

REDE DE INOVAÇÃO COLABORATIVA AUTÔNOMA: buscar a inovação por meio da inovação

Brasília-DF - Abril de 2011

Marcelo Cabeda - ABED (marcelo.cabeda@gmail.com)

Ronald Acioli Silveira - GEAP (ronald@geap.com.br)

2.3.1.4 - Educação Corporativa

2.3.2.2 I - Inovação e Mudança

2.3.3 B - Descrição de Projeto em Andamento

2.3.4.2 - Experiência Inovadora

RESUMO

O presente artigo relata a experiência em curso na GEAP Fundação de Seguridade Social, na qual se conjugam treinamento, desenvolvimento e educação organizacional continuada, programas de desenvolvimento individual, aperfeiçoamento de um programa de inovação denominado Prêmio Inovação GEAP e a capacitação de funcionários em cursos-oficinas com utilização de comunidades de trabalho e aprendizagem em rede – CTAR, oportunidade em que se pode desenvolver diversas aplicações teóricas e práticas para o estudo das “bases estruturantes para redes de inovação colaborativa autônoma – RICAs”, oportunidades de melhoria e empreendedorismo.

Palavras chave: educação continuada; inovação colaborativa; aprendizagem em rede.

1 - Introdução

Embora o Brasil esteja empenhado em melhorar as condições de acesso e permanência de estudantes na educação básica e superior, o contingente das pessoas que integram a População Economicamente Ativa - PEA não registra, em média, mais do que 8,2 anos de escolarização. Essa insuficiência, em termos de escolarização, impõe às organizações investir muita energia e recursos no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários.

Ocorre que a reduzida escolarização desponta como obstáculo a uma melhor qualificação profissional, à contratação, progressão funcional e inovação nas organizações. Não raro, processos seletivos importantes, demorados, com muitos candidatos e poucas vagas se perdem devido a falta de profissionais qualificados.

Segundo pesquisas da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento - ABTD, as posições funcionais que mais receberam treinamento foram os empregados operacionais, seguido dos supervisores. A indústria (38%) e setor de serviços (38%) foram os segmentos que mais investiram em treinamento e desenvolvimento nestes últimos anos.

No Brasil, o investimento médio por treinando no ano de 2006, foi de R\$ 1.342,00, ou US\$ 610,00. Comparado à pesquisa internacional da *American Society for Training and Development - ASTD*¹ (que considera vários países) encontrou-se US\$ 826,00 para os Estados Unidos da América-EUA, US\$ 743,00 para a Europa, US\$459,00 para a Ásia e US\$395,00 para a América Latina, o que coloca o Brasil em um patamar superior em relação à América Latina e Ásia, porém abaixo da Europa e EUA. Observou-se nas pesquisas subseqüentes o aumento desse valor chegando em 2009, a R\$ 1603,00 ou US\$ 810,00, Castro (2009).

A fragmentação da produção em escala global, a competitividade dos mercados mundiais e o surgimento vertiginoso de novas tecnologias contribuem para a obsolescência do profissional, o que amplia a necessidade das organizações capacitarem continuamente seus empregados. Com efeito, investimento em Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E e

educação continuada são diferenciais importantes tanto para quem busca quanto para quem oferece colocações no mercado.

Entretanto, empresas, governos e organizações não governamentais se deparam com um paradoxo. Ao mesmo tempo em que investem consideráveis recursos em TD&E, em plena era da informação e do conhecimento, o que predomina é a incerteza, a imprecisão, o efêmero, a vantagem evanescente. O saber dissolve no ar. O que fazer para estabelecer e sustentar uma educação orientada para a mudança?

De início, práticas de TD&E indicam posições de liderança para algumas organizações. Todavia, essas práticas são passíveis de serem copiadas por outras organizações em desvantagem e mesmo que pesem as diversas culturas organizacionais a vantagem inicial é pouco duradoura.

