

Análise e recomendações para o Programa de Ideias de uma grande empresa do setor elétrico brasileiro

DANIEL DE MORAES RODRIGUES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

RAFAEL PIVETA MANOEL

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

LUCIANE MENEGUIN ORTEGA

EACH-USP - ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

TÍTULO DO TRABALHO: Análise e recomendações para o Programa de Ideias de uma grande empresa do setor elétrico brasileiro

RESUMO

Um dos grandes desafios enfrentados pelas empresas é o lançamento constante de inovações para manterem-se competitivas no mercado. Como forma de estimular o fluxo constante de ideias por parte dos funcionários muitas empresas passaram a estruturar programas internos para a captura e seleção de ideias. O presente trabalho apresenta uma análise do programa de ideias de uma empresa do setor elétrico brasileiro e recomendações para torná-lo mais eficiente a partir da análise do referencial bibliográfico existente sobre a temática e de entrevistas realizadas com representantes da organização.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão da Inovação, Programas de Ideias, Setor Elétrico

ABSTRACT

One of the great challenges faced by companies is the constant launch of innovations to remain competitive in the market. As a way to stimulate the constant flow of ideas on the part of the employees many companies began to structure internal programs for the capture and selection of ideas. The present work presents an analysis of the program of ideas of a company of the Brazilian electric sector and recommendations to make it more efficient from the analysis of the existent bibliographical reference on the subject and from interviews with representatives of the organization.

KEY-WORDS

Innovation Management, Ideas Programs, Electric Sector

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, as crescentes transformações na sociedade e nos negócios vem forçando as empresas a se reinventarem e oferecerem soluções cada vez mais inovadoras para os seus consumidores. O ciclo de vida dos produtos está se tornando cada vez menor e a velocidade de adoção das novas tecnologias cada vez mais acelerada.

Ao mesmo tempo, a pressão pela diminuição nos custos de produção e aumento da produtividade coloca as empresas em estado constante de alerta para inovações incrementais.

Muito tem-se dito sobre o papel da inovação aberta - realizada em conjunto com startups, universidades, instituições de ciência e tecnologia, fornecedores etc. - para acelerar a adoção de inovações por parte de grandes empresas.

Porém, programas internos de incentivo à inovação e geração de ideias também podem ser muito eficientes para o desenvolvimento de inovações tanto incrementais quanto radicais.

Este trabalho analisa o programa implantado por uma grande empresa do setor elétrico nacional e apresenta recomendações para o seu aprimoramento.

Cabe ressaltar que não existe uma única solução ideal para programas de ideias corporativos. Fatores internos como a dispersão geográfica da organização, número de funcionários e cultura organizacional e fatores externos como o segmento de atuação e grau tecnológico do setor tem grande impacto no desenho do processo.

REFERENCIAL TEÓRICO

A inovação possui papel central para garantir a competitividade das organizações e sua perenidade em um contexto de economia extremamente dinâmica e volátil.

De acordo com a OCDE (2006), a inovação pode ser definida como “o resultado da implementação de novos produtos, processos, formas de comercialização ou métodos organizacionais, incluindo técnicas de gestão, organização do trabalho ou relações externas”.

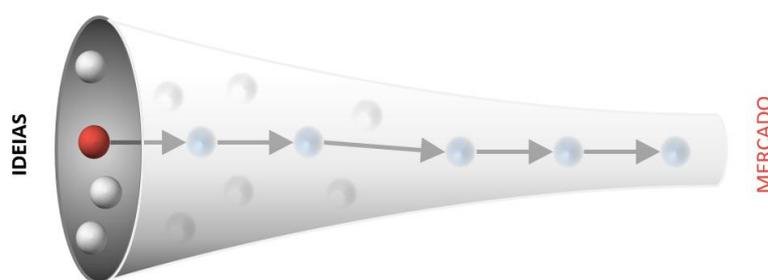
Maculan et al (2002, p. 6) defendem que a inovação:

“é determinada pela capacidade das empresas de integrar e coordenar recursos humanos, financeiros, técnicos e organizacionais objetivando a geração de novas ideias para melhorar produtos, processos de fabricação ou serviços, criar novos conhecimentos, desenvolver as soluções que vão materializar essas ideias e finalmente transferir esses resultados nas práticas da empresa”.

Peeters e van Pottelsberghe (2003) destacam quatro competências para a inovação, sendo elas a cultura de inovação, capacidade de gerar ideias, gestão da propriedade intelectual e competências para a implantação das ideias, tornando-as comercialmente viáveis.

Neste sentido, pode-se definir como uma das primeiras etapas no processo de gestão da inovação a geração de ideias, tipicamente apresentada na entrada do funil da inovação, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - O funil da inovação



Fonte: os autores

O funil representa a dura realidade dos processos de inovação, onde são necessárias muitas ideias que, após uma série de filtros, são reduzidas a poucos projetos que seguirão para as etapas de desenvolvimento, sendo que apenas uma fração desses projetos chegará ao mercado.

Barbieri (2009, p. 2) define que “uma ideia se expressa mediante opinião, ponto de vista, noção, conhecimento ou qualquer outro meio capaz de representar a concepção mental de algo concreto ou abstrato”. Para David et al (2011, p. 80) um programa de ideias consiste em “coletar, selecionar e administrar ideias que possam ser aproveitadas no processo de inovação, avaliando sistematicamente o potencial de cada uma delas”.

Visando aumentar o número de ideias geradas a partir do poder criativo dos próprios funcionários diversas empresas implementam programas internos de ideias.

Quandt et al (2014) defendem que o principal objetivo de um programa de ideias é estimular a criatividade dos profissionais da empresa, canalizando-a para problemas críticos da organização. Sendo assim, é importante que os programas tenham mecanismos para direcionar a geração de ideias à solução destes problemas críticos.

