);
- Esclarecimento de dúvidas, agradecimentos e encerramento da reunião;
- Lanche/Café (opcional).

PASSO 4. ANÁLISE, IMPLANTAÇÃO E RECONHECIMENTO DAS SUGESTÕES APRESENTADAS

→ Análise de Sugestões

Num primeiro momento, verificar se constam os dados do colaborador ou equipe que está fazendo a sugestão no formulário de sugestões e, depois, separar as sugestões/ideias que podem ser mensuráveis quantitativamente (redução de 30% no consumo de energia) e as qualitativas, que não podem ser facilmente medidas (resultado atingido com programa de responsabilidade social). Na sequência, será necessário avaliar se a sugestão proposta é simples e viável.



Neste momento não se devem bloquear sugestões por acharem que são de custo muito alto ou que são complexas demais, pois é preciso pensar que tudo pode ter uma forma mais viável de ser aplicada. Talvez com alguma melhoria, a ideia seja muito boa e se torne viável.

A área que for beneficiada pela sugestão deverá ser convidada a participar, avaliar sua viabilidade prática e sugerir melhorias que podem ser feitas adicionalmente à sugestão inicial. Depois de avaliadas, as sugestões passam pelo teste, com prazo pré-determinado e que pode ser, por exemplo, de 3 (três) meses a 1 (um) ano. Se a ideia testada apresentar o resultado esperado, será implementada e seu(s) autor(es) receberá(ão) a bonificação/premiação combinada.

Toda sugestão deve receber atenção e seus autores comunicados quanto a sua análise. Mesmo que a sugestão seja considerada inviável, o colaborador deve receber agradecimento pela sua participação e a comunicação sobre a não aprovação, incentivando que continue colaborando, buscando ideias com sua equipe de trabalho e encaminhando à comissão de avaliação.

→ Como selecionar as melhores sugestões

Decidir o que fazer com as sugestões geradas, quais aproveitar e quais colocar de lado, não é tarefa fácil. Podem-se ter algumas dezenas de sugestões para examinar e selecionar. Neste ponto, a tendência natural é fazer uma comparação entre essas sugestões, usando-se critérios de viabilidade técnica, econômica etc. Isto conduz a um processo de eliminações sucessivas, até restar uma única ideia. Mas essa metodologia pode não ser a melhor, pois as ideias muito criativas podem ser eliminadas e só ficar ideias conservadoras que não atingirão a inovação esperada. Antes de comparar, classifique as sugestões, agrupando-as segundo o grau de inovação e de facilidade de execução. Em seguida, compare entre si as sugestões de uma mesma classe, selecionando as melhores de cada grupo, não somente uma. Ao final terá um conjunto de boas sugestões representando diversos graus de inovação, desde as mais triviais às mais visionárias. Selecione, utilizando critérios como, por exemplo:

- Volume de investimento financeiro (baixo, médio ou alto);
- Necessidade de capacitação da equipe (conhecimento baixo, médio, alto);
- Possibilidade imediata de implantação (imediata, médio prazo, longo prazo);
- Projeção do impacto gerado da solução proposta (atende totalmente a necessidade da empresa, atende parcialmente a necessidade da empresa);
- Outros critérios podem ser utilizados, como: conservadora, inovadora, visionária, técnica, operacional, estratégica etc.

Lembre-se de adequar a análise dos critérios para a realidade da sua empresa.

É fundamental orientar os funcionários a pensarem na empresa como um todo ao sugerirem ideias de melhorias e soluções para os temas propostos pela empresa no Programa de Gestão de Ideias. Cabe à empresa decidir e informar a todos com clareza sobre como serão avaliadas as sugestões inerentes à função de cada um.

Por exemplo, vamos imaginar que um funcionário responsável pela limpeza geral da empresa, dê a sugestão de que é preciso organizar os armários de produtos e utensílios de limpeza. Esta ideia será considerada para o Programa de Gestão de Ideias ou não? Afinal, organizar o armário dos produtos e utensílios de limpeza já é atribuição de tal funcionário.

O que a empresa precisa verificar é o impacto de cada sugestão nos resultados da empresa e como elas representam soluções para os temas propostos no Programa de Gestão de Ideias da empresa.

→ Reconhecimento e Premiação

As ideias podem ser sugeridas de forma individual ou em grupo, por isso é importante pensar em premiações que contemplem os dois casos.

As recompensas podem ser de variados tipos. Além do reconhecimento e valorização do funcionário ou equipe responsável pela ideia, podem ser oferecidos prêmios monetários, viagens, produtos da empresa como presente, entre outros. A empresa pode, inclusive, fazer uma votação para escolha entre algumas opções de premiação pensadas.

No processo de formulação do tipo de reconhecimento que a empresa oferecerá, deve-se levar em consideração que alguns desses prêmios só terão valor se puderem ser compartilhados com o grupo e a família.

