



GIBA UM

Economia, Política e Estilo
de Vida - 01/04SÉRGIO PAULO
MUNIZ COSTA

Igualzinho

A empresa que transformou funcionários em 'inventores'

SÃO PAULO, 31 DE MARÇO DE 2016 ÀS 08:00 POR ITALO RUFINO

IMPRIMIR



Na Brasilata, fabricante paulista de embalagens de aço, 90% das sugestões das equipes são aprovadas e aplicadas na prática. Saiba como a companhia obtém esse índice recorde

Imagine a seguinte soma: ideia + implementação + resultado. Sabe qual é a resposta? **Inovação**. Esse é o conceito que a Brasilata, fabricante paulista de embalagens de aço, persegue a cada dia.

Tudo começou em meados da década de 1980, quando a empresa passou a implementar práticas nipônicas de gestão. Uma delas trazia um novo olhar sobre o papel do funcionário dentro da organização. Em vez de ser apenas um executor de tarefas, ele deveria ser um inventor.

Em 1987, o desejo de transformar o funcionário em um **agente da inovação** motivou a Brasilata a criar o Projeto Simplificação, um programa formal que estimula, capta e implementa ideias de empregados.

A Brasilata se tornou tão notável neste campo que ganhou destaque no livro "Organização Guiada Por Ideias", dos americanos Alan G. Robinson e Dean M. Schroeder, lançado no Brasil em novembro de 2015.

A obra aborda as vantagens competitivas de organizações que valorizam ideias de funcionários.

De acordo com um levantamento mundial realizado por Robinson e Schroeder, especialistas em sistema de sugestões, a Brasilata é a empresa com maior

ACONTECE
NO ESTADO
FACESP

ITALO RUFINO

É jornalista especializado
em Gestão[Contato](#)

TEXTOS DO MESMO AUTOR

[Arrependimento mata...novas vendas](#)[Na onda da cultura geek: como o Omelete cresceu](#)[O que fazer para evitar que os melhores de sua equipe batam asas](#)

dc / MAIS LIDAS

1 ["Cuidado com as liquidações"](#)2 [5 hábitos que destroem a sua produtividade](#)3 [5 ilusões que você deve esquecer sobre abrir o próprio negócio](#)



ARISTÓTELES DRUMMOND

Deslumbramento fatal



IVONE ZEGER

Desapontação: você sabe o que é isso?



ALENCAR BURTI

Posição Facesp/ACSP - Impeachment Já



JOSEF BARAT

Em marcha para o colapso?

número de ideias por funcionário ao ano – sendo que cerca de 90% das sugestões são aplicadas na prática.

Nas palavras de Antônio Carlos Teixeira Álvares, vice-presidente do conselho e ex-CEO da Brasilata e membro fundador do Fórum de Inovação da Fundação Getúlio Vargas, uma organização guiada por ideias só tem sucesso a partir da mudança cultural de seus dirigentes. É preciso acabar com preconceitos e postura autocrática – muito comum nas organizações ocidentais.

“Alguns CEOs não valorizam as ideias dos empregados que atuam na linha de frente da organização”, afirma Teixeira. “Isso é um grande equívoco, pois esses funcionários sabem quais são os desafios reais da operação.”

LEIA MAIS: [A empresa é o cenário natural para o espetáculo de sempre. Por Clemente Nóbrega](#)

Conheça o Projeto Simplificação da Brasilata e inspire-se.

VALORIZAR A ORIGEM DAS BOAS IDEIAS

Quem vivencia os problemas sabe como resolvê-los. Seguindo esse princípio, apenas **funcionários** que não desempenham cargo de chefia podem propor ideias para melhorar a operação da empresa – e cerca de 80% das sugestões são provenientes de empregados que atuam no chão de fábrica.



TEIXEIRA, VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO DA BRASILATA: FUNCIONÁRIOS PRECISAM SER CONTRATADOS COMO INVENTORES

depois, foi constatado o motivo do problema – a máquina era programada para armazenar latas do tamanho padrão italiano, que era um pouco maior que o padrão brasileiro.

"A ideia reduziu em 10% o custo com **frete**, o que gerou economia de milhões de reais nos anos seguintes", afirma Teixeira.

De acordo com o executivo, cerca de 70% das ideias dos funcionários já são

4 #FAIL: 4
escorregadas de
marketing no Dia da
Mulher

5 'Comprar por R\$ 100
e vender por R\$ 200
é só uma crendice'

praticadas de forma autônoma – neste caso, a vantagem é transformar um hábito individual numa prática formal da empresa.