Gerlach (2017) destaca o papel da capacitação dos profissionais que fazem parte do programa para a geração de ideias mais qualificadas e a boa avaliação por parte dos especialistas.

No que tange a operacionalização de um programa de ideias, Asensio (2002) apud Quandt et al (2014, p. 178) destaca as três principais etapas: “a criação de ideias, uma etapa intermediária de seleção, avaliação e alocação de recursos e a etapa final de implementação dessas ideias”.

David et al (2011, p. 84) detalham as macro-etapas destacadas por Asensio (2002) incluindo as sub-etapas de “descrição e registro; classificação; avaliação técnica e econômica; definição de critérios para seleção; feedback aos autores e; reconhecimento e premiação”.

Já o processo desenhado por Gerlach & Brem (2017) possui seis etapas: preparação, geração de ideias, melhoria, avaliação, implementação e desdobramento.

Atualmente, softwares específicos de apoio para programas de ideias dão suporte para o gerenciamento do processo e possibilitam a interação entre os participantes, gerando maior interação e engajamento (Westerskia, Dalamagasb & Iglesias, 2012).

A questão do engajamento é chave para o sucesso de um programa de ideias. A participação dos funcionários é o que mantém vivo o programa e possibilita o retorno do investimento em forma de projetos implantados com sucesso. Neste ponto o envolvimento da liderança no sentido de motivar e estimular a participação de todos é fundamental.

A área de comunicação também desempenha papel central para favorecer o engajamento na medida em que é responsável por divulgar o programa e reconhecer autores e ideias de sucesso.

Com relação aos critérios utilizados durante a etapa de avaliação das ideias, Bakker (2010), apud Quandt et al (2014, p.180) inclui “o ineditismo da proposta, sua utilidade, viabilidade técnica e econômica, e os benefícios potenciais, traduzidos em resultados (rentabilidade, eficiência, agilidade, redução de tempo e de custos) para a empresa, seus clientes ou funcionários”.

Outros critérios que podem ser considerados nesta etapa são: alinhamento estratégico, recursos necessários, replicabilidade, grau tecnológico etc (David et al 2011; Sebrae/SP, 2019).

Após a etapa de avaliação, os participantes devem receber um *feedback* sobre as suas ideias rapidamente, independente de tratar-se de um retorno positivo ou negativo. Neste caso, o tempo de resposta é crítico para manter a credibilidade do programa e a motivação dos profissionais (David et al, 2011).

Gerlach & Brem (2017) realizaram uma extensa análise bibliográfica sobre programas de ideias e consolidaram os principais fatores críticos de sucesso identificados em oito dimensões:

1. Considerações Preliminares e Preparação;
2. Geração de Ideias;
3. Desenvolvimento das ideias;
4. Avaliação das Ideias;
5. Implementação das Ideias;
6. Desdobramento das ideias;
7. Stakeholders: Avaliadores e Gerentes; e
8. Stakeholders: Profissionais idealizadores / inovadores.

Os fatores são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Fatores de Sucesso para Programas de Ideias

Considerações Preliminares e Preparação	
Fatores de Sucesso	Descrição
Programa democrático e transparente	O regulamento do programa deve ser claro, por exemplo: se são permitidas ideias coletivas ou dar ideias durante o horário de trabalho
Nome representativo para o programa de ideias	Os profissionais devem fazer a associação correta com o nome do programa
Suporte organizacional	O suporte organizacional tem um papel central para garantir um mindset universal sobre inovação e a submissão efetiva de ideias
Marketing / Comunicação	O programa deve ser promovido para chamar a atenção dos possíveis inovadores
Coleta proativa de ideias	A coleta proativa de ideias é um sinal claro de que enviar sugestões faz parte do dia a dia e da cultura da organização
Solicitar ideias para problemas específicos	É mais fácil para as pessoas encontrarem ideias para um problema definido. Além disso, o processo de criação de ideias é simplificado, já que o responsável pela implementação da ideia já está definido, ou seja, a unidade de negócios que patrocinou o concurso

