

## Programa de Idéias, Cultura de Inovação e Competitividade

*O artigo discute o valor dos programas de idéias no ambiente de uma empresa e como a gestão do conhecimento individual e organizacional impacta em seus resultados.*

**Dr. José Cláudio Cyrineu Terra**

Por que é tão difícil copiar empresas líderes e admiradas se são exatamente sobre estas empresas que tanto se publica? Um exemplo típico é a Toyota: são milhares de artigos e dezenas de livros publicados anualmente sobre o modelo de gestão desta empresa. Um dos aspectos gerenciais da Toyota que até hoje poucas empresas do ocidente conseguiram emular é o seu programa de idéias. São milhões de pequenas idéias catalogadas e implementadas todos os anos. Apesar de a empresa ter se tornado a maior empresa automobilística do mundo e com um valor de mercado superior ao das três maiores montadoras americanas, ainda sim alguns duvidam de seu sistema de idéias.

Alguns chegam a dizer que é impossível se ter tantas idéias assim e que provavelmente a empresa deve estar em dificuldades por ter que implementar tantas idéias. Outros chegam a dizer que estas idéias quase não têm valor e que é uma perda de tempo e desvio de atenção a problemas maiores por parte dos gestores. Felizmente conhecemos uma série de empresas nacionais como AGF Seguros, Brasilata, Embraer, International Engines, Mahle-Metal Leve, Samarco, Syngenta, Votorantim, etc que entenderam o papel crítico para a formação de uma cultura de inovação e competitividade.

Nestas empresas, há ainda uma compreensão que:

- Para se ter boas idéias é preciso ter muitas idéias;
- As pessoas em todos os níveis hierárquicos podem contribuir com boas idéias;
- Pessoas que têm suas idéias implementadas se identificam mais com seu trabalho;
- Mais importante que premiar é avaliar com rapidez e transparência as idéias dos funcionários;
- Às vezes, grandes idéias e projetos começam como pequenos projetos.

Ao se deter em analisar o impacto de cada idéia, muitos deixam de ver a floresta. O mais importante não é cada uma das idéias ou árvores, mas sim como o eco-sistema organizacional e, portanto, a floresta se sustenta. Empresas que valorizam as idéias de seus funcionários são empresas que compreenderam que a maior riqueza organizacional é o conhecimento organizacional que evolui de forma sistêmica, social, diariamente e granularmente. Sucesso em sistemas de idéias é, ao mesmo tempo, impulso para o aprendizado organizacional e também um sinal visível que a organização valoriza seus funcionários e lhes garante elevado grau de autonomia.

Na Era do Conhecimento, gestores precisam ter a humildade que eles não mais detêm o conhecimento necessário para levar a cabo as operações de suas empresas. Em alguns setores mais dinâmicos, os gestores mal conseguem compreender como

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)



algumas novas tecnologias de fato funcionam (ex: software) e, em outros, é preciso muitos anos para se dominar os vários aspectos técnicos relacionados ao funcionamento de uma única máquina (ex: papel e celulose, petróleo, etc). Em fim, seja qual for o setor da economia, bons gestores, são acima de tudo, motivadores do potencial humano de se engajar de corpo, alma e cabeça no trabalho.

Competir com base no conhecimento, idéias e inovação requer enorme atenção ao fluxo invisível e inter-relacionado que dificilmente consegue ser copiado pelos competidores. Aquelas empresas que ficam apenas buscando e valorizando o big-bang heróico de suas estrelas não compreendem que a sustentabilidade da competitividade opera na invisibilidade do que torna a empresa única. Sistemas e programas de idéia contribuem não apenas com os resultados específicos resultantes das inovações que daí surgem, mas também para a formação de uma cultura de melhoria continua, valorização da capacidade de cada indivíduo e respeito e abertura para proposições e idéias a princípio estapafúrdias, mas que podem vir a se transformar em inovações radicais. Já culturas organizacionais baseadas na hierarquia, no medo e na separação entre os que pensam e os que fazem, ridicularizam as idéias simples, as idéias pouco plausíveis e aquelas que ameaçam o status quo.

Nenhum sistema ou programa de idéias vai funcionar se os funcionários não confiarem que suas idéias serão consideradas, respeitadas e devidamente avaliadas. Inovação e confiança precisam caminhar de mãos dadas: inovadores precisam acordar todos os dias dispostos a observar mais, tentar novamente e a se submeter a alguns riscos pessoais em termos de tempo investido, imagem e auto-estima. Confiança em si mesmo e em seu ambiente de trabalho são, dessa maneira, críticos para que fluxos de idéias se multipliquem. Bons programas de idéias carregam

com si um sinal que uma organização confia em seus colaboradores, pois naqueles programas de maior sucesso engendra-se um círculo virtuoso: as idéias são avaliadas e implementadas em seus níveis hierárquicos mais baixos, gerando, na prática, maior volume e impacto das idéias, o que, por sua vez, aumenta a autoconfiança dos funcionários em sugerir e implementar novas idéias.

O conhecimento individual e o conhecimento organizacional guardam, ademais, algo em comum que é muito interessante: eles evoluem a partir de uma grande seqüência de sinapses. Pessoas altamente criativas, assim como organizações altamente inovadoras sabem que grandes idéias, insights e inovações resultam de um espírito observador apurado desenvolvido ao longo de anos de atenção aos detalhes. Na busca constante da excelência pessoal, profissional e organizacional por meio da implementação de pequenas melhorias, atenção às mínimas necessidades e desejos dos clientes, desenvolve-se um sentido apurado do entorno, de outras pessoas e de relações sistêmicas. No final das contas, grandes inovações requerem não apenas um grande insight, mas a implementação de uma série de ações concatenadas, que garantem vantagens sustentáveis e de difícil compreensão pelos concorrentes.

Finalmente, é importante se destacar que em empresas nas quais os desafios da melhoria contínua está imbricado na maneira de ser e agir de todos os funcionários, a alta gestão pode-se dedicar de maneira mais aprofundada às análises de mercado, estratégicas e sistêmicas. A visão, objetivos e metas resultantes deste tipo de esforço da alta gestão tendem, ademais, a ser melhor executados em empresas com o tipo de cultura que valoriza as idéias de seus funcionários. Grandes estratégias falham mais na execução do que na sua elaboração. O grande desafio reside, normalmente, nos detalhes e na flexibilidade organizacional para adaptar processos, sistemas e estruturas e

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)



redirecionar caminhos a partir de feedback loops e mudanças nas condições de entorno. É isso mesmo: as conseqüências sistêmicas de bons programas de idéias podem ser amplamente estendidas até os níveis mais estratégicos da organização!

\*\*\*

**José Cláudio C. Terra** é presidente da TerraForum Consultores. Atua como consultor e palestrante no Canadá, nos Estados Unidos, em Portugal, na França e no Brasil. Também é professor de vários programas e pós-graduação e MBA e autor de vários livros sobre o tema. Seu email é [jcterra@terraforum.com.br](mailto:jcterra@terraforum.com.br).

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)

## ARTIGOS RELACIONADOS

Gestão do Conhecimento, Inovação e Competitividade  
Processos de Inovação

## A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

## PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Winning at Collaboration Commerce

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento