

# RESENHA

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150311>

## INCENTIVO À GERAÇÃO DE IDEIAS: SISTEMA INTERNO DE SUGESTÕES DE ALTO DESEMPENHO

### THE IDEA-DRIVEN ORGANIZATION: UNLOCKING THE POWER IN BOTTOM-UP IDEAS

De Alan G. Robinson; Dean M. Schroeder. San Francisco, USA: Barret-Koehler Publishers, Inc, 2014. 190 páginas.

O livro trata de um assunto que tem sido pouco abordado pela literatura especializada – a geração e captação de ideias do pessoal da linha de frente das organizações, ou do “chão de fábrica”, no caso de empresas industriais.

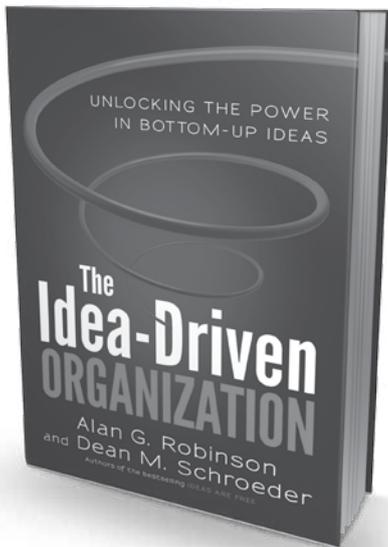
Os autores já haviam publicado, em 2004, o grande sucesso editorial *Ideas are free* (em português, *Ideias para revolucionar sua vida*, Editora Gente), que se tornou referência no estudo de sistemas internos de sugestões das organizações.

No novo livro, os autores não dão a mesma ênfase sobre o fato de os sistemas de sugestões de alto desempenho normalmente não pagarem por ideia aprovada. Não parece que os autores tenham mudado de opinião a esse respeito, visto que os sistemas de sugestões de alto desempenho, citados como exemplos no livro, têm como característica o não pagamento por ideia (contrariamente ao velho sistema de caixas de sugestões). Os exemplos induzem à conclusão de que teria se tornado praxe dos modernos e bem-sucedidos sistemas de sugestões reconhecerem o mérito individual dos autores de ideias aprovadas com prêmios simbólicos, repercutidos por toda a organização, enquanto o reconhecimento financeiro não seria individual, e sim agregado por equipe, ou mesmo pelo resultado de toda a empresa.

Tive a grande satisfação de conhecer pessoalmente, em 2010, os autores Alan Robinson (professor da Universidade de Massachusetts) e Dean Schroeder (professor da Universidade de Valparaiso – Indiana). Na ocasião, eles estavam trabalhando no projeto do novo livro e procurando uma empresa no Brasil que possuísse um sistema de sugestões de alto desempenho. Encontraram a Brasilata, uma das empresas analisadas no livro.

O livro é recheado de casos reais. Ao todo, são mais de 60 citações de organizações diferentes. Os autores são cuidadosos e citam, nominalmente, as empresas em pouco mais da metade (36) dos exemplos. Nos demais casos, por abordarem erros ou fracassos, os nomes das empresas são omitidos.

Ao longo do texto, torna-se claro que as organizações com um sistema interno de sugestões de alto desempenho, definidas como “Organizações guiadas por ideias”, obtêm resultados muito superiores à média setorial. Coloca-se então a pergunta: Por que as organizações desse tipo ainda são tão raras?



Por

**Antonio Carlos Teixeira Alvares**  
antonio.teixeira@fgv.br

Professor da Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - São Paulo - SP, Brasil

A explicação, segundo os autores, seria o preconceito da maioria dos gestores, que têm dificuldade em acreditar que existe valor suficiente em ideias dos empregados do chão de fábrica para justificar o esforço de buscá-las. O preconceito dos gestores, segundo a literatura recente especializada em inovação, seria a razão determinante para o fato de as organizações inovadoras serem raras. Gibson e Skarzynski (*Inovação, prioridade nº 1: o caminho para transformações nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2008) traçam, inclusive, um paralelo com o sistema de qualidade oriundo do Japão, que só teria conseguido ser transportado de modo eficaz para o Ocidente quando os gestores de fábricas acabaram com o preconceito de que qualidade era atributo do inspetor, e não do operador. Segundo esses autores, a organização inovadora estimula a captação de ideias, a partir de todas as pessoas e lugares.