Como ideias para gratificação dos colaboradores, é possível oferecer dias de descanso com livre escolha, viagens, jantares ou almoços que podem ser adquiridos com desconto pela internet, passeios em parques de diversão, ingressos para cinema, teatro, show, eletroeletrônicos de pequeno porte, passagens de avião ou ônibus, créditos em celular, celulares, crédito no bilhete único ou vale-refeição, desconto em estacionamento/posto, desconto em farmácia, entre tantos. Quando a empresa já oferece programa de participação nos lucros, pode oferecer maior percentual de recebimento. São inúmeras formas de recompensa que geram satisfação e a empresa pode, ainda, pensar em pontuação para se conquistar cada uma. A pontuação será um percentual sobre o ganho ou redução de gasto que a ideia trazer para a empresa.

PASSO 5. MONITORAMENTO E MANUTENÇÃO DO PROGRAMA

A única forma de manter ativo um programa de ideias e sugestões com sucesso é monitorá-lo.

O que foi planejado adequadamente deve ser monitorado também adequadamente para saber se está alcançando os resultados esperados.

Primeiramente deve-se determinar com que objetivo o programa de ideias e sugestões será implantado.

O Programa de Gestão de Ideias na empresa pretende, por exemplo:

- Gerar motivação nas pessoas (mudança de hábitos, maior comprometimento)? e/ou
- Redução de custos? e/ou
- Melhoria na qualidade, aumento de produtividade e lucratividade?



Conforme os objetivos do Programa de Gestão de Ideias na empresa orienta-se a definição de indicadores que permitam monitorar se tais objetivos estão sendo atingidos, bem como para analisar possibilidades de correções no planejamento realizado.

Exemplo de indicadores conforme objetivos de Programas de Gestão de Ideias:

Quadro de Indicadores Principais do Gestão de Ideias.

OBJETIVO	INDICADOR	ESPERADO	ATINGIDO	AVALIAÇÃO
Gerar motivação nas pessoas	Pesquisa de satisfação interna anual (antes e depois do programa)	80% satisfeitos	72%	Trabalhar no item que teve menor satisfação interna
Redução de custos	Medição do custo a ser reduzido antes e depois da implementação da sugestão	20%	12%	Convidar o idealizador e o setor onde foi testada a sugestão para melhorias
Melhoria na qualidade	Redução de retrabalho, redução de rejeição de produto/serviço, reclamação de clientes	20%	50%	Sugestão aprovada com sucesso
Aumento na produtividade e lucratividade	Aumento de produção, redução de refugo, redução de reclamação de clientes, redução de custo e aumento do percentual de lucratividade	15%	14,12%	Sugestão aprovada. Idealizador da sugestão deve promover melhorias

OBS: Esses indicadores são aplicados somente para as sugestões testadas.

Além dos indicadores referentes aos objetivos, o programa deve monitorar indicadores secundários que contarão o histórico de sua aplicação:



Exemplo de indicadores secundários em Programas de Gestão de Ideias:

Quadro de Indicadores Secundários do Programa de Gestão de Ideias.

OBJETIVO	INDICADOR	ESPERADO	ATINGIDO	AValiação
Quantidade de sugestões	Quantidade de sugestões por pessoa/setor	5 sugestões por trimestre e 1 aprovada em teste	12 sugestões, 0 aprovadas	Melhorar clareza Reuniões de esclarecimento dos objetivos, junto aos funcionários
Pessoas e setores	Percentual de pessoas participando e Quantidade de sugestões por setor	40% dos funcionários participando e 2 sugestões por setor	40,5% de pessoas e 3 sugestões por setor	Programa aprovado com sucesso
Ideias testadas	Quantidade de ideias testadas	3 por trimestre	2	Abaixo do esperado
Ideias aprovadas	Quantidade de ideias implementadas com sucesso	1 por trimestre	0,75 por trimestre	Abaixo do esperado

Os indicadores devem ser analisados e sobre o resultado devem ser estudadas possibilidades de melhoria. No exemplo citado, apesar da empresa ter recebido muitas sugestões, mostrando boa participação dos funcionários as sugestões não ajudaram tanto a empresa como o esperado. Neste caso, a empresa deve melhorar a clareza do objetivo principal.

O resultado dos indicadores que serão monitorados no Programa de Sugestões da Empresa, sejam ligados aos objetivos principais ou secundários à gestão do programa, deve ser amplamente divulgado para todos, através de reunião geral, mural, jornal interno, intranet e até através de relatório individualizado trimestral ou anual por pessoa.

A periodicidade recomendada para divulgação da análise das ideias é de 3 em 3 meses. Isso não significa que essa periodicidade não possa ser alterada de acordo com a conveniência da empresa.

