



# ESTUDO DE CASO

» Para que um(a) empresário(a) possa aprender com o exemplo de outras empresas, o importante não é saber onde a empresa de sucesso chegou, mas como ela chegou. E é essa a missão do estudo de caso: explicar e demonstrar práticas que já foram testadas e aprovadas por empresários (as) na resolução de problemas empresariais.

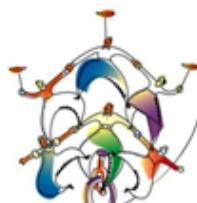


CLINICENTER

## SERVIÇOS DE SAÚDE

Como desenvolver a cultura de inovação na empresa?

Conheça a história da Clinicenter, que conseguiu envolver toda equipe em seus processos de inovação e aumentou a satisfação dos funcionários em 15%.



**MPE Brasil**  
PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE  
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

**SEBRAE**

**MBC**  
MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO

**GERDAU**

**FNQ** FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE  
EXCELENCIA EM GESTÃO

**Empresa vencedora do Prêmio MPE Brasil 2015**

# INTRODUÇÃO

*Conheça a história da empresa e o dilema que ela enfrentou antes de conseguir sucesso com os negócios.*

A Clinicenter começou a atuar em 2006, oferecendo serviços de otorrinolaringologista com o Dr. Victor Campelo. Com o tempo, a clínica se transformou em policlínica e passou a trabalhar com diversas especialidades médicas, que variavam de pediatria a gastroenterologia. O objetivo era melhorar a saúde e o bem-estar de seus clientes.

Com o crescimento, a clínica passou a ter 10 funcionários. Surgiu, então, a necessidade de se fazer gestão de pessoas, e uma das ferramentas utilizadas foi a aplicação periódica de pesquisas de clima organizacional. Foi assim que a empresa identificou, em 2014, que os funcionários estavam insatisfeitos com a área de inovação da empresa. Desmotivados, acreditavam que a empresa não era aberta a sugestões e não possuía uma gestão participativa.

Para amenizar a insatisfação dos funcionários, o desafio da empresa era criar processos de inovação que fossem participativas. Mas por onde começar?

## DILEMA EMPRESARIAL

*Há muitos desafios na gestão de um negócio. No momento descrito acima, a empresa se deparou com o seguinte dilema.*

## CONTEXTO

*O contexto é fundamental para compreender a dimensão do dilema e seu impacto, além de ser imprescindível para a tomada de decisão.*

A taxa de inovação das empresas brasileiras ainda é baixa. Mas até para inovar não é preciso inventar a roda. Uma empresa pode e deve aprender com o exemplo de outras empresas e com os ensinamentos dos especialistas. Ronald Dauscha, diretor de estratégia e inovação da Siemens, publicou na Endeavor dicas sobre como criar uma cultura de inovação. Para Ronald, devem ser eliminados os obstáculos internos para um processo contínuo e consistente. Para uma cultura de inovação, seriam desejáveis: comportamento aberto; regras claras sobre os direitos e deveres da empresa; ambientes propícios à criação; visão clara da empresa; continuidade do processo criativo; e recursos financeiros e humanos suficientes.

Já para Luciano Raizer Moura, empresário do setor de consultoria e tecnologia da informação, “não basta aplicar técnicas para elaborar projetos. A inovação tem que ser incorporada à estrutura da empresa com responsáveis, processos bem definidos, métodos de tomada de decisão e acesso a informações”.

A despeito da multiplicidade de informações sobre inovação, existe um consenso: a cultura da inovação só consegue florescer em ambientes em que haja tolerância ao erro.

## Como desenvolver a cultura de inovação na empresa?

# SOLUÇÃO DO DILEMA

*Para resolver um problema empresarial, é possível adotar uma ou várias soluções, de diferentes áreas do conhecimento. Conheça as medidas adotadas para a resolução do dilema deste caso.*

Para solucionar o problema, os gestores da Clinicenter se reuniram e decidiram criar o prêmio Inova Clinicenter, que tinha como objetivo incentivar os funcionários a proporem ideias para a melhoria da empresa.

A **metodologia** da prática consistia basicamente em premiar os colaboradores que sugerissem ideias que pudessem impactar positivamente na rotina operacional e estratégica da empresa. A premiação era anual e para dois funcionários: o que tivesse o maior número de ideias aceitas e o que sugerisse a melhor ideia – que era selecionada mediante votação dos próprios funcionários.

