

Opinião / Essays

Dados e perspectivas na gestão de ideias: fatores internos e externos que influenciam de forma positiva a eficiência da gestão de ideias

Some facts and perspectives on the management of ideas: internal and external factors that positively influence the efficiency of the management of ideas

Prof. em. Dr. Norbert Thom

Dr. em Administração
Instituto de Organização e Recursos Humanos,
Universidade de Berna, Berna, Suíça
norbert.thom@rehau.com

doi:10.18472/ReGIS.v2n2.2016.22060

Recebido em 05.09.2016
Aceito em 05.12.2016

Opinião

RESUMO

Há quatro décadas que o Prof. Dr. Norbert Thom interessa-se pelo *Betriebliches Vorschlagswesen* (BVW), sistema empresarial de sugestões e seu desenvolvimento à atual gestão de ideias, *Ideenmanagement* (IM). Tanto na Alemanha como na Suíça, ele realizou um grande número de estudos empíricos com seus assistentes e estudantes. Um processo de pesquisa de longo prazo refletiu persistentemente sobre uma questão central: Como será possível motivar o maior número de trabalhadores a contribuir, por meio de ideias construtivas e criativas, para o aperfeiçoamento contínuo de processos e atividades empresariais? Quais são os fatores internos e externos que influenciam de forma positiva a eficiência da gestão de ideias? Para responder à questão da pesquisa, o cientista realizou um grande número de estudos específicos por meio de teses, dissertações e trabalhos acadêmicos. Em 2009, a síntese dos resultados mais importantes e a história de desenvolvimento do conceito de gestão BVW/IM foram publicadas em forma de livro.



No texto a seguir, Norbert Thom resumiu os conhecimentos sob a forma de fatos e reflexões que o levaram à seguinte conclusão: a alteração contínua do mercado, sujeito sempre a novos desafios, exige uma reinvenção constante da gestão de ideias.

Palavras-chave: Gestão de ideias. Sistema empresarial de sugestões. Processo de melhoria contínua. Gestão de inovação. Setor de produção.

ABSTRACT

Since its inception in the 18th century, idea management has turned out to be one of the most persistent management concepts ever. While it has constantly adapted to changing economic, social, technological and ecological environments and will be obliged to continue to do so in the future, it has a stable core that consists in the effort to provide answers to the following question: "How to motivate and empower as many employees as possible to contribute constructive and creative ideas so as to continuously improve operational processes and results? What are the internal and external factors who exert a positive influence on idea management" On the basis of the author's personal history in research and a number of clearly discernible future trends, the present paper outlines some of the crucial features that successful idea management has had and will have in the past, the present and the future.

Keywords: Employee suggestion scheme. Idea management. Innovation management. Continuous Improvement Process. Industry. Manufacturing sector.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 40 anos, o autor realizou vários estudos com assistentes e coautores, para identificar os fatores de influência que promovem uma gestão de ideias (IM) bem-sucedida (eficiente).

Foram distinguidas sistematicamente diferentes categorias de influência: fatores fora da empresa, relativos à características da empresa e também de recursos humanos, constituem o quadro (contexto) pela concepção por meio da gestão responsável (pessoal dirigente). Mediante instrumentos gerais de gestão (p. ex.: estratégia empresarial, cultura empresarial), essa gestão pode influenciar indiretamente e de forma positiva o sucesso do IM. A estruturação concreta do IM exerce a influência mais importante (parâmetro de ação). Entre estas contam-se, por exemplo, os incentivos pela participação dos funcionários com ideias construtivas. Os resultados desses estudos na Alemanha e na Suíça revelam um certo interesse para a pesquisa internacional subsequente e ajudam o pessoal dirigente a otimizar a gestão de ideias atualmente instalada.



