

# **APRENDIZAGEM PARA INOVAÇÃO**

## **Desafios e Soluções**

**Márcio Zenker**



## Capítulo 9

# Aprendizagem para Inovação: Desafios e Soluções

### RESUMO

Aprendizagem para inovação refere-se a formas psicopedagógicas de conduzir processos de educação em que os profissionais da organização enfrentam desafios reais e precisam descobrir soluções geradoras de resultados. Esse trabalho faz uso da Ciência da Informação, descreve processos de informações corporativas e formas de conduzir pessoas na descoberta de planos de ação para alcançar metas extraordinárias.

### INTRODUÇÃO

Inovação significa responder, de forma nova, diferente e impactante a desafios. Inovação exige mudança de nossos modelos mentais. Os novos paradigmas da educação propõem que façamos uso de duas abordagens complementares para lidar com a aprendizagem e gestão de mudanças: “Analisar-Pensar-Mudar” e “Ver-Sentir-Mudar. Kotter (2002) aborda esses modos de atuar em gestão de mudanças. Percebe-se na literatura recente de negócios a valorização do lado direito do cérebro no aprendizado individual, grupal e organizacional como resposta ao mundo da incerteza, complexidade e velocidade. Métodos, técnicas e ferramentas de gestão de pessoas são destacados cada vez mais para a obtenção de inovações no meio acadêmico e corporativo. Além disso, saber lidar de forma criativa e inovadora com informações corporativas torna-se um quesito para o êxito dos negócios.

## OBJETIVOS

Apresentar uma metodologia de trabalho para lidar com processos de aprendizagem individual, grupal e organizacional orientada para a inovação diante de metas desafiantes do mundo dos negócios.

## DESENVOLVIMENTO: CASE

A metodologia de trabalho para se lidar com processos de aprendizagem orientada para inovação é apresentada em conjunto com a narrativa de um caso real.

### 1. A CORPORAÇÃO

#### *Características*

Corporação americana com unidades em vários países e milhares de funcionários atua na área de saúde com as seguintes divisões: farmacêutica, hospitalar, nutricional, diagnóstico, etc.. Possui princípios, valores e políticas mundiais que estimulam o trabalho de equipe e a inovação disseminando-os aos seus colaboradores através de comunicação corporativa. Investe altas somas em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores através de programas criados na matriz e operacionalizados em todo o mundo com base em suas características regionais. Tem foco em metas e resultados financeiros e os divulga aos investidores de acordo com as práticas de governança corporativa.

**Leitura do ponto de vista da informação corporativa:** A informação corporativa deve ser contextualizada para adquirir sentido. Percebe-se, pela descrição acima, o quanto as políticas, estrutura, planejamento, ambiente, gente e investidores possuem uma característica corporativa enquanto algo orquestrado e com direção.

### 2. PROGRAMA MUNDIAL

#### *Concepção*

Partindo dos princípios da complexidade (tudo está relacionado e com um grau de incerteza), da diversidade (há diversidade de

raça, de clima, de riquezas locais, etc.) e da inclusão (novo paradigma com a função de juntar ao invés de separar e/ou discriminar) aliados a sua presença geográfica pelo mundo, cria um programa corporativo que estimula qualquer funcionário, em qualquer lugar e a qualquer tempo, a buscar soluções inovadoras para metas organizacionais que fogem do conhecimento de rotina. Recomenda a formação de equipes interdisciplinares para que seus membros explicitem seus conhecimentos na busca de descobertas para superar os obstáculos e alcançar resultados. Estimula a visão de negócios e orienta o planejamento para chegar ao destino.

**Leitura:** Informações corporativas manifestam-se em programas e metas empresariais apoiando colaboradores e grupos a melhor compreenderem seus propósitos e com isso buscarem e usarem informações na sistematização dos percursos e alcance de metas.

### *Ciclo de Etapas Evolutivas do Programa*

Concepção do programa do ponto de vista estratégico, tático e operacional

Disseminação mundial do programa

- Presidente internacional envia carta para presidentes dos países em que a corporação opera lançando oficialmente o programa.
- Inicia-se, em cada unidade empresarial, um ciclo de reuniões com vários níveis hierárquicos e várias divisões.