O QUE PODE DAR ERRADO

Quando se fala em promover a participação dos colaboradores nas iniciativas de inovação e processos de melhoria, a captação de sugestões é uma dessas possibilidades. Na maioria das vezes, esta ideia é recebida com grande entusiasmo. A direção cria expectativas sobre as extraordinárias melhorias e economias que podem ser obtidas. Os colaboradores sonham com as possibilidades de prêmios e reconhecimento de seus talentos e criatividade. Porém, se o programa não for planejado adequadamente, pode terminar com decepções e com boas ideias abandonadas e nem sequer avaliadas.

As principais causas dos fracassos dos programas de sugestões são a falta de foco e de uma estratégia para promover e direcionar a criatividade dos colaboradores, caso contrário se terão ideias nada ou pouco aplicáveis, que em nada impactam na melhoria dos resultados da empresa, além do prejuízo na credibilidade do próprio programa. Assim sendo, o desafio que se coloca é a geração de ideias que resolvam problemas específicos ou que identifiquem novas oportunidades relacionadas ao negócio da empresa, para tanto é preciso clareza do que se espera na utilização desta ferramenta no ambiente de trabalho, com os devidos esclarecimentos de seus propósitos. Ao lançar um programa de sugestões, devemos cuidar para que a criatividade seja realmente aplicada na solução destes problemas e na busca de novas oportunidades de melhorias.

Sabemos que os fatores que mais atrapalham as iniciativas dos funcionários nas organizações são:

- Ausência de políticas de reconhecimento e recompensa: 25%;
- Falta de comprometimento das pessoas: 22%;
- Falta de incentivo dos líderes e colegas: 21%;
- Despreparo e desinteresse dos colaboradores: 16%;
- Escassez de recursos: 16%.



(Fonte: Biblioteca UTFPR (2010): resultado de pesquisa realizada para o Programa de Mestrado na Universidade Tecnológica Federal do Paraná-2010. Autora: Rosângela de Fátima Stankowitz Penteado)

O grande problema de captar sugestões, é que as ideias nem sempre são aperfeiçoadas. Um colaborador tem uma sugestão, coloca num papel e deposita numa caixa. Alguém retira os papéis e leva ao líder da área. Este, por sua vez, lê as ideias apresentadas e manda chamar o autor, caso ache o tema interessante. Em outros casos, nem dá resposta.

Esta situação é, sem dúvida, a pior de todas, porque desestimula completamente o colaborador em fazer uma nova sugestão. Isso equivale a você dar liberdade para os colaboradores exporem suas ideias e não

dar a devida importância pela sugestão. Os colaboradores não podem sentir que serão julgados sempre que apresentarem uma sugestão. Devem ter certeza de que ela será de fato discutida e avaliada, portanto, é fundamental que o autor da sugestão possa esclarecer possíveis dúvidas que surgirem. Ações como essa dão credibilidade e fortalecimento ao Programa de Sugestões.

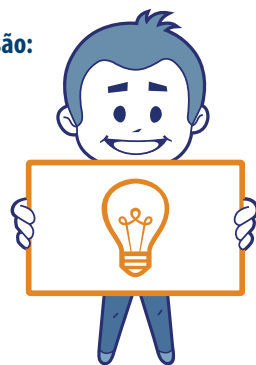
Então, antes de iniciar um programa prepare-se para ter sucesso!

QUE RESULTADOS ESPERAR DE UM PROGRAMA DE IDEIAS E SUGESTÕES

Antes de implementar um programa de ideias e sugestões em sua empresa, você deve ter bem claro os objetivos que pretende atingir e monitorar através de indicadores, se está atingindo ou não as metas.

Sabemos que os fatores que mais estimulam a inovação nas empresas são:

- Satisfação pessoal: 34%;
- Contribuição para a imagem e o crescimento da empresa: 22%;
- Possibilidade de facilitar o próprio trabalho: 17%;
- Reconhecimento moral dos chefes e colegas: 12%;
- Aumento de salário: 9%;
- Promoção de cargo: 6%.



(Fonte: Biblioteca UTFPR (2010): resultado de pesquisa realizada para o Programa de Mestrado na Universidade Tecnológica Federal do Paraná-2010. Autora: Rosângela de Fátima Stankowitz Penteadó)

O processo de implementação de uma ideia é muito mais importante do que a sugestão em si. A empresa precisa abrir espaço para que as sugestões sejam discutidas. Não basta simplesmente colocar na empresa um sistema de captar sugestões, seja físico ou virtual.

Apresentar uma ideia ao Programa de Gestão de Ideias, é algo muito pessoal e chamar o autor para uma discussão futura não tem a mesma eficácia que permitir que ele venha até você assim que a ideia surgir. O processo de amadurecimento e desenvolvimento da ideia, em conversas informais com outras pessoas e em reuniões, é extremamente produtivo para a empresa.