Além disso, o atual *status* da pesquisa permite o desenvolvimento de hipóteses fundadas que possam ser verificadas por meio de estudos empíricos. O autor refere-se a investigações detalhadas da força de trabalho em grandes empresas que têm uma longa tradição com o IM para descobrir assim barreiras contra a entrega de ideias e para desenvolver incentivos eficazes, se até aqui houvesse razões que impediam um IM sucedido. Pode ser seguido de estudos comparativos interculturais (por exemplo entre Espanha, Grã-Bretanha e Alemanha), sempre tendo como foco e com grande sensibilidade as definições e os conceitos diferentes.

No caso de grande amostra, a pesquisa de fatores de sucesso pode ocorrer também com metodologias avançadas da estatística (regressões e modelos de equação estrutural), para melhor descobrir as relações de causalidade entre instrumentos aplicados e efeitos realizados. Outros estudos favoráveis podem dedicar-se à questão: Qual é o impacto para os critérios de eficiência, se incluirmos grupos de pessoas externas (especialmente clientes e fornecedores) ao IM?

2 INSIGHTS DO MAIS RECENTE GRANDE ESTUDO SOBRE IM NA SUÍÇA

Os resultados deste estudo encontram-se em detalhe no livro já mencionado de Thom e Piening (2009, p. 171 ss.), de modo que neste texto serão salientados somente alguns resultados caracterizados. Foram interrogadas 57 empresas que dispõem de um IM funcionando. Dessas, cerca de 70% trabalham no setor industrial e 30% no setor de serviços. Isso mostra que o IM é executado mais intensamente na indústria, considerando que na economia geral da Suíça, o setor de serviços domina com cerca de 70% de todos os postos de trabalho. Seis das empresas (o “grupo líder”) classificaram o seu próprio IM como excelente. Elas foram analisadas com as outras 51 empresas em relação às suas diferenças mais importantes. As respostas de todas as 57 empresas provêm de seus respectivos gestores de ideias responsáveis. Começamos essa pequena visão dos resultados de estudos com as respostas à questão sobre as três mais importantes exigências à realização do IM. Verificou-se a seguinte ordem de prioridade:

2.1 A AVALIAÇÃO RÁPIDA E TRANSPARENTE DE IDEIAS

Assim temos um desafio organizacional no topo: um processo interno é exigido, que minimize o tempo entre a entrega da ideia e a avaliação clara e que é estruturado segundo critérios de avaliação compreensíveis. Afinal, cada entregador de propostas quer saber: Por que a minha ideia foi aceita ou recusada? Por que e como (forma e remuneração) serei recompensado?



2.2 A PROMOÇÃO EFICIENTE DA PARTICIPAÇÃO NO IM

Todos os participantes possíveis devem ser alcançados. O número máximo possível deve ser motivado por meio da mensagem publicitária para participar de forma construtiva, com ideias próprias. Para isso, um criador-IM deve conhecer a mentalidade de seus funcionários, escolher os canais publicitários de forma competente e representar a mensagem publicitária de modo que atinge as cabeças e provoque a reação desejada: Eu participo com a minha própria ideia! O foco principal é a comunicação empresarial.

2.3 A APLICAÇÃO DO MODELO-CHEFE É FAVORÁVEL

No VW clássico, o chefe não era envolvido em muitas situações, pois as ideias propostas costumavam ser dirigidas ao gestor central. Hoje, segundo os gestores de ideias, é melhor que o chefe participe diretamente no processo. Não se trata somente de uma inovação organizacional, mas de uma alteração da cultura empresarial. Cada chefe deve estar à disposição para as sugestões de melhorias de seus funcionários. Eles podem dirigir-se ao chefe com confiança. O superior direto tem a competência, em certa medida, de decidir apropriadamente sobre a aceitação e implementação da sugestão de melhoria. Somente as ideias que excedem o quadro de competências do chefe ou que afetam outras unidades organizacionais da empresa serão encaminhadas ao gestor central de ideias. Devido à capacidade de trabalho limitada não constituirá mais um fator de estrangulamento. Os superiores devem aprender a compreender a produção de ideias dos funcionários como parte do processo de administração normal. Assim, a taxa de participação e valorização pode aumentar. A implementação de ideias é mais fácil, porque não é preciso convencer um chefe posteriormente (que inicialmente foi deixado de fora) para uma nova ideia de um funcionário e o perigo da obstrução sutil será reduzido.