Software de gestão de ideias	Um software ajuda a enviar, coletar, compartilhar e avaliar ideias de forma centralizada e estruturada
Comprometimento da liderança	O comprometimento da liderança é crucial para implementar as ideias com sucesso em uma fase posterior
Geração de Ideias	
Formulário eletrônico para sugestões simples	Tornando mais fácil para os profissionais enviarem suas ideias, sua confiança de que eles podem ter sucesso é reforçada
Ideias anônimas	Ao anonimizar ideias, os inibidores que podem bloquear a submissão e a apreensão da avaliação podem ser reduzidos
Ideias coletivas	Sugestões de um grupo provavelmente foram mais discutidas e pensadas, o que simplifica a implementação das ideias
Interação com stakeholders	A troca de pensamentos com outras pessoas pode inspirar novas ideias.
Construir sobre ideias já existentes	Ideias já existentes podem ser um ponto de partida para novas ideias
Capacitação	Capacitação constante dos profissionais em técnicas de geração de ideias pode ajudar a aumentar o número e a qualidade das ideias submetidas
Desenvolvimento das ideias	
Colaboração facilitada	A colaboração não só ajuda a desenvolver novas ideias, também é útil para melhorá-las
Clusterização das ideias	Uma categorização sistemática das ideias e sua marcação com palavras-chave (<i>tags</i>) apropriadas simplificam o processo de busca
Avaliação das Ideias	
Processo efetivo de avaliação das ideias	Para o processo de avaliação, são necessários critérios claros para garantir a avaliação apropriada das ideias
Feedback rápido	Um feedback rápido e construtivo aumenta a probabilidade dos profissionais enviarem novas sugestões no futuro
Processo transparente	Para uma avaliação justa das ideias, a transparência do processo deve ser assegurada
Sistema de rastreamento eficaz	Registro constante do status das ideias para manter os profissionais informados
Estrutura de reconhecimento equitativa	Uma estrutura de reconhecimento equitativa garante o mesmo tratamento para todos os profissionais que participam do programa
Implementação das Ideias	
Implementação das Ideias	A implementação das ideias é importante para demonstrar a efetividade do programa de ideias e serve como motivação para submissões adicionais
Processo de implementação eficaz	Responsabilidades claras e trabalho em equipe são necessários para realizar o processo de implantação
Desdobramento das ideias	
Publicação das ideias de sucesso	A publicação das ideias de sucesso serve como uma ampla exposição na organização para os profissionais e como motivação para os demais
Métricas de sucesso	Métricas de sucesso são necessárias para controlar a eficácia do programa de gestão de ideias com base em seus objetivos definidos
Stakeholders: Avaliadores e Gerentes	
Mudança regular de membros da equipe	A mudança regular dos membros da equipe maximiza a justiça minimizando a probabilidade de coalizões políticas
Entusiasmo	Entusiasmo é um fator importante para produzir resultados de alta qualidade
Qualidade do Trabalho	As ideias precisam ser cuidadosamente selecionadas e implementadas
Suporte	Encorajar os profissionais a submeterem suas ideias
Stakeholders: Profissionais idealizadores / inovadores	
Participação dos profissionais	A participação dos profissionais é crucial, já que eles providenciam o combustível do programa: as ideias
Diversidade em todos os níveis hierárquicos	Uma diversidade de profissionais de todos os níveis resulta na geração de ideias mais diversificadas
Rede de relacionamento / inovação	Profissionais em uma posição mais central na rede de relacionamento / inovação tendem a submeter ideias de maior qualidade
Experiência	Profissionais com experiências mais amplas tendem a ser mais criativos
Seletividade	A capacidade de discernir a qualidade de uma ideia reduz o número de ideias ruins
Relação de implementação / rejeição	Um profissional com uma taxa de rejeição das ideias entre 20% e 60% é mais provável de apresentar mais ideias do que os funcionários com uma taxa de rejeição mais alta ou baixa
Recompensas e reconhecimento	Recompensas são importantes para que os profissionais sejam motivados e se sintam valorizados

Fonte: Gerlach & Brem (2017, p. 148). Traduzida pelos autores

CONTEXTO INVESTIGADO

O presente trabalho consiste em um estudo de caso que analisou o programa de ideias de uma grande empresa nacional do segmento elétrico.

Segundo Bonoma (1985), o estudo de caso é aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para um referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento.

A empresa em análise está presente em todas as regiões do país. Tal abrangência geográfica é um grande desafio para a gestão do programa de ideias e engajamento das unidades. Junta-se a isso o elevado número de colaboradores, que ultrapassa os 19 mil e certas características do trabalho realizado que dificultam a comunicação, como no caso de

trabalhadores de campo que não possuem acesso a computadores e internet nem e-mail corporativo.

Foi realizada uma análise do programa de ideias do grupo, envolvendo os principais processos e a plataforma desenvolvida.

O programa existente foi criado em 2012 e passou por diversas fases desde sua concepção até o início da consultoria, tendo sido desenvolvida, com o apoio de uma empresa externa, uma plataforma digital para suportar o envio de ideias no programa.

Tal plataforma passou, recentemente, por transformações profundas, que poderiam gerar impactos também em outras variáveis do programa. Neste contexto, surgiu a necessidade, entre os gestores da área de inovação, de contratar com uma consultoria externa para analisar se o novo modelo era realmente o ideal e propor as reestruturações necessárias.

Para realizar a análise do programa de ideias foi, primeiramente, realizada uma análise de documentos corporativos, nos quais se destacam os seguintes:

- Estratégia corporativa;
- Estratégia de inovação;
- Organização gerencial da Diretoria de Inovação;
- Documentação, manuais e materiais de apresentação do Programa de ideias;
- Relatórios Gerenciais do Programa de Ideias;
- Materiais de comunicação do Programa de Ideias;
- Documentação e materiais de Planejamento dos Eventos de Premiação; e
- Materiais referentes ao desenvolvimento e melhorias realizadas no Software do Programa de Ideias.

Além disso, foram realizadas entrevistas (presenciais e à distância) com profissionais de diversos níveis hierárquicos e distintas localizações. Os profissionais entrevistados foram divididos em 3 categorias, de acordo com o principal papel no processo de geração, gestão e implantação de ideias:

- Colaboradores - grande contingente de profissionais da empresa que é responsável pela geração da maioria das ideias submetidas ao programa;
- Avaliadores - responsáveis pela avaliação das ideias e *feedback* aos autores; e
- Alta Liderança - patrocina o programa e é responsável pelo seu direcionamento estratégico. Envolvida na avaliação quando a ideia apresenta custo financeiro para sua implantação.

Foi realizada também uma análise profunda do software utilizado com foco nas funcionalidades, usabilidade e nos fluxos de navegação para cada nível de acesso.

A partir destes materiais, foi concebido um diagnóstico do Programa e um conjunto de recomendações com o objetivo de reestruturá-lo. O diagnóstico e as recomendações foram apresentados em uma sessão de trabalho com a liderança, onde foram discutidas, validadas e priorizadas.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Tendo em vista o referencial teórico estudado e os aspectos-chave a serem trabalhados no programa em questão, dividiu-se a análise do Programa de Ideias em nove dimensões quais sejam: (1) Rede de inovação, (2) Comunicação e Sensibilização, (3) Interação e Colaboratividade, (4) Alinhamento Estratégico, (5) Gestão da Implementação, (6) Feedback e Acompanhamento, (7) Avaliação, (8) Reconhecimento e (9) Plataforma.

A seguir, realiza-se o diagnóstico do Programa em cada uma das dimensões.