O diferencial competitivo surge quando a organização transforma conhecimento em inovação capaz de gerar impacto incremental e, na seqüência, impacto estrutural com força suficiente para alterar estratégia, base tecnológica, estrutura, cultura, pessoas e diretrizes focando a geração de produtos ou serviços com maior valor agregado.

No Brasil, Gomdim, Bastos, Borges-Andrade e Melo (2006) afirmam que esse movimento inovador, embora desejado e perseguido por gestores e consultores, nem sempre é bem recebido por parte de trabalhadores que resistem em mudar rotinas, procedimentos e atividades nas quais tenham conhecimento e experiência acumulada. O melhor, portanto, é criar condições para que a organização possa trabalhar a inovação de maneira endógena.

2 - A GEAP Fundação de Seguridade Social

A GEAP é uma fundação de seguridade social com mais de 20 anos de existência, sem fins lucrativos que administra planos de previdência complementar e saúde suplementar dirigidos a servidores, empregados públicos e seus familiares. Com sede no Distrito Federal e presente em todo o território nacional, a GEAP tem 1600 empregados e vive um momento, no qual procura, por meio do conhecimento e da inovação agregar valor aos seus produtos e serviços.

A busca pelo conhecimento começou em 2005 com a criação da Universidade Corporativa da GEAP. Em 2006, teve início o 1º Prêmio Inovação GEAP, com a inscrição de 17 ideias. O processo originário impunha aos interessados um exaustivo preenchimento de formulários, controle de tarefas e relatórios mensais em aplicativos informatizados.

No regulamento os eixos orientadores direcionavam a inovação para o atendimento aos beneficiários, clientes e prestadores, ações de comunicação e resposta às demandas de clientes, negociação com fornecedores, gestão interna com foco em rotinas de trabalho, destinando pesos maiores para iniciativas com impacto na atenção aos clientes, equilíbrio financeiro e alcance dos objetivos e metas harmonizados com a missão e valores da GEAP. Esta prática é endossada na obra de referência “Inovação: prioridade nº 1” de Gibson & Skarzynski (2003), onde os autores definem como “Pontos Alvos” o interesse maior da empresa, tais como desafios para resolver problemas estruturais ou de clientes.

Na 2ª edição foram inscritas 19 ideias, algumas na contramão dos objetivos da Fundação, demonstrando distanciamento por parte de alguns empregados, sendo que no conjunto não se reuniu condições suficientes para premiação face ao regulamento.

A 3ª edição foi inovadora. As instâncias dirigentes foram envolvidas na classificação das ideias e a diretoria indicou padrinhos e madrinhas para acompanhar os inscritos no desenvolvimento das proposições. Essa ação gerou vínculo e compromisso. Foram inscritas 45 ideias, sendo 10 classificadas para a fase seguinte.

3 - A experiência em curso na GEAP

Ainda mais inovador, a 3ª edição previu a possibilidade de capacitar os autores na competência inovação. Um esforço para avançar as ideias classificadas. A equipe responsável pela educação corporativa, com a ajuda de um parceiro especializado em EAD colaborativa, preparou o ambiente para a capacitação à distância e ampliou a ação educativa para funcionários interessados nas ideias propostas, livres do contexto hierárquico, atuando em comunidades de aprendizagem com apoio de uma plataforma virtual.

Estruturada a capacitação, pediu-se e obteve-se dos autores permissão para transformar as ideias em *cases*, a serem debatidos nos cursos-oficinas de Inovação e Empreendedorismo, reunindo os funcionários e os autores das ideias.

Cada curso-oficina contemplou trinta dias de contribuição dialogada e animada pelo tutor especialista nos fóruns da comunidade de aprendizagem. Neste período os participantes da comunidade dedicaram 1h/dia ou 5h/semana para ler e postar suas contribuições no estudo das bases para a Inovação.

