

CAPACITAÇÃO

Comunicação direta estimula criatividade de funcionários

As companhias apostam em treinamento, tecnologias, programas e comitês internos para estimular suas equipes a desenvolver a geração de conhecimentos inovadores

Genilson Cezar
Para o **Valor**, de São Paulo

Criar um ambiente propício à inovação é uma das vertentes da estratégia das empresas para alcançar um patamar de desenvolvimento sustentável e diferenciado com vistas a atender às necessidades do mercado. Um exemplo é o da Siemens, um dos maiores conglomerados de engenharia elétrica e eletrônica do país, com cerca de dez mil empregados em 12 fábricas, 12 escritórios regionais e seis centros de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, que decidiu adotar um modelo colaborativo interno para estimular a inovação, muito próximo ao das atuais redes sociais, Orkut, Facebook, Twitter.

"Hoje, faz mais sentido falarmos de redes sociais internas de compartilhamento, do que de um portal de tecnologia. A Siemens possui atuação em diversos mercados e está organizada em divisões com múltiplas especificidades. Em cada uma delas, nós fomentamos canais para esta troca de informações. Dessa forma, a empresa permite



Eliane Aere, da Ticket: internet desempenha papel fundamental no processo educativo

que profissionais com atuação e interesses convergentes possam criar sinergia", explica Newton Pereira, diretor de gestão em tecnologia. Segundo

ele, a empresa acompanha a evolução das ferramentas virtuais para incorporar novas abordagens. "O que valorizamos é o conceito, o princípio de ter-

mos na empresa uma via de mão dupla de troca de conhecimento", afirma.

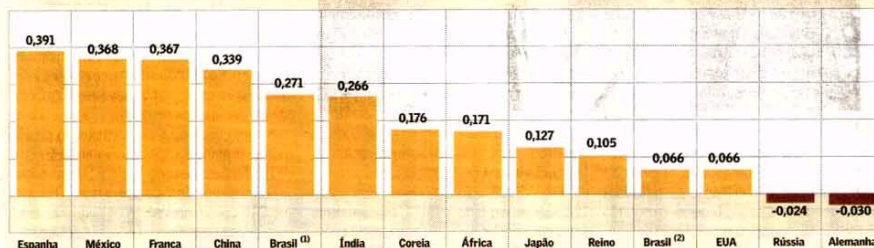
A estratégia, segundo ele, visa municiar analistas e gestores de áreas diferentes da empresa com ferramentas para a tomada de decisão no processo de gestão da inovação. "Os diversos canais de comunicação que temos e que estão sendo implantados primam pelo conhecimento compartilhado", diz. "A inovação numa empresa como a Siemens não pode ficar restrita somente a um setor e nem pode ser centralizada. Faz parte da gestão e, por meio das ferramentas internas, procuramos criar um conhecimento compartilhado e a troca de informações entre colaboradores, sejam eles gestores ou não. O processo de decisão permeia todas as atividades desenvolvidas nos diferentes níveis hierárquicos."

Para Sylmara Requena, diretora de RH da Siemens, a empresa valoriza e estimula a criação de programas em que os colaboradores possam apresentar novas ideias, oportunidades de negócios, propostas de redução de custos e aumento de produtividade. Uma dessas ferramentas se chama 3i — ideias, impulsos, iniciativas. É um programa de incentivo à participação, baseado em software que oferece ferramentas para sugestões para melhoramento e para acompanhar sua evolução. No último exercício, ultrapassou 1500 ideias apresentadas, 21% aprovadas, com economia de R\$ 4,2 milhões. A alta foi de 115% em relação ao ano anterior.

Satisfazer às exigências dos clientes é também a grande motivação da Ticket para apostar cada vez mais na capacitação do seu quadro de colaboradores. Uma das maiores redes brasileiras de prestação de serviços do setor de refeição e alimentação-convenio (54 mil empresas clientes e 5,3 milhões de usuários atendidos

Apoio às empresas

Incentivo fiscal para cada US\$ 1 gasto em P&D privado - 2008



Fonte: Wards (2008); (1) dados do Brasil de 2007 com a Lei de Informática; (2) dados do Brasil de 2007 sem a renúncia fiscal da Lei de Informática

por uma rede de 280 mil estabelecimentos credenciados), a empresa investe cerca de R\$ 3 milhões por ano em programa de capacitação e desenvolvimento de pessoal, cujo foco principal é a inovação, diz Eliane Aere, diretora de RH.

O alvo são cerca de 800 empregados, dos quais 150 trabalham em regime de home office em 40 cidades. É um programa de capacitação, de cultura e de valores, diz Eliane, que lidera o trabalho de seis profissionais encarregados da coordenação das atividades de capacitação e treinamento. "A Ticket tem um modelo de competência bem definido e todas as áreas da empresa procuram se enquadrar nesse desenho", diz. Em julho, é realizada a avaliação de competência com uma entrevista individual feita pelo gestor. Ele examina o desenvolvimento do colaborador do ponto de vista do aprendizado técnico, das ferramentas de trabalho e da evolução de sua carreira.