É muito eficaz manter um canal livre de comunicação entre funcionários e comissão de avaliação. Para estimular o surgimento de novas ideias, é importante a promoção de campanhas específicas com determinados temas ou, por exemplo, a premiação por meio de bônus ou de reconhecimento perante os colegas de trabalho, dos autores de boas sugestões/soluções de problemas e oportunidade de negócios.

É importante deixar claro para toda a equipe qual é o papel de cada um na empresa e qual é o objetivo do negócio, para que todos possam sugerir ideias pertinentes. A comunicação eficiente é a chave para dar significado à posição das pessoas na empresa. Com uma comunicação bem feita, as ideias surgem de forma espontânea e o aproveitamento delas certamente é bem maior.

É fato que toda equipe necessita de um líder que seja capaz de orientar, mostrar caminhos e gerar grandes resultados. Ele deverá ser dotado de características, não somente técnicas, mas também comportamentais, como, por exemplo: ser acessível, ter carisma, humildade, sinceridade, e bom senso. É dele a missão de inspirar, em seus colaboradores, a motivação para a conquista.

Transformar pessoas com conhecimentos, crenças, valores, experiências pessoais diferentes, em uma equipe com o mesmo objetivo leva uma empresa a obter mais sucesso.

Equipe unida é equipe forte.

Nada mais verdadeiro do que esta frase. A sobrevivência de uma empresa está relacionada com o conceito que ela tem de união e como ela vai passar isso aos seus colaboradores. Com o trabalho em conjunto as pessoas desenvolvem seu espírito de cooperação e aprimoram seus conhecimentos e habilidades.

Equipes vencedoras são formadas por pessoas que não pensam somente em seu êxito pessoal, mas sim, no todo. Vibram pelas conquistas dos colegas e entendem que o sucesso deles é também seu. São pessoas capazes de perceber que aquilo que se obtém, não vem por acaso, mas sim pelo resultado do trabalho em equipe.

As equipes de trabalho unidas, ou seja, que trabalham colaborativamente, procuram evoluir constantemente na busca das melhorias e da participação com ideias criativas para serem implantadas, esforçando-se ao máximo para que todos na equipe cresçam. Assim, se desencadeia o desenvolvimento de uma empresa e das pessoas que nela trabalham.

Os colaboradores são estimulados para a constante atualização, para a ampliação do seu conhecimento através de cursos, capacitações, independentes da empresa, e o resultado será a melhoria individual e, principalmente, da equipe. Sentem-se gratificados por compartilhar o conhecimento adquirido com os demais, sugerindo abordagens que possam gerar melhores resultados para a empresa e visando o desenvolvimento de todos da equipe.



Portanto, alimentar o trabalho em equipe é, acima de tudo, uma questão de sobrevivência no atual cenário empresarial e exige dedicação e persistência.

É preciso, também, valorizar os benefícios educacionais dos Programas de Gestão de Ideias: os colaboradores aprendem a gerar e avaliar ideias e a transformá-las em projetos, passam a conhecer melhor outras áreas, conscientizam-se dos custos e desperdícios, aprofundam as aplicações práticas dos conceitos da Qualidade, por exemplo.

Sem dúvida, um Programa de Gestão de Ideias amplo influenciará a cultura da empresa, com o incremento do espírito participativo e aumento da transparência. Paralelamente, líderes ampliam seu papel como educadores e formadores de equipes.

Trata-se, portanto, de uma experiência ímpar: traz benefícios quantificáveis e não quantificáveis para a empresa, contribui enormemente para desenvolvimento dos participantes e, portanto da sociedade.

O autor de uma ideia numa empresa que iniciou um Programa de Gestão de Ideias confessou: “esta é a primeira vez em minha vida que alguém me ouviu”.

Os Programas de Gestão de Ideias são extremamente ricos, surpreendentes e gratificantes para a empresa e seus colaboradores.

Inicie já o Programa de Gestão de Ideias para sua empresa! Bom planejamento e ótimos resultados!

ANEXOS

FERRAMENTAS PARA GERAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DAS IDEIAS/SUGESTÕES BRAINSTORMING.

Pode se traduzida como “tempestade de ideias”, “toro de palpites”.

Tem a finalidade de reunir uma série de ideias que possam servir de orientação para a solução de um problema ou desenvolvimento de uma oportunidade.

A livre expressão de ideias é uma condição importante para potencializar a atitude criadora individual e coletiva.

Procedimento básico para utilização do Brainstorming:

- Reunir um grupo de pessoas;
- Definir o Tema;
- Anotar as ideias numa folha de flipchart e dispor de forma que todos possam vê-las, isto evita duplicidades, mal entendidos e ajuda a estimular o pensamento criativo no grupo.