(1) Rede de inovação

Refere-se à rede de relacionamento entre profissionais de diferentes perfis na empresa que, em um sistema estruturado de gestão e com uma clara divisão de responsabilidades, contribui para a efetivação da inovação na organização.

Pode-se notar que não há uma clara divisão de papéis e responsabilidades dentro do Programa. O programa envolvia os gestores e a diretoria em diferentes etapas do processo de avaliação. O gestor, também chamado de Padrinho, também era, em teoria, responsável por uma série de atividades referentes à divulgação do programa, à sensibilização dos participantes e à promoção das ideias que avaliavam positivamente na companhia. No entanto, em entrevistas com profissionais deste grupo, notou-se que boa parte deles não entendia estas responsabilidades como suas, se limitando à avaliação de ideias.

Identificou-se também um alto distanciamento organizacional entre os “Padrinhos” e os colaboradores da operação, que se localizam vários níveis hierárquicos abaixo. Estes não se sentiam confortáveis para levar questionamentos e pedir recomendações para os Padrinhos que, por sua vez, não possuíam disponibilidade para prestar suporte ao grande número de colaboradores a que deveriam.

A alta liderança, até então, se envolvia pouco no processo, apenas tomando contato com os projetos, na maioria dos casos, depois de sua implementação. O novo fluxo de aprovação propunha a participação dos líderes no processo de aprovação nos casos das ideias que apresentassem custos financeiros para implantação.

Em relação ao grupo de profissionais alvo do programa, os responsáveis pela proposição de ideias, notou-se um engajamento razoável em áreas corporativas, mas uma baixa participação dos colaboradores ligados à operação, que geralmente trabalham em campo.

(2) Comunicação e Sensibilizações

Esta dimensão levou em conta a divulgação interna do programa e sensibilização dos colaboradores em torno do tema. Avaliou-se as estratégias de comunicação adotadas, o quanto os colaboradores conheciam sobre o programa, e a sua motivação para colaborar na plataforma.

Verificou-se que a empresa possui uma estratégia estruturada de comunicação com canais distintos voltados para públicos específicos. No caso do programa de ideias, foram realizadas campanhas pontualmente efetivas, com a utilização ampla dos diversos canais de comunicação e participação presencial da equipe de inovação em campanhas de sensibilização. Apesar do sucesso pontual, não houve uma sustentação periódica destas iniciativas ao longo dos anos. Outro ponto de atenção é que a divulgação das ideias premiadas fica restrita aos eventos de premiação, não havendo uma ampla disseminação das ideias implementadas, o que dificulta a adoção das melhorias nas diversas unidades do grupo.

Um importante desafio referente à estratégia de comunicação é o excesso de e-mails corporativos enviados diariamente, gerando uma perda na taxa de leitura por parte dos profissionais da empresa.

Por se tratar de um grupo geograficamente disperso, existe a figura dos agentes de comunicação local, que apoiam a implantação da estratégia de comunicação corporativa nas unidades, atualizando os materiais físicos e coletando informações quando necessário. Dentre outras atividades da área de comunicação, estes agentes são também responsáveis pelo programa de ideias.

(3) Interação e Colaboratividade

Nesta dimensão foram analisados os processos existentes para facilitar a geração de ideias de maneira coletiva e intersetorial e entre profissionais de diferentes níveis organizacionais.

Foi possível notar, a partir de relatos dos entrevistados, que a nova versão da plataforma desfavorece a interação e a colaboração. Foram retirados os incentivos a colaboração, como os antigos “pitacos” (funcionalidade para adicionar contribuições às ideias) e a premiação por interação (existia uma moeda virtual na plataforma, que era obtida a partir de curtidas e comentários). Além disso, a usabilidade da plataforma não favorece a interação, não existindo, por exemplo, campo para comentários na tela de consulta da ideia e destaque para ideias populares no feed de interação.

Apesar da plataforma prever uma ferramenta para a inserção de ideias compartilhadas, a colaboratividade durante a elaboração das ideias acaba sendo baixa, sendo a maioria das ideias enviadas individualmente, não havendo um suporte nem troca de conhecimento com colaboradores mais experientes nesta etapa. Isto, dentre outros fatores, faz com que o nível de elaboração das ideias enviadas seja baixo e, como não há, em nenhuma outra etapa do fluxo, oportunidade de refinamento, as ideias acabam chegando aos diretores com um nível abaixo do esperado.

(4) Alinhamento estratégico

O grupo possui uma estratégia de inovação clara e composta por diversas iniciativas. O programa de ideias historicamente se insere nessa estratégia, principalmente, como uma ferramenta para conectar os profissionais com o valor Inovação da empresa, uma vez que é acessível para todos, independente de cargo, experiência ou departamento.

No entanto, as medidas tomadas para torná-lo democrático acabam fazendo com que ele se restrinja a ideias para inovações incrementais e raramente consiga abranger ideias com maior caráter estratégico.

Um passo importante para incorporar inovações mais estratégicas já foi dado com a inclusão da ferramenta de “Desafios”. Com esta ferramenta os gestores podem fomentar uma reflexão entre os funcionários em relação aos gargalos de cada área. No entanto, entende-se que a ferramenta de Desafios ainda é mais adequada para desafios internos das áreas, não sendo suficiente para gerar uma conexão com a estratégia do grupo.

(5) Gestão da implementação

Neste item realizou-se a análise do processo de organização da força de trabalho para a transformação das ideias geradas no programa em projetos, introduzindo melhorias nos processos atuais ou desenvolvendo novos ativos para a companhia.

Para a implementação das ideias aprovadas, o programa passou a contar recentemente com uma verba exclusiva para implementação de projetos. Isto será um fator decisivo para uma maior efetivação de ideias, uma vez que a verba dos projetos anteriormente deveria vir da área destino e esta, na maioria das vezes, não possuía orçamento disponível para inovação. A possibilidade de maior efetivação de projetos deverá contribuir decisivamente para o engajamento dos colaboradores.