LEIA TAMBÉM: [Como eles posicionaram suas empresas no topo do pódio da inovação?](#)



FUNCIONÁRIOS DA BRASILATA EM PREMIAÇÃO POR MELHORES IDEIAS

CRIAR CANAIS DE COMUNICAÇÃO PARA TODOS

Há quatro anos, a Brasilata deixou de usar caixa de sugestões de papel. Hoje, em cada uma das quatro fábricas que a empresa mantém no país há espaços com computadores compartilhados (um tipo de lan house corporativa) em que os cerca de 1.000 funcionários podem dar ideias por e-mail ou via intranet.

Dar uma sugestão é muito simples. Basta o funcionário informar seu nome (ou a equipe), setor de atuação, a ideia e o resultado esperado.

No caso da Brasilata, há um sistema robusto de tecnologia de informação. Empresas com menos funcionários ou menos recursos técnicos podem usar formulários de papel e caixa de sugestões. O importante é a empresa abrir canais de comunicação para que o funcionário envie sugestões espontaneamente.

Veja como Brasilita transformou funcionários em inventores



AVALIAR AS SUGESTÕES COM AGILIDADE

Pelo fato de a maioria das sugestões terem impacto local, as ideias são avaliadas pelo coordenador de equipe. Em até duas semanas, o funcionário sabe se sua ideia foi ou não aceita. Depois de acatada, o prazo para implementação é de até um mês.

“Geralmente, 90% das ideias são aplicadas”, afirma João Vicente Tuma, diretor técnico da Brasilata.

Um reuniões semanais, o funcionário pode pedir um feedback detalhado caso a sua ideia seja indeferida. Se um coordenador de equipe barrar ideias de maneira constante, ele poderá ser chamado para dar maiores explicações.

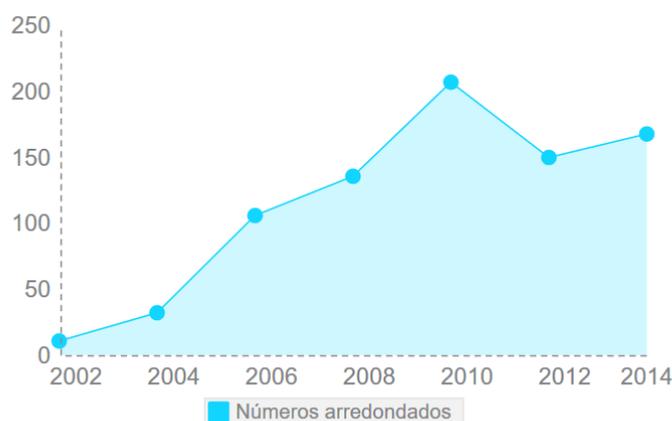
A prática serve para evitar que coordenadores tente prejudicar determinado funcionário, seja por motivos pessoais ou por medo de que o subordinado se destaque demais.

“Atualmente, todos os coordenadores já estão inseridos na cultura da empresa e

não temos esse tipo de problema há muitos anos”, afirma Tuma.

INVENTORES DA BRASILATA

Quantidade de ideias apresentadas por funcionários ao ano (em mil)



Fonte: Brasilata

SAIBA TAMBÉM: O que você precisa saber para ser um bom líder

RECONHECER O ENGAJAMENTO

Premiar os **funcionários mais engajados** é uma boa forma para estimular sugestões recorrentes. Mas é necessário ter cuidado. Algumas empresas oferecem prêmios em dinheiro – muitas vezes o valor está atrelado à economia gerada pela sugestão.

O professor Teixeira é contra essa prática: “Se a empresa paga por uma ideia transmite a mensagem que o funcionário não foi contratado para dar sugestões”.

A recomendação de Teixeira – a exemplo do que ocorre na Brasilata – é reconhecer os funcionários com recompensas úteis ou oferecer participação nos lucros da empresa – neste caso, para todos os funcionários.

Mensalmente, a Brasilata reconhece a melhor ideia sugerida em cada fábrica. A grande ideia campeã é escolhida na festa anual da empresa – e seu autor ganha um prêmio no valor de 1,4 mil reais, geralmente um eletrodoméstico. Caso a ideia tenha sido proposta em grupo, o prêmio é dividido.

Há também um prêmio similar para o funcionário que apresentou maior número de sugestões e para o coordenador à frente da equipe mais engajada.

Em 2010, ano com recorde de ideias, foram mais de 205 000 sugestões com participação de 100% do quadro de pessoal.

[Sobre a Acsp](#)

[Fale com a Acsp](#)

Endereço

Rua Boa Vista, 51, Centro, São Paulo, SP
CEP: 01014-911 - Brasil

Central de Relacionamento

11 3180.3737



1894