Durante os cursos as pessoas atuaram colaborativamente identificando e sugerindo “Oportunidades de Melhoria-OM” sobre as ideias concorrentes. Ao final dos estudos e atuação da comunidade, o tutor reúne os esforços coletivos e encerra a comunidade, com um relatório de contribuições (OMs) endereçado ao autor da ideia em debate, para que dentro do possível, as OMs sejam incorporadas à proposta inicial.

Aos participantes é enviado um quadro com “*feed back*” avaliativo onde cada colaborador recebe uma devolutiva acerca de sua evolução nos tópicos e participação nos fóruns, classificadas como: “Relevante, Suficiente e Insignificante”, a partir das contribuições escritas, postagens e diálogos.

A seguir, na tabela 1, tem-se o quadro com a composição dos tópicos de conteúdos, que vão sendo apresentados gradualmente para formar o espírito inovador até o desafio de contribuir com suas idéias e sugestões de oportunidades de melhoria nas ideias que concorrem ao prêmio de inovação. Essa proposta é inspirada em Gibson e Skarzynski (*opus cit.*).

Tópico	Tema	Feed back sobre contribuição nos fóruns		
		Relevante	Suficiente	Insuficiente
1	Criando as pré-condições da inovação			
2	Inovação: Maximizando a diversidade: Novas Vozes			
3	Como avaliaremos a idéia-case?			
3.1	Ferramentas: PDCA (revisão 2009)			
3.2	Abordagem Sistêmica (novo!)			
4	Inovação Colaborativa			
5	Fazendo a pergunta certa na hora certa: Relatório de Oportunidades de Melhoria da idéia-case			

Tabela 1. *Feed back* dado a cada participante sobre os conteúdos do curso-oficina.

Efetivamente, o conceito de inovação que se buscou implementar se ampara, em princípio, na linha conceitual de inovação observada pela 3M², igualmente seguida pela Eaesp/FGV(2011). O conceito de inovação deve se guiar pela seguinte equação: inovação = idéia + implementação + resultados. Dessa forma, só haverá inovação se não faltar nenhum termo do segundo membro dessa equação.

Porém, é preciso ir mais longe e entender a inovação enquanto manifestação da inteligência coletiva dirigida para a solução de variados problemas e níveis de complexidade, os quais podem ser classificados em três classes. O primeiro tipo são problemas “**cognitivos**” que têm ou terão soluções definitivas. O segundo tipo é de “**coordenação**”, por exemplo, coordenar uma cadeia de suprimentos para a produção. Diferentes atores precisam atuar de maneira coordenada para a solução de um problema de logística.

O interesse aqui aponta para o terceiro tipo de problema que Surowiecki (2005) denomina de problema de “**cooperação**” e seus desdobramentos. Tal como o nome sugere, problemas de cooperação envolvem o desafio de causar o interesse e automotivação das pessoas. Vencer a desconfiança, trabalhar juntas e com direito de voz para que cada pessoa possa se expressar e ser ouvida.

Existem condições básicas para que o sucesso possa ocorrer numa iniciativa colaborativa, expressas em síntese, na idéia fundamental contida em Surowiecki que refere quatro qualidades-chave para tornar um grupo de pessoas inteligente. Primeiro, que sejam pessoas diversas (1/4), então estas pessoas trazem diferentes pedaços de informação à mesa de discussão. Segundo, ser descentralizado (2/4), então não há ninguém “no topo” ditando as respostas. Terceiro, é necessário resumir a opinião das pessoas num veredicto coletivo (3/4). E o grupo de pessoas deve ser autônomo, independente (4/4), atento na maior parte das vezes às próprias informações, sem maiores preocupações sobre o que as pessoas à volta estão pensando.

Cientes do risco e necessidade de tratar as ideias-case de forma colaborativa, estabeleceu-se este método para aproveitar a inteligência coletiva da GEAP e tornar possível, mesmo que a distância, a interação das pessoas na avaliação e sugestão de melhorias das ideias de inovação organizacional. O

coração da experiência é o tópico 4 (inovação colaborativa). A linguagem utilizada busca ser envolvente, simples e dialógica para os participantes.

