

José António Afonseca
Gilberto Santos



Sistema de Gestão de Ideias

componente essencial para obter
a inovação e a excelência em negócios

Uma ideia para mudar Portugal

VidaEconómica

*A todos aqueles que com as suas ideias contribuem
para um mundo melhor.*

Desde o século XVI, ou talvez antes, as fortunas das regiões e das nações têm dependido das novas ideias e dos novos produtos que energizaram aqueles lugares e facilitaram o seu crescimento económico. Se a Inovação é uma das chaves para a prosperidade, precisamente como é que isso acontece – como a região rompe com as convenções e introduz novos produtos – é uma questão de bastante importância.

Feldman & Flórida (1994)

O Padre António Vieira (1608-1697) escrevia do Brasil ao seu amigo Marquês (Marquês de Niza): “Olha, estou aqui há tantos anos e ninguém me ouve. O Rei (D. João IV) não me ouve. Diz-lhe que pensar o que os outros pensaram, saber o que os outros souberam não é saber, é recordar”.

Prefácio

O livro de José Afonseca & Gilberto Santos convoca-nos para uma profunda e profícua discussão sobre o Portugal do futuro que se deseja vencedor.

Confrontando-se com o facto de alguns países pobres, no passado recente, terem conseguido vencer as dificuldades e serem hoje países desenvolvidos, os autores questionam-se sobre a incapacidade de Portugal para atingir os mesmos objetivos.

Da leitura do livro decorre a necessidade de refletir sobre algumas questões críticas, que condicionam, de há muito, a competitividade da economia portuguesa. Com efeito, são várias as insuficiências apontadas quer no que concerne à política pública quer quanto aos centros de conhecimento ou ainda ao setor empresarial.

Da política pública

Nos últimos anos, não tem havido respostas claras e consistentes para algumas das questões que, não sendo devidamente valorizadas nas nossas empresas, têm como consequência os baixos salários e a fragilidade da economia.

Desde logo, o posicionamento das políticas do País em matérias tão relevantes como a inovação.

Ora, como José Afonseca & Gilberto Santos sublinham, o livro evidencia que a valorização e a gestão das ideias pode ser decisiva para a inovação e essencial à excelência empresarial.

Acresce a esse facto a necessidade de conhecer, antecipando o caminho e as tendências futuras, dos setores de atividade e das empresas que queremos ter daqui a 10 ou 20 anos. O livro responde bem a essa questão. O caminho da inovação é incontornável, como resultado de uma interação permanente com o conhecimento, numa proximidade e cumplicidade com os centros de conhecimento, com as universidades, com os institutos politécnicos e com os centros de investigação.

Ao longo dos últimos 20 anos, as iniciativas e os estímulos da política pública nem sempre acomodaram as preocupações de melhorar a competitividade empresarial.

E essa mudança, essa convocatória, é urgente.

E o livro, também aqui, aponta soluções.

Dos centros de conhecimento

Apesar duma evolução apreciável, a articulação com a economia mostra, ainda, várias dificuldades.

Não obstante o contributo dos centros de conhecimento para a criação de competências e de talentos, a área de projetos de investigação está, ainda, distante da economia real.

A área da investigação e dos seus projetos, sem questionar a excelência destes últimos, deve abarcar nas suas preocupações e atividades as ideias do mundo empresarial, as quais decorrem da “fábrica” de ideias que, de alguma forma, o livro propõe.

Porque não valorizar mais a investigação aplicada?

É contraditório com o desenvolvimento científico?

O apelo a uma ligação e articulação com as empresas determina que os centros de conhecimento devam considerar nos seus planos estratégicos, também, os problemas e as ideias do mundo real. O mundo das pessoas e das empresas.

É desse compromisso que surgem as respostas às ideias e, portanto, as soluções para a competitividade.

Aliás, como bem sintetizam os autores no capítulo 12, secção 12.3, “Desafios para Portugal”.

Do lado empresarial

Apesar do elevado crescimento da despesa em I&D, com reflexo na inovação, em grande parte fruto dos apoios de fundos públicos, continuam a subsistir fortes barreiras à inovação.

