



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Promover a participação no Sistema de Sugestões

Análise de um Caso numa Organização Industrial

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

António Ricardo Oliveira

sob orientação de

Camilo Valverde

Faculdade de Economia e Gestão

Agosto 2014

Palavras-chave: Sistema de sugestões, participação, melhoria contínua

Sumário executivo:

O objetivo deste trabalho é aumentar a participação no Sistema de Sugestões da empresa Bosch Termotecnologia SA, apresentando medidas práticas para o efeito, baseadas em argumentos teóricos e na informação e experiência adquirida enquanto estagiário da organização.

A pesquisa para este trabalho contemplou, além de uma recolha bibliográfica sobre a ferramenta Sistema de Sugestões e os temas que influenciam a participação na mesma, a recolha de dados objetivos no interior da organização, o registo de entrevistas e a minha perceção enquanto observador participante.

O resultado foi um conjunto de medidas práticas, a implementar de forma coordenada, inteiramente alinhadas com a cultura da organização. As medidas dividem-se em três áreas distintas: o processo, a compensação e por fim, a comunicação e imagem.

Key-words: Employee Suggestion System, participation, continuous improvement

Executive Summary:

The goal of this essay is to enhance the participation level on the Bosch Termotecnologia SA suggestion system presenting, in order to achieve this, practical measures based on theoretical arguments and on the information and experience acquired as an intern of this organization.

The research for this essay consisted in, beyond the bibliographical research on suggestion system as a tool and on the topics that influence the participation in it, the collection of data inside the organization, registration of interviews and on my perception as a participating observer.

The result was a group of practical measures fully aligned with the organizational culture, to be implemented with minimal costs. These measures are divided in three different areas: the process, rewards and communication and image.

Índice de Conteúdo

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Índice de Conteúdo.....	iii
Índice de figuras.....	v
Índice de gráficos.....	vi
Índice de tabelas.....	vii
Glossário.....	viii
1. Introdução	9
2. Enquadramento teórico	12
2.1. Sistema de Sugestões	12
2.1.1. Benefícios para a organização.....	13
2.1.2. Benefícios para o colaborador.....	14
2.2. Influência da cultura na participação	14
2.2.1. Pequenas melhorias	16
2.2.2. Colaboradores multifuncionais.....	17
2.2.3. Porque pedir sugestões aos colaboradores.....	18
2.3. Importância do processo	19
2.4. Efeitos da Compensação.....	22
2.5. Súmula	23
3. Metodologia	25
4. Desenvolvimento do Estudo de Caso	31
4.1. Descrição do contexto.....	31
4.1.1. Grupo Bosch.....	31
4.1.2. Bosch Termotecnologia SA– Aveiro	32
4.1.3. Posicionamento no mercado.....	33
4.1.4. Características de Recursos Humanos	33
4.1.5. Departamento de Recursos Humanos.....	34
4.2. Atividades desenvolvidas ao longo do estágio.....	35
5. Sistema de Sugestões na Bosch TT SA.....	38
5.1. Enquadramento na cultura organizacional	38
5.1.1. Bosch Production System.....	38

5.1.2.	Continuous Improvement Process.....	40
5.2.	Descrição do Sistema de Sugestões da Bosch TT SA.....	41
6.	Apresentação da questão de investigação	46
7.	Análise de dados	48
7.1.	Análise de documentação	48
7.1.1.	Participação	48
7.1.2.	Eficácia.....	51
7.1.3.	Rácio.....	52
7.2.	Observação participante.....	54
7.3.	Entrevistas	59
7.4.	Cruzamento de dados e categorização.....	63
8.	Nova Aplicação do Sistema de Sugestões (NASS)	68
8.1.	Alterações ao Sistema de Sugestões com a NASS.....	69
8.1.1.	Alterações na ótica do colaborador.....	70
8.1.2.	Alteração na ótica do Administrador	73
8.1.3.	Alterações na ótica do <i>Key Account</i>	73
9.	Resposta à questão de investigação e propostas de melhoria.....	74
9.1.	Transparência e Processo	75
9.2.	Comunicação e imagem	75
9.3.	Compensação.....	76
9.4.	Súmula	78
10.	Conclusão	79
11.	Bibliografia	81
	Apêndices.....	84

Índice de Figuras

Figura 1- Instalações Bosch Termotecnologia SA	33
Figura 2 - Hexágono CIP	40
Figura 3 - Formulário para registo de sugestões.....	43

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Nível de participação.....	49
Gráfico 2- Tempo médio de resposta.....	50
Gráfico 3 - Nível de participação por Seção fabril	50
Gráfico 4 - Nível de participação por Departamento	51

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Regras de pontuação.....	45
Tabela 2 - Histórico do nível de implementação	52
Tabela 3 - Histórico valor de Rácio	53

Glossário

ASS – Administrador do Sistema de Sugestões

Bosch TT SA – Bosch Termotecnologia SA

BPS – Bosch Production System

CIP – Continuous improvement process

CV – Curriculim Vitae

HRC – Human Resources Country

HRL – Human Resources Location

KA – Key Account

MAG – Mitarbeitergesprach

NASS – Nova Aplicação do Sistema de Sugestões

RA – Responsável de Área

RH – Recursos Humanos

SS – Sistema de Sugetões

TFM – Trabalho final de mestrado

1. Introdução

“Dentro de uma organização, as ideias são o “motor do progresso”. Durante o exercício das suas funções, os colaboradores de uma organização deparam-se com problemas e oportunidades que tentam solucionar ou potenciar. Assim, as ideias criam melhores processos e, simultaneamente, vantagens competitivas baseadas numa cultura de performance e qualidade elevadas.” (Robinson & Schroeder, p.4).

Num tempo em que o capital humano deve ser encarado como fundamento para criação de vantagens competitivas, as ideias dos colaboradores têm um valor incalculável no funcionamento e desenvolvimento das empresas. A flexibilidade que hoje em dia se exige aos colaboradores, sustentada por uma dinâmica de participação e envolvimento, conduzem a resultados de sucesso no que respeita à integração de ideias e conhecimento dos colaboradores nas melhorias do seu trabalho e das suas empresas.

Perante o meu interesse por esta temática, optei por realizar este Trabalho de Final de Mestrado, que resulta do estágio desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos da Bosch Termotecnologia SA, em Aveiro, entre fevereiro e novembro de 2013, no âmbito do Sistema de Sugestões desta organização. O principal objetivo foi, desde início, aumentar a participação dos colaboradores nesta ferramenta. Consequentemente, a questão de investigação elegida foi “Promoção da participação no Sistema de Sugestões”, tanto pelo aumento participação de mais colaboradores, como pelo aumento do número de sugestões registadas anualmente.

Este projeto surgiu porque, nos últimos anos, o Sistema de Sugestões tem vindo a registar níveis de participação em consecutiva baixa, facto que levou a organização a procurar as causas que condicionam a participação dos colaboradores num Sistema desta natureza, procurando perceber qual a melhor

forma de aumentar o registo de sugestões, levando mais colaboradores a participar, potenciando a sua inclusão nos processos de mudança e aumentando o seu nível de compromisso e envolvimento.

A nível teórico, a questão formulada é pertinente a dois níveis, algo que moldou este trabalho e naturalmente influência a leitura do mesmo. Em primeiro lugar, para fazer um diagnóstico da realidade prática desta ferramenta, fiz uma leitura teórica deste tipo de ferramenta no âmbito dos recursos humanos, a fim de propor medidas de melhoria a implementar. O resultado desta leitura beneficia quase exclusivamente a organização permitindo-lhe, em caso de sucesso e eficácia das medidas, melhorar a participação. Contudo, em segundo lugar, existe a necessidade de apoiar outras organizações e preencher um espaço vazio na teoria. A informação produzida pelos autores que consultei centra-se na implementação destes sistemas, e sobretudo na vertente operativa e de melhoria da qualidade. Com este trabalho, pretendo ir além destas questões e apoiar quem lida com a redução da participação nos sistemas de sugestões, algo que a literatura assume como natural com o passar dos anos, mas para a qual a mesma não dá respostas. Assim, também através das medidas de melhoria propostas devidamente fundamentadas a nível teórico, poderão ser transportadas e aplicadas noutras realidades sempre que se julgue pertinente.

A metodologia escolhida para desenvolver o TFM foi o estudo de caso qualitativo, que rentabiliza a minha posição enquanto observador participante e, portanto, investigador com possibilidades acrescidas de compreender e interpretar o contexto que envolve o estudo, bem como de ter acesso privilegiado aos *stakeholders* e à informação relativa ao Sistema de Sugestões.

Relativamente à estrutura, comecei por elaborar um enquadramento teórico, abordando os benefícios da ferramenta, identificando os fatores que condicionam a participação e explorando a importância dos processos e

recompensas para a fluidez dos sistemas de sugestões. No terceiro e quarto capítulo, esclareço os motivos que condicionaram a escolha da metodologia e apresento detalhadamente o contexto em que se desenvolveu o estudo de caso, e, no quinto, descrevo o funcionamento do Sistema de Sugestões da Bosch TT SA.

Posto isto, fragmento a questão de investigação, seguida de uma análise exaustiva da informação recolhida segundo a metodologia apresentada, terminando o capítulo com um cruzamento de dados e respetiva sùmula. Antes de, no capítulo 9, apresentar as minhas propostas de melhoria, aprofundo, no capítulo 8, as alterações produzidas pela implementação da Nova Aplicação do Sistema de Sugestões. Por fim, no capítulo 10, apresento as minhas conclusões.

2. Enquadramento teórico

Neste capítulo pretendo introduzir e aprofundar os Sistemas de Sugestões enquanto ferramentas de Recursos Humanos, apresentando algumas dimensões teóricas do tema, relevantes para o desenvolvimento da resposta à questão sobre a participação.

Inicialmente, explico em que consiste o sistema e as respetivas sugestões, apontando as razões para pedir sugestões aos colaboradores e os benefícios para a organização. Finda uma abordagem inicial conceptual, introduzo os dois modelos prevaletentes, o ocidental e o oriental, explicando depois a importância das pequenas ideias e enaltecendo o facto de dar sugestões ser da competência de todos os colaboradores.

Por fim, abordo a necessidade de processos rápidos e ágeis, sem os quais o sistema não só não funciona, como produzirá potencialmente efeitos negativos, tanto para a organização como para os colaboradores.

2.1. Sistema de Sugestões

Um Sistema de Sugestões é uma ferramenta transversal à organização que visa a implementação de sugestões da autoria dos colaboradores. Através desta prática, os colaboradores têm a possibilidade de registar as suas sugestões, prevendo a implementação das mesmas, e recebendo uma recompensa pela implementação da sua ideia.

Assim, como processo eminentemente participativo, procura utilizar a capacidade dos colaboradores, encorajando-os a aumentar o sucesso da organização e o envolvimento na mesma (Robbins, 1998).

Deste modo, um sistema de sugestões pode desempenhar uma função importante na melhoria, promoção e aumento do sentimento de pertença a uma organização (McConville, 1990).

Um sistema desta natureza baseia-se em três princípios fundamentais: Tudo pode ser melhorado; todos os colaboradores são capazes de sugerir melhorias; é necessário um sistema formal para gerir as sugestões (Bassford & Martin, 1996). Assim, entre as práticas de melhoria contínua da metodologia Kaizen, introduzida por Masaaki Imai, encontra-se a formalização desta ferramenta que, nos dias de hoje, foi já adaptada às organizações de todo o mundo.

2.1.1. Benefícios para a organização

Para a organização, os benefícios desta ferramenta são diversos, nem sempre simples de mesurar pois alguns têm reflexo sobre a performance operacional, enquanto outros refletem-se no comportamento e atitude dos colaboradores. De todo o modo, estes benefícios são esperados no médio-longo prazo, ainda que seja possível obter resultados positivos no curto prazo.

Entre os principais benefícios registam-se as melhorias na qualidade, redução de custos, aumento das receitas, atingíveis no curto prazo e com resultados mesuráveis; no longo prazo verifica-se também a redefinição de processos desadequados ou que se tornaram obsoletos e o aumento dos lucros. Também no longo prazo, o Sistema de Sugestões reflete-se no comportamento dos colaboradores reduzindo a resistência à mudança e levando a aplicação de boas práticas a toda a organização.

2.1.2. Benefícios para o colaborador

Na ótica do colaborador, o Sistema de sugestões traz também benefícios tangíveis e intangíveis, que se podem verificar no curto e no longo prazo, mas que exigem um bom funcionamento da parte do sistema para que se verifiquem. Assim, entre os benefícios tangíveis para os colaboradores, identificam-se as recompensas tangíveis, redução da carga de trabalho e o desenvolvimento profissional. Quanto aos benefícios intangíveis, é esperada maior cooperação entre os colaboradores, melhoria da moral, reconhecimento não financeiro, aumento da criatividade e maior segurança de trabalho.

2.2. Influência da cultura na participação

A cultura é fundamental no bom funcionamento de um Sistema de sugestões (Hofstede, 1991). Sobretudo porque é da cultura da organização que resultam os fatores que influenciam e condicionam a participação. Consequentemente, nas organizações em geral, existem distâncias na matriz cultural inculcada aos sistemas das várias organizações, identificando-se uma clara diferença entre os sistemas orientais e ocidentais. No Oriente, sobretudo no Japão e ligada à metodologia Kaizen, desenvolveu-se o “Sistema de Sugestões Orientado – Kaizen”, enquanto no ocidente, a literatura atribui a esta ferramenta nomenclatura de “Sistema de Sugestões Ocidental” (Wilderom & Ricardo, 1988).

No primeiro modelo, o objetivo visa essencialmente a realização de pequenas melhorias em grande número, que forçosamente se baseiam numa participação massiva nos sistemas de sugestões; no segundo, o objetivo é implementar grandes ideias, que permitam novas vantagens competitivas ou representativas poupanças de dinheiro, estando definidas neste caso recompensas para o colaborador, proporcionais ao *outcome* da sugestão. (Wilderom & Ricardo, 1988)

Existe portanto uma diferença muito marcada entre os dois modelos, sendo certo que ambos fomentam a participação dos seus colaboradores, ainda que de forma diversa. Consequentemente, e pelo enfoque diverso que é dado à organização e ao colaborador nos dois modelos, podemos inferir que no modelo oriental se procura estabelecer um sistema de participação massiva, capaz de criar continuidade e fluidez, mantendo o hábito de pensamento crítico por parte dos colaboradores, conseguindo alimentar o sistema no longo prazo e mantendo a capacidade de gerar, esporadicamente, grandes ideias. Por outro lado, no modelo ocidental, por força da cultura e das técnicas de recompensa adotadas, o sistema tende a ser mais individualista, mais passivo, e consequentemente menos participado. Isto não significa porém, que o sistema não obtenha resultados positivos, ou até mais positivos, no modelo ocidental do que no modelo oriental.

Além destes factos, a cultura do país ou da região (Ocidente/Oriente) não se sobrepõe à cultura organizacional. Sendo uma ferramenta que é recriada nas filiais, importa que os modelos de recompensa e estímulo à participação que se utilizam na casa mãe e, por conseguinte, as percentagens de participação tendem a ser idênticas, sejam fundamentalmente idênticos. Cada organização possui a sua cultura e, portanto, desenvolve um sistema de sugestões assente nesses preceitos (Marx, 1995).

Deste modo, na implementação de um sistema desta natureza numa filial ou consociada, a escolha entre o modelo ocidental e oriental não deve basear-se na situação geográfica da empresa ou estabelecimento, mas sim na cultura organizacional existente na casa mãe. A implementação de um sistema de sugestões não exige um investimento e esforço financeiro representativo, especialmente se comparado com outras ferramentas que procuram criar vantagens competitivas sustentáveis. Não obstante, cabe à gestão satisfazer as condições que levam os colaboradores a participar e criar uma cultura de apoio

à participação e envolvimento nas decisões que dizem respeito às suas funções (Reychav & Weisberg, 2011).

É natural a dificuldade de criar as referidas vantagens competitivas nos primeiros anos de atividade, pois a força das pequenas ideias requer tempo para se constituir, a implementação destas pequenas ideias poderá rapidamente resultar em lucros para a organização, fundando além disso externalidades positivas no que diz respeito ao envolvimento, motivação e satisfação dos colaboradores.

2.2.1. Pequenas melhorias

Em ambos os modelos, oriental e ocidental, as pequenas melhorias são fundamentais. No primeiro, porque criam a regularidade e alimentam uma cultura de participação ativa, massiva e constante, que neste caso é claramente o principal objetivo do sistema. No segundo, porque são a força motriz do sistema que estimulam os colaboradores e possibilitam, esporadicamente, o surgimento de sugestões com grande impacto.

Neste sentido, e evitando a comparação entre os dois modelos, é importante ter presente que os elevados níveis de performance se atingem através da implementação regular e consistente das melhorias sugeridas pelos colaboradores, e que isso contribui para dois fatores de sucesso distintos mas igualmente relevantes.

Em primeiro lugar, um elevado número de pequenas melhorias, sendo menos esporádicas e inesperadas do que as grandes ideias/melhorias, são mesuráveis e possíveis de gerir, construindo dados únicos acerca da capacidade de mudança e de aprendizagem de toda a organização. Este é um dado extremamente interessante para os níveis de gestão mais elevados e que, medido através do Sistema de sugestões será considerado como extremamente fiável, baseando-se

acima de tudo no número ideias dos colaboradores que vêm a ser traduzidas em melhorias.

Em segundo lugar, também do ponto de vista estratégico, existem muitos argumentos que levam a crer que uma organização cuja vantagem competitiva se baseie nas ideias que originam pequenas melhorias (e reforço aqui a importância da cultura e da performance) é muito mais difícil de reproduzir ou imitar por outra organização do que uma vantagem competitiva cuja origem seja uma única grande ideia (Robinson & Schroeder, 2005). A sustentabilidade de uma vantagem competitiva formada através da implementação de ideias dos colaboradores, fundada no espírito crítico do capital humano, é muito maior do que a de uma vantagem competitiva criada através da implementação de uma ideia com grandes benefícios financeiros imediatos, mas que não representa a capacidade de aprendizagem e de mudança contínua da organização. Além disto, tendencialmente será muito mais fácil de copiar ou reproduzir noutra organização.

2.2.2. Colaboradores multifuncionais

Atualmente, por força da crescente competitividade, os modelos de gestão tradicional em que se excluía das funções do colaborador a necessidade de pensar e melhorar os processos em que participa estão a ser ultrapassados. Deste modo, a necessidade de ouvir ativamente as sugestões dos colaboradores no sentido de melhorar os processos em que participam, tem registado uma importância crescente. Para reforçar esta ideia, acompanhando a implementação dos sistemas de sugestões, as organizações estabelecem objetivos quanto ao nível de participação por colaborador ou área funcional e dão formação aos seus colaboradores em diversos temas aumentando a sua capacidade crítica. Assim, ainda que sejam recompensados de forma

extraordinária quando vêm uma sugestão sua implementada, é claro para os colaboradores que a sua função também é refletir sobre as suas tarefas e sugerir eventuais melhorias. Indo para lá do espectro das tarefas diárias, ao ser dada a oportunidade ao colaborador de dar sugestões sobre qualquer área funcional, está de certa forma a sugerir-se que reflita também sobre a organização como um todo e sobre processos de outras áreas funcionais, algo que gera externalidades positivas para a organização. É por isso inequívoco que um sistema desta natureza transmite a toda a organização a necessidade de pensar os processos, deixando claro que independentemente da função, esta é parte fundamental da existência dos colaboradores dentro da organização.