4 - Rede de Inovação Colaborativa: o método empírico na GEAP

Inovação colaborativa tem definição? Já existe como método? Sim. Já existe inclusive um centro de pesquisa numa das melhores faculdades de gestão, a *SLOAN* do *MIT (Massachusetts Institut of Technology)*. Nela o Professor-pesquisador Peter Gloor (2010) dirige e coordena o projeto Redes de Inovação Colaborativa (*Collaborative Innovation Networks*) dentro do Centro de Inteligência Coletiva (*Center for Collective Intelligence*) da citada instituição.

Dr. Gloor define a rede de inovação colaborativa como “uma equipe virtual (*a cyberteam*), constituída por pessoas automotivadas, com visão coletiva, cujo relacionamento acontece na internet, que buscam alcançar objetivos em comum, compartilhando ideias, informações e trabalhos”.

É importante compreender que os participantes de uma rede de inovação colaborativa almejam compartilhar informações e conhecimento diretamente com os outros participantes, ao invés de fazer isto através da hierarquia organizacional. Estas pessoas entram em um projeto com a visão de que colaborar pela internet e compartilhar ideias com parceiros distantes são maneiras prazerosas de desenvolver a inovação.

Uma rede colaborativa constrói na organização mais criatividade, produtividade e eficiência através da aplicação dos princípios da Colaboração Criativa, Compartilhamento de Conhecimento e Redes Sociais (*creative collaboration, knowledge sharing, and social networking*). É assim que se faz uma rede RICA - Rede de Inovação Colaborativa Autônoma (RICA). É uma ótima maneira de desenvolver a Inovação.

Os patrocinadores da inovação e os membros de uma rede RICA muitas vezes mudam a sua maneira de trabalhar e o estilo de liderança para se tornarem cada vez mais inovadores e criativos, comunicadores eficientes e funcionários mais produtivos, enriquecendo o processo de inovação organizacional.

As “redes RICAs” podem ser alavancadas para desenvolver produtos de sucesso, atuar em Pesquisa & Desenvolvimento, melhorar o relacionamento com clientes, estabelecer melhores processos de gestão além de formar

equipes de alto desempenho, numa visão mais ampla de benefícios ao negócio. Para Dr. Gloor há cinco elementos essenciais numa rede de inovação colaborativa:

1. Fazer evoluir as redes de aprendizagem;
2. Definir sólidos princípios éticos;
3. Basear-se em confiança e auto-organização;
4. Fazer o conhecimento ser acessível a todos;
5. Operar internamente com honestidade e transparência.

4.1 O método em desenvolvimento na GEAP

O método em desenvolvimento acompanha o seguinte passo a passo:

1. O planeamento da empresa identifica, analisa e prioriza “pontos alvos” a serem desenvolvidos em consonância com a estratégia da organização.
2. Essa informação é divulgada a todos os funcionários.
3. Abre as inscrições aos interessados em contribuir com idéias e convida à participação, sobretudo, funcionários que tiveram algum destaque no item inovação de acordo com a avaliação de desempenho.
4. Contrata um tutor-especialista em ambiente virtual para desenvolver o conteúdo básico de inovação para estimular grupos em comunidades virtuais de aprendizagem, que usando o método de estudo e discussão em fórum analisa as ideias apresentadas e sugere oportunidades de melhoria.
5. O tutor-especialista recebe a lista de *e-mails* dos participantes de cada comunidade e inicia o curso visando criar um ambiente de interesse ao trabalho que será desenvolvido ao longo de 30 dias, em comunidade de aprendizagem, com auxílio de fóruns virtuais.
6. O tutor-especialista abre os estudos de cada grupo com vídeo conferências e dosa o avanço das tarefas para um tempo estimado de 1h/dia ou o equivalente a 5h/semana. Os funcionários são autorizados pela GEAP a participar durante horário normal de trabalho.
7. O tutor-especialista avalia os fóruns e constrói um documento síntese com as sugestões de melhoria apresentadas pelos participantes e submete ao grupo demandando avaliação e complementação.
8. O tutor-especialista avalia as participações e dá *feed back* particular a cada participante e à equipe de Coordenação de Educação Corporativa da GEAP (CEDUC).
9. Tutor-especialista envia, ao final, os resultados consolidados para a CEDUC.
10. A CEDUC repassa aos proponentes das ideias-case o documento com as sugestões de melhoria que o grupo construiu ao longo das quatro semanas de estudos.