A inovação não é, ainda, uma atividade central por razões várias, nomeadamente pela fraca capacidade de assumir riscos, por parte das empresas, a não existência de um processo sistemático de gestão de inovação e a tendência para seguir modelos já existentes.

As organizações não estão orientadas para a inovação. Há uma baixa tolerância ao erro decorrente de iniciativas à inovação, não existem recompensas por iniciativas à inovação, persiste uma baixa qualificação dos recursos humanos, uma cultura empresarial conservadora e uma aposta fraca na procura de melhores processos e, sobretudo, de novos produtos. Sobressai a insuficiente articulação e cooperação com as partes interessadas (stakeholders), o que revela, em particular, uma rede de contactos frágil.

Em suma, o lado empresarial só tem a ganhar se interiorizar o conceito de inovação, conquistando para isso os seus líderes e as suas equipas.

Finalmente, após descreverem algumas das causas para o nosso subdesenvolvimento, os autores, assumindo que a “inovação é o resultado do desenvolvimento tecnológico bem feito”, apontam caminhos e soluções para os problemas. Sinalizam um conjunto de desafios para Portugal que podem ser as alavancas da competitividade empresarial e sugerem uma melhor articulação, e mais próxima, entre políticas públicas, centros de conhecimento e empresas, numa orientação clara para a inovação e para a excelência empresarial.

“O Sistema de Gestão de Ideias: uma componente essencial para obter a inovação e a excelência em negócios” é uma leitura necessária e proveitosa sobre os problemas da inovação em Portugal e a procura de soluções adequadas e dinamizadoras do País e do tecido empresarial em particular.

António Marques

Presidente da AIMinho

Braga, novembro de 2016

Agradecimentos

Este espaço é dedicado àqueles que direta ou indiretamente deram a sua contribuição para que este trabalho fosse realizado. Gostaríamos de expressar o nosso agradecimento sincero a todos, inclusivamente aos que por impossibilidade de identificação exaustiva, não são aqui mencionados.

Agradecemos à empresa Volkswagen Autoeuropa, em Palmela, na pessoa da Eng.^a Helena Mendo, pela forma como nos acolheu, pela abertura demonstrada em proporcionar os dados para o nosso trabalho, quer através da entrevista, quer através das conversas telefónicas e *e-mails* trocados. Também pela oportunidade de nos dar a conhecer a empresa, bem como pela informação sobre os dados que poderíamos retirar do *site* da Autoeuropa.

Gostaríamos ainda de agradecer à empresa Bosch Car Multimedia, particularmente à Dr.^a Helena Terroso, pela disponibilidade e simpatia com que nos recebeu e abertura em fornecer elementos para este trabalho, quer através da entrevista quer através dos *e-mails* trocados.

Deixamos também uma palavra de agradecimento à empresa Efacec, em especial ao Eng.^o Pedro Oliveira, pela simpatia e disponibilidade em nos receber para a entrevista, assim como pelos dados facultados para este trabalho.

Ainda à empresa PT Inovação, em particular ao Eng.^o Lourenço Moura, pela disponibilidade em nos facultar os dados para o nosso trabalho.

À empresa Amtrol-Alfa, em particular ao Eng.^o Tiago Oliveira, pela simpatia e disponibilidade em nos receber para a entrevista, assim como pelos dados concedidos que aqui publicamos.

Ao Jorge Sottomaior Braga, Engenheiro Eletrotécnico, professor de várias disciplinas das áreas de Eletricidade e Eletrónica, Robótica e Automação Industriais, na Escola Profissional do Alto Minho Interior, em Paredes de Coura, por toda a informação disponibilizada.

A todos, o nosso muito obrigado.