3 O QUADRO DE REFERÊNCIA: 7 PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO MAIS RECENTE GRANDE ESTUDO

Mais um conhecimento desse último grande estudo na Suíça será destacado. Trata-se do quadro de referência que recebeu dados das atualizações constantes durante trabalhos de pesquisa de 30 anos. Foram destacados os seguintes elementos:

- 1) Fatores de contexto fora da empresa: os gestores de ideias interrogados designaram o progresso tecnológico e a intensidade da concorrência como principais propulsores de uma gestão competente de ideias. Isso significa, primeiramente, que o IM tem uma melhor oportunidade de desenvolvimento nos setores com concorrência intensa. Um exemplo são os fornecedores do setor automobilístico. A administração pública e outros setores de monopólio, pelo contrário, não se caracterizam por um IM bem desenvolvido. Por causa da ligação entre progresso tecnológico e inovação, há boas oportunidades para um processo de melhoria contínua após cada fase maior de de-



envolvimento. Especialmente nas áreas de tecnologia de produção, transporte e informação, existe uma chance maior para as ideias dos funcionários.

2) Fatores de contexto relativos às características da empresa, os gestores de ideias interrogados consideraram a implementação dos princípios de liderança como muito importante. Deve-se considerar os princípios do estilo de gestão cooperativo e apreciativo, que pressupõe uma certa imagem do ser humano, segundo a qual o funcionário é considerado muito mais como um parceiro do que como um subordinado. O modelo-chefe já mencionado antes corresponde a esses princípios de liderança. Eles devem ser registrados por escrito, treinados e implementados na vida cotidiana empresarial.

3) Em relação às características de recursos humanos, a atitude sobre o IM e a sua aceitação pelos dirigentes de gestão desperta o interesse e a atenção dos funcionários. Isso significa: somente com a atitude afirmativa ao IM dos líderes a todos os níveis até a gerência superior e com o reconhecimento deste como expressão de uma gerência moderna, o IM tem a chance para o seu melhor desenvolvimento. Comentários como "Fazemos isto, porque todo mundo em nosso setor o faz" ou "Não pode fazer mal..." restringem a liberdade do IM. Não é suficiente tolerar o IM, somente o apoio ativo é importante. Isso já é realizado pelo "grupo líder" (inclusive a gerência superior).

4) Importantes instrumentos gerais de gestão, que influenciam o desenvolvimento do IM, são: o sistema de alvo e estratégia, a estrutura organizacional e a cultura empresarial. Todos eles são importantes. No entanto, a maior influência é atribuída à cultura empresarial. Ela abrange diferentes dimensões de valores. Já falamos sobre os valores dos funcionários (princípios de liderança). Um outro valor-guia importante pode ser a orientação à inovação, se o pensamento e comportamento inovador têm uma elevada importância em uma empresa e é devidamente recompensado. Uma orientação para os custos também é favorável à evolução do IM. Nesse caso, os funcionários devem reduzir os custos e administrar o dinheiro na utilização de recursos, com economia. E finalmente o valor-guia "orientação para o cliente" pode provocar um impulso muito positivo para o IM. Todos os funcionários devem estar conscientes de que precisam oferecer aos clientes internos e externos a qualidade desejada com as próprias atitudes.

5) A motivação dos funcionários para o envolvimento construtivo na vida da empresa é de maior importância para os objetivos do IM. Os gestores de ideias de 57 empresas suíças apreciam ainda mais a melhoria de qualidade e economia. O alvo de qualidade atual não abrange somente a qualidade do produto, mas também a qualidade de todos os processos empresariais e do mundo do trabalho.