Além da questão orçamentária, um dos grandes obstáculos à execução dos projetos é a burocracia envolvida quando é necessário o desenvolvimento interno que envolve o departamento de T.I. Os desenvolvimentos que necessitam desta área são selecionados em um ciclo anual, que elege um número restrito de melhorias a serem feitas em todas as empresas do grupo.

O programa, como modelo básico, estabelece que os autores das ideias submetidas na plataforma serão os responsáveis por sua execução e, quando necessário, contarão com a ajuda de colaboradores indicados pelo gestor da área. Uma das grandes preocupações apresentadas pelos gestores em relação a este modelo é a disponibilidade da equipe, que muitas vezes já está sobrecarregada, para a execução dos projetos.

(6) Feedback e acompanhamento

Uma das grandes frustrações em relação à primeira versão do programa era a falta de feedback e de transparência em relação ao progresso das ideias. Os participantes ficavam sem saber se as propostas submetidas eram ao menos analisadas, gerando uma grande frustração.

A atualização realizada no programa estabeleceu um fluxo contínuo para a avaliação e feedback das ideias, propondo-se a avaliar e dar feedback a todas as ideias inseridas, o que representa um grande salto de qualidade no programa.

No entanto, este processo também gera um ponto de atenção a ser considerado. O programa se compromete com feedback de todas as ideias e é necessário que a equipe de inovação acompanhe de perto se o processo está sendo cumprido.

(7) Avaliação

Refere-se ao processo de análise, classificação e tomada de decisão sobre as ideias submetidas na plataforma.

O programa possui um fluxo de avaliação em três etapas, envolvendo avaliações individuais pelos gerentes e diretores das unidades e o Diretor de Inovação.

Os gestores, em geral, relataram estar seguros para decidir quando uma ideia deve ou não ser aprovada. Uma boa ferramenta, implantada na atualização do programa, que ajuda neste sentido, é a solicitação de apoio técnico de especialista de outra área. Neste caso, quando o avaliador julga ser necessário, pode solicitar o apoio de um profissional mais qualificado no tema.

Uma outra boa funcionalidade criada para auxiliar no processo de avaliação foi o pedido de revisão ao autor da ideia. Desta forma não é preciso reprovar ideias boas que possuam inconsistências contornáveis.

(8) Reconhecimento

Refere-se às diferentes formas possíveis de retribuição aos participantes do programa, de modo a gerar engajamento e motivação.

Por se tratar de um grupo geograficamente disperso, o reconhecimento ocorre para ideias de destaque dentro de cada unidade e, posteriormente, em nível nacional.

Os profissionais entrevistados mostraram-se satisfeitos com o processo de reconhecimento adotado pela empresa. Entre os fatores positivos que foram destacados estão:

- Eleição de ideias tanto nacionalmente quanto regionalmente;
- Premiação de ideias em diferentes níveis de complexidades;
- Elevado número de premiados nos prêmios vinculados à moeda virtual; e
- Elevada exposição dos vencedores à liderança da empresa no evento de premiação.

(9) Plataforma

Refere-se ao software utilizado para a gestão do programa.

A plataforma utilizada atualmente no programa de ideias foi desenvolvida de forma customizada para atender às demandas do grupo.

Um dos pontos mais críticos referentes a este tema é a ausência de uma versão *mobile* para a plataforma. Isso porque um dos públicos mais importantes do programa, os profissionais que trabalham diretamente em campo, não possui acesso a computadores em nenhuma etapa de sua jornada de trabalho. Seu dia-a-dia é extremamente sobrecarregado e solicitar o uso de computador é inviável.

Mesmo para profissionais que trabalham no escritório, há muito valor na versão *mobile*. Houveram inúmeros relatos de que isto facilitaria o processo, de maneira que fosse possível inserir ideias de maneira mais prática no transporte público ou em suas casas.

Uma análise detalhada de usabilidade na plataforma *web* apresentou diversos pontos de melhoria nos fluxos e no *layout* adotado que poderiam facilitar a sua utilização e, conseqüentemente, influenciar no engajamento e no número de ideias inseridas.

INTERVENÇÃO PROPOSTA

Uma vez realizado o diagnóstico da situação atual da empresa em cada uma das nove dimensões analisadas, foram realizadas recomendações para fortalecê-las com base nas entrevistas realizadas e no contexto da organização.

A seguir são apresentadas as recomendações para cada dimensão.

(1) Rede de inovação

Recomendou-se, primeiramente a elaboração de um plano de ação para estabelecer, consensualmente, uma clara divisão de papéis e responsabilidades dentro do programa e comunicar, de maneira transparente estes papéis.

Para ampliar a participação da alta liderança, algumas outras recomendações são descritas nas próximas sessões, como a elaboração de campanhas mensais com temas definidos pela alta liderança, e ao envolvê-los no processo de escalagem e *rollout* dos projetos.

Como forma de suprir os gaps organizacionais, sugeriu-se a oficialização de uma iniciativa que já estava sendo operacionalizada em algumas Unidades: a criação de multiplicadores de inovação. Estes multiplicadores devem atuar de maneira mais próxima aos colaboradores para apoiar na disseminação do programa, conduzindo ações de engajamento, ensinando a utilizar a plataforma, atuando como ponto focal para discutir as ideias junto aos colaboradores e sugerindo desafios aos Padrinhos, a partir da identificação de pontos de melhoria da operação. A Figura 2 apresenta a recomendação de divisão de papéis e responsabilidades no programa.