Para que tal tenha repercussões a nível operacional, as chefias têm três funções importantes relacionadas com a gestão de ideias: a primeira, de criar um ambiente favorável ao surgimento de sugestões; a segunda de apoiar, treinar e desenvolver as competências dos colaboradores para darem sugestões; a terceira, a de ajudar a descobrir e a desenvolver de forma adequada as sugestões para a resolução de problemas que identificam (Robinson & Schroeder, 2005).

As chefias têm que estar envolvidas na promoção de sugestões, procurando garantir o alinhamento entre a gestão e os colaboradores e assegurando o funcionamento correto e uma performance satisfatória do sistema (Robinson & Schroeder, 2005). Só desta forma, se cria um ambiente potenciador de sugestões e capaz de integrar os princípios base do sistema de sugestões dentro da cultura da organização.

2.2.3. Porque pedir sugestões aos colaboradores

Durante o meu estágio, e a literatura vai ao encontro dessa interpretação, facilmente percebi que, na grande maioria dos casos, especialmente quando se

trata de pequenas melhorias, a melhor fonte de sugestões são os colaboradores e não as suas chefias. Essencialmente por estarem mais próximos do terreno, detetam mais facilmente ineficiências e os principais problemas do dia-a-dia. Além disto, a natureza e forma da informação que chega às chefias, impede muitas vezes que estes detetem desperdícios de recursos e tempo em determinados processos, sendo o colaborador o único agente que pode inverter essa situação. Enquanto estagiário, observei também várias situações com claros benefícios para a empresa, em que colaboradores apresentavam sugestões com base nas boas práticas existentes nas organizações por onde passaram ao longo do seu percurso profissional (Bassford & Martin, 1996).

É também necessário ter em conta que a resistência à mudança é inferior perante ideias geradas interna ou autonomamente, quando comparada com a resistência existente perante a mudança imposta e diretiva (Bassford & Martin, 1996). A implementação de uma sugestão de um colaborador, além de o motivar, permitirá que este participe de forma mais efetiva e eficiente na sua implementação (Price, 2004) e se esforce ainda mais no exercício das suas funções com o objetivo de provar o valor e os benefícios da sua ideia.

2.3. Importância do processo

Além dos argumentos anteriormente apresentados, temos também de considerar o processo como elemento preponderante na forma como o sistema funciona, constrói externalidades e reconhece os colaboradores perante a organização. Para a implementação de uma sugestão, o processo inicia com o registo da sugestão, a avaliação da sugestão, o feedback (positivo ou negativo) e, por fim, a implementação.

É fundamental o envolvimento ativo da organização na criação de oportunidades para os colaboradores registarem as suas ideias, avaliá-las de

forma adequada e compensar devidamente, tão rápido quanto possível (Du Plessis, Marx & Wilson, 2008).

Em primeiro lugar, o Sistema tem que ser simples e acessível, possibilitando a participação de todos. Assim, o mais importante é que submeter uma sugestão seja simples e que o acompanhamento do processo até ao feedback final também o seja. Numa segunda fase, em que a sugestão é avaliada, é fundamental privilegiar a rapidez e a transparência, sendo preferível que esta avaliação seja feita por pessoas cuja competência e idoneidade é incontestável. Sempre que possível, deverá ter-se um conjunto estável de pessoas que avaliam sugestões, para que consigam trocar informação entre si, dando as mesmas respostas a sugestões idênticas. Desta forma, consegue criar-se um padrão e manter a consistência e coerência na análise, minimizando críticas e análises díspares.

Após a avaliação, o “feedback deve ser rápido, construtivo e informativo” (Robinson & Schroeder, 2005, p.201). De forma a garantir que os colaboradores que vêm a implementação das suas ideias rejeitada continuem a participar, e que a transparência é a maior possível. O feedback dado aos colaboradores deve ser transmitido imediatamente após a decisão de implementar ou não uma sugestão. Para que a iniciativa e motivação dos colaboradores para participar e pensar não esmoreça, é fundamental que o feedback seja construtivo e comunicado de forma clara, tendo em atenção que nem sempre os colaboradores têm os conhecimentos para compreender de forma cabal a explicação da rejeição. Nesta ação, se a pessoa que transmite o feedback for capaz de questionar de forma construtiva a sugestão que foi dada, poderá conseguir que o colaborador continue a refletir sobre aquele processo, submetendo novas sugestões sobre o mesmo tema no futuro.

A implementação, sendo a etapa que se segue no decorrer do processo, deve também ser rápida e coordenada. A etapa da implementação tende a ser a

menos individualista no processo (a sugestão pode ser dada por apenas um colaborador, bem como como a análise) e por isso exige que exista coordenação entre quem aprovou a implementação da sugestão e o responsável pela implementação, que entre quem aprova e quem executa, poderá envolver um conjunto significativo de pessoas. Uma vez que, convencionalmente, as recompensas apenas são dadas quando uma sugestão é implementada, é conveniente ter capacidade e conhecimento disponíveis para implementar as sugestões dos colaboradores, não apenas para benefício da organização que melhora mais rapidamente, mas também do colaborador que recebe o seu prémio.

A forma de implementação tende a variar, existem empresas que possuem equipas específicas (compostas por serralheiros ou ferramenteiros) que dedicam parte do seu tempo exclusivamente à implementação de sugestões. Noutras organizações, e que é a situação prevalecente, as equipas que operam na área de implementação da sugestão é responsável pela implementação, recorrendo ao colaborador mais apto para a implementação da sugestão.

Segue-se o reconhecimento e recompensa, que tanto podem ser tangíveis como intangíveis ou uma combinação de ambos. Ainda que as organizações tendam a premiar através de pontos, artigos ou vales, existem também formas de reconhecimento do mérito na esfera mais social das organizações. As possibilidades vão desde envolver os níveis mais altos da gestão na congratulação aos colaboradores que participam nos Sistemas de sugestões, a elaboração de um cartaz com a fotografia da pessoa e a descrição da sua sugestão, a elaboração de um artigo a ser publicado no jornal da empresa, entre outros.

Por fim, cumpre à organização garantir que a performance é medida e melhorada ao longo do tempo, monitorizando principalmente informação

relativa à quantidade de sugestões, ao número de participantes, tempo de análise das sugestões e da sua implementação pois a inação da empresa perante as sugestões poderá desmotivar os colaboradores da sua participação no sistema de sugestões (Cho & Erdem, 2006).

2.4. Efeitos da Compensação

Os efeitos da compensação na participação são discutíveis, existindo autores que defendem que a compensação é fundamental para estimular e manter bons níveis de participação, enquanto outros afirmam que a compensação é algo acessório, pois os colaboradores têm interesse em participar de forma voluntária, tanto por poderem melhorar as suas condições de trabalho, como porque ver uma sugestão sua implementada simboliza intervenção nas decisões tomadas pela organização.

Assim, numa primeira perspetiva, existe a noção de que os incentivos são importantes para os colaboradores sentirem que as suas sugestões são úteis e terão direito a compensação (Du Plessis, Marx & Wilson, 2008), assumindo que a longo prazo, o volume de sugestões estará relacionado com a quantia usada para recompensar os colaboradores (Arthur et al., 2010).

Contudo, numa segunda perspetiva, é dado ênfase à questão da cultura da organização, assumindo que esta sim, é fundamental para determinar a participação voluntária e desinteressada materialmente, com o intuito único de melhorar a organização e participar ativamente nos processos de decisão. Este tipo de sistema está naturalmente mais relacionado com a cultura oriental, mas resulta também da forma como a organização impõe o sistema, pois um sistema de sugestões moderno baseia-se não apenas na remuneração financeira, mas no incentivo para construir envolvimento e espírito de equipa mais fortes (McConville, 1990).

Penso que ambas as opções devem ser conciliadas pois, apesar de a cultura da organização e os aliciantes imateriais à participação nos sistemas de sugestões possam, no curto prazo, ser suficientes para que os colaboradores participem, é difícil crer que esta situação se mantenha no longo prazo. É fundamental lidar com as expectativas das pessoas e aceitar que, quando um colaborador compreende que gera um benefício para a empresa, quererá uma contrapartida, mesmo que simbólica.

No caso das organizações que quando criam o seu sistema, proporcionam desde o primeiro momento prémios significativos, o corte dos mesmos é mal interpretado e conduz a uma quebra abrupta na participação.

O ideal é, portanto, criar o Sistema de Sugestões com um conjunto de prémios prudente, alinhado com os prémios dados noutra tipo de atividades dentro da organização (concursos, sorteios, brindes) e melhora-los de forma progressiva, de acordo também com a melhoria de performance do sistema. É importante, no longo prazo, garantir alguma alternância e variedade no conjunto de prémios ou recompensas oferecidas, não permitindo que a mesma pessoa possa acumular todos os prémios ou se sinta desincentivada a participar por considerar os prémios obsoletos ou desadequados.

2.5. Súmula

Globalmente, o capítulo teórico encerra em si os temas académicos que suportam a compreensão do estudo de caso: cultura, processo e compensação. Além destes, abordo a importância do sistema para a organização e para o colaborador. Temas como a multifuncionalidade dos colaboradores ou a evolução e natureza dos sistemas de sugestões são também aprofundadas, sobretudo com o intuito de articular a estrutura e orientar a leitura, sendo menos orientados para os resultados finais que pretendo atingir.

Assim, este capítulo aprofundou numa ótica de recursos humanos os três pilares fundamentais para o sucesso e estímulo da participação: a cultura, a necessidade de um processo adequado e a compensação. No que respeita à cultura, afirma-se que é fundamental o alinhamento do sistema de sugestões com a cultura da organização; o processo tem que ser simples e rápido, gerando informação que sustente a credibilidade do sistema; a compensação é um tema mais aberto mas, reentrando no tema da cultura da organização, deverá estar em linha com as compensações ou remunerações dadas pela organização noutra tipo de atividades.

Além disso, entre os benefícios do sistema para a organização encontram-se melhorias na qualidade, redução de custos e maior envolvimento dos colaboradores; e no caso dos colaboradores, a maior cooperação, maior criatividade e recompensas tangíveis e intangíveis.

Os benefícios mútuos e os vetores que levam à participação são aspetos que não podem ser desligados uns dos outros na compreensão do diagnóstico feito posteriormente, e na leitura do funcionamento do sistema enquanto ferramenta transversal a todos os colaboradores de uma empresa, influenciada pela cultura, processos e compensações.

3. Metodologia

Para responder à questão de investigação – como promover a participação – a minha opção a nível metodológico recaiu sobre um estudo de caso qualitativo. A escolha começa na formulação da questão que, *per se*, orienta de imediato a investigação para um estudo de caso, uma vez que “o recurso ao estudo de caso é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o «como?» e o «porquê?».” (Yin, 1994). Complementando este argumento, defende-se também que a escolha pelo estudo de caso deriva da intenção na perspetiva interna e na interpretação e descoberta, em detrimento do estudo de uma hipótese (Merriam, 2001). Assim, concordando que “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga o um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claras.” (Yin, 2008, p.18), penso que esta é a metodologia mais indicada para procurar resposta à questão de investigação.

Assim, uma vez que a perspetiva interna e a abordagem interpretativa dos acontecimentos são indicadas para permitir responder à questão “como”, sendo também verdade que todo o estudo se conduziu dentro do contexto real e num contexto específico, o estudo de caso qualitativo é, na minha opinião, o método mais indicado para responder à questão de investigação levantada.

Este estudo de caso segue o entendimento de Merriam que defende que os estudos de caso são descrições e/ou análises de uma situação real, feitas de forma intensiva e holística, tratando-se por isso de um estudo “particularista”, “descritivo” e “heurístico” (Merriam, 2001), e cujos resultados deverão ser mais concretos e contextuais, pois estão relacionados com a interpretação do autor (Merriam, 2001).

Tendo em conta as características acima descritas, defini a estrutura do estudo de caso em três fases: Preparação, Desenvolvimento, Cruzamento de dados,

validação e padronização, estando orientada para os objetivos gerais estabelecidos para um estudo de caso: fazer um relato dos factos como na realidade sucederam, descrever as situações observadas, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado para, por fim, ser possível comprovar os efeitos e relações presentes no caso (Guba & Lincoln, 1994), que neste caso são fundamentais para responder de forma articulada à questão de investigação. Outros autores consideram que os objetivos são “explorar”, “descrever”, “explicar” e “transformar” (Gomez, Flores & Jimenez, 1996), e esta é também uma leitura da qual partilho, uma vez que o objetivo final da resposta à questão de investigação é transformar o Sistema, aumentando o nível de participação.

Para tal, elegi como fontes de evidência a utilizar a observação participante, a análise de documentação e a entrevista.

Primeiramente, cumpre referir que no que diz respeito à de recolha de dados, em muito beneficiei do longo contacto que tive com o Sistema de Sugestões e com o seu funcionamento diário, tendo podido acompanhar o meu orientador profissional, Pedro Neves, que desempenha as funções de Administrador do Sistema de Sugestões desde 2008.

As minhas funções enquanto estagiário, especialmente a durante os últimos cinco meses do estágio, cingiram-se à colaboração na gestão do Sistema de Sugestões, cujas atividades associadas serão descritas posteriormente. Este contacto intenso e constante com o Sistema de Sugestões deu-me a possibilidade de apreender rapidamente o conhecimento explícito da ferramenta, que potenciou a captação de conhecimento tácito sobre o sistema e, também, a interpretação mais precisa das relações entre os vários *stakeholders*.

Creio que a emersão no contexto específico ao longo de vários meses, aliada à capacidade de intervenção que me foi conferida, além de ter constituído uma

mais-valia decisiva no desenvolvimento do estudo de caso, favoreceu uma abordagem metodológica adotada para o desenvolvimento de estudo de caso, protegendo-o e revestindo-o de maior credibilidade e fiabilidade. Penso que só o contato diário com a realidade da organização evidenciou inequivocamente os pontos positivos e negativos do atual funcionamento do sistema, através dos relatos na primeira pessoa e da informação ao meu alcance, tendo também a possibilidade de observar e analisar os reflexos operacionais e comportamentais que se foram tornando cada vez mais claros e óbvios.

A escolha pelas três fontes anteriormente referidas prende-se precisamente com o referido anteriormente, procurando beneficiar ao máximo da emersão no contexto real e da proximidade estabelecida com os *stakeholders* do Sistema de Sugestões.

Em consequência disso, a observação participante foi recorrentemente utilizada para recolha de informação pois, além de permitir minimizar as relações de poder e por isso reduzir restrições que o participante possa ter, a observação participante permite captar noções e experiências de forma empírica e subjetiva, através do contacto constante com os processos e seus intervenientes em cenário real. Além disso, os investigadores em circunstâncias idênticas à minha estão muito próximos dos *stakeholders*, de forma objetiva por observação direta ou subjetiva pela interação social, algo que não sucede em casos que utilizam pesquisas e os dados resultantes para chegarem às suas conclusões (Bromley, 1986).

Contudo, naturalmente, esta fonte carece de complementaridade, de igual valor académico, e cujas evidências permitam ser analisadas de forma diferente para possibilitar o cruzamento de dados a fim de encontrar os motivos que condicionam a ação, uma vez que apenas para considerar um conjunto de

tópicos diversos e conseguir uma análise dos mesmos simultaneamente, é essencial considerar múltiplas fontes de dados (Yin, 2008).

Após ter surgido a questão de investigação, realizei uma entrevista exploratória com o Administrador do Sistema, que me ajudou a balizar a problemática de investigação, alertando para a pertinência de alguns aspetos que condicionam a participação, porque “As entrevistas exploratórias têm como principal função revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo (...)” (Quivy & Campenhoudt, 1998, P.69). Foi exatamente isso que veio a acontecer, no decorrer de uma entrevista aberta e flexível.

Também no âmbito da recolha de dados, neste caso preexistentes, analisei a informação histórica do Sistema de Sugestões, em muitos casos em forma de dados quantitativos. Assim, foram analisados os dados de elementos como a participação, o tempo de resposta a eficácia e o rácio, dados que pela sua autenticidade gozam de total credibilidade.

Este método é extremamente adequado para analisar a mudança, exatamente a situação do caso retratado, e permite contornar os fatores subjetivos contidos noutros métodos de recolha de informação usados neste estudo de caso. Pessoalmente, foi uma ação de grande importância pois só assim foi possível abordar o tema com os intervenientes do Sistema de modo confiante e com um conhecimento do passado cabal e consistente.

Para concretizar observação participante, recorri à análise de práticas relacionadas com o Sistema de Sugestões, aproveitando o contacto com os intervenientes no Sistema de Sugestões. A utilização desta técnica permitiu, através da socialização a que obriga, ter acesso a experiências e posições mais subjetivas dos múltiplos intervenientes no Sistema de Sugestões, algo que, embora dificulte a isenção e nem sempre favoreçam a recolha de evidências

válidas, é necessária para uma compreensão holística, de dentro para fora do contexto em que o Sistema funciona. Dados os perigos referidos, a observação participante deve, segundo vários autores, ser complementada com a realização de entrevistas.

Complementarmente realizei então um conjunto de entrevistas, pois esta é uma técnica que permite compreender a forma como os colaboradores interpretam a realidade em que estão inseridos, referindo-se à mesma numa linguagem própria (Bogdan & Biklen, 1994).

O principal objetivo do recurso a entrevista foi por isso obter informação específica de *stakeholders* chave no Sistema de Sugestões, que mediante as suas funções e responsabilidades tivessem perspetivas diferentes sobre os pontos fortes e fracos do Sistema.

Complementarmente às entrevistas, e com o objetivo de legitimar e ancorar as informações recolhidas nas entrevistas, optei por realizar um conjunto de perguntas, a um conjunto mais amplo de pessoas, alterando as características da amostra. Neste caso, em vez de recorrer a elementos chave no sistema de sugestões, optei por participantes regulares, colaboradores diretos e indiretos, setenta e trinta por cento respetivamente.

Esta opção funda-se na necessidade de, como referi, confrontar as informações fornecidas por níveis de gestão médios e médio/altos, com uma base apreciável de colaboradores sem responsabilidades a nível da gestão.

Enquanto metodologia, o estudo de caso, encerra naturalmente algumas limitações. Tem que existir consciência de que o estudo de caso representa-se a si mesmo, e generalizar as situações descritas é precipitado, além de que pode simplificar ou exagerar a realidade, e conduzir o leitor a conclusões pouco precisas sobre a mesma (Guba & Lincoln, 1981). Sempre conscientes de que

sendo esta uma forma de recolha de dados, a sensibilidade do investigador é uma limitação (Merriam, 2001).