Nove parâmetros de ação atingiram o maior valor em relação aos instrumentos para a promoção da eficiência do IM. Já foram comentados os três primeiros: a **avaliação rápida e transparente**, a **publicidade por diferentes mídias** (especial-



mente promovida pelo “grupo líder”) e o **modelo-chefe**.

Outros parâmetros foram comentados de forma mais detalhada:

4) **Os incentivos tangíveis:** os funcionários que fazem uma sugestão de melhoria (Verbesserungsvorschlag, VV), serão envolvidos em termos percentuais (por exemplo 15 por cento e mais) na poupança anual (menos os custos para esse VV). Uma premiação posterior com base na poupança real (para além do ano) é possível. Uma elevação do montante do prêmio (até o valor de 50%) não precisa aumentar do mesmo nível a taxa de participação. A transparência do regime de prêmios e os períodos curtos de tempo na implementação de uma ideia são também importantes (cf. THOM; PIENING, 2009, p. 50 ss.).

5) **Os incentivos intangíveis:** o reconhecimento para aqueles que sugerem ideias, o reconhecimento pelos chefes, gestores de ideias, membros da comissão no IM e – no caso de ideias excelentes – pelos cargos superiores, é especialmente importante. Sem dúvida, um entregador de ideias motivado primeiramente por motivos intrínsecos obtém o reconhecimento porque sua ideia é realizada o mais rápido possível. O reconhecimento explícito deve dirigir-se também a chefes de unidades organizativas, ricos em ideias, e a avaliadores para ideias complexas que trabalham de forma cuidadosa, justa e rápida.

6) **A combinação de sugestões autônomas e de grupo:** tradicionalmente, na gestão de ideias dominavam as VV de uma pessoa. Também já existiam há muito tempo grupos informais. Nesse caso, pelo menos duas pessoas cooperam voluntariamente para elaborar um VV e entregá-lo juntos. Desde o final dos anos 1960 desenvolveu-se um sistema de sugestões em grupos organizados. Isso também contribuiu para um treinamento da técnica de trabalho para grupos. Nos anos 1980 veio do Japão para a Europa a ideia do círculo de controle de qualidade. Além das comunidades de entregadores, os círculos de controle de qualidade podem ser um organismo pelo esgotamento do potencial de criatividade dos trabalhadores (veja THOM; PIENING, 2009, p. 112 ss.).

7) **A utilização de base de dados eletrônica de ideias:** hoje existe uma ajuda eletrônica eficaz (banco de dados de ideias e um software específico) para o IM. Esses meios reduzem a duração do processamento de entregar a ideia até a sua implementação. Eles garantem que nenhuma ideia é perdida. Também pode ser avaliado de forma justa, quem foi a primeira pessoa de uma instituição que apresentou uma ideia para um estado melhor. A capacidade de processamento dos gestores de ideias aumentou essencialmente através desse equipamento técnico de informações. Os gestores de ideias têm o controle do processamento total de produção. Eles também estão disponíveis na segunda etapa do modelo-chefe (ver acima), e no caso de as ideias excederem o quadro de competências dos chefes.

8) **A colheita ativa de ideias dos funcionários:** tradicionalmente, a gestão esperava até que um funcionário viesse voluntariamente com o seu VV. Hoje, as



empresas tentam buscar as ideias diretamente dos funcionários. Esse comportamento é encontrado significativamente nas empresas do grupo líder. Assim, as barreiras típicas para entregar um VV (veja THOM; PIENING, 2009, p. 33 ss.) serão reduzidas. Uma empresa como essa envia o sinal que a participação no IM faz parte da cultura empresarial.