Regras básicas a serem seguidas:

- Suspensão do julgamento: estão proibidos os debates e as críticas às ideias apresentadas, pois causam inibições e desvios dos objetivos;
- Quantidade é importante: quanto mais, melhor;
- Liberdade total: nenhuma ideia é suficientemente esdrúxula para ser desprezada. Pode ser que ela sirva de ponte para ideias originais e inovadoras;
- Mudar e combinar: em qualquer momento, é permitido que alguém apresente uma ideia que seja uma modificação ou combinação de ideias já apresentadas por outras pessoas do grupo. Contudo, as ideias originais devem ser mantidas;
- Igualdade de oportunidade: assegure-se de que todos tenham a chance de apresentar suas ideias.

Após o brainstorming, os participantes escolhem, por votação, as melhores opções.

Cada participante vota em três opções sem justificar o seu voto.

Separar de três a cinco opções mais votadas e fazer uma relação de causa e efeito perguntando: Se fizermos isso, o que pode acontecer? E novamente as pessoas geram respostas.

Fazer a votação das soluções mais votadas e finalmente priorizar as três opções novamente por quantidade de votação.

Após a priorização das ações é hora de planejar a implantação dessas ações. A próxima ferramenta a ser apresentada ajudará neste processo.



Plano de ação - 4Q1POC - Procedimentos para utilização do 4Q1POC:

Após a votação das ideias a serem implementadas, definir o que será feito, quando será realizada a ação, quem será o responsável por sua aplicação, quanto tempo levará para ser aplicada ou quanto isso custará, justificar o porquê essa ideia será implementada na empresa, os passos que relatam como será implementada, qual o setor, departamento, equipamento onde será imple-

mentada e definição da meta esperada. Após a implementação e passado o prazo de avaliação de resultados, comparar a meta com o resultado atingido para definir se essa ação será implementada em definitivo na empresa ou será descartada por não ter atingido o resultado esperado, ou se é necessário algum ajuste na sua implementação.

Exemplo de um Plano de Ação:

O QUE	Reduzir reclamações em relação ao tempo de espera dos elevadores, colocando-se espelhos no contorno das portas de entrada.
QUANDO	19/10/2012 - término das obras.
QUEM	Administrador/Empresa contratada.
QUANTO	20 dias - R\$10mil.
PORQUE/ JUSTIFICATIVA	Após ouvir alguns usuários, concluiu-se que as pessoas tinham a sensação de que os elevadores eram lentos. A comparação com outros prédios mostrou que esta percepção era exagerada. Prédios da região que colocaram algum tipo de distração para o usuário, enquanto espera, geraram resultado muito positivo, diminuindo o índice de reclamação por tempo de espera. Então serão colocados espelhos para que os usuários se distraiam no período de espera e não fiquem focados no tempo de espera.
COMO	Colocando espelhos do lado de fora dos elevadores, contornando as portas de entrada e assim oferecendo uma distração ao usuário que espera pelo elevador.
ONDE	No entorno dos elevadores, em todos os andares do prédio.
META X REALIZAÇÃO	Reduzir em 30% as reclamações no período de 1 mês. Reduziu-se em 45% as reclamações em relação ao tempo de espera dos elevadores.

MODELO DE FORMULÁRIO PARA PROGRAMA DE GESTÃO DE IDEIAS (IMPRESSO OU DIGITAL).

Boas ideias geram oportunidades para todos! Se você tiver uma boa ideia, encaminhe para a comissão de avaliação.

O procedimento para apresentar uma sugestão prevê:

- Descrição resumida da ideia, com base no Formulário de apresentação;
- Aceite do Acordo de Apresentação de Sugestões, após leitura das regras do Programa de Gestão de Ideias.

Solicitamos, embora sem exigência, que os autores apresentem:

- Exemplo visual ou protótipo, ou até um simples esboço, se for o caso;
- Estruturação de um plano de ação;
- Várias sugestões podem ser apresentadas, sendo um formulário para cada ideia.

Favor, preencha as informações a seguir (* Campos obrigatórios)

Confirmaremos o recebimento da sua sugestão. Comunicaremos a análise e acordo de teste da sugestão, bem como o resultado, por e-mail.