Estas são limitações incontornáveis dentro estudo que desenvolvi e que, por isso, devem ser tidas em consideração pelo leitor. É assumido que o que foi inferido com a realização do estudo de caso não pode ser generalizado, uma vez que tudo advém de um contexto particular e específico, onde a análise foi construída por um investigador sensível a determinadas questões, mais do que outras.

4. Desenvolvimento do Estudo de Caso

Neste capítulo é aprofundado o contexto em que o TFM foi desenvolvido. Assim, além de uma descrição da empresa e do grupo a que pertence, encontra-se também a descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio. O objetivo é, portanto, esclarecer o leitor sobre os contornos práticos e a cultura da organização na qual se desenvolveu o estudo de caso, e ainda o conjunto de atividades que me conduziram ao contacto profundo e intenso com o Sistema de Sugestões.

4.1. Descrição do contexto

4.1.1. Grupo Bosch

A Bosch foi fundada em 1886 por Robert Bosch, tendo este iniciado a sua atividade com a abertura da “*Werkstatte fur Feinmechanik & Elektrotechnik*” (Oficina para Mecânica de Precisão e Engenharia Elétrica) em Estugarda.

O crescimento até aos dias de hoje foi notável, tratando-se agora de uma organização à escala mundial, que se divide em três áreas de negócio: Tecnologia Automóvel, Tecnologia Industrial, e Bens de Consumo e Tecnologia de Construção. Por sua vez, estas três encontram-se subdivididas em oito áreas distintas: Car Multimedia, Acessórios Automóvel, Energia Solar, Ferramentas Elétricas, Termotecnologia, Eletrodomésticos, Sistemas de Segurança e Bosch Electronic Service.

Em Portugal, a Bosch tem presença desde 1911, e é hoje representada pela Bosch Termotecnologia SA (Aveiro), Bosch Car Multimedia Portugal SA (Braga) e a Bosch Security Systems – Sistemas de Segurança SA (Ovar), detendo ainda uma SGPS, além de uma participação de 50% na filial da BSH (ambas em Lisboa). No total, em 2012, tem em Portugal 3180 colaboradores e um volume de vendas de 2012,856 milhões de euros.

4.1.2. Bosch Termotecnologia SA– Aveiro

A empresa foi fundada em 1977 quando um conjunto de empresários decidiu iniciar a atividade, aproveitando um contrato de licenciamento estabelecido com a Robert Bosch a fim de transferir a tecnologia de fabrico de esquentadores. Produzindo inicialmente esquentadores Junkers, a empresa prosperou graças a uma boa estratégia de vendas, aliada à qualidade dos seus produtos. Assim, em 1983 lança a marca Vulcano, que viria a estabelecer-se como líder no mercado nacional, lugar que ocupa até aos dias de hoje.

Confrontado com este sucesso, o grupo Bosch viria em 1988 a incorporar a empresa na divisão de Termotecnologia do Grupo Bosch, alterando o nome da empresa para Vulcano Termodomésticos SA. Apenas 4 anos volvidos, a empresa era já líder no mercado europeu de esquentadores e o terceiro maior produtor a nível mundial algo que justificou, em 1993, o estabelecimento do centro de Desenvolvimento e Investigação, passo estratégico que se revelou decisivo para o sucesso continuado da empresa. Nota ainda para o facto de, em 1996, a empresa passar a ser reconhecida como Centro Mundial de Competência no que diz respeito a equipamentos para o aquecimento doméstico de água.

Em 1996 a empresa decide alargar pela primeira vez a sua gama de produtos, iniciando-se na produção de caldeiras a gás e, em 1998, a Bosch passa a única acionista da empresa algo que viria a justificar a mudança de nome a que se assistiu em 2008, ano em que a empresa passa a denominar-se Bosch Termotecnologia SA, que se manteve até aos dias de hoje.



Figura 1- Instalações Bosch Termotecnologia SA

Fonte: Intranet Bosch (2014)

4.1.3. Posicionamento no mercado

A empresa é líder europeu desde 1992, sendo um dos maiores produtores mundiais de esquentadores, na ordem dos 4 000 por dia, com as marcas do grupo Bosch como a Vulcano, Bosch, Junkers, Buderus, Worcester e Leblanc, produzindo também Neckar e Zeus enquanto marcas de clientes. Além dos esquentadores, a Bosch TT SA produz ainda componentes para painéis solares, caldeiras e bombas de calor. À data de hoje, a empresa produz já, além de esquentadores, vários produtos relacionados com o aquecimento doméstico de água. Estes produtos são atualmente exportados para 55 países no mundo inteiro.

4.1.4. Características de Recursos Humanos

Relativamente aos Recursos Humanos, a empresa conta, em outubro de 2013, com 1091 colaboradores. Destes, 877 são colaboradores Bosch (532 colaboradores diretos e 345 colaboradores indiretos) enquanto 214 são colaboradores temporários. Nesta realidade, 58% dos colaboradores são homens e, conseqüentemente, 42% são mulheres e, quanto à idade média dos colaboradores, é de 38 anos. No que diz respeito ao grau académico, 225

colaboradores completaram estudos universitários, 355 completaram o ensino secundário, 259 finalizaram o terceiro ciclo e 177 o segundo. Quanto ao ensino primário, é o grau de escolaridade de 66 dos colaboradores.

4.1.5. Departamento de Recursos Humanos

Internamente denominado como HRL (*Human Resources Location*), o departamento de Recursos Humanos é composto por quatro áreas distintas: HRL1, HRL2, HRL3 e HRC.

Ao HRL1 competem as funções de recrutamento e desenvolvimento dos colaboradores. Além destas funções, o HRL tem ainda um elemento com funções mais transversais, responsável pela gestão do trabalho temporário, pelos protocolos mantidos pela empresa, pelas auditorias aos controlos internos e pelo Sistema de Sugestões.

Ao HRL 2 compete o processamento de salários e a parte contratual (incluindo seguros de saúde), estando por isso dentro de todas as questões legais e sendo responsável pela sua gestão na relação entre a empresa e os colaboradores. Além destas questões, ao HRL2 compete também a atualização da aplicação que contém todos os dados profissionais e pessoais dos colaboradores da empresa.

Quanto ao HRL3 é responsável por organizar e coordenar todas as ações de formação contínuas ministradas a colaboradores, estagiários e trabalhadores temporários da Bosch TT SA. Estas ações de formação podem ser dadas por formadores internos ou subcontratadas a outras entidades. Cabe também ao HRL3 fazer a avaliação da eficácia de grande parte das ações de formação, utilizando depois essa informação para melhorar formações futuras ou ajustar necessidades de formação.

Para concluir, o HRC (*Human Resources Country*) é responsável pela organização e coordenação entre Portugal e a Bosch. Essencialmente os elementos do HRC são responsáveis por fazerem a ligação entre a Bosch Portugal e a central, na Alemanha.

Deste modo, a estrutura hierárquica do departamento contempla um diretor de departamento, ao qual respondem HRC e HRL2, sendo que lhe responde também o *group leader* das equipas de HRL1 e HRL3.

O pedido que levou ao desenvolvimento deste estudo partiu do HRL1, tendo-me sido endereçado pelo responsável pelo Sistema de Sugestões, que com a intenção de aumentar a participação no Sistema, me deu liberdade para definir e desenvolver um conjunto de medidas.

4.2. Atividades desenvolvidas ao longo do estágio

Embora grande parte do meu estágio tenha sido dedicada ao Sistema de Sugestões, durante alguns meses exerci outras funções, sempre mais próximas das responsabilidades do HRL1, ainda que tenha em alguns casos executado funções para as restantes divisões do departamento.

Inicialmente, o projeto em que me envolvi previa a revisão dos critérios de avaliação do MAG – *Mitarbeitergesprach* (conversa com o colaborador). Esta ferramenta está implementada em todas as unidades da Bosch e consiste numa conversa entre a chefia e o colaborador, na qual se discute e avalia a performance do colaborador ao longo do ano, fazendo também uma análise dos reflexos da formação que o colaborador realizou no sentido de, identificando lacunas na performance e/ou conhecimentos do colaborador, definir de forma conjunta a formação para o ano seguinte. A avaliação feita pela chefia no MAG deve ser o mais objetiva possível uma vez que tem um reflexo direto no bónus recebido pelo colaborador.

Deste modo, para orientar as chefias nas suas avaliações, ancorando as suas avaliações em elementos específicos e inequívocos da performance do colaborador, foi-me pedido que estabelecesse, para os critérios existentes, alguns comportamentos observáveis. Simultaneamente, foi-me dada liberdade para que, sempre que visse pertinência nisso, propor um novo critério, capaz de avaliar novas dimensões ou encerrar em si várias das dimensões que anteriormente vinham sendo avaliadas. Ainda que fosse um projeto com uma forte base teórica, remeteu sempre para situações quotidianas e revelou-se extremamente interessante. Antes de o projeto ser abortado por força do aparecimento de uma nova ferramenta (também esta para implementar globalmente) havia já estabelecido os critérios que viriam a ser utilizados, estando nessa fase a construir um *handbook* que conteria todos os comportamentos observáveis para cada critério, ajudando assim as chefias na sua avaliação da performance do colaborador.

Paralelamente, no âmbito deste projeto, tive oportunidade de conduzir o “Questionário de Satisfação do MAG”, com o qual se procura perceber o nível e a qualidade de implementação da ferramenta por parte das chefias. Neste domínio, foi-me solicitado que, partindo de uma amostra aleatória de 40% dos colaboradores, divulgasse e entregasse o questionário, fazendo posteriormente o tratamento de dados. Os resultados finais vieram a ser confrontados com os do último “Questionário de Satisfação do MAG”, de forma a tornar evidentes as áreas de evolução e de retrocesso das várias chefias, visando ainda o desenho e implementação de medidas corretivas. Os resultados apurados foram muito satisfatórios, razão pela qual as medidas propostas foram poucas e de simples implementação.

Por esta altura, tendo terminado o meu contributo relativamente à avaliação de desempenho, e com o surgimento do programa de estágios participados pelo IEFP, evidenciou-se internamente a necessidade de alocar maior

capacidade à área do recrutamento. Desta forma, passando a exercer funções no âmbito do recrutamento e seleção, tive oportunidade de participar em vários processos de recrutamento de estagiários para os diversos departamentos da empresa. Neste âmbito, as minhas funções compreendiam a identificação de potenciais candidatos entre os CV's recebidos, mediante o que havia sido solicitado pelo departamento a integrar pelo estagiário. Posteriormente, após ter enviado um conjunto de CV's para o departamento interessado, recebia feedback quanto aos que seriam interessantes e com os quais deveria agendar entrevista. Por fim, pude participar em várias entrevistas, constituindo a presença em cada uma delas, um momento único de aprendizagem.

Findos os processos de recrutamento, e novamente por força da necessidade, as minhas funções passaram a estar centradas no funcionamento do Sistema de Sugestões. Felizmente, o meu estágio coincidiu com uma fase de transição do Sistema de Sugestões para uma aplicação informática, facto que constituiu uma excelente oportunidade de aprendizagem. Acontece que, desde 2004, altura em que o Sistema de Sugestões foi implementado, o modo de funcionamento desta ferramenta não registou grandes alterações, pelo que uma atualização e modernização era imperativa. Confrontada com este facto, e também com a intenção de melhorar o funcionamento e diminuir a capacidade alocada diariamente ao Sistema de Sugestões, a empresa decidiu avançar para a construção de uma aplicação informática feita de raiz e que respondesse integralmente às especificações do HRL.

5. Sistema de Sugestões na Bosch TT SA

5.1. Enquadramento na cultura organizacional

Antes de avançar para uma explicação exaustiva do funcionamento do sistema e das externalidades que este produz, cumpre fazer o enquadramento desta ferramenta nos oito princípios do *Bosch Production System* (BPS), uma vez que como afirmei, a cultura organizacional é preponderante na participação no Sistema de Sugestões.

5.1.1. Bosch Production System

Considerada uma adaptação da metodologia Lean, o BPS visa a gestão integrada da cadeia de valor através da otimização de processos e aplica-se a todas as empresas do Grupo Bosch. Assim, o objetivo de aumentar o valor e a satisfação do cliente através das melhorias na qualidade, na entrega e redução de custos, assenta em oito princípios:

Orientação do processo – Desenho, controlo e melhoria do processo total.

Ferramentas BPS: Desenho da cadeia de valor, Layout orientado em fluxo, Ship to line.

Qualidade perfeita – Evitar falhas através de ações preventivas de forma a fornecer qualidade perfeita ao cliente.

Ferramentas BPS: 5S's, Poka yoke, Ferramentas de qualidade.

Flexibilidade – Flexibilidade tendo em conta volumes, variações de produto e gerações de produtos.

Ferramentas BPS: Mudanças rápidas, Trabalho flexível, Automatização standard.

Princípio *pull* – Produzir apenas a quantidade que satisfaça a procura real do cliente.

Ferramentas BPS: Controlo de fluxo, Kanban, Supermercados.

Standardização – Realização de “World Class” *standards*.

Ferramentas BPS: Trabalho normalizado, *kit* para máquinas e processos, desdobramento de objetivos.

Processos transparentes – Processos de negócio e procedimentos de produção autoexplicativos. Desvios são imediatamente visíveis.

Ferramentas BPS: Gestão visual, Sistemas de resposta rápida (Andon), Layout orientado em fluxo.

Melhoria contínua e eliminação de desperdícios(*Continuous Improvement Process* – CIP) – Não há nada que não possa ainda ser melhorado.

Ferramentas BPS: Workshops Kaizen, Sugestões de melhoria.

Envolvimento e dos colaboradores e delegação de poder – Clara transferência de responsabilidades e competências de forma a envolver os colaboradores que estão a trabalhar com e nos processos. ”

Ferramentas BPS: Desdobramento de objetivos, TOP.

Ao analisar o Sistema de Sugestões enquanto ferramenta, podemos ver que este está ancorado em vários destes princípios, particularmente na Melhoria contínua, o CIP, e no Envolvimento dos Colaboradores.

5.1.2. Continuous Improvement Process

O *Continuous Improvement Process* (CIP) é um processo orientado para a melhoria contínua em todas as áreas, assente no envolvimento dos colaboradores para alcançar os objetivos. Esta ferramenta assenta em 6 elementos basilares, constituintes do Hexágono CIP, que quando combinados criam uma cultura orientada para a melhoria contínua mas, quando individualizados, permitem aos colaboradores compreender melhor os conceitos associados.

Assim, olhando ao Hexágono CIP:



Figura 2 - Hexágono CIP

Fonte: Intranet Bosch (2014)

Liderança – Conduzimos à melhoria contínua na nossa área.

Processo – Controlamos de forma próxima os processos e como resultado melhoramos sistematicamente os nossos *standards*.

Contínuo – Dedicar ao CIP a importância devida durante as reuniões regulares.

Melhoria – Ambicionamos benefícios mensuráveis e perceptíveis.

Todas as áreas – Esperamos melhorias em todas as áreas de trabalho.

Envolvimento dos colaboradores – Vemos os colaboradores como a fonte e a chave para conseguir processos de melhoria de sucesso.

Atingir os objetivos– Mantemos o sucesso da nossa empresa no longo prazo através da melhoria contínua.

O grande objetivo do CIP é, como se pode depreender, conseguir integrar a mentalidade e o trabalho de melhoria contínua no nosso quotidiano, de modo a atingir a excelência no dia-a-dia através de formas de melhoria ativas e sistemáticas. A Bosch, enquanto organização, defende que o trabalho de qualidade superior tem resultados mensuráveis e que, por isso, o CIP assegura sucesso económico bem como vantagens competitivas.

O CIP também está declaradamente orientado e integrado na missão da Bosch enquanto organização. Representada pelo *slogan* “BeQik – Be better, Be Bosch” a missão incorpora a procura da melhoria contínua (*Be better*) e a procura pela excelência e superação da concorrência (*Be Bosch*).

Assim, apesar de o CIP resultar em várias ferramentas de uso diário, neste estudo de caso, interessa relevá-lo como o princípio BPS que melhor sustenta a existência de um Sistema de Sugestões. Especialmente porque, uma das ferramentas contempladas pelo CIP na área indireta (*white collars*) é exatamente essa, reunir sugestões dos colaboradores para simplificação de processos existentes no departamento a que pertencem.

5.2. Descrição do Sistema de Sugestões da Bosch TT SA

Este subcapítulo apresenta o histórico, os processos, as regras e as figuras relacionadas com Sistema de Sugestões da Bosch TT SA, de modo a que melhor se compreenda o estudo de caso.

O sistema foi implementado em 2004, estando à responsabilidade do departamento de Melhoria Contínua. Contudo, em 2008, tendo-se tornado clara a importância do sistema para vetores como o *commitment* e o *empowerment*, a gestão do sistema passou a estar a cargo do HRL.

Esta ferramenta é comum a muitas unidades fabris Bosch, existindo processos e indicadores que estão definidos centralmente e que, por isso, são mantidos e avaliados de igual forma nas várias empresas. Existe também uma auditoria aos Sistemas de Sugestões das várias unidades, de forma a fazer uma avaliação comparativa cujo principal objetivo é a análise de boas práticas.

No que diz respeito à possibilidade de participação, esta é permitida a todos os colaboradores da empresa, sejam eles colaboradores externos, estagiários, temporários e, obviamente, colaboradores Bosch.

Até aos dias de hoje, o sistema contava com um administrador que, com o suporte de uma base de dados em Microsoft Access, era responsável por manter o de funcionamento do Sistema de Sugestões. Semanalmente, o administrador do SS reúne com quase todos os departamentos, transportando consigo as sugestões para garantir que todo o fluxo corre normalmente. Cabe ao administrador receber as sugestões dos colaboradores, fazer uma triagem inicial para efeitos de análise, encaminhar as sugestões aos departamentos responsáveis pela análise e, por fim, devolver as sugestões aos colaboradores que as deram, permitindo-lhes conhecer o feedback dado à sua sugestão. Para fecho do processo, o colaborador tem que assinar a sugestão, confirmando que conheceu e concordou com o resultado da análise. Posteriormente, o administrador do sistema fecha a sugestão na base de dados, procedendo ao seu arquivamento.

Para suportar o administrador do sistema, existe em cada departamento um *Key Account*, responsável por recolher e entregar ao administrador as sugestões

registadas por elementos da sua área funcional. Na grande maioria dos casos, a figura de *Key Account* é também responsável por analisar as sugestões que chegam à sua área funcional para aí serem implementadas.

Tomemos como exemplo um colaborador de uma área fabril, da secção 1, que decide dar uma sugestão para alteração da espessura de uma chapa com a qual lida diariamente.

O colaborador regista a sua sugestão num formulário específico em papel. Neste formulário, além dos dados que permitam a sua identificação através do nome e número de colaborador, o colaborador preenche um campo em que descreve a “Situação Atual”, devendo quantificar o problema identificado, descrevendo depois a sua “Proposta de Melhoria”.