9) **O maior desenvolvimento para um processo de melhoria contínuo (KVP, *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess*):** o conceito KVP baseia-se no princípio que os grandes passos inovadores serão completados pela melhoria contínua por meio de pequenos passos. No KVP, as sugestões são geralmente elaboradas em grupo e não individualmente. Esses grupos são moderados por meio de funcionários especificamente instruídos. As ideias se referem na maioria dos casos ao próprio local de trabalho e seu ambiente imediato. O KVP de uma empresa suíça, construído de forma especialmente eficiente (parte do grupo líder), é descrito como pequeno caso de estudo em Thom e Piening (2009, p. 225 ss.) e preparado de forma didática (UVK, 2014).

No que se refere a duas possíveis medidas de expansão, os gestores de ideias interrogados da Suíça ainda foram muito reservados:

- eles não consideram uma vantagem fundamental integrar o IM em outros conceitos de gestão (p. ex. a gestão de qualidade, inovação e conhecimento);
- também a inclusão de pessoas de fora que sugerem ideias (p. ex. clientes e fornecedores) parece não ser conveniente ao IM, porque este foi concebido primeiramente para os funcionários.

Em relação à escala para medir a eficiência, verificou-se um consenso sólido. Não deve surpreender nenhum especialista que foi mencionado aqui a taxa de participação e valorização, a economia total por meio de ideias, a relação custo-benefício do IM, os prêmios e o tempo de processamento/duração para as ideias. O desafio que se levanta com esses critérios é a definição comparável nacional e internacional (veja THOM; PIENING, p. 22-31).

4 TENDÊNCIAS NA ECONOMIA PRODUTIVA E TESES PARA AS NOVAS CHANCES DO IM

Baseando-se na representação de grandes tendências em países avançados como Alemanha e Suíça, segue a apresentação dos efeitos do IM sob a forma de teses. A representação das tendências é inspirada parcialmente em uma publicação livremente acessível do Ministério da Economia e Tecnologia da Alemanha de 2010 (Título: *Industrieland Deutschland*).



4.1 PAÍSES DESENVOLVIDOS E ENVOLVIDOS NA PESQUISA TAMBÉM TERÃO UMA FORTE POSIÇÃO COMPETITIVA NO FUTURO

A indústria na Alemanha contribui por exemplo para mais de 20% do valor acrescentado bruto. Um valor parecido (22%) aplica-se para a Suíça. Na indústria, o IM foi tradicionalmente desenvolvido de forma superior à média (veja publicação mencionada acima). Ela continuará a ter excelentes possibilidades de desenvolvimento. Pensamos, por exemplo, nos setores da indústria da construção de transporte e engenharia, indústria eletrônica, química e farmacêutica, tecnologia médica. Nesses setores muitas vezes domina uma intensidade de concorrência, o que promove o IM. Não existem “áreas protegidas”.

4.2 PROTEÇÃO DO MEIO AMBIENTE E DO CLIMA GANHAM MAIS IMPORTÂNCIA

É o caso, particularmente, dos países com elevados padrões ecológicos e regulamentações correspondentes. Para o IM também podem surgir impulsos positivos dessa tendência. Às já altas metas de qualidade é necessário somente adicionar de forma mais explícita a dimensão ecológica. Aqueles que são potencialmente capazes de propor ideias entenderão esse fato e desenvolverão, com objetivos e incentivos adequados, ideias para a proteção do meio ambiente e do clima.

4.3 EFICIÊNCIA DE MATERIAL E ENERGIA SERÃO MAIS IMPORTANTES

Aqui temos excelentes chances para as sugestões de melhorias previsíveis. Se o cálculo do benefício de uma ideia de um funcionário é mais fácil, as chances para um grande prêmio é maior. Também o gerenciamento superior vê o benefício do IM e o promove expressamente.