Insira dados pessoais:

NOME COMPLETO DO AUTOR DA SUGESTÃO (*)	
E-MAIL(*)	
SETOR DE ATUAÇÃO(*)	
TELEFONE DE CONTATO(*)	
DÊ UM NOME PARA A SUGESTÃO	
DESCREVA RESUMIDAMENTE A SUGESTÃO (*)	
ANEXE ARQUIVOS QUE POSSAM ESCLARECER COM MAIS DETALHES A SUGESTÃO	

Qual tema(s) sua sugestão atenderá (*)

<input type="checkbox"/>	Aumento de Vendas
<input type="checkbox"/>	Impactos ambientais
<input type="checkbox"/>	Melhoria da qualidade e da produtividade
<input type="checkbox"/>	Melhoria em processos
<input type="checkbox"/>	Melhoria na comunicação
<input type="checkbox"/>	Novos produtos/serviços ou inovação dos já existentes
<input type="checkbox"/>	Qualidade de Vida
<input type="checkbox"/>	Redução de custos, atrasos e reclamações
<input type="checkbox"/>	Redução de desperdício
<input type="checkbox"/>	Responsabilidade social
<input type="checkbox"/>	Segurança
<input type="checkbox"/>	Outros
Informe:	

OBS: O verso será utilizado para a Comissão de Avaliação colocar seu parecer, que será enviado por e-mail.

MODELO DE FORMULÁRIO PARA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Mensuração da Sugestão

<input type="checkbox"/>	Qualitativa
<input type="checkbox"/>	Quantitativa

Grau de inovação

<input type="checkbox"/>	Alto (visionária)
<input type="checkbox"/>	Médio
<input type="checkbox"/>	Baixo (trivial)

Grau de execução

<input type="checkbox"/>	Implementação imediata
<input type="checkbox"/>	Necessita ajustes e melhorias
<input type="checkbox"/>	Médio prazo
<input type="checkbox"/>	Implementação futura
<input type="checkbox"/>	Alta complexidade

Aprovação para execução de teste

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Para estudo Futuro

Resultado esperado: _____

Prazo para avaliação: _____

Data: _____ / _____

Assinatura: _____ / _____

Responsável pelo processo: _____

A Comissão de Avaliação deve chamar a pessoa ou equipe idealizadora da sugestão para juntos planejarem como implementar o teste, determinando responsabilidades, prazos e indicadores de resultado.

LEITURAS COMPLEMENTARES OS TRÊS ESTÁGIOS PARA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS/DESAFIOS

Foram desenvolvidos vários métodos e ferramentas para ajudar as pessoas a se tornarem mais eficazes na geração de ideias. Estes métodos fornecem princípios, diretrizes e ferramentas que ajudam a organizar o raciocínio e a apoiar e orientar a geração, avaliação, seleção e implementação de novas ideias. Vamos apresentar uma dessas ferramentas.

SCP-Solução Criativa de Problemas

Este é o método mais usado, porém existe diversas variantes em torno do modelo original. A estratégia deste modelo é obter uma clara e precisa definição do problema e gerar várias ideias para solucioná-lo. O uso do SCP-Solução Criativa de Problemas, possibilita que pessoas e empresas sejam criativas e inovadoras na resolução de problemas e no tratamento de novas oportunidades de negócios.

Qualquer que seja a natureza e complexidade do problema que a sua empresa está atravessando, sua solução efetiva se fundamenta em 3 estágios:

- 1) **Definição do problema:** uma descrição clara do que está ocorrendo e precisa ser solucionado. Obtenção de informações relevantes sobre o problema e suas prováveis causas.
- 2) **Solução do problema:** geração de ideias para neutralização das causas e seleção da ideia mais apropriada.
- 3) **Implementação da solução:** planejamento e execução das medidas para solucionar o problema e acompanhamento dos resultados x meta esperada.

Agora vamos dividir os três estágios citados acima, em seis etapas:

- 1) Reconhecimento do problema;
- 2) Levantamento de dados;
- 3) Formulação do problema;
- 4) Geração de ideias;
- 5) Desenvolvimento da solução;
- 6) Implementação da solução e apresentação à comissão de análise.



Utilizaremos a ferramenta Brainstorming em duas fases, dentro do SCP-Solução Criativa de Problemas:

Fase 1

É a fase de geração de muitas opções e possibilidades de alternativas para a situação em análise. É uma fase de liberdade para imaginar e em que o julgamento das ideias ou sugestões é totalmente suspenso.

Identificação do problema

O processo se inicia com o reconhecimento de uma situação problemática, um desafio a enfrentar, algum resultado insatisfatório ou necessidade de gerar novos produtos ou serviços. A seguir se elabora uma descrição preliminar do problema, que pode não ser necessariamente a melhor ou a mais precisa descrição do desafio a ser analisado. Usualmente, esta descrição inicial parte da pessoa responsável pela unidade onde o problema ocorre, o “dono” do problema.

Levantamento de dados

Aqui se faz a ponte entre o reconhecimento do problema e sua clara definição. Deve-se explorar todas as possíveis fontes de informação sobre a situação problemática: registros, relatórios, notícias, opiniões dos colaboradores, gerentes, clientes e fornecedores.

Terminada a prospecção de dados, parte-se para a seleção dos dados realmente relevantes que serão analisados a seguir.