BPS sugestões		BOSCH		BPS sugestões		BOSCH	
Nome do colaborador:				A preencher pela equipa de análise de sugestões			
Nº Colaborador:		Dep./Secção:		Data de recolha:		Nº da sugestão:	
Turno:		Data de emissão:		Dep./Secção que irá analisar a sugestão:			
Tema da Sugestão:				Tipo de sugestão:		Melhoria <input type="checkbox"/> Rácio <input type="checkbox"/>	
Descrição da Situação Actual:				Responsável pela análise e implementação da sugestão:			
				1 - Para análise <input type="checkbox"/>		Data de resposta:	
				2 - A implementar <input type="checkbox"/>		Data para implementação:	
				3 - Não implementar <input type="checkbox"/>			
Quantificação do problema				Motivo a comunicar ao colaborador:			
Descrição da Proposta de Melhoria:				Verificação da implementação: OK <input type="checkbox"/> Não OK <input type="checkbox"/>			
				Observações:			
				Implementada			
Rácio				Data:			
				Prémios: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>			
				Pontos <input type="checkbox"/> Nº pontos:			
				Rácio <input type="checkbox"/> Valor prémio:			
				Feedback ao colaborador:			
				O colaborador recebeu informação sobre a decisão tomada em relação à sugestão que colocou.			
				Assinatura do colaborador e da chefia (após fecho da sugestão):			
				Data:			
				Colaborador:		Key Account:	
Pág. 1				Pág. 2			

Figura 3 - Formulário para registo de sugestões

Fonte: Intranet Bosch (2013)

Se o colaborador tiver acesso a computador e correio eletrónico, poderá enviar a sua sugestão para o gestor do sistema informaticamente. Contudo, como

normalmente este não é o caso, o formulário preenchido é entregue ao *Key Account* da área do colaborador que deu a sugestão.

Cabe depois ao *Key Account*, na sua reunião semanal com o administrador do sistema, entregar a sugestão. Estando a sugestão na posse do administrador do sistema, este deverá fazer a triagem, definindo qual o departamento responsável pela análise da sugestão e, conseqüentemente para onde seguirá a sugestão (em papel).

Considerando o exemplo dado, irei assumir que a análise da viabilidade da sugestão cabe ao departamento de Desenvolvimento. Desta forma, na sua reunião semanal com o departamento de desenvolvimento, o administrador entrega esta sugestão ao *Key Account* do departamento de Desenvolvimento, ficando a seu cargo a análise da sugestão. Mais tarde, após ter sido tomada uma decisão sobre a sugestão, o *Key Account*, também na reunião semanal com o administrador do Sistema, entregar-lhe-á a sugestão em causa. Para fechar o processo, o administrador deverá devolver a sugestão ao *Key Account* da secção 1 para que o colaborador conheça o resultado da análise e rubrique a sugestão. O processo termina desta forma, sendo a sugestão arquivada e o resultado da análise inserido na base de dados.

Relativamente à tipologia, existem dois tipos distintos de sugestões, com formas de premiação diversas.

O primeiro tipo contempla as sugestões de melhoria, onde se incluem as 1) as pequenas melhorias e 2) as sugestões de Higiene, Segurança e Ambiente. As primeiras, se aprovadas, são premiadas com 3 pontos, as segundas com 5. Cumpre ainda referir que, tratando-se de colaboradores diretos, estas regras de pontuação são válidas para todas as áreas funcionais. Tratando-se de colaboradores indiretos, quando as sugestões de pequenas melhorias são implementadas na própria área funcional, não são pontuadas.

O segundo tipo são sugestões de rácio. Nestas sugestões, contrariamente à proposta de uma pequena melhoria, o colaborador propõe uma alteração significativa, que resulta num benefício líquido para a empresa, isto é, através da implementação ad sugestão, a empresa obterá um benefício económico objetivo e calculável. Para premiar estas sugestões, a empresa paga 20% da poupança obtida ao final de um ano, sendo o limite do prémio cinco mil euros.

Tipo de Sugestão	Colaborador direto	Colaborador indireto
Sugestão de Higiene e Segurança	5 pontos	5 pontos
Sugestão de Melhoria	3 pontos	3 pontos
Sugestão de Rácio	20% da poupança em 12 meses	20% da poupança em 12 meses

Tabela 1 - Regras de pontuação

Fonte: Autoria própria

*Exceto se o colaborador pertencer à área funcional na qual se realizará a melhoria. Nesse caso, não existe prémio.

6. Apresentação da questão de investigação

O desenvolvimento deste estudo de caso pretende responder à questão: “Como promover a participação no Sistema de Sugestões”, que pode ser desagregada em três questões subsequentes:

- 1) Como aumentar a velocidade e transparência no funcionamento do Sistema de Sugestões?
- 2) Como comunicar a informação relativa ao Sistema de Sugestões?
- 3) Como orientar a compensação do Sistema de Sugestões para promover o aumento da participação?

Após o longo contacto com o funcionamento do Sistema de Sugestões da Bosch TT SA, posso afirmar que a participação é algo que resulta de vários fatores que, funcionando de forma articulada dentro de um sistema integrado, têm influência sobre o nível de participação. Assim sendo, destaco a velocidade e transparência, a compensação e a comunicação, três aspetos fundamentais sobre os quais a organização consegue ter influência e por conseguinte melhorar. Portanto, ainda que o primeiro objetivo seja responder à questão principal, a informação levantada para responder às questões secundárias é determinante para a melhor compreensão da articulação entre os conceitos referidos.

O estudo de caso dividiu-se em três etapas: preparação, desenvolvimento e finalização. Na preparação, escolheram-se as técnicas a utilizar para recolha de evidências, em alguns casos destinadas a diferentes públicos-alvo, escolha já justificada no capítulo respeitante à metodologia.

O desenvolvimento, aduzido no capítulo seguinte, compreende o desenlace do caso de estudo, ou seja, inicia a recolha efetiva das evidências através da implementação das técnicas referidas (análise de documentação, observação participante e entrevistas) e de acordo com os princípios avançados na metodologia. No final desse capítulo, concretizo o cruzamento e categorização

dos dados, de forma a poder definir medidas ancoradas nestes pontos de melhoria e que tenham como objetivo aumentar a participação.

7. Análise de dados

Neste capítulo encontra-se a análise dos dados recolhidos para fazer o diagnóstico do modo de funcionamento do Sistema de Sugestões. Assim, a análise de dados objetivos como o número de sugestões registadas anualmente, o tempo de espera pela resposta a cada sugestão, o nível de eficácia, o montante que a empresa acumulou com as poupanças permitidas por esta ferramenta, são analisadas juntamente com dados empíricos, recolhidos tanto por meio de entrevistas, como através das minhas perceções enquanto observador participante.

O capítulo encerra com um cruzamento de dados e consequente categorização dos conceitos chave para o funcionamento do Sistema e para a resposta à questão de investigação.

7.1. Análise de documentação

7.1.1. Participação

A análise do nível de participação no Sistema de Sugestões, representado no quadro abaixo, foi um dos principais catalisadores para a formulação da questão de investigação sobre a qual incide este TFM.

Tendo sido implementado em 2004, o Sistema de Sugestões registou nos cinco primeiros anos, até 2009, um aumento de participação na ordem dos 300%. Contudo, entre 2009 e 2013, a participação caiu para cerca de 1000 sugestões, aproximadamente uma por cada colaborador, representando este decréscimo uma redução de 50% na participação, quando comparada com 2009.

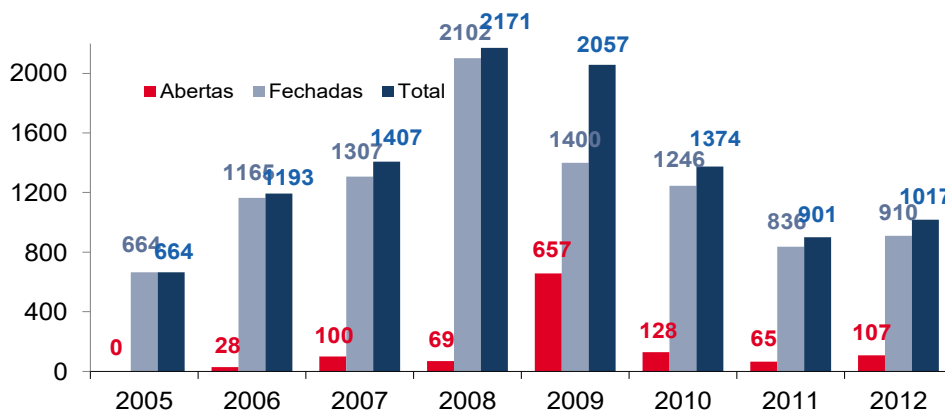


Gráfico 1- Nível de participação

Fonte: Intranet Bosch (2013)

Nesta tabela podemos também encontrar o número de sugestões abertas, isto é, o número de sugestões registadas para as quais não se tomou uma decisão durante o ano de registo. Assim, quanto maior for o número de sugestões que transitam de um ano para o seguinte, mais lenta e menos eficiente será a performance do sistema. Podemos observar que, apesar de no ano 2009 este valor ter sido anormalmente alto, a quantidade de sugestões abertas normalmente não excede os 10% das sugestões registadas. Esta percentagem é, na minha opinião, bastante satisfatória. Contudo, este indicador não mede as sugestões que permanecem abertas ano após ano, o que possibilita que o número de sugestões abertas em 2011, por exemplo, não seja de 65 mas de 65+ todas as sugestões abertas registadas até 2011. Deste modo, e para completar esta leitura, é necessário recorrer ao tempo médio de resposta em meses, apresentado no gráfico abaixo.

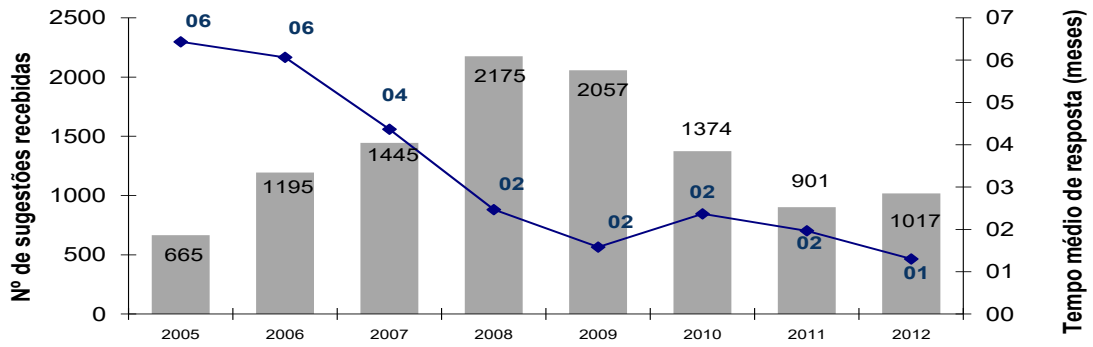


Gráfico 2- Tempo médio de resposta

Fonte: Intranet Bosch (2013)

Ao analisarmos o tempo de resposta, percebemos que a partir de 2008, quatro anos após a implementação do Sistema, os processos atingiram um nível que considero satisfatório, uma vez que o tempo máximo previsto para a análise de uma sugestão é de dois meses. Apesar de, como podemos inferir, o tempo de análise não exceder o estipulado, este valor representa apenas uma média. Assim, apresenta como limitação o facto de algumas sugestões serem rejeitadas prontamente, algo que permite equilibrar os dados e ocultar situações de sugestões cuja análise chega a tardar anos.

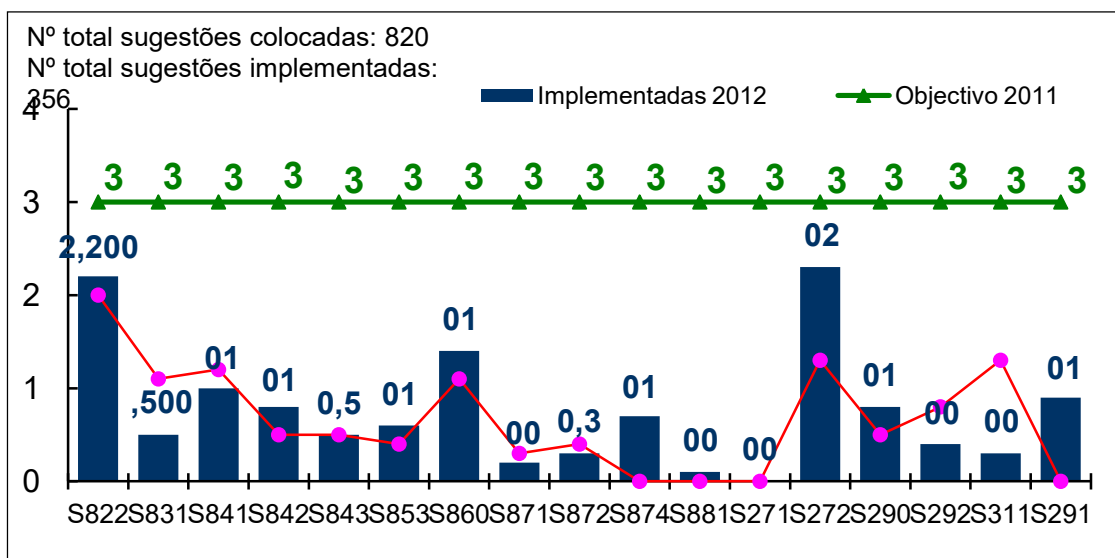


Gráfico 3 - Nível de participação por Secção fabril

Fonte: Intranet Bosch (2013)

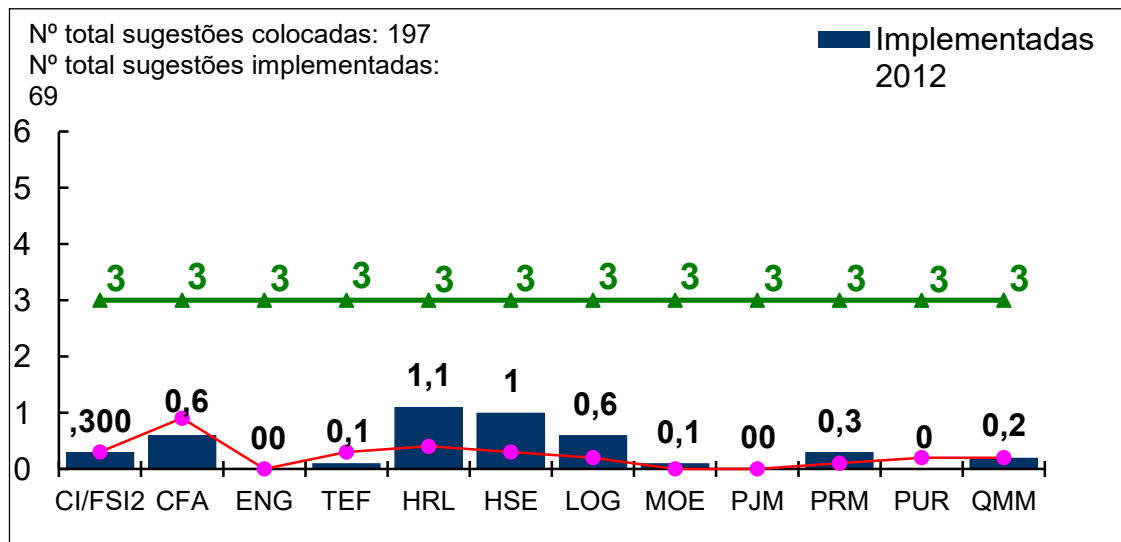


Gráfico 4 - Nível de participação por Departamento

Fonte: Intranet Bosch (2013)

Nos dois últimos gráficos podemos observar a participação das duas áreas, direta e indireta, divididas por departamento, e o respetivo nível de implementação relativamente ao objetivo estabelecido pela empresa (3 sugestões implementadas por ano, por colaborador). Ao comparar as duas áreas, é visível uma enorme diferença de participação entre as duas áreas, concentrando-se cerca de 80% das sugestões na área direta.

7.1.2. Eficácia

A eficácia do sistema é ilustrada pela percentagem de sugestões implementadas, mediante o número de sugestões submetidas.

Perante os gráficos de participação apresentados, cumpre olhar ao indicador de eficácia. Este é indiscutivelmente um dos indicadores mais importantes no funcionamento do Sistema de Sugestões da Bosch TT SA. Para efeitos de apresentação de resultados à administração da empresa, este indicador assume uma grande relevância no sentido em que permite aferir a qualidade das sugestões dadas pelos colaboradores e o seu nível de compreensão daquilo que

é uma sugestão válida e com possibilidades de ser implementada. Esta noção faz, obviamente, parte da cultura da organização e demonstra informação e alinhamento entre os colaboradores e as suas funções e atividades.

Ano	2009	2010	2011	2012
Nível de implementação	39.5%	43.8%	40.3%	41.7%

Tabela 2 - Histórico do nível de implementação

Fonte: Autoria própria

Os níveis de eficácia devem ser complementados com a leitura dos indicadores de participação. Isto é, ainda que ao longo dos últimos anos se tenha registado uma queda consistente na participação, este indicador tende a manter-se em torno dos 40%, valor que apesar da maturidade do sistema, é positivo.

7.1.3. Rácio

Ano	Rácio/ano (1)	Prémios rácio (2)	Prémios montra (3)	Racio Real
2004	4,303.11	860.62	525.00	2,917.49
2005	30,650.94	5,669.23	2,538.00	22,443.71
2006	128,354.38	20,105.04	3,300.00	104,949.35
2007	19,891.90	978.38	4,950.00	13,963.52
2008	196,455.38	17,049.22	7,850.00	171,556.16
2009	33,103.10	5,378.34	5,850.00	21,874.76
2010	107,874.10	10,525.62	9,138.00	88,210.48
2011	27,838.00	1,618.20	6,221.00	19,998.80

2012	22,460.00	3,414.00	9,102.00	9,944.00
Total	570,930.92	65,598.65	49,474.00	455,858.26

Tabela 3 - Histórico valor de Rácio

Fonte: Autoria própria

Como referi anteriormente, o rácio representa a poupança que o Sistema permitiu à empresa, através das sugestões dos colaboradores.

Na primeira coluna da tabela, encontramos o valor da poupança bruta obtida no ano seguinte à implementação da sugestão, valor ao qual será subtraída a soma dos valores da segunda e terceira colunas (correspondentes aos prémios pagos), para por fim obter o rácio real. Por opção da empresa, apenas o valor do ano de implementação é tido em conta. Contudo, facilmente se percebe que muitas das sugestões implementadas continuam a trazer benefícios para a empresa durante vários anos após a sua implementação. Neste sentido, é expectável que o valor da poupança real potenciada pelo sistema de sugestões seja bastante superior ao total apresentado.

O número de sugestões de rácio não segue um padrão ao longo do tempo pois, contrariamente às sugestões de melhoria, estas requerem uma capacidade analítica e de resolução de problemas extremamente elevada. Ainda assim, o valor conseguido é notável, sendo um dos grandes orgulhos do Sistema de Sugestões.