4.4 TECNOLOGIAS FAVORÁVEIS À DEMOGRAFIA TÊM UMA ENORME OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO

Com o envelhecimento da população, se eleva, por exemplo, a procura crescente por produtos na área da saúde. A consequência para o IM é: aumento da taxa de participação dos funcionários mais velhos. Essas pessoas têm uma afinidade maior com produtos da área mencionada e geralmente com uma clientela mais velha de outros produtos. Sabemos, no entanto, que a taxa de participação diminui a partir de um período maior do funcionário na empresa. É nesse ponto que a gestão de pessoal favorável à demografia tem que começar. Também os funcionários mais velhos devem participar de ações de aprendizagem avançada, ser integrados em projetos, confrontados com novos desafios (p. ex. *job rotation*), integrados em times com mistura de idade e apoiados e amparados até a época da aposentadoria.



4.5 HÁ UMA EXPANSÃO DA CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA

Clientes se tornam consumidores e produtores ao mesmo tempo. Essa tendência é bem visível hoje em dia na indústria automobilística. Isso pode ter consequências para o IM. Não devem ser integrados no processo da produção de ideias somente os próprios funcionários. Também com os “*Open-Innovation-Konzepte*” (conceitos de inovação aberta) a criatividade externa pode ser importada para as empresas (veja THOM; PIENING, 2009, p. 164-167). Para isso, instrumentos especiais devem ser criados. A relutância atual de muitos gestores de ideias (veja acima) com a participação de produtores externos de ideias deverá ser reconsiderada. Pelo menos deve ser estabelecida uma cooperação. Na customização em massa, grande parte do conhecimento e poder está ligado ao funcionário. Os funcionários são desafiados e podem, com as culturas, princípios de liderança e sistemas de incentivo adequados, pensar além de suas obrigações estreitas. Conseqüentemente, essa tendência também pode influenciar positivamente o IM.

4.6 HAVERÁ UMA MAIOR LIGAÇÃO ALÉM DOS LIMITES DA EMPRESA, DO MERCADO E DAS FRONTEIRAS TERRESTRES

Assim se desenvolvem formas organizacionais flexíveis e virtuais como redes e *clusters* temporários. Eles não se baseiam no modelo hierárquico clássico com uma determinada forma jurídica. Portanto, o IM precisa ser integrável a outros instrumentos inovativos (veja em detalhes em THOM; PIENING, 2009, p. 127). Temos como exemplo a gestão de projetos, o desenvolvimento dos recursos humanos ou a proteção da propriedade intelectual por meio da matéria de patentes, modelos e marcas. Identificam-se também chances para muitas ideias novas na área da criação organizacional: como deverão ser organizadas as redes? Como protegeremos os padrões de qualidade nas interfaces entre os parceiros de cooperação? São exemplos para assuntos adequados para campanhas de ideias.

4.7 ALIANÇAS DA INDÚSTRIA COM EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONHECIMENTO INTENSIVO CRIAM VANTAGENS COMPETITIVAS

As consultorias jurídicas e empresariais, os escritórios de engenharia e laboratórios externos, de pesquisa e desenvolvimento, assim como empresas de pesquisa de mercado, bancos e companhias de seguro são de conhecimento intensivo. O IM em empresas de prestação de serviços deve continuar a ser desenvolvido para atingir o mesmo nível que existe na indústria. As experiências positivas das premiações nacionais para empresas de prestação de serviços com um IM altamente desenvolvido mostram que é um objetivo claramente alcançável.



4.8 NA EXPORTAÇÃO DA INDÚSTRIA DE LÍNGUA ALEMÃ HÁ UMA PORCENTAGEM CRESCENTE DE COMPONENTES IMPORTADOS

Embora muitos produtos sejam por exemplo “*Made in Germany*”, as contribuições de valor agregado até o produto final são efetuadas na economia interconectada internacionalmente por meio de empresas no estrangeiro. O IM pode ser desenvolvido como instrumento distinto da indústria alemã para os parceiros estrangeiros. Também podem ser aplicadas como analogia, esforços adequados na área da formação dual profissional. Quando o IM se torna um “produto de exportação”, ele recebe novos impulsos. Os criadores do IM devem aprender a levar em conta as determinadas influências de valor cultural. Para a gerência internacional de recursos humanos vale o princípio “*culture matters!*”. Esse pedido para o “dispositivo feito por medida” cultural promove o confronto com mecanismos de ação do IM e ajuda a ter uma maior atenção por parte dos chefes.