Lista de abreviaturas

APQ - Associação Portuguesa da Qualidade

BPS - Bosch Production System

EFQM - European Foundation for Quality Management

EIA - Employee Involvement Association

ESP - Electronic Stability Program

GTI - Gestão Total de Ideias

ID - Investigação e Desenvolvimento

IQO - Inovação, Qualidade e Organização

KPI - Key Performance Indicators

MPV - Multi-Purpose Vehicle

NASS - National Association of Suggestion Systems

NCR - National Cash Register

PADI - Programa de Apoio ao Desenvolvimento Individual

PDCA - Plan Do Check Act

Índice geral

Prefácio	9
Agradecimentos.....	13
Lista de abreviaturas.....	15
1 - Introdução	23
2 - Aspectos teóricos relevantes	27
2.1 - Da investigação científica ao desenvolvimento tecnológico	28
2.2 - Processo de mudança e desenvolvimento	29
2.2.1 - Inovação.....	31
2.2.2 - Melhoria contínua	36
2.2.3 - Ciclo PDCA	38
2.2.4 - Problemas e oportunidades.....	40
2.2.5 - Criatividade e ideias criativas.....	41
2.3 - Sistema de sugestões.....	44
2.3.1 - Definição e conceito	44
2.3.2 - Origem e história.....	46
2.4 - Estilo Americano.....	49
2.4.1 - Análise e classificação	50
2.4.2 - Implementação	51
2.4.3 - Incentivo à participação.....	51

2.4.4 - Recompensas.....	51
2.4.5 - Divulgação	54
2.4.6 - Proveitos.....	55
2.4.7 - Limitações.....	56
2.4.8 - Gargalos no fluxo de informação	56
2.4.9 - Perda de poder dos gestores	57
2.4.10 - Falta de responsabilidade da gestão para fomentar a participação ativa de todos os colaboradores.	58
2.4.11 - Perda das “pequenas melhorias”	58
2.5 - Estilo Japonês	58
2.5.1 - Atividades das pessoas na organização	59
2.5.2 - Abordagem à resolução de problemas – oportunidades de melhoria.....	62
2.5.3 - Gestão orientada para o processo	63
2.5.4 - Operacionalização	64
2.5.5 - Apresentação e aceitação das ideias.....	65
2.5.6 - Implementação	65
2.5.7 - Incentivo à participação.....	66
2.5.8 - Recompensas.....	67
2.5.9 - Divulgação	67
2.5.10 - Proveitos.....	68
2.6 - Normas de Gestão, Melhoria Contínua e Sistemas de Gestão de Ideias.....	69
3 - Como conceber e trabalhar com Mapas Mentais	73
3.1 - Mapas Mentais e o cérebro	75
3.2 - Estrutura de um Mapa Mental.....	77
3.3 - Como fazer um Mapa Mental	78

Índice

3.3.1 - Criar a imagem central	78
3.3.2 - Ramos	79
3.3.3 - Palavras-chave	81
3.3.4 - Cor	82
3.3.5 - Imagens	84
3.4 - Mapas mentais na gestão de ideias	87
3.5 - Desenvolvimento de ideias com recurso aos Mapas Mentais....	88
3.5.1 - Fase 1 - O detonador	88
3.5.2 - Fase 2 - Primeira reconstrução e revisão	89
3.5.3 - Fase 3 - Incubação	90
3.5.4 - Fase 4 - Segunda reconstrução e revisão	91
3.5.5 - Fase 5 - Solução final	91
4 - Estudos de caso SOBRE GESTÃO DE IDEIAS	93
4.1 - Caso 1 - Volkswagen Autoeuropa	93
4.1.1 - Caraterização da empresa	93
4.1.2 - Sistema de Gestão de Ideias da Autoeuropa	96
4.1.3 - Resultados do GTI em 2011	104
4.1.4 - Exemplos de ideias de melhoria implementadas	105
4.2 - Caso 2 - Bosch Car Multimedia Portugal, S.A.	108
4.2.1 - Caraterização da empresa	108
4.2.2 - Sistema de Sugestões da Bosch	112
4.2.3 - Resultados	119
4.3 - Caso 3 - Efacec	120
4.3.1 - Sistema de Gestão de Ideias da Efacec	123
4.3.2 - Resultados	128
4.4 - Caso 4 - PT Inovação	128