Responsabilidades compartilhadas e decisões conjuntas

- Cabe ao presidente converter o programa em cases de sucesso medidos pela realização ou superação das metas.
- Responsável junto ao corpo diretivo pela escolha anual dos cases desenvolvidos internamente, com maior impacto nos resultados e que sirva como referência mundial para outras unidades.
- Cabe a cada diretoria dividir suas metas em 2 grupos: metas de rotina e metas desafios.
- Cabe à área de Recursos Humanos dar o suporte necessário para que os grupos superem obstáculos e conquistem resultados. A diretoria e os gerentes têm papel semelhante.

- Cabe a cada grupo, com membros inter-áreas, fazer uso de suas capacidades e experiências aliadas a uma postura de auto-direção.

## Ação

- Cada equipe é responsável por uma meta extraordinária e pertencente ao planejamento estratégico. Os desafios são de naturezas variadas: técnica/tecnológica, legal, sócio-cultural, empresarial, comercial, orçamentária, econômico-financeiro, informacional, etc..
- O “timing” para compor as equipes deve coincidir com o início da execução do planejamento estratégico daquele ano.
- A busca de novas soluções para novos problemas corre em paralelo aos trabalhos já conhecidos em grande parte pelos funcionários.
- Os membros do grupo partem da meta, definem o problema, clarificam as necessidades de informação, fontes de referência de busca, uso da informação, comportamentos previstos dentro e fora da organização para converterem o plano em teste e realidade
- A busca de informações ocorre no plano subjetivo através de entrevistas, no plano virtual através da pesquisa no sistema empresarial de informação, internet, etc. e no plano objetivo, pela observação de fatos.
- Planos de ação orientados para metas são montados num primeiro momento e realizados, posteriormente, com os devidos ajustes às circunstâncias.
- Com os meios (planos) e os fins(metas) viabilizados no curso dos acontecimentos, descobre-se aquelas histórias dignas de serem disseminadas para outros.
- Faz-se um balanço anual do nível de realizações de metas tanto ordinárias quanto extraordinárias através da comparação entre previsto e realizado. Ganhos e perdas emergem desta análise permitindo perceber se o orçamento, os investimentos e os retornos são condizentes.

## Reconhecimento e Premiação

- Os cases selecionados por cada organização — em torno de 5 — entram num processo seletivo mundial com critérios defi-

nidos e claros. A inscrição do case para participação no concurso mundial é feita eletronicamente através do Website.

- São escolhidas dezenas de cases do mundo todo para premiação.
- Uma conferência anual, na matriz, é o acontecimento de reconhecimento e premiação das equipes. Líderes de equipes de várias partes do mundo estão presentes. Premiação em dinheiro, certificado e troféus fazem parte do ritual.

### Entradas e saídas de conhecimento na perspectiva global

- Os cases participantes de cada país devem ser formulados como tal, usando para isso um formulário padrão. Isso facilita a indexação e recuperação de informações dos mesmos e são disponibilizados como referência para colaboradores de outros países. Os cases escolhidos também fazem parte desta coleção.
- Alguns critérios de segurança são utilizados para o acesso e uso desse banco mundial de cases. É um estímulo à prática do benchmarking, ou seja, o reuso do case adaptado a outra localidade. Além disso, são disponibilizadas informações de telefone, e-mail dos membros da equipe para orientações — coaching/mentoring — on-line.
- Estimula-se continuamente não só a descoberta de novas soluções para novos problemas mas também o reuso das mesmas.

**Leitura:** A construção de sentido se dá tanto pelos grupos dos empreendedores/inovadores quanto pelos grupos dos que partem de uma referência e conseguem ir além. O primeiro grupo possui um perfil de ousadia, visão, criatividade, iniciativa, resolução de problemas, aceitação de riscos, raciocínio abstrato, etc. enquanto o segundo, tem um perfil mais orientado para o concreto, com capacidade de utilização, adaptação e senso de produtividade. As tarefas que fazem parte do ciclo de planejamento e execução de uma história particular contemplam aspectos de gestão, cognitivos, emocionais e de relacionamento distintos. Portanto, o tratamento da informação corporativa e a construção de significado dependem do público em questão – pessoas centradas na des-

coberta ou na utilização. No primeiro grupo, há um ciclo de criação, produção e transferência do conhecimento codificado enquanto que no segundo, há um ciclo de experiências baseado na assimilação e adaptabilidade. Importante notar que a informação corporativa possui várias funções conforme pode se deduzir pela narrativa:

- Diminui a incerteza/riscos
- Promove a integração vertical e horizontal entre departamentos e pessoas
- Facilita o reconhecimento do contexto interno ou externo, do histórico e das perspectivas, do macro ou do micro sistema permitindo aos indivíduos, grupos e coletividade envolvida uma noção de território onde opera, das rotas a seguir e dos objetivos a perseguir.