Em síntese, é possível observar uma queda continuada no nível de participação, que caiu cerca de 50% entre 2008 e 2012. Esta quebra poderia ser compreensível se houvesse, em sentido contrário, um aumento da eficácia, o que demonstraria que, estando mais conscientes e educados para o Sistema de Sugestões, os colaboradores participam menos mas com maiores níveis de eficácia. Como foi possível constatar, esta não é a situação. Quando comparados, os níveis de

participação de colaboradores diretos e indiretos são significativamente diferentes, dado que leva a querer que o Sistema poderá estar configurado, no que diz respeito à compensação e comunicação, para atender às necessidades dos colaboradores diretos em detrimento dos indiretos.

Relativamente ao tempo de espera, é um indicador que tem um desempenho aceitável, ainda que o seu cálculo possa menosprezar algumas situações que acabam ocultadas.

No que diz respeito aos prémios de rácio, o Sistema tem uma performance bastante boa. Inevitavelmente, é difícil manter a constância de ano para ano pois nem sempre são implementadas sugestões desta tipologia mas, apesar disso, o Sistema tem vindo a melhorar consistentemente.

7.2. Observação participante

Reitero o grande benefício que representou para mim a imersão no contexto de estudo para a realização da recolha de informação e análise. A observação participante é um perfeito exemplo de uma metodologia que só poderia ser aplicada por alguém que estivesse dentro da organização por um período de tempo significativo. Neste subcapítulo, abdicando de uma estrutura estanque, relato alguns problemas ou descontentamentos com que me fui deparando enquanto trabalhava para o Sistema de Sugestões. Procurei, sempre que possível, relacionar a situação com uma das tarefas desempenhadas, para que a categorização fosse o mais simples possível.

Nas reuniões com os *Key Account*, houve duas situações que se verificaram repetidamente e que constituem motivo de preocupação. Uma das situações foi a constatação de que em vários casos, os KA acumulam sugestões cuja análise está à sua responsabilidade sem lhes dar qualquer seguimento. Esta situação deve-se a dificuldades na análise das sugestões, que muitas vezes abrangem

assuntos complexos e que exigem o parecer de engenheiros de desenvolvimento ou engenheiros de processo, colaboradores que em situação normal não encaram o Sistema como uma prioridade. Assim, todo o processo de análise da sugestão sofre atrasos (por vezes de anos), aumentando o risco de a sugestão se poder extraviar ou se tornar obsoleta e desadequada.

Noutros casos, as reuniões são consecutivamente adiadas, não sendo dado nenhum tipo de tratamento ou seguimento às sugestões recebidas pelo KA. Os motivos são variados, nem sempre da responsabilidade do mesmo agente, mas os prejuízos acabam por recair sempre sobre o Sistema e os colaboradores que nele participam.

Perante estas situações, que os colaboradores não tardam em descobrir, a credibilidade do Sistema vai ficando sucessivamente desgastada, muito por culpa da lentidão e da falta de transparência do processo. Os colaboradores, agastados com estas situações, reduzem ou cessam a sua participação no SS.

Decorrente das situações acima descritas, há outro problema que afeta a credibilidade do Sistema, prejudicando o nível de participação. Por força dos atuais processos, é impossível a um colaborador saber qual o estado da sua sugestão até que sobre esta seja tomada uma decisão final. Daqui resulta que, ainda que o colaborador queira pressionar o responsável pela análise ou potenciar a implementação da sugestão, não o pode fazer.

Acontece que, em muitos casos, ou a análise se atrasa, ou apesar de um parecer favorável na fase de análise, a implementação da sugestão fica à espera de que haja capacidade ou disponibilidade para proceder às alterações sugeridas. Recordo mais uma vez que, até ao fecho do processo, neste caso consiste na implementação da sugestão, o colaborador não recebe qualquer *feedback* nem recebe qualquer compensação (pontos).

No meu entender, e relevando as queixas que habitualmente me eram feitas diretamente, existe uma grande assimetria de informação entre o Sistema de Sugestões e os colaboradores, algo que desincentiva a participação e forçosamente gera descrença e descontentamento relativamente a quem tem a responsabilidade de analisar e implementar as sugestões.

Outro dos problemas identificados diz respeito à entrega de prémios, onde as limitações processuais anteriormente descritas, não permitem que a informação chegue aos colaboradores. Deste modo, um colaborador ao encomendar um prémio pode ter que esperar alguns meses para o receber. Normalmente esta situação não acontece mas, quando acontece, as razões são alheias ao Sistema de Sugestões. Testemunhei vários erros do fornecedor ao processar a encomenda, produtos que foram descontinuados, limitações de orçamento, sem que nenhuma destas anomalias chegasse ao conhecimento dos colaboradores. Ainda que seja uma questão de gestão das expectativas e que ordinariamente transcenda o alcance dos mecanismos do Sistema e as possibilidades do seu Administrador, a credibilidade do Sistema acaba diminuída quando os colaboradores criam a noção de que os seus pedidos são ignorados por incompetência ou até má vontade de quem o administra.

Ainda relativamente aos prémios, existe outra situação que é alvo de queixas por parte dos colaboradores que mais sugestões dão. Apesar de a montra de prémios ser composta por cerca de vinte prémios diferentes, esta está limitada a produtos Bosch, razão pela qual pouco ou nada tem variado ao longo dos anos. Como consequência, colaboradores que já tenham adquirido vários prémios, acabam por desvalorizar a compensação material (quase única neste momento) que o sistema lhes pode proporcionar em troca das suas sugestões.

Existem ainda, além dos pedidos à alteração da montra, solicitações que vão no sentido de permitir que os pontos sejam trocados por vales de compras ou

serviços em empresas parceiras, possibilidade que existe nos sistemas de sugestões de outras organizações.

Outro motivo de descontentamento, bastante mais brando, diz respeito à pontuação e advém sobretudo dos colaboradores indiretos, que não vêm as sugestões que implementam na sua área funcional receber qualquer tipo de pontuação. Esta regra estende-se às sugestões de rácio onde, mais uma vez, aos colaboradores indiretos não são pagos prémios caso a sugestão implementada seja da sua área funcional. No meu ponto de vista, a situação que se verifica quanto às sugestões de rácio é inteiramente justa pois uma empresa não se pode permitir atribuir prémios a colaboradores quando estes executam devidamente a sua função. Contudo, no que diz respeito a pontuação de sugestões de melhoria, e existindo o *CIP* para melhoria de processos internos, a empresa poderia ser mais aberta e pontuar, ainda que de forma diferente, as sugestões de melhoria.

Ainda assim, a situação das sugestões de rácio gera mais desconfiança entre os colaboradores. Isto porque, se por exemplo, um colaborador direto que exerça funções semelhantes às de um colaborador indireto der uma sugestão da sua área funcional receberá os respetivos 20% da poupança anual. Inevitavelmente, sempre que é pago um prémio significativo dentro das circunstâncias do exemplo anterior, surge alguma desconfiança e suspeita quanto à eventual partilha de conhecimento entre colaboradores diretos e indiretos, com a intenção de permitir que um colaborador direto, registando uma sugestão de um colega indireto, receba o prémio. Esta é uma situação inevitável e dificilmente ultrapassável.

Em suma, pode perceber que os problemas de assimetria de informação se devem principalmente à incapacidade de comunicar eficazmente com os colaboradores, que por vezes desconhecem completamente as regras do sistema

(existe um conjunto de regras que são apenas tácitas), havendo também descontentamento com a compensação proporcionada pelo sistema, tanto relativamente aos prémios, como às regras que orientam a sua atribuição.

Outra das situações, esta claramente menos frequente, mas que tem efeitos colaterais relevantes, é a reabertura de sugestões registadas no passado, para as quais a análise ditou a não implementação e que, mais tarde, vieram a ser implementadas pela empresa ou por nova sugestão de outro colaborador. Casos destes levam os colaboradores a dirigir-se aos Recursos Humanos e a pedir a pontuação da sugestão que deram, que em alguns casos já foi fechada há anos. Uma vez que não existe qualquer regra que afirme claramente que uma sugestão fechada, não pode ser reaberta, o Administrador do Sistema tem vindo a aceder às reivindicações dos colaboradores, reabrindo e premiando as sugestões em causa.

Noutros casos, em que colaboradores alegam erradamente que houve uma alteração que já tinha sido proposta por via de uma sugestão, é muito complicado fazer perceber ao colaborador que a sugestão que registou no passado, não coincide com as alterações operadas pela empresa.

Na minha opinião, um Sistema que permite a reabertura de Sugestões está à partida enfraquecido e sujeito a vários tipos de ataques. Apesar de esta ser indubitavelmente uma atitude que demonstra boa-fé por parte do Administrador do Sistema e da organização, é perigosa e como cada caso é um caso, em cada novo julgamento se abre um novo precedente. Mais grave do que isto é a possibilidade que o Sistema dá a si próprio de se redimir, diminuindo o peso que recai sobre quem avalia as sugestões do colaborador. Além disso, a análise das sugestões têm que ser feitas mediante as circunstâncias do momento. Suponhamos que, é registada uma sugestão que contempla a compra de telemóveis para os colaboradores indiretos, registada no ano 2000.

Consideremos que nessa altura a sugestão foi rejeitada devido aos custos associados da sua implementação. Catorze anos volvidos podemos assumir que a sugestão teria sido implementada. É portanto injusto, que a sugestão seja reaberta e pontuada pois, efetivamente, nas circunstâncias do momento em que foi submetida, a rejeição foi a decisão correta.

A reabertura de sugestões esbarra mais uma vez na transparência do Sistema, retirando-lhe credibilidade junto dos colaboradores. Uma vez que são evidentes as dificuldades de comunicação, a possibilidade de reabertura não deveria existir porque, mesmo quando o colaborador acaba pontuado, são sempre situações que lesam o Sistema na sua credibilidade.

Para concluir, dizer que enquanto observador participante tive contacto com situações idênticas às que mencionei por diversas vezes, mas que com mais informação e mais transparência poderiam ter um desfecho diferente e menos prejudicial para o Sistema, o que por si só teria poder para fazer aumentar a participação. Contudo, estou consciente que muitas destas situações irão sempre existir. O importante é reter que, quando um colaborador se envolve numa das situações descritas, caso fique desagradado, não mais contribui com sugestões, optando até por publicitar negativamente o Sistema de Sugestões.

7.3. Entrevistas

O recurso a entrevistas semiestruturadas garantiu a obtenção de informação concreta e de particular interesse para a investigação em causa, permitindo a figuras-chave do Sistema de Sugestões dar a sua opinião, merecedora de especial ênfase na recolha de dados.

Para realizar as entrevistas, selecionei um conjunto de indivíduos com profundo conhecimento do Sistema de Sugestões acumulado ao longo dos anos

em que as suas responsabilidades funcionais lhes exigiram contacto permanente com esta realidade.

Inicialmente, fiz uma entrevista exploratória com o Administrador do Sistema de Sugestões, mais aberta, para obter uma perspetiva cabal sobre o sistema, aquilo que funciona bem e o que não funciona tão bem, e perceber como isso é percecionado pelos colaboradores. Serviu, além disto, para balizar e ancorar o que posteriormente foi dito pelos outros entrevistados. As transcrições integrais de todas as entrevistas encontram-se disponíveis no Apêndice 1.

Nesta primeira abordagem foi relevada a importância do Sistema e o esforço que a empresa fez para implementação e manutenção deste. Foi abordada a questão da credibilidade, que o ASS relacionou com o longo tempo de análise e implementação: “ (...) apesar de ser uma ferramenta valorizada, o Sistema perdeu alguma credibilidade. Neste momento, muito por causa da forma como os processos ainda são geridos, o tempo de espera pela análise e implementação das sugestões são bastante altos em alguns apartamentos.”. Apesar de reconhecer que não está contente com a performance do sistema, considera-se focado sobretudo na eficácia, mais do que no indicador de participação, que segundo o mesmo, dificilmente voltará ao que já foi: “(...) pessoalmente, julgo que o nível de participação que atingimos em alguns anos passados é difícil de alcançar. Neste momento, foco a minha preocupação na qualidade das sugestões, isto é, conseguir implementar o máximo das sugestões que forem dadas”.

Considera que, com a mudança para a NASS, irá redefinir-se o Sistema e as funções do Administrador, mas que isso por si não irá aumentar a participação: para isso, será necessário comunicar melhor com os colaboradores. “Se as pessoas não compreenderem as vantagens da NASS, não participarão mais só

por si.”; “deve ser trabalhada a comunicação sobre o Sistema, para melhorar a imagem e chamar à atenção.”

O Responsável de Análise, também alvo de entrevista, salientou as dificuldades de algumas análises, ou porque as sugestões são pouco claras, ou porque a análise requer algum tempo, ou mesmo pelo facto do fluxo ser em papel. Abordou também a questão da implementação, em que também está envolvido, dizendo que por vezes o que tarde é a implementação, mais até do que a análise, a quem acabam por ser atribuídas as demoras.

Sendo uma parte fundamental do sistema, afirmou que este tem muitos aspetos positivos: “Além de ser bom para as pessoas, é bom para a empresa. Estimula a capacidade crítica dos colaboradores e faz com que, na maioria dos casos, haja ganhos – de tempo, matéria-prima, de dinheiro”, sendo claro que aprecia a participação e resultados do sistema, mas que gostaria que houvesse uma comunicação melhor com os colaboradores, a bem da transparência e credibilidade.

Por sua vez, o Responsável pelos colaboradores diretos, teceu inúmeros elogios ao sistema: “A nível de RH é uma ferramenta que transmite aos colaboradores confiança nas suas ideias e que demonstra abertura para ouvir as suas opiniões”. Na sua opinião, o envolvimento, a responsabilidade, a resistência à mudança, são tudo fatores que saem beneficiados pelas externalidades positivas do sistema. Para melhorar, diz, terá que haver mudanças estruturais, algumas que poderão chegar com a NASS, outras que terão que partir do Sistema para as pessoas. Referiu que a forma como premeia e como comunica podem ser diversificadas, e que isso beneficiaria a participação. Quanto a pontos de melhoria, refere que as queixas estão alinhadas e que as pessoas conhecem as debilidades do sistema atual.

Na entrevista com um dos *Key account* do SS, que deixou claro que tem funções eminentemente operativas, referiu-se à implementação como o maior problema que tem em mãos, e que se debate muitas vezes com a falta de tempo ou capacidade/recursos para implementar as sugestões aprovadas: “Muitas vezes não há capacidade, mais até a nível de tempo, para fazer as alterações. Outras vezes, apesar de serem pequenas coisas, pode ser necessária uma pessoa específica, por exemplo um serralheiro, que nem sempre tem disponibilidade.”. Salienta ainda a necessidade de maior envolvimento da parte das chefias, para que o SS possa ter outro peso e seja percebido de outra forma. Depois, como também referiu, cabe ao sistema comunicar melhor pois já premeia bem materialmente, algo que acaba por ser subvalorizado.

Por fim, optei por entrevistar um colaborador que participa bastante no SS para compreender qual a sua perspetiva sobre o Sistema. Tendo feito vários elogios, os pontos de melhoria referidos foram sobretudo relativos à informação e comunicação, afirmando que tem dificuldade em acompanhar as sugestões e saber o porquê da sua rejeição. Contudo, fez elogios ao Sistema, em que participa de forma muito frequente e com resultados positivos para si, como para a empresa.

No global, as várias entrevistas foram coerentes, ainda que alguns colaboradores tivessem vincado mais algumas questões do que outras, quanto a mim pela natureza das suas responsabilidades. É claro para todos que o Sistema é algo positivo, que merece importância e em que a empresa investe através dos prémios que atribui. As queixas estiveram sempre alinhadas, sobretudo relativamente ao tempo de análise e implementação, pelos motivos que já exploramos. Além disso, houve sempre referência à necessidade de comunicar melhor e garantir a maior transparência possível, tanto a nível processual como de análise, sendo por vezes referida a necessidade de envolver mais as chefias, a fim de fazer notar a importância desta ferramenta na organização. Os prémios

foram várias vezes abordados, mas sem uma linha clara de referimento. Isto é, há a necessidade de premiar de forma mais social e menos material, poderá haver a necessidade de alterar os prémios em vigor. É evidente que as pessoas se habituaram a serem premiadas, e isso é visto como justo, mas a empresa tem que saber premiar da forma que mais motivar os colaboradores a participar.

A diversidade da amostra permitiu obter opiniões de quadrantes diferentes e de agentes com diferentes interesses no Sistema de Sugestões, o que não impediu que tanto os elogios, como as queixas, estivessem alinhados. Este facto prova que os problemas que existem são reais e conhecidos, mas também que os benefícios do sistema são inequívocos e reconhecidos por todos.

7.4. Cruzamento de dados e categorização

Findo o trabalho de diagnóstico tornou-se evidente que, conceptualmente, os grandes focos de descontentamento são a lentidão, a falta de transparência e a comunicação. Posto isto, tendo em conta a necessidade de vir a estabelecer medidas concretas, optei por dividir as limitações do Sistema de Sugestões em três grandes grupos: (1) o controlo sobre o processo, (2) a falta de transparência e (3) gestão da comunicação.

1) Controlo sobre o processo

- a. Sugestões em papel – O facto de as sugestões serem registadas em papel prejudica significativamente o funcionamento do sistema, não apenas porque obriga a processos pouco eficientes e morosos, como permite que algumas sugestões sejam literalmente perdidas o que, no caso de estas não terem sido ainda registadas na base de dados, é uma situação irreversível.

- b. Tempo de análise – O tempo de análise das sugestões é um dos fatores que mais descontentamento gera. Os colaboradores conseguem perceber que, após darem uma sugestão, esta pode permanecer vários meses (por vezes até anos) em estado de análise num departamento da empresa sem que daí advenham quaisquer consequências.

- c. Tempo de implementação – O tempo de implementação, por questões de capacidade, tem representado um problema. Em alguns casos, as secções têm colaboradores que, por possuírem competências mais abrangentes (nomeadamente, conhecimentos de serralharia), são capazes de implementar as sugestões aprovadas. Em muitos outros casos, e uma vez que não existe capacidade disponível para a implementação de sugestões, acontece que apesar de a decisão ser a favor da implementação, esta pode também tardar vários meses, algo que prejudica o colaborador pois este não recebe qualquer pontuação até ao momento da implementação efetiva.

- d. Tempo de entrega de prémios – Sendo o único dos três tempos no qual há a possibilidade de o administrador do sistema ter uma influência real, o tempo de entrega de prémios torna-se algumas vezes excessivo. Os atrasos acontecem tanto por razões processuais, em que o administrador demora a pedir o prémio ou em que o KA não passa ao administrador a informação tão rápido quanto desejável, mas sobretudo por motivos alheios ao sistema, como problemas com os fornecedores ou mesmo a falta de orçamento disponível. Para todos os efeitos, na ótica do colaborador, a “culpa” é sempre do Sistema de Sugestões, sendo

de difícil compreensão atrasos na entrega de produtos de tão baixo valor quando comparados com a dimensão da empresa.