5 - Conclusão

A inovação amplia o autoconhecimento organizacional. As novas tecnologias facilitam as pesquisas e o compartilhamento entre pesquisadores, trabalhadores e organizações ávidas para edificar redes RICAs dentro de

ambientes nos quais a criatividade possa germinar. Uma dessas maneiras é sem dúvida o fomento às redes de inovação colaborativa autônomas.

É importante destacar que as comunidades têm um ciclo vital ligado ao interesse dos participantes, sendo conveniente planejar o fecho no momento adequado para não ocorrer o desestímulo de ver algo importante se extinguir. Estabelecer datas de fechamento deixa claro que há uma missão a ser cumprida e finalizada.

Dessa forma, todos os integrantes dos cursos-oficinas estruturados em redes RICAs trabalham em colaboração e funcionam com apoio de fóruns virtuais. Esses grupos estudam, dialogam e com orientação dinâmica, aprendem coletivamente os princípios da inovação e apreciam essa interação. Algumas postagens feitas pelos participantes nos fóruns foram coletadas aleatoriamente e abaixo apresentadas entre “aspas” para exemplificar o valor que os participantes atribuem a esta oportunidade de estudos colaborativos.

Participante – A: “Gostei muito da idéia -Inovação Colaborativa- Prá mim, a GEAP além de criar um grupo de Inovação Colaborativa, deveria investir e muito, pois assim poderíamos compartilhar os conhecimentos diversos, contribuindo para a melhoria da Fundação”.

Participante – B: “Interessante este tema: Abordagem sistêmica - em dezembro/2009, defendi meu trabalho de final de curso com o tema Administração quântica, que em poucas palavras, aborda a ambiente sistêmico, a teoria do Caos e Complexidade nas organizações. Mas o que isto tem a ver com o nosso assunto? Pois ao ler o que estudamos aqui, logo veio a minha mente este assunto: (...) Creio que por isso é que é importante discutir idéias, destas discussões das partes se concretiza o TODO e se vivencia o SISTÊMICO, favorecendo a INOVAÇÃO COLABORATIVA”.

E ainda,

Participante –C: “Li no livro de Don Tapscott, *Wikinomics: A Nova Economia das Multidões Inteligentes*, que a Inovação Colaborativa é uma nova ferramenta disponível para qualquer empresa que desperte para as novas oportunidades agora existentes. (...) A facilidade de acesso as informações incentiva as partes envolvidas a compartilhar conhecimentos e opiniões em busca de melhorias nas relações e incentivos para criação de ideias inovadoras, produtos e serviços oferecidos”.

Vale frisar que a autonomia dos participantes, prática desejada e incentivada neste planejamento, fomenta uma variada gama de sugestões e melhorias diversas para além do que foi proposto inicialmente, no entanto, não menos importantes. É inteligente identificar essas contribuições, registrando-as

e armazenando-as para trabalhos posteriores no interesse do desenvolvimento da organização.

É fundamental considerar que na condução das comunidades não se deve corrigir publicamente o participante. Aqui vale a adaptação da ideia de Cury (2003, p.85), ao longo de todo o trabalho, o substantivo “erro” deve ser substituído pela indicação de uma oportunidade de melhoria-OM baseada em fatos como ditam os ensinamentos da gestão da qualidade.