Podemos relacionar a concepção deste programa com organizações orientadas para o conhecimento. Choo é um profissional do meio acadêmico que faz retrospectivas da literatura e pesquisas em Ciências da Informação e as integra com seus trabalhos teóricos e práticos em uma linha da busca e uso da informação no meio empresarial e eletrônico. Choo (2002) propõe uma modelo para a Gestão Estratégica do Conhecimento. Destaca quatro níveis pelas quais ocorre aprendizagem e conhecimentos: individual, grupal, organizacional e network. Os processos organizacionais devem ser orientados para a criação, transferência e utilização da informação. Várias alavancas devem suportar as informações e geração de conhecimento: codificação e reaplicação do conhecimento, seqüência de desenvolvimento de produto. Todos estes fatores devem estar orientados para os capitais: humano, estrutural e relacional. Todo este “framework” faz parte do modelo apresentado neste case.

### **3. PROGRAMA BRASIL**

A empresa está no Brasil há muito tempo e é destaque no setor farmacêutico.

Há décadas operava, por influência da matriz, com uma administração do tipo: objetivos, metas e planos. Percebia-se, na época,

a necessidade de cobrança dos níveis intermediários pelos seus superiores para que planos fossem montados e realizados com sucesso. Historicamente investia na formação técnica e comercial de seus representantes. Convenções anuais congregavam representantes de todo o Brasil principalmente no lançamento de novos produtos. A grande ênfase era fazer com que o representante tivesse uma alta performance diante de médicos ao discorrer sobre o(s) produto(s).

Vários líderes desta organização perceberam a necessidade de investimento na área de manufatura visando prepará-la melhor e rapidamente para novos desafios internos, de mercado e sociedade. A diretoria, no Brasil, tinha o compromisso em determinado ano com 70 metas divididas nas categorias: financeira, negócios/processos(qualidade, saúde & ambiente, energia, riscos, relação com entidades do segmento), planejamento e controle da produção, manufatura, engenharia e manutenção, compras,distribuição, segurança, administração de pessoal, etc.

Decidiu-se por uma Jornada Industrial, a primeira da história do laboratório no segmento de Manufatura. Os profissionais dos níveis diretoria, gerencial e supervisão, num total 30 líderes foram convidados para o seminário.

Vários líderes da empresa foram convidados para dialogarem com todos desta área (presidência, diretoria qualidade, gerência de Treinamento e Desenvolvimento/RH, gerência Comercial/Marketing)

### *Contratação de Serviços Especializados*

- Os organizadores do evento — RH e área Industrial — perceberam a necessidade de contratação de serviços externos para conduzir parte das atividades do programa. O principal papel da dupla de profissionais contratados era dar o suporte necessário para a produção de planos inovadores para alcance de metas extraordinárias: um profissional especialista em avanço individual e de equipe e outro, em superação de obstáculos para o êxito. Partiu-se do princípio de que as pessoas já têm, em grande parte, as soluções para os desafios, porém, o que lhes falta é orientação sistemática quanto à direção e percurso de suas idéias.

- Princípios definidos por contratante e contratados: ênfase individual no sentido de diminuir resistências, gerar comprometimento, estimular o potencial e experiência de cada um para enriquecer a troca em situações de grupo; apoiar os indivíduos a saberem atuar em grupo no sentido da aceitação do outro em sua forma de ser, pensar, falar, agir, etc.; criar condições para que diferentes áreas da empresa entrassem em diálogo franco umas com as outras quanto a problemas comuns, clarificação de comprometerimentos e de acordos
- Reuniões antecipatórias ao evento foram realizadas com os organizadores e líderes visando conhecer melhor a realidade do dia-a-dia, forças e limites daquela divisão, da empresa e comportamento da matriz em relação à empresa no Brasil. Além disso, procurou-se explorar características e tendências do ramo.

**Leitura:** As regras do jogo de determinada empresa podem ser consideradas informação corporativa. O conjunto de informações pode ser agrupado em um guia comum de atuação, um código de conduta e de gestão de negócios. Quanto mais estas informações retratarem o mercado e a sociedade em que atuam, quanto mais deixarem transparecer rotas e destinos, quanto mais forem traduzidas para as várias linguagens — textual, numérica, gráfica, desenho, etc., mais estarão cumprindo seu papel de guia de comportamento.