2) Falta de transparência

a) Impossibilidade de acompanhar a sugestão ao longo de todo o processo – Para prejuízo do sistema, nenhum colaborador consegue acompanhar uma sugestão dada por si ao longo das várias fases do processo. A partir do momento em que a sugestão é dada, não há qualquer comunicação entre o sistema e o colaborador a não ser a decisão final, de implementar ou não implementar a sugestão, altura na qual podem já ter-se volvido anos desde o registo da sugestão.

b) Falta de credibilidade na análise e feedback das sugestões – A credibilidade é um valor fundamental em torno de um sistema desta natureza e, tal como outras problemáticas previamente expostas, não está sob controlo do administrador do sistema. Em várias situações, por motivos diferentes, sugestões idênticas têm respostas diferentes por parte de quem analisa. Aquando da implementação, este tipo de situação gera sempre descontentamento por parte do colaborador que deu a sugestão em primeiro lugar e que, segundo a análise que foi feita da sua sugestão, viu a implementação ser rejeitada. Ao que pode apurar, e pela falta de importância que alguns dos colaboradores responsáveis pela análise atribuem ao funcionamento de sugestões, são frequentes os casos em que a análise e a rejeição são levianas e pouco fundamentadas, algo que traz inegáveis prejuízos à credibilidade e reputação do sistema.

- c) Reabertura de sugestões – A reabertura de sugestões, apesar de ser algo raro, retira credibilidade ao sistema e importância à análise. Em primeiro lugar, porque não é óbvio que uma sugestão que tenha sido recusada em tempos, e mais tarde implementada, fosse viável no primeiro momento. Em segundo, porque ao permitir uma correção do parecer dado, ilibava alguém que tenha errado a sua análise.

 - d) Necessidade de envolvimento das chefias – Entre os colaboradores, existe a noção de que é necessário mais envolvimento das suas chefias. Na minha opinião, estas figuras transportariam o seu capital de confiança para dentro do sistema, podendo só com a sua proximidade, defender e credibilizar o sistema.
- 3) Gestão da comunicação
- a) Compensação – É evidente que o Sistema precisa de comunicar melhor o esforço feito pela empresa para premiar os seus colaboradores. É justo que premeie, mas também é justo que essa compensação seja devidamente valorizada. Havendo lacunas na comunicação dos prémios atribuídos, os colaboradores acabam por não ter noção da quantidade e valor dos prémios atribuídos semanalmente. Esta questão também é decisiva no reconhecimento social que resulta para os colaboradores que participam. A existência de discriminação positiva, de qualquer modo, desses colaboradores, ainda que não venham compensados materialmente, é um excelente incentivo à participação.

 - b) Comunicação aos colaboradores – A comunicação dos vários indicadores deve ser melhorada, tanto para criar a noção da dinâmica do SS, como para efeitos informativos de performance. Ao aumentar a comunicação do Sistema para os colaboradores, o SS estaria mais

protegido das críticas e ganharia mais espaço no tempo e prioridade dos colaboradores.

Estes foram os focos de descontentamento que identifiquei e que codifiquei dentro destas categorias. Esta determinação encerrou a segunda fase do projeto, à qual se seguiu a terceira, de proposta de melhorias. Contudo, as melhorias teriam que se harmonizar com um Sistema dentro de uma nova realidade, uma realidade que já contemplava a existência da Nova Aplicação do Sistema de Sugestões.

Assim, o capítulo seguinte refere-se à NASS, que por comportar alterações estruturais ao funcionamento do SS, carece de uma explicação profunda para que se compreendam o âmbito das propostas de melhorias feitas no capítulo 9.

8. Nova Aplicação do Sistema de Sugestões (NASS)

Ainda nos primeiros anos após a implementação do Sistema de Sugestões, ficou claro que, perante a crescente participação, um sistema gerido através de uma base de dados em *Microsoft Access* e com quase todo o seu fluxo em papel obrigaria a um dispêndio de capacidade significativo e, a longo prazo, a um funcionamento cada vez menos eficiente. Assim, ainda em 2009, o HRL submeteu um pedido ao departamento de informática no sentido de ver desenvolvida uma aplicação que, além de libertar capacidade ao administrador do sistema para o desempenho de outras funções, permitisse ao sistema ser mais eficaz e garantir uma utilização mais eficiente dos recursos que lhe estão alocados. Já então eram notórias as limitações de um sistema idealizado para uma realidade claramente ultrapassada, além de todos os problemas processuais que se agudizaram nos últimos anos.

Tendo estas limitações sido expostas, juntamente com os argumentos anteriormente avançados, o pedido de uma nova aplicação informática foi finalmente aprovado, tendo cabido ao HRL desenvolver as especificações para que, posteriormente, o departamento de informática se encarregasse de desenvolver a aplicação. Durante o desenvolvimento da especificação, altura em que eu ainda não estava na empresa, a maior prioridade foi estabelecer funcionalidades que permitissem libertar capacidade ao Administrador do sistema, reduzindo significativamente o tempo que este dedica à gestão desta ferramenta. Internamente, em questões relativas à aprovação do investimento na aplicação, este era um elemento importante.

É evidente que, além da libertação de capacidade e da desejada eficiência, a NASS vem também com fortes intenções de trazer mais rapidez e transparência ao Sistema de Sugestões, elementos cuja importância já foi previamente

destacada e que são fundamentais para que esta ferramenta tenha os resultados esperados. A NASS foi então desenhada com a intenção de permitir:

- A existência de um sistema gerido informaticamente;
- A simplificação do anterior formulário;
- A redução ao máximo das sugestões em papel;
- A possibilidade de o colaborador fazer o acompanhamento das suas sugestões;
- A inserção de uma sugestão diretamente na aplicação informática (deixando esta ação de estar dependente do administrador do Sistema de Sugestões);
- A gestão automática e imediata dos pontos dos colaboradores;
- A encomenda de prémios por parte do colaborador, mediante a existência de pontos disponíveis para o efeito;
- A existência de um sistema de alertas e lembretes que permitam ao sistema exercer pressão sobre todos os que nele participam.

Para satisfazer as exigências acima referidas, o Sistema de Sugestões teve que sofrer alterações significativas na ótica do utilizador, do *Key Account* e do Administrador, verificando-se grandes alterações a nível dos processos.

8.1. Alterações ao Sistema de Sugestões com a NASS

Sendo uma aplicação informática, a NASS estará disponível em todos os computadores da empresa. Isto permite que todos os colaboradores indiretos, que por definição têm acesso a computador e correio eletrónico, possam dar sugestões de forma muito mais rápida e simples. Os colaboradores do chão de fábrica, que em muitos casos não dispõem de computador, podem fazer as suas

sugestões através do Quiosque (computador disponível na zona de lazer para uso das ferramentas informáticas concebidas pela empresa) ou recorrer ao seu *Key Account* ou responsável de área, para que este insira a sugestão.

Uma vez que a explicação exaustiva do funcionamento da NASS seria de difícil compreensão e eventualmente algo confusa, opto por identificar as alterações a que a aplicação informática irá obrigar o colaborador, o administrador e o *Key Account*. Consequentemente, ao explicar as alterações para cada uma destas figuras, poderei clarificar as funcionalidades e potencialidades da NASS.

8.1.1. Alterações na ótica do colaborador

a) Registo:

A grande alteração prende-se com o facto de as sugestões passarem a entrar no sistema por via informática, numa tentativa de eliminar o uso do papel. Para ajudar à mudança optou-se por um formulário simplificado, possuindo apenas três campos: Tema da sugestão, Número do colaborador e Sugestão.

No campo *Tema da sugestão*, o colaborador insere o tema em que a sugestão se enquadra, de modo a permitir ao sistema fazer a triagem informaticamente. Assim, quando o colaborador dá uma sugestão sobre o processo produtivo de uma determinada secção, o KA dessa secção irá receber um alerta via correio eletrónico, sabendo já que deve a partir de então proceder à análise da sugestão.

O campo para registo do *Número de colaborador* tem a finalidade de associar a sugestão em causa ao colaborador, permitindo que o sistema a numere automaticamente, entrando também diretamente para os indicadores de sugestões dadas pela secção do colaborador.

No campo *Sugestão* o colaborador deve descrever a sugestão que pretende dar. Existe ainda um quarto campo, não obrigatório, para o caso de se tratar uma

sugestão de rácio, onde o colaborador deverá indicar o *Benefício atual Esperado* trazido pela sugestão.

Para evitar uma quebra no número de sugestões aquando da transição de sugestões em papel para sugestões dadas através do computador, os vários KA's têm acessos informáticos que permitem dar sugestões não apenas por si próprios, mas também pelos colaboradores das suas secções. Apenas o administrador têm permissão para introduzir sugestões em nome de qualquer colaborador.

b) Ponto de situação

Esta possibilidade constitui também uma das grandes novidades e uma enorme mais-valia para o sistema. Com esta funcionalidade, é possível a todos os colaboradores verificarem qual o estado das suas sugestões e em que departamento se encontram.

Existem cinco estados para as sugestões: *em Processamento, em Análise, Implementar, Implementada, Rejeitada*.

Em processamento – Este é o primeiro estado de qualquer sugestão. O colaborador dá uma sugestão, mediante a área que definiu a sugestão irá para o respetivo KA, e este é o estado em que a situação se encontra até que o KA inicie a análise da sugestão.

Em Análise – A sugestão deverá ser colocada no estado em Análise pelo KA que recebe a sugestão, no momento em que este inicia a sua análise. O colaborador saberá então, através da informação presente na aplicação, que a sua sugestão se encontra a ser analisada no departamento para a qual a enviou, ou noutro para o qual a sugestão possa ter sido reencaminhada.

Implementar – Caso o colaborador que analisa a sugestão entenda que a sugestão deve ser implementada, coloca a sugestão no estado *Implementar*. Esta alteração

motiva a atribuição de pontos potenciais, que quando a sugestão é implementada, se transformam em pontos efetivos. Ao colocar a sugestão no estado *Implementar*, o responsável pela análise deverá indicar uma data prevista para a implementação da sugestão, bem como o esforço e benefício relativos à implementação da sugestão.

Implementada – Este é um dos dois estados que fecham o processo. Quando uma sugestão é implementada no terreno, o responsável pela análise deve alterar o seu estado para *Implementada*, atribuindo ao colaborador pontos efetivos (que no estado *Implementar* eram potenciais). Também aqui existe um campo de preenchimento obrigatório por parte de quem analisa, sendo neste caso a *data efetiva de implementação*.

Rejeitada – Também este estado encerra o processo. Contudo, contrariamente ao estado *Implementada*, o estado *Rejeitada* pode ser atribuído em qualquer momento do processo, inclusive quando a sugestão se encontra ainda em processamento.

c) Gestão de Pontos

A gestão de pontos passa a ser feita de forma automática e imediata pelo sistema. Deste modo, quando no sistema uma sugestão for considerada implementada, o autor da sugestão irá receber os pontos automaticamente. Anteriormente, cabia ao Administrador gerir a pontuação manualmente, sempre que necessário. Para consultar os seus pontos, tanto potenciais como efetivos, os colaboradores devem utilizar a aplicação informática ou recorrer ao seu KA.

d) Pedido de prémios

Contrariamente ao que acontecia no sistema anterior, em que os prémios eram pedidos pelo administrador, a responsabilidade do pedido de prémios é agora

dos colaboradores. Estes, desde que tenham pontos disponíveis para o efeito, deverão recorrer à NASS para através dela escolherem um prémio da montra disponível. A encomenda exige apenas a introdução da morada e da matrícula do seu veículo, para emissão de uma guia de transporte (algo que antes também cabia ao Administrador).

Tal como sucede com as sugestões, é possível efetuar o acompanhamento do prémio. Ao consultar o *Histórico de Prémios*, o colaborador pode conferir a data esperada para a chegada do prémio, se o prémio já foi pedido ao fornecedor ou se já se encontra na empresa.

8.1.2. Alteração na ótica do Administrador

Neste novo sistema, como desejado, o administrador vê as suas funções significativamente alteradas. Com a NASS, o administrador cessa as reuniões com KA (tanto de recolha de sugestões como de análise das mesmas), exclui-se da gestão de pontos e prémios, e deixa de ter parte ativa no fluxo registo/fecho de sugestões. Passa então, com a NASS, a ter funções de supervisão do funcionamento do sistema, a responsabilidade de assegurar o regular funcionamento do sistema, de pressionar os KA e de fiscalizar periodicamente se as sugestões que no sistema foram consideradas implementadas, foram de facto implementadas.

8.1.3. Alterações na ótica do Key Account

As funções do KA são as que menos se alteram. Apesar de receberem alguma carga de trabalho que anteriormente recaía sobre o Administrador, os KA continuam a ter a responsabilidade de incentivar os colaboradores das suas áreas a dar sugestões e a analisar as sugestões que são dadas para a sua área

funcional. Contudo, se por um lado deixam de ter as recorrências semanais com o Administrador, por outro terão que auxiliar os seus colaboradores na inserção de sugestões na NASS.

9. Resposta à questão de investigação e propostas de melhoria

Neste capítulo apresento a resposta à questão de investigação, subdividida em três questões distintas, como apresentado no capítulo 6. Para cada uma das três questões, defini um conjunto de medidas a implementar, que são também respostas aos problemas levantados no capítulo 7, mas tendo em conta as alterações que entram em vigor com a NASS como referido no capítulo 8.

Para a definição de medidas, os conceitos base foram obviamente os que identifiquei aquando do diagnóstico interno. As medidas propostas dividem-se em três áreas: “Transparência e Processo”, “Comunicação e Imagem” e “Compensação”. Estas três áreas pretendem responder à questão de investigação e estão relacionadas com a categorização feita no capítulo 7. Contudo, por força das alterações trazidas pela NASS, e supondo que alguns dos problemas identificados deixam de existir, as medidas que proponho neste capítulo dirigem-se ao SS suportado pela NASS.

Naturalmente, várias das medidas idealizadas encontram paralelo noutras organizações, algo que foi possível comprovar através das ações de *benchmarking* que realizei na Renault CACIA e na Oliveira & Irmão. Este facto acabou por se revelar extremamente positivo pois permitiu aperfeiçoar algumas das medidas em que já havia pensado, bem como estar alerta para eventuais problemas no decorrer da sua implementação.

9.1. Transparência e Processo

Aproveitando as grandes alterações trazidas pela NASS neste contexto, que em muito reduziram a velocidade, cabe controlar o processo e garantir a sua transparência. Para tal, as medidas propostas são:

- Criação de um Regulamento para o Sistema de Sugestões (Apêndice 2);
- Acrescentar no formulário informático um espaço para *upload* de anexos;
- Limitar o tempo de análise a dois meses;
- Limitar o tempo de implementação a um ano;
- Incluir o tempo de análise e implementação das sugestões nos objetivos das secções fabris;
- Definir novos objetivos de participação, análise e implementação para as secções e departamentos;
- Definir um processo de auditoria às sugestões implementadas;
- Proibir a reabertura de sugestões.

9.2. Comunicação e imagem

Na questão de investigação este tema foca-se sobretudo na comunicação da informação relativa ao funcionamento regular do Sistema. Contudo, é benéfica a criação de uma imagem própria para o Sistema, que os colaboradores possam associar e identificar. Verifiquei também que, nas empresas que visitei, o Sistema tem identidade própria, possuindo nome, logotipo e um estilo de imagem específico.

Tendo este sido identificado como um dos pontos com maior potencial de melhoria, o lançamento da NASS surge como uma excelente oportunidade para

renovar a imagem do Sistema de Sugestões, assim como aumentar a quantidade e qualidade de informação que este comunica aos colaboradores. O objetivo é criar novos hábitos e aproveitar a ocasião para lançar novas práticas e estabelecer um imaginário de referências relativas ao sistema. Assim, as medidas propostas são:

- Informação sobre o Sistema de Sugestões no processo de acolhimento dos novos colaboradores;
- Criação de um logótipo para o Sistema de Sugestões;
- Criar e acompanhar novos indicadores;
- Atualização da imagem dos cartazes a afixar na zona de lazer com informação sobre o sistema;
- Informação sobre a situação de sugestões e prémios de cada secção, no respetivo canto de comunicação, atualizada mensalmente (Apêndice 3);
- *Handbook* para utilizadores da NASS (Apêndice 4);
- Folhetos de divulgação do lançamento da NASS, no âmbito do lançamento da NASS;
- Formação na NASS para todos os KA, no âmbito do lançamento da NASS.

9.3. Compensação

Nas considerações sobre a compensação, mais uma vez o foco foi a participação. Deste modo, apesar de terem sido consideradas várias opções, optei pelas que promoviam o aumento da participação dos colaboradores diretos e as que incentivavam os colaboradores indiretos a participar em maior número. Assim, as minhas propostas foram:

- Formas de compensação imateriais, envolvendo as chefias no reconhecimento aos colaboradores que mais participam;
- Realizar desafios trimestrais com prêmios monetários fixos;
- Pontuar as sugestões da área funcional do autor (aplicável à área indireta);
- Retomar eleição da sugestão do semestre;
- Integrar as sugestões Leader CIP no Sistema de Sugestões, pontuando-as;
- Pagar os prêmios de rácio aquando da implementação da sugestão.

Todas estas medidas, após terem sido apresentadas e discutidas com Administrador do Sistema, receberam o seu parecer positivo, e foram apresentadas a todo o departamento de Recursos Humanos. Esta apresentação serviu para trocar informação quanto às estratégias de implementação e, obviamente, para envolver os técnicos de recursos humanos neste processo em que são potencialmente elementos chave. Também aí, recebi parecer positivo quanto às medidas propostas.

Ficou também claro que algumas das medidas, por exigirem mais tempo/esforço financeiro ou por não se enquadrarem com as especificações da NASS feita antes da minha chegada, teriam que aguardar por um momento mais oportuno para a sua implementação. Uma vez que enquanto se realizavam testes à NASS foi desde logo possível encontrar situações que não tinham sido precavidadas na especificação inicial, haverá lugar a uma segunda especificação, na qual as medidas propostas e as alterações necessárias para a sua implementação serão tidas em conta.

9.4. Súmula

Em soma, as medidas propostas são desencadeadas pelo diagnóstico feito no capítulo 7, respondendo às problemáticas práticas com os conceitos teóricos abordados no capítulo 2. Esta escolha influencia a estrutura do capítulo 9, harmonizando-o com a restante estrutura. Assim, no seguimento desta escolha, o processo, a comunicação e imagem, e ainda a compensação, merecem particular destaque e a elaboração de medidas concretas. O objetivo é de, além de debelar alguns dos problemas passados, arrancar com uma nova percepção, mais prática e mais transparente, do Sistema de Sugestões.