4.4.1 - Caraterização da empresa	128
4.4.2 - Sistema de gestão de ideias da PT Inovação	129
4.4.3 - Informação dos resultados da avaliação das ideias.	134
4.5 - Caso 5 - Amtrol-Alfa	135
4.5.1 - Caraterização da empresa	135
4.5.2 - Sistema de gestão de ideias da Amtrol-Alfa.....	136
4.5.3 - Resultados.....	138
4.5.4 - Exemplos de ideias de melhoria.....	139
5 - Motivações para implementação e manutenção do sistema de sugestões / Sistema de Gestão de Ideias.	141
5.1 - Busca de vantagens comerciais.....	142
5.2 - Procura da redução dos custos.....	143
5.3 - Mobilização do conhecimento dos colaboradores.....	145
5.4 - Imagem da empresa	146
5.5 - Melhor organização do posto de trabalho	148
5.6 - Cumprimento de requisitos normativos	148
6 - Fatores críticos de sucesso na gestão de ideias	151
6.1 - Evidência de resultados.....	152
6.2 - Estabelecimento objetivos e metas	152
6.3 - Envolvimento de todos os colaboradores da organização	154
6.4 - Estabelecer uma atitude dinâmica e ativa	154
6.5 - Disponibilidade para partilhar e desenvolver ideias	155
6.6 - Transparência total no processo de gestão de ideias	156
6.7 - Processo de avaliação com decisões em tempo útil.....	157
6.8 - Evidência de resultados.....	158
6.9 - Divulgação dos bons resultados.....	159

Índice

6.10 - Reconhecimentos.....	160
7 - Metodologia para implementar a gestão de ideias na sua empresa .	163
7.1 - Providenciar meios para as pessoas apresentarem as suas ideias.....	163
7.2 - Autorizar e responsabilizar pessoas para analisar e decidir sobre as ideias.....	168
7.3 - Incentivar as pessoas a participarem ativamente.....	169
8 - A cultura das dádivas na gestão de ideias.....	173
9 - Mudança de paradigma de gestão	179
9.1 - Do empregado tarefeiro ao empregado criativo	179
10 - Uma ideia brilhante.....	187
10.1 - Uma ideia brilhante.....	188
10.2 - Ideias menos boas	192
10.3 - Ladrões de ideias.....	194
10.4 - Contrabandistas de ideias.....	195
10.5 - Os cucos.....	196
10.6 - Ideias recusadas	197
10.6.1 - O dilema de Portugal.....	197
10.7 - Os matadores de ideias.....	200
11 - Conclusões.....	201
12 - Epílogo – Uma ideia para mudar Portugal.....	203
12.1 - Diagnóstico.....	203
12.2 - Causas do nosso subdesenvolvimento	205
12.3 - Desafios para Portugal.....	209
13 - Referências bibliográficas	213

Sistema de Gestão de Ideias

componente essencial para obter a inovação
e a excelência em negócios

Devido à globalização da economia e à necessidade de atender a mercados cada vez mais exigentes, é preciso procurar constantemente novas ideias, novos métodos de reduzir custos e de melhorar, nomeadamente, produtos e serviços.

A Melhoria e a Inovação, sendo essenciais para a sobrevivência da economia das empresas e dos países, têm sempre origem numa ideia... que surge para colmatar uma necessidade e resolver um problema... Para tal é necessário valorizar economicamente o conhecimento, transformar ideias em produtos, fazer desenvolvimento tecnológico, conceber/projetar novos produtos e vendê-los através de marcas. Só assim Portugal poderá pertencer à designada “*innovation-driven economies*”, em que as empresas competem pela conceção, produção e entrega de novos e diferentes produtos e serviços, utilizando os processos mais sofisticados. Para conseguir um Desenvolvimento Económico sustentado Portugal tem de apostar na mente de obra e não na mão de obra barata.

O Sistema de Gestão de Ideias é uma ferramenta essencial para o estímulo, captação, aperfeiçoamento e utilização das ideias de todos dentro de uma organização; é uma componente essencial para obter a Inovação e a Excelência em Negócios.

Visite-nos em
livraria.vidaeconomica.pt

www.vidaeconomica.pt