O edital era lançado no início de cada ano e em dezembro encerrava-se o período hábil para sugestões, dando início às análises das ideias por parte da gerência. Para que a sugestão fosse aprovada, ela deveria ser financeiramente e operacionalmente viável e considerada inovadora.

O **responsável** pela implantação do prêmio era funcionário do setor administrativo, que também realizava o monitoramento mensal do processo. Uma das ferramentas de **controle** do processo era a protocolização das sugestões, com o principal objetivo de evitar a ocorrência de plágios.

No início da prática, apenas os funcionários da área operacional poderiam participar. Com o tempo, verificou-se que era importante a participação de todos os funcionários para aumentar a quantidade e a qualidade das ideias sugeridas. Assim, o **refinamento** da prática trouxe o aumento de sua **abrangência** na empresa.

Apesar do elemento competitivo da premiação, também é interessante notar como a **cooperação** ocorria. As diversas áreas da empresa se auxiliavam, uma vez que um funcionário podia sugerir uma melhoria em um setor que não era o seu. Isso aumentava as possibilidades de sugestões e ideias, já que, muitas vezes, era mais fácil ter uma visão inovadora sobre processos para os quais não se possuía olhares “viciados”, para os trabalhos realizados pelos colegas.

Com a cultura de inovação que estava sendo implantada, os funcionários se sentiam mais a vontade em sugerir melhorias para empresa. Assim, tinham mais **proatividade** na resolução de problemas.

Já no primeiro ano do prêmio, a satisfação dos funcionários aumentou de 60% (2014) para 85% (2015). Os bons resultados encorajaram a empresa a dar **continuidade** à premiação nos outros anos.

O prêmio Inova Clinicenter é **coerente** com os valores da empresa, que são excelência, trabalho em equipe, respeito, resolutividade com agilidade e inovação. Também se **relaciona** com a visão da empresa: ser reconhecida por seus clientes, colaboradores e parceiros como empresa referência na área de saúde do meio norte.

---

**>> Com a Inova Clinicenter, a satisfação dos funcionários aumentou 15%. <<**



## FECHAMENTO

*Conheça as lições aprendidas pela empresa protagonista e seus futuros desafios e perspectivas.*

Tendo agido eficientemente para solucionar a insatisfação de seus funcionários, a Clinicenter também aumentou o nível de inovação e de gestão participativa da empresa.

A preocupação com a melhoria constante da empresa a elevou ao status de referência em atendimento médico na região. Em 2015, a Clinicenter foi vencedora nacional do Prêmio MPE 2015 na categoria Serviços de Saúde.

Com os resultados na empresa após a adoção do Inova Clinicenter, a empresa percebeu que é fundamental incentivar a cultura de inovação e a melhoria constante do negócio. Afinal, para a Clinicenter, da mesma forma que cuidar do paciente não se trata apenas de cuidar da doença, a gestão de pessoas vai além de definição de salários e benefícios, mas também compreende a valorização da capacidade intelectual do funcionário.

## QUESTÕES

*Leia as perguntas abaixo e faça uma reflexão sobre as informações apresentadas neste estudo de caso.*

- >> Qual a importância de missão, visão e valores para a empresa?
- >> Relacione as dicas dos especialistas, relacionadas na seção contexto, com a prática implantada na empresa.
- >> Quais foram os elementos-chave para o sucesso da prática?
- >> O que a empresa poderia ter feito para obter melhores resultados?
- >> Identifique as 10 características de uma boa prática da FNQ e discuta a relevância desses aspectos para o prêmio Inova Clinicenter: metodologia, responsabilidade, controle, abrangência, continuidade, refinamento, coerência, cooperação, proatividade e inter-relacionamento.

# **FICHA TÉCNICA**

---

## **INFORMAÇÕES DO CASO**

**TÍTULO** Como desenvolver a cultura de inovação na empresa? O caso da empresa Clinicenter

**RESUMO** Estudo de caso da empresa vencedora do Prêmio MPE 2015 na categoria Serviços de Saúde.

**AUTORIA** Tajla Medeiros

**IDIOMA** Português

**DATA DE PUBLICAÇÃO** Outubro/2016

## **INFORMAÇÕES DA EMPRESA PROTAGONISTA**

**RAZÃO SOCIAL** Instituto Brasileiro de Otorrinolaringologia Ltda.

**NOME FANTASIA** Clinicenter

**CIDADE (UF)** Teresina (PI)

**SETOR** Serviço

**SEGMENTO** Saúde

**FUNDAÇÃO** 2006

**Nº DE FUNCIONÁRIOS** 10