Figura 2 - Recomendação de divisão de papéis e responsabilidades

Multiplicadores	Padrinhos	Alta Liderança	Equipe de inovação
<ul style="list-style-type: none"> Conduzir ações de engajamento com as equipes apresentando o programa, suas regras e funcionamento, e ensinado a utilizar a plataforma Atuar como ponto focal junto a equipe para tirar dúvidas e discutir ideias. Espera-se que esta atuação possa contribuir para a melhoria da qualidade das ideias submetidas Fazer a ponte entre os padrinhos e a equipe, identificando pontos de melhoria na operação que podem se tornar desafios 	<ul style="list-style-type: none"> Defender a importância dos projetos para a alta liderança, ajudar na obtenção de recursos e tirar obstáculos à execução Identificar as principais oportunidades de melhoria e contribuições estratégicas que a área pode oferecer e engajar os funcionários em torno destes temas Liderar os multiplicadores e acompanhar os resultados do engajamento do time 	<ul style="list-style-type: none"> Patrocinar o programa, garantindo que o mesmo possua os recursos necessários para sua realização Cobrar a boa execução dos projetos Alavancar os projetos de sucesso para outras Unidades Engajar o time dentro de uma cultura inovadora Direcionar o programa para que este possa, cada vez mais, oferecer soluções para questões estratégicas na companhia 	<ul style="list-style-type: none"> Gerir a plataforma e os processos necessários ao sucesso do programa Liderar campanhas de engajamento fornecendo material e treinamento para padrinhos e multiplicadores Realizar e financiar as ações de reconhecimento do programa Financiar e acompanhar os projetos em execução pelo programa

Fonte: os autores

Para esclarecer e fixar o papel de cada ator no programa, recomendou-se a elaboração de cartilhas, a serem incorporadas nos materiais de comunicação.

(2) Comunicação e Sensibilizações

Para que as campanhas não continuem ocorrendo apenas pontualmente, recomendou-se a estruturação de um plano de ação para elaboração da estratégia de comunicação para o programa de ideias, detalhando a utilização de cada um dos canais de comunicação disponíveis e campanhas de sensibilização periódicas. A estratégia deve compreender uma forte campanha inicial e a programação de um cronograma anual de atividades.

Recomendou-se que sessões periódicas de sensibilização fossem tocadas pelos multiplicadores para apresentar a nova sistemática do programa, ensinar a utilizar a plataforma e discutir os desafios em aberto. Para isso, é necessária a capacitação dos multiplicadores pela equipe de inovação. Dentre os treinamentos necessários, sugeriu-se os temas: planejamento de projetos, gestão da inovação, estratégia de inovação, e instruções detalhadas sobre o funcionamento do programa.

Orientou-se que os canais de comunicação dessem grande importância à missão de disseminar as boas ideias geradas dentro do programa, com a produção de vídeos e matérias. Recomendou-se, em específico, desenvolver um portal de inspiração para a plataforma, integrado ao feed atual e com alta prioridade de visualização, com os seguintes conteúdos:

- Cases internos de sucesso;
- Inovações importantes para o setor, conectadas à temas estratégicos; e
- Divulgação de eventos, premiações e rankings do Programa e-nova.

Para complementar, sugeriu-se oferecer brindes específicos do programa de ideias como camisetas polo, carregadores de celular e bottons para cordão de crachá para serem distribuídos de acordo com critérios pré-estabelecidos

(3) Interação e Colaboratividade

Para favorecer a colaboratividade e utilizar a inteligência da empresa para aumentar a qualidade das ideias sugeridas, propôs-se uma ferramenta denominada “Sugestão de Melhoria”. Esta funcionaria como um comentário (a funcionalidade de comentário já existe na plataforma), que necessariamente adicione informações relevantes para a ideia, que deve ser aceite pelo autor, e se incorpora ao formulário da ideia.

Como uma forma de estimular a colaboratividade entre profissionais de diferentes níveis e setores, sugeriu-se uma etapa de maturação das ideias, para apresentação de um pré-projeto de execução, avaliação orçamentária e análise de viabilidade. Após uma aprovação inicial o gestor nomearia um mentor, dentre os multiplicadores, para auxiliar o colaborador na elaboração deste documento e definir quais informações deveriam ser levantadas. Após a etapa de maturação, o gestor responderia o formulário de avaliação detalhado e poderia dar sua aprovação final para a ideia, dando continuidade ao fluxo.

Em termos de funcionalidades, para incentivar a colaboratividade na plataforma, existem tecnologias sendo desenvolvidas no mercado que utilizam algoritmos de *machine learning* para identificação de ideias semelhantes. Um desenvolvimento neste sentido poderia, por exemplo, auxiliar o usuário a utilizar as ideias já postadas na plataforma como embasamento e inspiração. Quando um gestor propusesse um desafio, tal funcionalidade poderia indicar as ideia já postadas que se relacionassem a ele.

Para aprimorar a gestão do conhecimento e a utilização do banco de ideias, sugeriu-se a utilização de palavras-chave para a ideia, para o melhor referenciamento dos temas a qual trata e, conseqüentemente, facilitar o processo de localizar alguma ideia na plataforma.

(4) Alinhamento estratégico

O Programa possui um grande potencial como gate de inovação incremental, tanto de geração de resultados com os projetos, quanto pela consolidação do Valor Inovação na empresa. Assim, entende-se que se deve preservar o seu caráter incremental e, aos poucos, fazê-lo contemplar também temas mais estratégicos.

Entendeu-se que, em um primeiro momento, não se deva utilizar a plataforma para centralizar as outras iniciativas de inovação da empresa. Tal entendimento deriva do fato de o programa ter passado por diversas mudanças, sendo necessário, primeiramente, estruturar os novos processos, fazendo-os funcionar corretamente, e consolidar o novo modelo entre os colaboradores. As demais iniciativas envolvem um pré-projeto muito mais detalhado e sua avaliação depende muito de um envolvimento profundo das áreas técnicas.

Em relação à prospecção internacional desenvolvida pela área de inovação, entendeu-se que a plataforma não deva ser utilizada, pois o processo envolve dinâmicas específicas, que variam de país para país, e seria necessário um amplo empenho das áreas técnicas para que se fornecesse o acompanhamento e o feedback necessários para cada projeto inserido.