Neste ambiente o tutor deve evitar “verdades absolutas” tendo em vista que uma das premissas para o sucesso é que os participantes sintam-se a vontade para expressar livre e voluntariamente suas contribuições à ideia-case em estudo. Para Leadbeater (2010) na era digital, parece ser mais indicado ao tutor de uma comunidade de aprendizagem, focar em habilidades, motivação e incentivar a aprendizagem entre os participantes, do que assumir uma postura diretiva para se atingir melhores resultados.

Em relação ao método desenvolvido na GEAP pode-se dizer que flui bem e estimula as pessoas a aperfeiçoar ideias com oportunidades de melhoria. No entanto pode evoluir ainda mais na concretude e comunicação. Após a concretização das idéias deve-se dar “*feedback*” aos participantes das redes RICAs acerca dos resultados alcançados com o esforço do grupo fez, ao assumir o desafio de melhorar uma ideia. Essa ação fecha o ciclo de envolvimento e valorização.

Nas empresas, de uma maneira geral, o vigora na maior parte dos casos corporativos é o sistema social tradicional que não valoriza, na proporção de sua grandeza, o poder de transformação das novas tecnologias somado ao esforço de dar autonomia aos funcionários para atuar em grupos de estudos e busca da inovação, ou seja, em redes RICAs que pode efetivamente se traduzir em riqueza e geração de valor.

É preciso que executivos e organizações avancem para além do atual discurso de que a inovação é necessária. É preciso um novo patamar no qual as redes RICAs possam germinar, crescer e acontecer, com vigor superior ao que se emprestou à gestão da qualidade. Criar e desenvolver essa sistemática favorece a inovação, tornando-a orgânica na cultura organizacional e indispensável para a realização do propósito das empresas que buscam novos rumos de negócio, geração de valor e tornar a organização mais RICA.

Notas

¹3M – Reconhecida mundialmente como uma empresa de forte poder de inovação a 3M oferece através de seu site (<http://www.3minovacao.com.br>) os princípios de sua política de inovação, através do arquivo Os-10-Principios-da-inovacao-3M_2011.pdf acesso em 05/03/2011

²*American Society for Training and Development - ASTD* Associação de classe mundial que trata sobre aprendizagem no trabalho, performance profissional acessível através do link www.astd.org em 07/04/2011

Referências

CASTRO, A. **O Retrato do treinamento no Brasil**. 24º Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento, CBTD 2009 Disponível em http://www.grupoted.com.br/download/pequisatedbrasil2009_2010.pdf, acessado em 18/06/2010.

CURY. A.J. **Pais brilhantes, professores fascinantes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003

EASP/FGV - O Fórum de Inovação é uma associação entre a FGV-EAESP e organizações de brasileiras de sucesso que objetivam inovar. Compõe-se das empresas Brasilata, Banco do Brasil, Copesul, Embrapa, Sebrae Nacional, Suzano Papel e Celulose e Nódesign. Acessível através do site <http://eaesp.fgvsp.br/em> 05/04/2011

FRESNEDA, P.S.V. **Conhecimento, comunidades e inovação**. Artigo disponível em <http://www.fundap.sp.gov.br/escola/PAvGestaoPublica/material/Paulo%20Fresneda%20-%20Comunidade-Conhecimento-Inovacao.doc>, acesso em 25/06/2010.

GIBSON, R; SKARZYNSKY, P. **Inovação: prioridade nº1: o caminho para transformação nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

GLOOR, Peter. **Innovative Collaborative Knowledge Networks**, disponível em <http://www.ickn.org/html/gloor.htm> acesso em 12/05/2010

GONDIM, BASTOS, BORGES-ANDRADE, J.E.; e MELO; Práticas inovadoras em gestão de produção e de pessoas e TD&E (2006, p.68) in Borges-Andrade, J.E.; Abbad, G.S.; Mourão, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LEADBEATER, Charles. Home page de **Charles Leadbeater**, eminente educador contemporâneo, disponível em <http://www.charlesleadbeater.net/home.aspx> acesso 18/04/2010

SUROWIECKI, James. **The Wisdom of crowds: how the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies and nations**. Anchor: New York, 2005 pp,158-162.