4.9 PRESSÃO DE PRODUTIVIDADE AUMENTADA

As alterações demográficas reduzem o número da força de trabalho. Isso aumenta a pressão de produtividade aos trabalhadores restantes. Não se pode ocultar a demografia; estatísticas demográficas são fiáveis. A disposição da população global transforma-se, usando a linguagem figurada, de um pinheiro (1900), para um álamo (1950) até uma tília (2009). Na tília, a parte inferior da copa é menos densa do que no pinheiro. Da mesma forma, na pirâmide demográfica, cada vez menos jovens estão disponíveis no mercado de trabalho. Por sua vez, a parte de trabalhadores com mais de 50 anos aumenta. Mesmo a migração de grandes grupos do estrangeiro pouco consegue alterar essa tendência e o limite máximo de migração da política parece ser um quarto da população residente, demonstrado por referendos recentes. Os trabalhadores existentes estão expostos a uma grande pressão de produtividade. A produtividade pode ser aumentada por meio de inovação de todos os tipos. Além de inovações de produtos e processos, devem ser mencionadas também inovações sociais. Temos por exemplo novas opções de formação, conceitos de tempo de trabalho e sistemas de compensação, etc. A pressão de inovação cria um ambiente certamente frutífero para o IM. Essa tendência deveria ter impactos positivos ao IM.

5 INDÚSTRIA 4.0

Nos últimos tempos falamos da “Indústria 4.0”. Esta se baseia em um impulso de digitalização e novas redes de dados eletrônicos. Máquinas conversam entre si e com pessoas. Sistemas robotizados sensíveis estão sendo cada vez mais usados. Esse cenário oferece novas perspectivas para um fluxo abundante de ideias. Nessa paisagem industrial, muitas ideias são bem-vindas nas áreas de produção, contato com o cliente, manutenção, supervisão e serviço. Os funcionários devem contribuir com as suas ideias para otimizar processos de negócios, criar a própria organização de trabalho e definir as regras convenientes para as relações externas.



Dada a experiência adquirida, muitas inovações no ramo da indústria 4.0 virão de *start-ups*. A cooperação com *start-ups* (comparadas às lanchas rápidas) e com a grande indústria estabelecida (que é móvel como navios-tanques) deve ser melhorada. Isso exige sugestões de melhoria da compatibilidade organizacional e cultural desses tipos de empresa muito diferentes. Como podem as grandes indústrias compreender de forma mais rápida novas ideias, reagir com maior flexibilidade e estar dispostas a assumir riscos (sem a mentalidade extrema de esclarecimento e prevenção que existe em muitas das grandes corporações)? Nesse ambiente, a riqueza de ideias dos funcionários é bem acolhida, pois consultores externos e unidades centrais não podem cumprir todas as tarefas econômicas a tempo.

6 CONCLUSÃO

A conclusão das dez tendências abordadas é evidente. O IM deve se adaptar, como na longa tradição anterior, às sempre novas condições econômicas, sociais, tecnológicas e ecológicas. Pode afirmar-se: O IM deve ser reinventado permanentemente. A ideia básica, porém, permanecerá igual e é a mesma questão de pesquisa que foi feita no começo deste artigo. O IM é economicamente significativo e legítimo no que diz respeito à ética empresarial, porque salienta as pessoas e seus potenciais especiais. Se as adaptações necessárias nesse conceito de gestão forem exercidas, o IM pode ter um futuro bem-sucedido. O IM não é uma estrela incandescente no céu de gestão. Ao contrário: é um dos conceitos de gestão mais sustentáveis desde séculos, pois o seu início é baseado em tentativas em Veneza e na Suécia nos meados do século 18 (veja THOM; PIENING, 2009, p. 1 a 12). Desde o estabelecimento por Alfred Krupp (1872), pode-se falar de uma aplicação industrial no espaço de língua alemã. As mutações, mantendo a ideia de base, eram notáveis. O futuro oferece novas oportunidades. A investigação de gestão aplicada pode apoiar os passos para uma criação excelente do IM.