Para melhor direcionamento do programa à estratégia de inovação da empresa, sugeriu-se a criação de uma nova categoria de desafios: as Campanhas. Um tema estratégico seria escolhido por trimestre com o objetivo de estimular a colaboração de toda a empresa na geração de ideias para este tema.

Com as campanhas, seria exigido um nível mais alto de entrega explorando diferentes competências dentro da companhia, requerendo-se análises específicas para a submissão das ideias. Os temas teriam caráter mais abrangente que os desafios (que geralmente se referem a um problema operacional bastante específico), sendo necessária a elaboração de uma boa contextualização do problema, para manter o foco desejado.

(5) Gestão da implementação

Entendemos que não seria viável que o autor da ideia fosse sempre responsável pela implantação, pois não necessariamente o proponente teria a competência de execução. Além disso, o fardo de ser cobrado pela execução no futuro desestimularia a proposição de ideias.

O ideal a longo prazo seria a estruturação, dentro da equipe de inovação, de um time multidisciplinar com dedicação integral para o desenvolvimento dos projetos, em um laboratório de inovação para desenvolvimento de *MVPs* (Produto Mínimo Viável), com autonomia em relação à área de T.I., que trabalhasse juntamente com os autores no co-desenvolvimento das ideias.

Uma outra solução plausível seria a formação de um Pool de talentos em cada uma das Unidades, com *expertise* na prototipação e testes de soluções, escolhidos e alocados no projeto pelos padrinhos. Para apoiar neste processo, sugeriu-se a criação de uma ferramenta, na plataforma, onde os colaboradores podem enumerar suas competências e os gestores possam validá-las após mentorias e execução de projetos.

Recomendou-se estruturar um módulo na plataforma para disseminação de ideias já validadas, tanto pelo programa de ideias quanto de projetos já desenvolvidos informalmente, mas que ainda não ganharam escala. No processo proposto, os diretores, ao fim do projeto, analisam os resultados alcançados e tem a opção de enviar o processo para a fase de escalagem. Uma vez enviado, os outros diretores recebem o projeto e tem a opção de aprovar a implementação em sua unidade. Além de disseminar os projetos, este processo é uma ótima oportunidade para engajar a diretoria no programa.

(6) Feedback e acompanhamento

É necessário exigir níveis crescentes de qualidade dos formulários e indicadores, a medida que as ideias avançam no fluxo, desde a submissão até o *rollout*.

Com o auxílio de ferramentas da plataforma, é necessário que a equipe de inovação acompanhe de perto a situação dos *feedbacks*, mapeando os que estão pendentes, pois isto ocasionará atrasos graves no processo. É preciso também que a equipe de inovação realize verificações amostrais em relação à qualidade dos *feedbacks*, acompanhando cada um dos gestores.

Recomendou-se o desenvolvimento de e-mails automáticos de Follow-ups para os Feedbacks, indicando quando uma ideia é submetida, quando o prazo estiver para acabar e lembrando os gestores dos feedbacks fora de prazo.

Treinar os avaliadores para a execução de um bom *feedback* é chave neste processo. Mesmo quando as ideias forem negadas, o *feedback* deve ressaltar os pontos positivos das propostas para servir de inspiração para o funcionário. Além de ser específico e transparente em relação aos pontos de melhoria, para que possa gerar o desenvolvimento do colaborador.

Para garantir a gestão dos indicadores, sugeriu-se que seja implementada uma funcionalidade que permita a obtenção de relatórios mensais personalizados para cada Unidade com *KPIs* (Indicadores chave de performance) de interesse, regionais e nacionais. Sugere-se que sejam realizadas reuniões mensais com os Padrinhos para acompanhamento destes *KPIs* e definição de planos de ação.

É extremamente importante medir o retorno financeiro e não-financeiro dos projetos. Isto ajuda a justificar os investimentos com o programa e a alavancá-lo de maneira sustentável.

(7) Avaliação

Foi realizada uma análise para avaliar a possibilidade das ideias serem avaliadas na forma de Comitê, o que traria uma visão mais interdisciplinar às decisões. Devido à alta capilaridade de operação da empresa, mesmo dentro das Unidades, recomendou-se que a avaliação de ideias continuasse sendo feita por um único avaliador. Apesar das vantagens da avaliação em Comitê, dificuldades para reunir o grupo com regularidade poderiam provocar atrasos no andamento da avaliação.

A única exceção se daria na avaliação das ideias submetidas no contexto das Campanhas, que passariam por uma pré-seleção, e as finalistas seriam avaliadas por um Comitê de Diretores do grupo, sendo uma das pautas de reuniões de diretoria já em vigor.

Anteriormente as ideias submetidas poderiam apenas ser classificadas como “aprovada” ou “reprovada”. Recomendou-se a criação de uma classificação de “*Stand-by*” para ideias boas que, por algum motivo, não poderiam ser implementadas pela área no momento da avaliação. Tal recomendação se tornou necessária considerando o contexto em que o principal gargalo do programa é a falta de profissionais disponíveis para implementação. Assim, situações em que o profissional alocado para este fim já esteja totalmente comprometido seriam comuns, fazendo-se necessária a classificação de *stand-by*.

O questionário de avaliação contava com critérios avaliados binariamente com “Sim” ou “Não”. Recomendou-se que a avaliação fosse feita a partir de uma escala de 0 a 5, de maneira a criar mecanismos para a gestão do conhecimento na plataforma. Com este tipo de avaliação foi possível integrar a nota dada na avaliação aos filtros de busca na plataforma (para os perfis de gestores), de maneira a facilitar o acesso, pelos gestores, às ideias melhor avaliadas para cada critério.