#### **4. A JORNADA DE MANUFATURA**

Realizada num hotel campestre durante três dias. Uma sinopse do programa dá uma idéia de conteúdo e seqüência de trabalho:

- Visão corporativa — mundial e Brasil — presidente
- Objetivos e responsabilidades por resultados — diretoria industrial
- Em busca da excelência — vários depoimentos de diretores e gerentes
- Trabalho individual — crescimento — consultoria

- Trabalho em equipe — equipes de trabalho — consultoria
- Apresentação dos “goals” do ano
- Seleção de metas e distribuição para as equipes
- Orientação por escrito e verbal para as equipes — montagem de planos
- Apresentação e discussão em plenária
- Documento de comprometimento para a próxima etapa — a realidade

### *Objetivos/Metas trabalhadas na Jornada*

Diretoria e gerências escolheram algumas metas reais para as quais planos deveriam ser montados. Alguns critérios nortearam esta escolha como relevância, urgência, dificuldade, oportunidade para integração de diretorias e outros.

- Consolidação dos processos produtivos do país X no Brasil
- Criação de programa de conservação de energia
- Redução de absenteísmo de X% para Y%
- Implantação de sistema de certificação de materiais de embalagens
- Sistema de avaliação de fornecedores
- Eliminação de um turno de produção até data X.

Roteiro — orientação para montagem de planos inovadores — padrão internacional:

- Dados cadastrais: nome do time, localização, patrocinador do país, líder do grupo, contato, membros.
- Objetivos e metas mensuráveis, cenário atual e proposto, metodologia de resolução com ações definidas, indicadores de performance utilizados, recursos necessários, custos do projeto, outras alternativas, riscos, etc.

A metodologia de trabalho para lidar com processos de aprendizagem individual, grupal e organizacional faz uso de práticas de Mentoring, Coaching e Mediação de Conflitos no apoio aos trabalhos desenvolvidos pelas equipes.

**Mentoring** — estimulou-se uma conversa franca entre níveis hierárquicos e líderes de diferentes divisões que estavam presen-

tes no evento. O foco estratégico do diálogo, em plenária, era identificar que segmento da organização necessitava dos demais para que a empresa como um todo avançasse. Esta forma de conduzir o trabalho mostrou-se útil, pois, substituía a atitude de autodefesa e ataque ao outro para a postura de solicitação de apoio ao outro para um fim comum. Este procedimento estimulou a saída da informação dos feudos para torná-la corporativa. Estimulou-se a mudança de um modelo mental individualista e competitivo para o cooperativo.

**Coaching** — cada grupo recebeu orientação apropriada pelos especialistas contratados exatamente naquilo que precisavam, no momento em que precisavam e na dosagem certa de que precisavam. Perguntas eram lançadas pelo grupo no seu desafio de montar um plano e respostas eram dadas mais no sentido de como fazer e porque fazer, e em menor grau do que fazer

**Mediação de Conflitos** — no trabalho em plenário como nas atividades grupais, conflitos surgiram por motivos diversos. Cabia aos especialistas atuarem como um terceiro elemento entre as partes estimulando, através de perguntas, a busca e explicitação de informações com o objetivo de entendimento dos pontos de vistas divergentes. Em seguida, buscava-se um acordo naqueles pontos comuns para que a evolução das propostas durante o evento e na realidade do dia-a-dia pudesse gerar os resultados esperados.

#### *Pós-evento*

- Cada líder de equipe procurou detalhar o plano com os membros e profissionais de dentro e/ou de fora da organização e colocou-o em prática no decorrer do ano.

#### *Coordenação estratégica, tática e operacional de metas*

- Uma coordenação geral dos grupos classifica todas as metas desta diretoria por categoria — cinco no total. O objetivo desta classificação é operar por escala mais do que por meta

individual. A idéia principal é criar uma camada mediadora entre metas individuais e o conjunto de metas corporativas. Inclui metas de rotina e metas inovadoras. Ex.: Metas relacionadas direta ou indiretamente à redução de energia — qualquer tipo de energia. Profissionais são escolhidos para dar um incentivo como mentor, tutor e orientador para as diversas equipes agrupadas neste tópico. O cumprimento desta metas impacta diretamente nos custos e despesas desta diretoria.

*Brasil como um dos recordistas em prêmio*

- Os cases que retratam conquistas ousadas e, em geral, com rotas diferenciadas passa a ser um candidato para escolhas num primeiro plano pelo Brasil e, num segundo, pela matriz. Vários prêmios foram obtidos por equipes durante anos. Isso é em grande parte causado por líderes que sabem articular informação, administração e tecnologia a serviço de performances superiores de negócios.