REFERÊNCIAS

BUMANN, A (1989). Der Stellenwert des Vorschlagswesens im Unternehmen – Ergebnisse einer schriftlichen Umfrage in der Schweiz. In: Betriebliches Vorschlagswesen (BVW), 15. Jg. 1989, p. 170-177.

BUMANN, A. (1991). Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung. Ein integrativer Gestaltungsansatz, dargestellt am Beispiel der schweizerischen PTT-Betriebe, Diss. Freiburg/Schweiz 1991.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (2010). Im Fokus: Industrieland Deutschland. Berlin, outubro 2010.

BÜSCH, K.-H.; Thom, N. (1982). Kooperations - und Konfliktfelder von Unternehmensleitung und Betriebsrat beim Vorschlagswesen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Industriebetrieben. In: Betriebliches Vorschlagswesen



(BVW), 8. Jg. 1982, p. 163-181.

ETIENNE, M. (1997). Grenzen und Chancen des Vorgesetztenmodells im Betrieblichen Vorschlagswesen. Eine Fallstudie, Bern et al. 1997.

HABEGGER, A. (2002). Betriebliches Vorschlagswesen im Wandel. Stand der Diskussion und Umsetzung in der Praxis. Arbeitsbericht Nr. 61 des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern. Bern 2002.

HOFER, J. (2005). Erfolgreiches Ideenmanagement. Theoretische Grundlagen – Erfolgsfaktoren – Empirische Untersuchung. Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit am IOP der Universität Bern. Bern 2005.

LOSSE, K. H.; Thom, N. (1977). Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument. Eine empirisch-explorative Überprüfung seiner Effizienzdeterminanten. Frankfurt am Main/Bern 1977.

PIENING, A. (2008). Entwicklungstendenzen im Ideenmanagement. Untersuchungen zu einem Managementkonzept der Qualitätsverbesserung und Personalförderung, Arbeitsbericht Nr. 89 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern. Bern 2008.

POST, H.; Thom, N. (1980). Verbesserung und Ausbau des Betrieblichen Vorschlagswesens. Erkenntnisse einer Befragungsaktion. In: Betriebliches Vorschlagswesen (BVW), 6. Jg. 1980, p. 114-136.

THOM, N. (1980). Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl., Königstein im Taunus 1980.

THOM, N. (2013). Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideen - und Verbesserungsmanagement (IVM). In: W. Schmeisser et al., Handbuch Innovationsmanagement. Konstanz/München 2013, p. 199-227.

THOM, N.; Piening, A. (2009). Vom Vorschlagswesen zum Ideen - und Verbesserungsmanagement. Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts. Bern 2009.

UVK (Hrsg.) (2014). Antworten zur Fallstudie, Gesamtliteraturverzeichnis sowie Begriffserklärungen, <http://www.uvk-lucius.de/innovation/>.

VONLANTHEN, J.-M. (1995). Innovationsmanagement in Schweizer Unternehmen. Ausgewählte organisatorische und personalwirtschaftliche Betrachtungen. Konzeptionelle Grundlagen. Drei Explorativstudien. Bern u.a. 1995.

ZIMMERMANN, Y. (1999). Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement: Aktuelle Entwicklungen im Vorschlagswesen/Ideenmanagement (Literaturanalyse und Experteninterviews). Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit am IOP der Universität Bern. Bern 1999.