Optei por medidas que se complementam e potenciam mutuamente. A implementação deste pacote de medidas representa, por parte da empresa, uma mensagem clara de apoio ao Sistema de Sugestões, que seguramente será bem recebido pelos colaboradores. Em conjunto com a Nova Aplicação do Sistema de Sugestões, estas medidas reforçam o valor desta ferramenta dentro da organização, constituindo um bom mote para uma melhoria significativa da imagem e dos processos, diminuindo a insatisfação e a resistência à mudança.

Assim, para a empresa, são medidas de baixo custo e cuja implementação se consegue sem esforço adicional por parte dos colaboradores. A coordenação e fiscalização da implementação e do sucesso das medidas respeita ao Responsável do Sistema de Sugestões, que terá as suas funções redefinidas para poder assegurar a boa performance do sistema, enquanto a parte operacional que anteriormente executava passa a depender exclusivamente da NASS.

Na ótica dos colaboradores, são medidas que não acrescem carga de trabalho nem aumento de complexidade das suas tarefas. Pelo contrário, procuram premiar de forma mais eficaz e motivadora, aumentar a proximidade a sua proximidade ao sistema de sugestões e a informação de que dispõem no dia-a-dia sobre o seguimento dado às suas sugestões.

10. Conclusão

Este TFM foi uma resposta a uma necessidade da organização – promover a participação no Sistema de Sugestões - que transformei em questão de investigação para conseguir responder ao pedido da empresa com base na literatura, além da minha experiência.

Penso que o grande valor acrescentado por este trabalho é a forte componente prática que incorpora, que permitiu responder a questões do terreno, levantadas com base na observação e imersão no contexto, de forma alinhada com a cultura da organização e dentro das práticas que nela vigoram.

A preocupação com uma proposta alinhada com a realidade da organização está muito presente ao longo deste trabalho, em que por força dessa opção, e para melhor orientar o leitor, explicitarei e descrevi exaustivamente situações reais e práticas do dia-a-dia da ferramenta Sistema de Sugestões, algo que creio, reforça muito a legitimidade das medidas propostas. Além disso, de forma complementar, fiz uma revisão bibliográfica de onde resultou a clarificação da importância de informar e comunicar aos colaboradores os resultados dos processos do Sistema e respetivos resultados, bem como da necessidade de compensar de várias formas, mantendo alta a motivação e interesse em participar. Estes três temas foram aprofundados no capítulo dois, acrescentando deste modo, ao valor prático do trabalho, a legitimação teórica de que naturalmente carecia, e cuja importância no âmbito do TFM é determinante.

Posto isto, feito o levantamento das situações práticas e a elevação teórica dos vetores influentes no Sistema de Sugestões, o foco centrou-se na elaboração de medidas cujo custo fosse baixo e a implementação simples e rápida. Esta escolha liga-se naturalmente à primazia que atribuí ao interesse da organização e ao alcance do objetivo – aumentar a participação no Sistema de Sugestões – num espaço de tempo tão curto quanto possível.

Considero que o objetivo foi amplamente cumprido, com a proposta de medidas adequadamente cobertas por argumentos teóricos e práticos. São medidas concretas, cuja implementação é facilmente conseguida e onde os custos são quase inexistentes. Acredito profundamente que estas medidas irão redefinir o Sistema, tornando-o mais atrativo e participado.

Como limitações identifico a disponibilidade da minha parte, que tendo realizado todo o TFM enquanto colaborador, não pude dedicar o tempo desejado à redação. Além disso, em questões operacionais, a pré-existência dos requisitos que definiram a Nova Aplicação do Sistema de Sugestões impediram que optasse por algumas medidas, uma vez que não seriam compatíveis ou harmonizáveis com o funcionamento pleno da aplicação informática.

Como estudos futuros penso que é interessante conhecer mais sobre a real influência da compensação nos colaboradores, e tentar perceber as diferenças entre compensação material e imaterial, clarificando da cultura da organização nas mesmas.

A nível profissional, o estágio e o TFM constituíram momentos de grande aprendizagem. Enquanto estagiário, beneficiei sobremaneira da estrutura e cultura da organização em que estive inserido, que tem um dos maiores sistemas de sugestões do país e um dos melhores do mundo Bosch. A nível académico, a confirmação através da literatura de muitas das perceções que ia retirando do terreno constituíram uma satisfação imensa e aumentaram sempre a vontade pesquisar e aprender sobre o tema. A nível pessoa, a dificuldade em gerir o tempo e a pouca disponibilidade foram os maiores desafios que enfrentei. Penso que a implementação das medidas e o término do TFM em si, são uma recompensa justa e que muito me satisfaz.

11. Bibliografia

Alan G. Robinsons & Dean M. Schroeder. 2005. **Ideas are free**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Arthur, J.B. & Aiman-smith, L. & Arthur, J.E.F.B. 2010. Gain sharing and organizational learning: an analysis of employee suggestion over time. **The Academy of Management Journal**, 44: 737-754.

Bogdan, R. & Biklen, S. 1994. **Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora.

Broombley, D.B. 1986. **The case-study method in Psychology and Related Disciplines**. Chichester: Johns Wiley & Sons.

Cho, S. & Erdem M. 2006. Employee Relation Programs and Hotel Performance: Impact on Turnover, Labor Productivity, and RevPAR. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 5: 57-68.

Du Plessis, A.J., Marx, A.E. & Wilson, G. 2008. Generating ideas and managing suggestion systems in organisations: some empirical evidence. **International Journal of Knowledge, Culture and Change Management**, 4: 133-140.

Gómez, G.R. & Flores, J.G., & Jimènez, E. 1996. **Metodologia de la investigacion cualitativa**. Malaga: Ediciones Aljibe.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin, & Y.S. Lincoln, **Handbook of qualitative research**, 105-117. London: Sage.

Hofstede, Geert. 1991. **Culture and Organizations: Software of the mind**, London: McGraw-Hill.

Intranet Bosch (2013/ 2014).

Leach, D.J., Stride, C.B. & Wood, S.J. 2006. The effectiveness of idea capture schemes. **International Journal of Innovation Management**, 10: 325-350.

Martin, L. & Bassford, R. 1996. **Employee Suggestion System: Boosting productivity and profits**. Crisp Publications Inc.

Marx, A.E. 1995. Management commitment for successful suggestion systems. **International Journal of productivity and performance management**, 44: 16-18.

McConville, J. 1990. Innovation through involvement, **The TQM Magazine**, 2: 295-297.

Merriam, S. B. 2001. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass.

Price, A. 2004. **Human resources management in a Business Context**. London: Thomson.

Quivy, R. & Campenhoudt, V.L. 1998. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva.

Reychav, I., & Weisberg, J. 2011. Human capital in knowledge creation, management, and utilization, In **Encyclopedia of knowledge management**. Hershey: Information Science Reference.

Robbins, S. 1998. **Organisational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications** (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Bassford, R. L. & Martin, C. L. 1996. **Employee Suggestion Systems**. California: Crisp Publications, Inc.

Stake, R. E. 1995. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Wilderom C. & Ricardo R. 1988. Kaizen and culture: on the transferability of japanese suggestion systems. **International Business Review**, 7: 7-22.

Yin, R. K. (2008). **Case study research: design and methods (4th ed.)**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Apêndices

Apêndice 1 – Entrevistas

Entrevista exploratória – Administrador Sistema de Sugestões

AO – Bom dia. Antes de mais, peço que me explique a sua função na empresa, clarificando a relevância de existir um Administrador do Sistema de Sugestões.

ASS – Bom dia. Trabalho nesta empresa há 20 anos, tendo passado por vários departamentos, e estou no HRL há 8 anos. Desde 2008 passei a ter a cargo, entre outras responsabilidades, a gestão e supervisão do Sistema de Sugestões da empresa, que neste momento tem já 10 anos de existência. Este é um Sistema importante para a empresa, que tem fundamento em alguns princípios Bosch, e no qual as administrações têm investido esforço. A mim, cabe garantir que as pessoas conseguem dar as suas sugestões, devendo depois pressionar quem as deve analisar para que o faça no menor tempo possível. Posteriormente, devo verificar a implementação das sugestões e, quase diariamente, entregar prémios aos colaboradores.

AO – Muito bem. Como vê, neste momento, a Sistema de Sugestões na empresa? Quais seriam, no seu entender, as funções ideais de um ASS?

ASS – Penso que neste momento, apesar de ser uma ferramenta valorizada, o Sistema de perdido alguma credibilidade. Neste momento, muito por causa da forma como os processos ainda são geridos, os tempos de espera pela análise e de implementação das sugestões são bastante altos em alguns departamentos. Isto faz com que as pessoas quase se esqueçam das sugestões que deram, e do fim que estas vieram a ter, não vendo a implementação das suas ideias nem recebendo os pontos por que naturalmente esperam. Também temos tido alguns problemas com o fornecedor dos prémios, o que tem atrasado várias entregas, facto que os colaboradores tendem a não compreender.

Quanto às funções, julgo que deviam ser mais limitadas, dentro daquilo que foi estabelecido para a Nova Aplicação do Sistema de Sugestões, agilizando os processos de forma a diminuir os tempos, o que liberta o ASS para funções de pressão e supervisão, mais preocupado com a boa performance e funcionamento do Sistema do que apenas com a resolução de questões do quotidiano.

AO – Relativamente à imagem do Sistema, e uma vez que referiu algumas queixas, que mais pode referir sobre os pontos de descontentamento que, no seu entender, afetam a participação?

ASS – A participação é algo que se constrói com os anos. Eu, pessoalmente, julgo que o nível de participação que atingimos em alguns anos passados é difícil de alcançar. Neste momento, foco a minha preocupação na qualidade das sugestões, isto é, conseguir implementar o máximo das sugestões que forem dadas. É inegável que a imagem e as queixas também condicionam a participação dos colaboradores. Julgo que acima de tudo é o tempo de espera e a falta de controlo sobre o processo que, de certo modo, irrita as pessoas. Não conseguem saber o que aconteceu à sugestão que deram e têm que esperar que alguém que muitas vezes nem conhecem tenha tempo para analisar aquilo que escreveram. É um pouco ingrato nesse aspeto, mas o processo que temos não permite que seja de outra forma.

AO – Ok. Mas com certeza também haverá motivos para que o Sistema continue a dar bons resultados e tenha ainda um nível de participação bastante elevado.

ASS – Sim. É verdade que, apesar das críticas, continuamos com um nível de participação satisfatório, ainda que em queda nos últimos anos. As pessoas habituaram-se a participar no Sistema e naturalmente gostam dos prémios que recebem. Se pensarmos bem, não é difícil para um colaborador receber alguns

dos prémios que temos. Pelo contrário, as pessoas queixam-se é de já terem os prémios todos!

Além disto, a cultura da organização e a preocupação de alguns departamentos com os objetivos relacionados com o Sistema continuam a alimentar a participação. Aqui reconheço que, como ASS, deveria promover mais o Sistema a nível da comunicação interna, publicitando mais os bons resultados que conseguimos e os prémios que oferecemos. Ao longo do tempo, por falta de tempo, fui deixando de dinamizar algumas coisas que eram feitas e obrigavam as pessoas a conviver com os sucessos do Sistema.

AO – Mediante isto, está satisfeito com a participação dos colaboradores no Sistema?

ASS – Com a participação sim, mas devia ser melhor. Explico, aquilo com que não estou satisfeito é com a performance – os tempos de que falei e também as limitações de ter um Sistema antiquado – e isso inevitavelmente prejudica a participação. Apesar de defender que é natural a diminuição da participação ao longo do tempo, reconheço que poderia ser maior.

AO – Portanto, com a implementação da NASS, haverá um incremento garantido do nível de participação?

ASS – Acho que não. Há mais coisas a fazer. Se as pessoas não compreenderem as vantagens da NASS, não participarão mais. O processo vai melhorar, mas não penso que aumentará a participação.

AO – Nesse caso, como conclusão, o que poderia ser feito para melhorar a participação?

ASS – Deve ser trabalhada a comunicação sobre o Sistema, para melhorar a imagem e chamar a atenção. O sistema devia ser mais abrangente e mais

considerado. Depois claro, com algumas melhorias que são mais sentidas, as pessoas vão querer saber mais sobre o que mudou.

Além disto, e apesar de eu defender que os prémios que damos são bons, talvez pudesse haver alguma reestruturação a este nível, apesar das limitações que temos.

AO – Muito obrigado.

Entrevista – Responsável por análise de Sugestões

AO – Bom dia, fale-me um pouco sobre a sua função e como esta se relaciona com o Sistema de Sugestões.

RA – Bom dia. Como engenheiro de processo, estou essencialmente ligado ao chão de fábrica e à área da produção. A minha atuação no SS é enquanto participante e enquanto responsável de análise. Basicamente cabe-me analisar parte das sugestões que são dirigidas aos processos produtivos, decidindo se a implementação traz, ou não, benefícios para a empresa. Por fim acabo por me envolver também na implementação, dependendo da área a que se destina a sugestão.

AO – Quais são as suas maiores dificuldades na análise das sugestões?

RA – Muitas vezes é complexo compreender o que os colaboradores querem dizer, nesses casos o melhor é dirigirmo-nos à pessoa em causa e pedir uma explicação mais detalhada. Obviamente que, por vezes, por falta de tempo, essa explicação é adiada por algum tempo. O facto de o processo ser gerido em papel, com um fluxo físico de material, retarda muito os processos e por vezes leva a que se percam algumas sugestões. Outra das dificuldades tem a ver com a consistência das análises – eu posso analisar uma sugestão de um modo, e alguém com diferentes conhecimentos, de forma diferente. Por vezes sugestões idênticas têm decisões diferentes e os colaboradores têm dificuldades em compreender isto.

AO – Estou de acordo. Estas são dificuldades que também já detetei. Relativamente à implementação, quais são as maiores dificuldades?

RA – Penso que com a implementação os problemas estão mais relacionados com a capacidade do que com os processos. Prova disso é que muitas vezes existem sugestões aprovadas mas que esperam meses até que alguém as

consiga implementar. Por vezes são pessoas das equipas que implementam, outras vezes serralheiros ou ferramenteiros, às vezes são as próprias pessoas que dão as sugestões que tratam da implementação. Normalmente sou envolvido quando existe necessidade de alterar processos, mas quando analiso a sugestão sei já o que exige a implementação da mesma.

AO – É verdade que há muita gente envolvida na implementação de sugestões. A transversalidade do SS é um fator muito positivo no meu ponto de vista. Que fatores positivos identifica no funcionamento de uma ferramenta desta natureza?

RA – Sinceramente, vejo imensos fatores positivos no SS. Para as pessoas da produção é muito bom estarem envolvidas na mudança e na melhoria, essa é uma batalha diária no chão de fábrica e se conseguirmos por as pessoas a operar alterações que elas próprias propuseram, os resultados só podem ser positivos. Para mim, enquanto engenheiro, é muito positivo ter o *input* das pessoas das linhas acerca do trabalho que fazem diariamente e de como pode ser melhorado.

Além de ser bom para as pessoas, é bom para a empresa. Estimula a capacidade crítica dos colaboradores e faz com que, na maioria dos casos, haja ganhos – de tempo, de matéria-prima, de dinheiro. No meu percurso estive em empresas que não fomentavam este tipo de metodologias e as diferenças são claras.

AO – Estes são pontos muito positivos e que, por algum motivo, não chegam a todos. O que poderia ser melhorado neste âmbito?

RA – Julgo que essa é uma das dificuldades do SS – comunicar com a organização. O sistema existe, bem ou mal funciona, mas muitos passam-lhe ao lado. Muitos porque tiveram uma má experiência e nunca mais voltaram a participar. Nesse caso, perdemos todos.

Podia haver mais atenção e envolvimento ao Sistema, especialmente por parte das chefias. Acho que isso seria suficiente para tornar o Sistema mais presente e participado. Depois claro, cabe ao HRL fazer tudo para que as pessoas participem e para que o Sistema seja totalmente credível.

Entrevista – Responsável pelos colaboradores diretos

AO – Boa tarde, primeiramente pedia-lhe que explicasse um pouco a sua função e, também, em que medida está envolvido no funcionamento do Sistema de Sugestões.

RCD – Boa tarde. Sou colaborador do HRL, tenho funções de recrutamento e desenvolvimento dos colaboradores. Não tenho participação direta no SS a não ser como participante normal. Contudo, como responsável pelos colaboradores diretos, é uma ferramenta que valorizo muito, pois é importante para eles e são eles quem mais participa.

AO – Nesse sentido, e na sua opinião, quais são as grandes vantagens que uma ferramenta desta natureza traz para os colaboradores diretos?

RCD – Principalmente julgo que traz mais envolvimento e também alguma motivação. Claro que para isto os prémios também são importantes. Os colaboradores diretos acabam por dar mais valor ao Sistema, e têm mais vantagens em participar do que os colaboradores indiretos. Talvez isso, de certa forma, influencie os níveis de participação.

A nível de recursos humanos é uma ferramenta que transmite aos colaboradores confiança nas suas ideias e que demonstra abertura para ouvir as suas opiniões. Perante isto, existem naturalmente externalidades positivas, como referi, envolvimento, motivação, sentimento de pertença e em muitos casos menos resistência à mudança. Julgo que por estes aspetos, esta é uma ferramenta com grande importância e visibilidade entre os colaboradores diretos.

AO – Muito bem. Acaba de referir vários pontos muito positivos do Sistema de Sugestões. Pedia-lhe agora que me referisse alguns pontos que, no seu entender, são de potencial melhoria.

RCD – Nem sempre é fácil para os colaboradores entenderem determinadas questões. Alguns queixam-se do tempo de análise e implementação das sugestões, outros dos prémios, penso que no geral as queixas não diferem muito entre as pessoas. Apesar disto, melhorar não é tão fácil como as pessoas pensam, e só quem de facto está próximo de algumas realidades é que as consegue compreender. As questões que referi são pontos de melhoria, mas algumas delas exigem mudanças estruturais, como por exemplo a construção da aplicação informática, para que se consiga melhorar um conjunto de processos simultaneamente. De outra forma, ainda que se faça um grande esforço para melhorar algumas coisas, algumas das lacunas que temos neste momento continuarão a ser alvo de críticas, algumas delas pouco construtivas.

AO – Sendo que referiu a Nova Aplicação do Sistema de Sugestões, que outras medidas julga que possam ser implementadas para que, em conjunto, sejam melhorados vários aspetos do atual sistema?

RCD – Penso que o Sistema pode fazer mais por si mesmo. Isto é, se as figuras chave por trás do SS não o defenderem e promoverem, ninguém o fará. Há muitas medidas que podem ser tomadas para cuidar a imagem do Sistema, e também se pode promover as pessoas a nível social e de reconhecimento, não limitando as recompensas a prémios materiais. Para isto, claro, é preciso o envolvimento de mais gente, nomeadamente das chefias, para que em torno do SS se construa um ambiente de grande transparência e que atribua a esta ferramenta a importância que os colaboradores diretos efetivamente lhe dão.

AO – Muito obrigado, penso que este foi um contributo muito positivo.