Os critérios de avaliação foram reestruturados, chegando-se aos seguintes:

- Grau de inovação da proposta;
- Alinhamento com os Faróis de Negócio e Áreas Alvo de Interesse;

- Quantidade de Recursos financeiros necessários;
- Viabilidade técnica;
- Potencial de redução de custos;
- Nível de replicabilidade interna; e
- Grau de fundamentação técnica.

(8) Reconhecimento

Parece existir espaço para uma divulgação mais ampla dos casos vencedores uma vez que boa parte dos entrevistados disse não ter recebido informativos sobre eles fora do evento de premiação. Esta divulgação gera um reconhecimento pela promoção da imagem do idealizador na empresa, além de facilitar a adoção da ideia nas diversas unidades e gerar a difusão da cultura da inovação na empresa.

Existe uma forte visão dentro da empresa de que a premiação em função da moeda virtual gerava um reconhecimento disfuncional, pouco focado nos resultados e excluí-lo foi uma decisão acertada. No entanto, o número de premiados diminuiu consideravelmente, o que pode gerar um desestímulo. Assim, recomendou-se que o evento de premiação possua mais premiados, em torno de cinco em cada categoria, mesmo que o valor do prêmio diminua.

A retirada dos prêmios com base nas moedas virtuais também gerou um desafio de gerar interação na plataforma. Para tanto, sugeriu-se estabelecer um ranking orientado ao resultado (para não haver mais as disfunções anteriores) com as seguintes categorias:

- Inovador – Quantidade de projetos aprovados;
- Colaborador – Quantidade de sugestões de melhoria aprovadas;
- Empreendedor – Quantidade de participações em implantações de projetos; e
- Mentor – Quantidade de mentorias fornecidas na etapa de maturação (para multiplicadores).

É bastante interessante conectar estes rankings do programa de ideias ao reconhecimento já existente na área de Recursos Humanos e premiar os profissionais com PINs para o reconhecimento no ambiente de trabalho. Cria-se também, desta maneira, um banco de talentos de profissionais inovadores.

(9) Plataforma

Todas as recomendações de melhoria para as demais dimensões analisadas interferiram direta ou indiretamente na plataforma, seja com a inclusão de novas funcionalidades, seja na alteração de fluxos existentes. Após a consolidação das recomendações, foi gerada uma lista de alterações necessárias para a nova versão do sistema, contemplando ainda melhorias com foco na usabilidade e aumento no engajamento dos profissionais.

RESULTADOS OBTIDOS

As recomendações de melhoria para cada dimensão do processo foram validadas com a direção da empresa e os principais atores envolvidos no processo. A partir de uma análise do impacto e da complexidade de implantação foi construída uma matriz onde todas as recomendações foram plotadas de forma visual para priorização e construção de uma linha do tempo para implantação.

No momento da conclusão deste estudo as recomendações encontram-se em fase de detalhamento em forma de plano de ação, sendo que para cada uma estão sendo definidos responsáveis, principais fases para implantação, cronograma e custos estimados.

Espera-se que a nova versão do programa de ideias gere um maior engajamento por parte dos profissionais e aumente a qualidade das ideias submetidas, mudando o foco que anteriormente estava apenas na quantidade de ideias.

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

A partir da realização do diagnóstico e das recomendações para o programa de ideias, foi compilado um referencial teórico abrangente sobre o tema e seus principais componentes. O estudo possibilitou a divisão do processo em nove grandes dimensões que facilitam a análise de programas de ideias e podem servir de guia para futuros estudos.

Os resultados apresentados por este estudo podem servir de inspiração para gestores de inovação que desejem implementar programa de ideias em suas empresas ou mesmo reestruturar programas já existentes. A análise apresentada sobre um contexto específico da empresa e do setor em questão, poderão também suscitar reflexões futuras, sobre diferentes setores e empresas que apresentem características semelhantes. Trabalhos futuros podem analisar programas de ideias em empresas de diferentes setores econômicos a partir das nove dimensões definidas neste estudo.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- Barbieri, J. C., Álvares, A. C. T., & Cajazeira, J. E. R. (2009). Geração de ideias para inovações: estudos de casos e novas abordagens. *Revista Gestão Industrial*, 5(3), 1-20.
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of marketing research*, 22(2), 199-208.
- David, D. E. H., Carvalho, H. G. D., & Penteado, R. S. (2011). Gestão de ideias.
- Gerlach, S., & Brem, A. (2017). Idea management revisited: A review of the literature and guide for implementation. *International Journal of Innovation Studies*, 1(2), 144-161.
- Glaveski, S. (2015, 20 de abril). How to Run an Effective Idea Generation Program [Blog]. Recuperado de <https://www.innovationexcellence.com/blog/2015/04/20/how-to-run-an-effective-idea-generation-program/>.
- Maculan, A. M., Vinhas, V. Q., Faria, R. F. F., & Guedes, M. (2002). Reflexões sobre o desempenho inovador das empresas graduadas. *Anais do XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, Bahia.
- Nieminen, J. (2016, 24 de maio). The Ultimate Guide to Idea Management Processes [Blog]. Recuperado de <https://www.viima.com/blog/the-ultimate-guide-to-idea-management-processes>.
- Quandt, C. O., Silva, H. D. F. N., Ferraresi, A. A., & Frega, J. R. (2014). Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 176-199. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100220>.
- Schepers, J., Schnell, R., & Vroom, P. (1999). From idea to business—How Siemens bridges the innovation gap. *Research-Technology Management*, 42(3), 26-31.
- Sebrae/SP. (2017). Programa de Gestão de Ideias: Como aplicar na prática. Recuperado de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/programa-de-gestao-de-ideias-como-aplicar-na-pratica,820a844b68257510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.
- Westerski, A., Dalamagas, T., & Iglesias, C. A. (2013). Classifying and comparing community innovation in Idea Management Systems. *Decision Support Systems*, 54(3), 1316-1326. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923612003533>.