Formulação do problema

Agora faremos a conexão entre a obtenção de dados e a geração de possíveis soluções. Tendo uma boa ideia dos fatos relevantes, procura-se aperfeiçoar a definição inicial do problema. Isto pode parecer simples, mas a falta de clareza na definição do problema é a maior causa de fracassos na busca de solução. Muitas vezes a definição inicial resulta de uma visão limitada ou deturpada da situação, ou mesmo a confusão entre o problema real e seus sintomas. Questionar a definição inicial é um importante passo e os dados obtidos na etapa anterior o ajudarão a definir adequadamente o problema real.

Exemplificação:

Imagine que você é o administrador de um prédio de escritórios e começa a receber reclamações sobre o serviço de elevadores. A primeira coisa que você faz é tentar definir o problema da melhor forma. As soluções para o problema dependem de como você o define. Examinemos algumas definições e as soluções que elas originam para vermos como a definição condiciona as soluções criadas.



DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	SOLUÇÃO DO PROBLEMA	AValiação DA SOLUÇÃO
não há elevadores suficientes	aumentar o número de elevadores	muito cara
os elevadores são muito lentos	substituir motores atuais por motores mais potentes	medida dispendiosa
pico de demanda em alguns horários	reunir as empresas e estabelecer um escalonamento de horários de início e fim de expediente e de horário de almoço	requer difíceis mudanças de hábitos
o sistema de controle dos elevadores está errado	instalar novo sistema de controle informatizado	dispendiosa
muitas pessoas reclamam do serviço de elevadores	colocar espelhos ao lado das portas dos elevadores em todos os andares. As pessoas aproveitam o tempo de espera para se observarem e se arrumarem	fácil implementação e menos dispendiosa

Base que levou a solução do problema: após ouvir alguns usuários, o administrador concluiu que as pessoas tinham a sensação de que os elevadores eram lentos. A comparação com o tempo de espera de outros prédios mostrou que esta percepção era exagerada. Após a colocação dos espelhos, houve um período de monitoramento e as reclamações foram quase totalmente eliminadas.

Explorando os dados

O exemplo acima nos ensina que a definição correta do problema requer uma cuidadosa exploração de informações sobre a situação. Somente assim podemos perceber, entender e focalizar os aspectos relevantes para a solução efetiva do problema. É importante que a situação seja examinada de diferentes pontos de vista, colhendo informações, impressões, percepções e sentimentos. Com isto, podem-se determinar quais dados são mais importantes para compreender a situação e definir o problema corretamente. Não se baseie somente em relatórios e quando o problema recai sobre um procedimento, não encare que as pessoas estão agindo de má fé, mas que não têm o conhecimento necessário para fazer diferente.

Fase 2

É a fase para avaliar e fazer escolhas entre as várias opções e possibilidades imaginadas na Fase 1. Nesta fase se faz a seleção dos dados mais relevantes, das ideias mais promissoras, dos critérios e estratégias mais adequadas e viáveis.

Geração de ideias

Assim que o problema esteja claramente definido, uma grande quantidade de possíveis soluções pode ser gerada. Nesta etapa a mente trabalha livremente para gerar ideias que serão avaliadas, comparadas, melhoradas ou combinadas na etapa seguinte.

Desenvolvimento da solução

As ideias geradas são avaliadas segundo critérios previamente definidos para comparar os benefícios, custos, prazos e aspectos organizacionais, humanos, políticos etc. Desta etapa nasce uma recomendação de ação específica para resolver o problema.

Neste momento, todo o planejamento estruturado com a solução do problema, deve ser enviado ao comitê de avaliação.

Quando a equipe for solicitada a apresentar o plano de ação da implementação, a equipe deve estar preparada para argumentar com bases reais, em fatos, evidências e resultados de amostragem da implementação, quando for o caso. Este é o momento de colocar em ação toda capacidade de persuasão e habilidades de lidar com indiferença, desconfiança, argumentos infundados e objeções sinceras.

Implementação da solução e monitoramento

Agora é o momento de desenvolver um plano de ação, 4Q 1POC, identificando o que será feito, por quem, quando, onde e como. Este plano deve ser apresentado e explicado a todas as pessoas envol-

vidas na sua implementação, bem como as que serão afetadas pelas mudanças. Instrumentos de monitoramento são definidos para avaliação dos resultados obtidos e da eficácia do plano de ação, bem como para identificação de eventuais medidas corretivas.

DICAS PARA MANTER A MENTE ABERTA

Diga simplesmente “talvez”

Segure o primeiro impulso de dizer “não”. A negativa corta todo um mundo de possibilidades e iniciativas. Nesta etapa você deve dizer a si mesmo que, dada à nova sugestão uma atenção construtiva, ela pode mostrar seus méritos e se tornar muito valiosa.