Robinson e Schroeder mostram no livro, por meio de exemplos muito convincentes, vários casos que comprovam que 80% do potencial de melhorias em uma organização concentram-se nas ideias do pessoal da linha de frente.

Um dos objetivos centrais do livro é sugerir caminhos para uma organização tornar-se guiada por ideias. Como consultores do assunto, os autores mergulharam fundo nesse tipo de organização para entendê-lo. Entretanto, reconhecem que uma coisa é entender como funciona uma empresa guiada por ideias; outra bem diferente é saber como criar uma organização com esse foco – e esse parece ser o objetivo central do livro.

Eles afirmam que os sistemas de sugestões surgiram há mais de um século e, nesse período, foram adotadas várias formas para promover ideias dos empregados, porém, na maioria das vezes, com pouco sucesso. Entretanto, observam que esse cenário estaria mudan-

do nos anos recentes. Empresas com os melhores sistemas internos de sugestões têm implantado, rotineiramente, 20, 50, 100 ou mais ideias por funcionário por ano e se destacado por sua competitividade setorial.

No capítulo cinco, os autores indicam, de maneira didática, três tipos que consideram fundamentais nas empresas com sistemas de sugestões de alto desempenho.

O primeiro tipo seria baseado no sistema de origem japonesa, conhecido como *teian-kaizen*, considerada a primeira geração de sistema de sugestão de alto desempenho que continua a funcionar excepcionalmente bem. Exigiria, porém, uma cultura específica muito forte, fator difícil de conseguir no curto prazo. Vale ressaltar que o único sistema do gênero citado no livro é o da Brasilata, que tem obtido a marca de mais de 150 ideias por funcionário por ano com 90% de implantação.

Outros dois sistemas são definidos pelos autores: um está baseado em “processo de reuniões de ideias” para discussão de oportunidades de melhoria; e outro, denominado “processo de quadro de ideias”, que permitiria a todos os envolvidos visualizarem os problemas. Os autores destacam que os processos de sugestões de alto desempenho são completamente diferentes do tradicional sistema de caixa de sugestões.

É indicado um programa de nove etapas para a implantação de um sistema de ideias de alto desempenho. A primeira dessas etapas seria a de assegurar o compromisso de longo prazo da liderança da empresa, sem o qual o sistema cairia no vazio – são citados diversos exemplos de fracasso devido à falta de envolvimento da liderança.

Segundo os autores, os sistemas de sugestões de alto desempenho tratam basicamente das melhorias contínuas, porém, como quebram barreiras culturais ao intraempreendedorismo, favo-

recem também inovações radicais, em que muito se beneficiam das ideias dos empregados. O livro apresenta vários exemplos de inovações radicais originadas por ideias da linha de frente. Ou seja, os sistemas de sugestões de alto desempenho propulsionariam, na organização, o que o Fórum FGV Inovação denominou Meio Inovador Interno, um contexto que envolve e dá suporte às pessoas e ao processo de inovação, resultante das sinergias internas que operam de modo efetivo para gerar continuamente inovações. E isso só seria possível se os bem-educados e preparados gestores empresariais, normalmente com cursos de pós-graduação, perdessem o preconceito de que as boas ideias só podem vir de especialistas com formações semelhantes às deles e, assim, não faria sentido perder tempo com o pessoal de linha de frente, especialmente do chão de fábrica. Segundo os autores, isso é difícil, mas já estaria começando a acontecer.

As organizações guiadas por ideias ainda são raras na atualidade, mas os autores acreditam que, no prazo de 20 anos, se tornarão lugares-comuns. Um dos autores declara que, no ano de 1991, quando escreveu um artigo, foi quase impossível encontrar bons exemplos dentro dos EUA, pois eram quase todos japoneses do tipo *kaizen*. Em 2004, ano em que foi escrito *Ideas are free*, alguns sistemas de sugestões de alto desempenho foram encontrados nos EUA, na Europa e em outros países asiáticos. Hoje já existem muitas organizações com sistemas maduros de sugestões de alto desempenho e capazes de promover inovação em taxas extraordinárias.

Aos que se interessam pelo tema de geração de ideias e inovação, considero altamente recomendável a leitura de *The idea-driven organization: unlocking the power in botton-up ideas*.