**Leitura:** Podemos relacionar este case com os trabalhos de Marchand em “Information Orientation”. Marchand (2002), em suas pesquisas no meio corporativo, identificou três recursos principais que formam as bases de empresas de sucesso no mundo contemporâneo: pessoas, informações e tecnologia. Práticas referentes a esses três recursos precisam entrar em interação e ao mesmo tempo ascender a uma maturidade superior em direção ao desempenho de negócios. Para facilitar a compreensão, podemos associar Pessoas à área de Recursos Humanos; Informação, às áreas Gerenciais e Tecnologia, à área de Sistemas e Tecnologia da Informação. Na seqüência, esses recursos e áreas possuem profissionais oriundos em geral, das Ciências Humanas, Ciências da Informação e Ciências da Computação/Sistemas de informações. O grande problema, na prática, é que estas áreas não entram em sinergia como também guardam pouca relação com os indicadores de desempenho empresarial. O case descrito aqui é uma demonstração de viabilidade de integração e direcionamento a resultados.

## **5. USANDO METÁFORAS PARA ESTIMULAR A COMPREENSÃO**

Equações diferenciais são utilizadas por cientistas para estudar o crescimento populacional. Crescimento de uma única espécie que vive sozinha num ambiente ou a interação de duas espécies no mesmo ambiente que competem pelas mesmas fontes (sistemas predador-presa : coelhos e lobos ), ou por cooperarem por mútuo benefício (plantas em floração e insetos polinizadores). Uma pergunta chave na utilização destes modelos é: qual é o efeito que o aumento de uma das espécies tem na taxa de crescimento da outra?

Os modelos, portanto, são utilizados para descrever e prever níveis de população de duas espécies que competem pelos mesmos recursos ou cooperam por benefício mútuo.

Perguntamos: até que ponto, hoje, a competição ocorre entre funcionários e a cooperação — via alianças — ocorre no mercado?

Será que perdemos a capacidade de cooperar com direção a obter riqueza a ser distribuída pelas comunidades atuantes?

Esse programa mundial tem como “modus operandi” a cooperação entre uma espécie de população provedora de cases de sucesso e outra que se alimenta desses cases para recriar suas próprias histórias. Essa estratégia é um estímulo para que muitos que não conseguem êxito num primeiro momento, obtenham num segundo. Êxito em inovar, êxito em ousar.

## **CONCLUSÃO**

Partir de contextos organizacionais e situações reais que são percebidas como desafios pelos profissionais de uma organização e fazer uso de uma metodologia que apóie os envolvidos na criação de soluções inovadoras é um caminho na conquista de resultados corporativos e valorização de seus talentos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHOO, C.W. *The Strategic Management Intellectual Capital and Organizational Know*, Oxford University, New York, 2002

KOTTER, J.P. O Coração da Mudança: Transformando empresas com a força das emoções. Editora Campus, 2002

MARCHAND, D. & KETTINGER, M. Information Orientation: A people centric performance measure of effective information use in companies. International Conference on Performance Measurement and Management 2002

URL: [http://www.enterpriseiq.com/mktg\\_whats\\_new\\_speaking.asp](http://www.enterpriseiq.com/mktg_whats_new_speaking.asp)

## **MÁRCIO ZENKER**

Psicologia pela USP com pós-graduação em Administração Geral e Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas. Foi professor de Psicologia Aplicada à Administração e do seminário Desenvolvimento das Habilidades Humanas Profissionais para Executivos da FGV.

Atua como palestrante, condutor de workshops, consultor e coacher no meio educacional e empresarial.

Consultor e instrutor de workshops do INSADI.

Autor de artigos sobre Tecnologia da Informação e Comunicação na Educação. Co-autor do livro *Em Benefício da Educação*

Mentor e coordenador do grupo: Meios Eletrônicos Interativos em Educação.

Professor de pós-graduação do SENAC, UNASP, FEI, HOYLER e UNISA em Gestão de Pessoas, Gestão por Competências, Liderança, Psicologia Organizacional e Comportamental.

Professor das disciplinas Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos em cursos de graduação em Educação a Distância — via internet e satélite — UNISA DIGITAL

Autor e professor do curso de extensão Melhores Práticas de Gestão de Pessoas, modalidade Educação a Distância, no CEDET Treinamento & Consultoria

[mzenker@terra.com.br](mailto:mzenker@terra.com.br) , <http://www.educa-inova.com.br/>