Entrevista Key Account do Sistema de Sugestões

AO – Bom dia, como sabe esta entrevista serve para falar sobre o Sistema de Sugestões, peço por isso que me explique quais as suas responsabilidades no funcionamento do Sistema dentro da organização.

KA – Bom dia. As minhas responsabilidades são duas principalmente: primeiro, recolher as sugestões dos colaboradores da minha área, segundo acompanhar a análise mas acima de tudo a implementação das sugestões de melhoria para a minha área. Para isto, tenho reuniões com o Administrador do sistema, nas quais lhe entrego as sugestões que me foram dadas e “fecho” as sugestões que foram implementadas. Assim, ele pode concluir o processo na base de dados e atribuir os pontos aos colaboradores. Aliás, eu também acabo por pedir os prémios e consultar os pontos, porque muitas vezes os colaboradores não sabem quantos pontos têm e também não têm disponibilidade para pedir os prémios aos recursos humanos.

AO – Portanto, este é essencialmente um trabalho de ligação entre o Administrador e o colaboradores?

KA – Sim. Na implementação tenho responsabilidades mas, no resto, é mais para garantir o fluxo de informação e fazer pedidos pelos colaboradores, seja de prémios ou de consulta de pontos.

AO – E na implementação, como sabe nem todos estão contentes com esse processo, o que poderia ser melhorado?

KA – Muitas vezes não há capacidade, mais até a nível de tempo, para fazer as alterações. Outras vezes, apesar de serem pequenas coisas, pode ser necessária uma pessoa específica, por exemplo um serralheiro, que nem sempre tem disponibilidade. Também acontece eu estar ocupado, e deixar a implementação das sugestões para depois.

O que se pode melhorar é a atitude e talvez dar alguns recursos para a implementação de sugestões. E o recurso de que falo é de tempo e de pessoas, podia haver uma equipa ou uma pessoa por secção, responsável pela implementação das sugestões.

AO – Além desta, tem alguma outra falha a apontar ao Sistema?

KA – O sistema é uma ferramenta útil e as pessoas até gostam de participar. Ultimamente andam algo descontentes com algumas coisas mas isso pode mudar com a Nova Aplicação. Penso que se devia diminuir o tempo de análise, sobretudo das sugestões que necessitam de análise do desenvolvimento. Depois, também se podia refrescar os prémios, que são os mesmos há algum tempo.

AO – E que vantagens e potencialidades vê no SS?

KA – Este é um sistema que existe noutras empresas e também noutras fábricas Bosch. Todos conhecemos as suas vantagens mas talvez por trabalharmos aqui nem sempre nos lembramos delas. As pessoas têm muita sorte em poder participar num sistema deste género e dar sugestões que, em muitos casos, lhes permitem trabalhar com menos esforço ou trabalhar melhor. Muitos fazem sugestões para melhorar o próprio posto de trabalho e vêm as sugestões serem implementadas. Isto é, uma pessoa sugere uma melhoria para si própria e ainda ganha prémios por isso...

AO – Sendo que os colaboradores reconhecem estas vantagens da participação no SS, como poderíamos mante-las mais presentes na nossa organização, por forma a aumentar a participação?

KA – Julgo que é só comunicar melhor. As pessoas sabem quem recebe prémios, sobretudo de rácio, mas a empresa dá muito mais além disso e poucos têm real noção disso. Depois, julgo que as chefias se podiam envolver mais,

bem como as pessoas que analisam as sugestões, pois isso demonstrava a todos que o Sistema é algo importante e que tem benefícios para todos. Se esta não for a atitude, o Sistema é percebido como algo irrelevante, e mesmo os bons prémios que atribui, passam despercebidos.

AO – Ok. Muito obrigado pela entrevista. Boa tarde.

Entrevista – Participante ativo no Sistema de Sugestões

AO – Boa tarde. Sei que participa bastante no Sistema de Sugestões e portanto gostaria de lhe fazer algumas perguntas sobre o tema.

PR – Muito bem.

AO – Uma vez que não tem nenhuma responsabilidade relativa ao funcionamento no sistema, fale-me um pouco da forma e frequência com que participa.

PR – Já estou nesta fábrica há muitos anos e recorde-me de quando surgiu o Sistema de Sugestões. Sou uma pessoa participativa e gostei sempre de dar sugestões. Há alturas em que dou mais e outras em que dou menos. Por vezes junto-me com colegas para nos ajudarmos.

AO – E tem ideia de quantas sugestões dá durante o ano?

PR – Entre 10 e 15.

AO – E geralmente faz o acompanhamento das sugestões ou espera que lhe seja dada informação por parte de quem avalia?

PR – Algumas consigo ir perguntando. Outras, dependendo da área para onde vão, posso nem obter resposta. O tempo de espera às vezes também é muito e nem sempre uma pessoa pergunta.

AO – Sendo assim, o que é que podia ser melhorado na sua opinião, para que mais pessoas participassem de forma frequente?

PR – Os prémios podiam mudar. Há outras empresas que usam vales ou outros tipos de produtos. Os nossos têm sido os mesmos há algum tempo e algumas pessoas já têm boa parte da montra.

AO – Ok. Mas compreende que esse não pode ser o único motivo que leva as pessoas a participarem. Além dos prêmios, o que mais é importante para a participação?

PR – A informação. Muita gente dá sugestões, depois demoram muito tempo a ser avaliadas e são rejeitadas e as pessoas, se não perceberem porque, não participam mais.

AO – Acha que devia haver mais cuidado de quem avalia em comunicar devidamente a causa da rejeição?

PR – Primeiro devia ser mais rápido, depois bem explicado. Porque muitas vezes uma sugestão é rejeitada e outra parecida é aceite. Isso não é bom porque as pessoas desconfiam um bocado.

AO – E de que forma poderia haver mais transparência, na sua opinião?

PR - Se houver mais acompanhamento é melhor e mais fácil. As pessoas devem poder seguir a sugestão e ser esclarecidas quando há uma decisão. Se for assim já é bom. Depois, toda a gente tem que acreditar e dar valor ao sistema, senão há coisas que são deixadas para trás e o sistema não funciona como devia. Claro que os prêmios, como já disse, também são importantes. As pessoas habituaram-se a serem recompensadas e eu acho que isso é justo.

AO – Sem dúvida, estou de acordo. Outra questão, alguma vez fez sugestões de rácio?

PR – Sim, já fiz várias, e algumas até foram aceites. Mas é mais difícil, normalmente são melhorias. Era bom que fossem todas de rácio.

AO – Portanto, agradava-lhe que os prêmios fossem apenas dinheiro?

PR – Era bom. Mas acho que assim também está bem. E são produtos Bosch, a empresa também tem que se promover. Gostava, mas estou de acordo com a forma como funciona agora.

AO – Muito bem. Obrigado pelas respostas, boa tarde.

Apêndice 2 – Regulamento do Sistema de Sugestões

SISTEMA DE SUGESTÕES – REGULAMENTO

1 - ÂMBITO

Todos os colaboradores da empresa podem dar sugestões, assim como estagiários, temporários e externos de empresas residentes.

2 – PROCESSO

Para dar uma sugestão, o colaborador tem que recorrer à aplicação informática disponível no Portal do Colaborador, Winmenu e ASL.

3 - VALIDADE

A sugestão só é validada a partir do momento em que entra na aplicação informática que gere o sistema.

4 – TIPOS DE SUGESTÃO

4.1 – SUGESTÃO DE MELHORIA

b) Não são consideradas sugestões de melhoria:

- Situações de reparação;
- Situações de reposição da situação inicial ou ideal;
- Propostas que já estão contempladas num projecto em curso;
- Situações já conhecidas internamente e em fase de estudo;
- Sugestões com falta de informação;
- Sugestões repetidas

4.2 – SUGESTÃO DE RÁCIO

São consideradas sugestões de rácio, todas as que trazem um ganho quantificável (excetuando o VT) à empresa.

5 – ANÁLISE

A análise das sugestões é da responsabilidade dos Key Accounts e dos Decisores pré-definidos por secção e departamento.

Qualquer alteração relativamente aos decisores, deve ser comunicada ao Administrador do Sistema de Sugestões.

A decisão de implementação ou rejeição de uma sugestão tem carácter definitivo. O processo de reabertura de uma sugestão não é possível.

6 – PONTUAÇÃO

São atribuídos pontos a todas as sugestões dadas para as quais for tomada a decisão de implementar.

6.1 – ÁREA DIRETA

Todas as sugestões implementadas são pontuadas da seguinte forma:

- Sugestão de Ambiente Higiene e Segurança: 5 pontos
- Sugestão de Melhoria: 3 pontos
- Sugestão tecnicamente válida*: 1 ponto

*Nota: entende-se por Sugestão tecnicamente válida todas aquelas que por decisão estratégica da empresa não deverão ser implementadas (custo, produto sem investimento, etc.), mas que nas quais conste um raciocínio técnico considerável.

6.2 – ÁREA INDIRECTA

Todas as sugestões implementadas que não sejam da área funcional do colaborador, são pontuadas da seguinte forma:

- Sugestão de Ambiente Higiene e Segurança: 5 pontos
- Sugestão de Melhoria: 3 pontos

7 – PEDIDO DE PRÉMIOS DA MONTRA

O pedido de um prémio só é valido a partir do momento em que entra na aplicação informática que gere o sistema.

8 - PRÉMIOS MONETÁRIOS

8.1 – SORTEIO TRIMESTRAL

Todas as sugestões implementadas durante um trimestre, entram no sorteio da tómbola. O autor da sugestão sorteada recebe um prémio líquido de 100 euros.

8.2 – PRÉMIO SEMESTRAL

No fim de cada semestre, o Administrador do Sistema de Sugestões (HRL) seleciona as cinco melhores sugestões implementadas nesse período.

Um comité, constituído por BPS, ENG, HRL, ICO, MOE, PJM, PT e TT-DW, elege a Melhor Sugestão do Trimestre, cujo autor é premiado com 200 euros líquidos.

8.3 – PRÉMIOS DE RÁCIO

8.3.1. – ÁREA DIRETA

Todas as sugestões de rácio implementadas pelo colaborador são premiadas da seguinte forma:

Valor correspondente a 20% do ganho total, sendo o limite máximo do prémio 5000€.

O prémio é pago após a decisão de implementação, resultante de um cálculo efectuado pelo CFA e respectiva aprovação da Administração.

8.3.2. – ÁREA INDIRECTA

Todas as sugestões de rácio implementadas que não sejam da área funcional do colaborador, são premiadas da seguinte forma:

Valor correspondente a 20% do ganho total, sendo o limite máximo do prémio 5000€.

O prémio é pago após a decisão de implementação, resultante de um cálculo efectuado pelo CFA e respectiva aprovação da Administração.

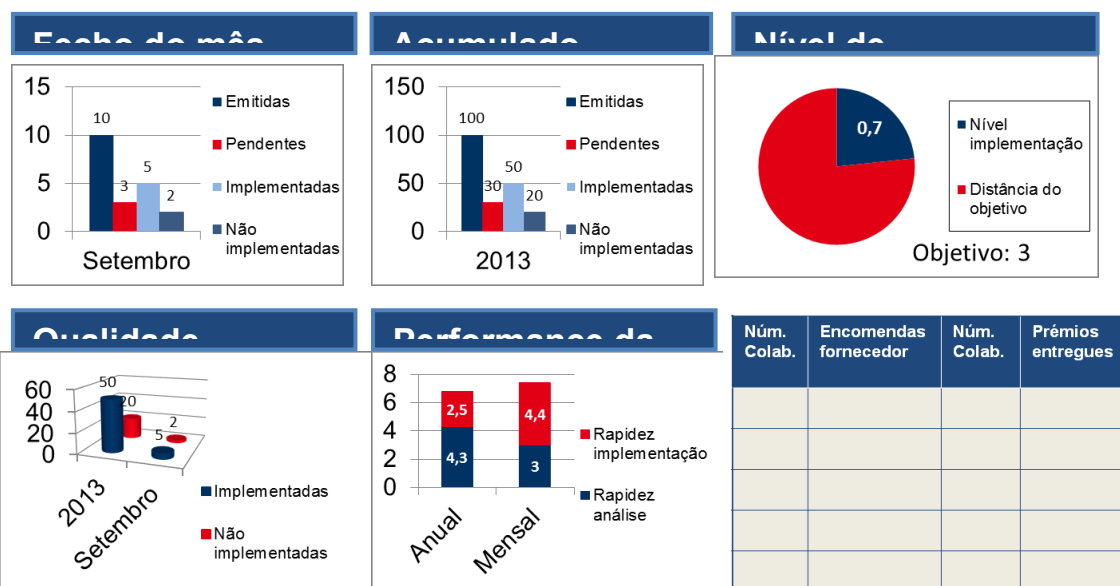
9 – AUDITORIAS

O Administrador do Sistema de Sugestões é responsável por realizar uma auditoria mensal a todos os departamentos e secções.

A auditoria é efectuada com base numa amostra de 20% das sugestões implementadas num mês.

As secções e departamentos auditados terão que comprovar junto do Administrador do Sistema de Sugestões que todas as sugestões da amostra foram implementadas.

Apêndice 3 – Informação a expor mensalmente junto de cada secção



Apêndice 4 – Guia para utilizadores do Sistema de Sugestões



Bosch Termotecnologia SA
EN 16, Km 3.7
3801-856 Cacia

Impresso em Portugal
AvP/HRL



2 |

| 15


Conteúdo

Notas

- 2 Conteúdo
- 3 O que é a nova aplicação do sistema de sugestões?
- 4 Vantagens da nova aplicação
- 6 Onde posso encontrar a nova aplicação?
- 7 O que vou ver
- 8 Como dar uma sugestão?
- 9 Ponto de Situação
- 10 Como pedir um prémio?
- 11 Confirmar o pedido
- 12 Verificar a situação do prémio
- 13 Consultar o número de pontos
- 14 Obter o resumo das sugestões
- 15 Notas

Resumo das sugestões

O que é a nova aplicação do sistema de sugestões

Para consultar o **Resumo de sugestões**, clique sobre o ícone  na página inicial do sistema de sugestões.



Aqui poderá consultar diversos dados sobre as suas sugestões passadas.

Nº de Sugestões emitidas	34
Nº de Sugestões no estado "Em Processamento"	18
Nº de Sugestões no estado "Em Análise"	11
Nº de Sugestões no estado "A Implementar"	1
Nº de Sugestões implementadas	4
Nº de Sugestões Rejeitadas	0
Nº de Sugestões Fechadas por Repetição	0
Nº de Sugestões Fechadas por Conclusão	0
Contrapostas em Curso	0
Nº de Pontos Atribuídos	0
Nº de Pontos Usados	0
Nº de Pontos Pendentes de Uso	0
Nº de Pontos Potenciais	0
Prémio Monetário Atribuído	0

A nova aplicação tem como objetivo tornar o Sistema de Sugestões mais transparente, mais rápido e mais eficiente.

Com a nova aplicação são os próprios autores das sugestões que as introduzem no sistema, diminuindo assim a dependência do gestor. Depois da sugestão ser introduzida no sistema, todos os colaboradores podem acompanhar as várias fases do processo, do registo à implementação da sugestão.

Outra inovação diz respeito ao pedido de prémios, que na nova aplicação é feito pelos próprios colaboradores.

Com o renovado *Sistema de Sugestões*, a Bosch Termotecnologia SA pretende aumentar a motivação dos colaboradores e potenciar a melhoria contínua.

Vantagens da nova aplicação


Consultar o número de pontos

Processo

- Formulário mais simples e com menos campos
- Sugestão entra diretamente no sistema
- Mais transparência
- Possibilidade de verificar o ponto de situação da sugestão a todo o momento

Análise

- Sistema de alertas de receção de sugestões
- Sistema de lembretes para as sugestões que estão por analisar
- Diminuição do tempo de resposta


Para consultar a página **Gestão de Pontos**, clique no ícone  na página inicial da aplicação.



Nesta página poderá verificar qual o seu número de pontos, tanto potenciais como efetivos.

Nome	Pontos Potenciais	Pontos Efetivos
...

Verificar a situação do prémio

Para consultar o **Histórico de Pedido de Prémios**, clique no ícone  na página inicial da aplicação.



Nesta página pode consultar a data do pedido, assim como informação sobre o estado do prémio (pendente ou entregue).



O levantamento do prémio deve ser feito no MAZE, logo após a informação do HRL.

Vantagens da nova aplicação

Prémios

- Pedido é feito pelo colaborador na aplicação
- Gestão de pontos automática e imediata
- Consulta de pontos efetivos e potenciais
- Criação de um tombola eletrónica
- O processo torna-se bastante mais rápido

Visualização

- Obtenção automática de relatórios por secção ou departamento
- Informação detalhada do histórico das sugestões por colaborador
- Exportações para Excel do nível de implementação

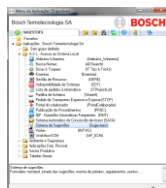
Onde posso encontrar a nova aplicação?

A nova aplicação do *Sistema de Sugestões* encontra-se no **Portal do Colaborador** :



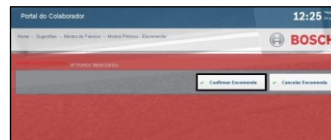
E no WinMenu  e ASL:

A aplicação do Sistema de Sugestões encontra-se no WinMenu > ASL – Acesso ao Sistema Local > Sistema de Sugestões

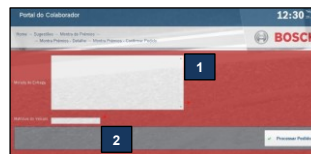


Confirmar o pedido

Para confirmar o pedido clique sobre **Confirmar Encomenda**.




Deve ainda inserir a sua morada em **1** e a matrícula do seu veículo em **2** . Esta informação é necessária para preencher a guia de transporte.



O levantamento do prémio é feito no MAZE, logo após a autorização do HRL.

Como pedir um prémio


O que vou ver

Para aceder à **Montra de Prémios** e escolher um prémio, clique sobre ícone  na página inicial da aplicação.



Nesta página poderá consultar os prémios disponíveis e o número de pontos necessários para efetuar encomendas.



Ao aceder ao Portal do Colaborador, terá acesso a várias áreas, uma das quais **Sugestões**. Para aceder à página da aplicação do **Sistema de Sugestões** clique sobre o ícone .




Na página inicial do **Sistema de Sugestões** terá acesso às várias funcionalidades da nova aplicação.



Como dar uma sugestão

Ponto de situação


Para dar uma sugestão, clique sobre o ícone  na página inicial da aplicação.



Na página **Registo**, deve inserir em **1** o tema da sugestão; em **2** o número de colaborador e em **3** a sugestão que pretende dar.



Tratando-se de uma sugestão de rácio, deverá indicar em **4** qual o Benefício Anual Esperado (€) em que a sugestão se traduz.

Para verificar o **Ponto de Situação** da sugestão, clique sobre o ícone  na página inicial da aplicação.



Na página **Ponto de Situação** poderá consultar o estado da sugestão (em processamento, em análise, implementar, implementada ou rejeitada) e saber em que departamento se encontra.