Encontre os aspectos positivos

Articule aqueles aspectos e características da sugestão que são positivos, mesmo que você não a aprove na sua totalidade. Tente ser específico sobre os pontos positivos. Esta é uma etapa importante, pois estabelece uma atitude mental diferente da atitude típica da resposta “achei o que esta sugestão tem de errado”. Esta atitude construtiva cria uma chance da nova sugestão viver um pouco mais e revelar um surpreendente número de características positivas que, de outro modo, não seriam percebidas.

Identifique os problemas e soluções

Considere que os aspectos negativos são obstáculos a serem superados, e não razões para descartar a sugestão. Não se trata de negligenciar os aspectos negativos associados à sugestão, mas sim de mantê-la viva pela clara identificação de medidas a serem tomadas para neutralizar estes aspectos negativos. Por exemplo:

“É muito caro. Não podemos fazer isto dentro do nosso orçamento”. Torna-se em:
“Vamos ver se podemos fazê-lo a um custo menor”.

As duas declarações acima tocam a questão dos custos. A primeira fecha as portas, a segunda a deixa aberta e convida os solucionadores a continuar seu trabalho.

Com estes simples passos, não só se resolveu um problema crônico, mas o mais importante, ficou claro para a equipe que se valoriza suas contribuições e que se sabe tratar de suas sugestões de forma construtiva. É através de gestos concretos como este que a empresa se mostra verdadeiramente receptiva às sugestões das pessoas e as estimula a continuar pensando e sugerindo melhorias em seu ambiente de trabalho.

“

Indagado o que faria se tivesse apenas uma hora para salvar o mundo, Albert Einstein respondeu: “Eu gastaria 55 minutos para definir o problema e 5 minutos para resolvê-lo”.

”



REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA



- Programa de Mestrado na Universidade Tecnológica Federal do Paraná-2010. Biblioteca UTFPR-Ponta Grossa-PR (2010): Programa de Sugestões: Elementos que estimulam a geração de ideias para a gestão da inovação nas organizações. Autora: Rosângela de Fátima Stankowitz Penteado
- Artigo Revista Engenharia e Tecnologia – Vol 3 No. 1, Abr/2011. Página 69. Círculos de Controle da Qualidade e Caixa de Sugestões: Técnicas Similares? (2011). Autores: Rosângela Stankowitz Penteado, Hélio Gomes Carvalho, Cezar Augusto Romano, Isaura Lima Alberton. <http://www.revistaret.com.br/ojs-2.2.3/index.php/ret/article/view/43>
- Pesquisa do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDS) com 1356 empresas brasileiras Aprende-se com as Empresas Japonesas? - Estudo Comparativo entre Empresas Brasileiras e Mexicanas - RAC, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998. Autores: Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury
- e-book Criatividade Aplicada - <http://criatividadeaplicada.com/ebook-criatividade-aplicada/>
- TRIZ Journal - <http://www.triz-journal.com/>
- Ideias Para Revolucionar Sua Vida (2005). Autor: Alan G. Robinson, Dean M. Schroeder; editora: Gente
- Artigo: Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas: em busca de ferramentas para a inovação - I Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa, PR, Brasil, 30/11, 01 a 02 de dezembro 2011. Autores: Marcos Martins de Oliveira (UTFPR), Eloíza Aparecida Silva Ávila de Matos (UTFPR), João Luiz Kovaleski (UTFPR)
- Artigo: Geração de ideias para inovações: estudo de casos e novas abordagens. Revista Gestão Industrial (2010), Barbieri, Jose Carlos; Vasconcelos, Isabela Freitas Golveia; Andreassi, Tales; Vasconcelos, Flávio Cavalho - RAE (impresso), v. 50, p. 146-154 - 2010 – FGV/EAESP - gypesquisa.fgv.br/professor/jose-carlos-barbieri
- Artigo: adaptação de Navran, de Managing Roadblocks de autoria de Scott Simmerman, <http://www.squarewheels.com>
- <http://www.criativamarketing.com.br/index.php/artigos/item/173-a-caixa-de-sugestoes-ainda-funciona>
- Os Impactos de um Programa de Sugestão de Melhorias para a Lucratividade do Negócio e Motivação dos Funcionários: Um Estudo de Caso. Autores: Almaisa Souza GPI/EE-COPPE/UFRJ - Cx.Pst. 68.507 - CEP 21.945-970 - Rio de Janeiro - RJ e-mail: almaisa@gpi.ufrj.br Juliana Silva Garcia Yonamine GPI/EE-COPPE/UFRJ - Cx. Pst. 68.507 - CEP 21.945-970 - Rio de Janeiro - RJ e-mail: juliana@gpi.ufrj.br



0800 570 0800



www.sebraesp.com.br



facebook.com/sebraesp



twitter.com/sebraesp



flickr.com/sebraesp



youtube.com/sebraesaopaulo