A internet desempenha um papel fundamental nesse processo educativo. A empresa criou um portal chamado Opa! RH Online, dentro do conceito de autogestão, para ajudar os colaboradores a fazer o gerenciamento de suas próprias carreiras. "O portal dá uma visão de tudo, da remuneração, treinamentos, cursos de capacitação e auxilia na avaliação do desempenho profissional", diz Eliane. Para as novas ideias, a Ticket utiliza o comitê de desenvolvimento de negócios, que recebe as propostas e iniciativas dos colaboradores.

A estratégia do Bradesco, de acordo com José Luiz Acar Pedro, vice-presidente, responsável pela área de gestão de pessoas e de processos, é preparar talentos para que eles consigam crescer dentro da organização. "O Bradesco não contrata profissionais especializados, desenvolve seus próprios talentos", afirma. É uma questão de sobrevivência, diz o executivo. "A inovação no banco passa

pelos talentos criados internamente, pelas ideias e tecnologias. Procuramos fazer isso sempre com o menor custo possível e maiores facilidades."

Para um banco com perto de 70 mil pessoas, no entanto, trata-se de um esforço monumental de formação de quadros. Em 2008, o banco investiu cerca de R\$ 90 milhões em treinamento e capacitação de pessoal. Em 2009, o mesmo volume de recursos foi aplicado em programas de treinamento, através de vários meios — TreiNet (treinamento via web), vídeo-treinamento, cartilhas e cursos presenciais. Foram cerca de dois milhões de participações, o que significa que cada funcionário teve uma média de 20 participações em programas que visam a melhoria de competência, avaliação de riscos e oportunidades. Pelo menos 1,8 mil funcionários realizaram cursos de extensão, MBAs, pós-graduações e especializações. Os funcionários da organização realizaram em média um treinamento por bimestre.

Além de uma boa estrutura de treinamento e capacitação profissional, para manter um ambiente favorável à inovação é importante criar canais de comunicação direta com os funcionários. É mais do que tudo: assegurar um clima de extrema liberdade e criatividade, avalia Daniella Gallo, gerente de RH da Chemtech, empresa de consultoria e prestação de serviços em engenharia e TI, com sede no Rio de Janeiro, e escritórios em Belo Horizonte (MG), Porto Alegre (RS), Salvador (BA), São Paulo (SP) e Vitória (ES).

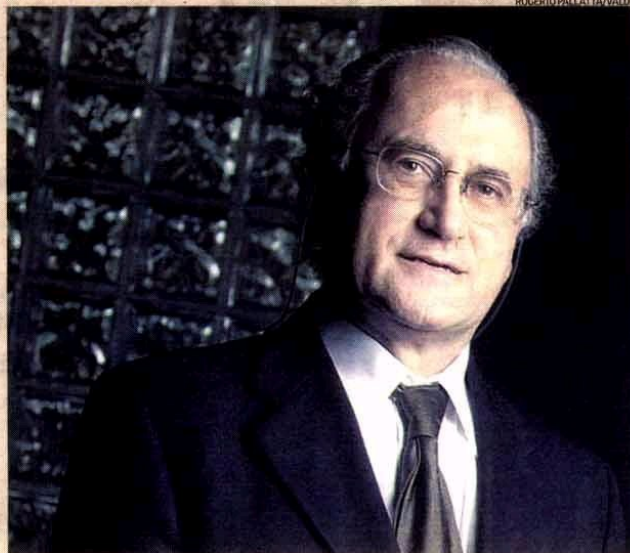
Daniella fala com conhecimento de causa: desde 2004, a Chemtech, que faz parte do grupo Siemens, integra as listas das melhores empresas para se trabalhar, elaboradas por várias publicações. "Procuramos disseminar por toda a empresa a cultura da inovação. Fazemos isso criando canais de comunicação abertos, que propiciam um ambiente para que a inovação flua de forma contínua".

Universidades ensinam empresas a construir um futuro desejável

Ser inovador exige aprendizado. É preciso investir em especialização, como fazem hoje várias empresas do país, que recorrem a universidades e instituições de ensino em busca de conhecimento e métodos sobre como e quando inovar. "Nossa missão é auxiliar empresas e instituições públicas e privadas a aprimorar seus processos de planejamento para que possam prever e lidar com as transformações do seu ambiente de negócios, aproveitando as oportunidades para construir um futuro desejável", explica James Wright, coordenador do curso MBA Executivo e do Programa Estudos Futuros da Fundação Instituto de Administração (FIA), de São Paulo.

Segundo ele, o ProFuturo foi criado para atender às necessidades mais prementes das empresas por adoção de práticas criativas de mercado. "Os mercados estão mais maduros e ter produtos, serviços e modelos de negócios inovadores é fundamental para alavancar a competitividade e ampliar o volume de negócios, principalmente de companhias que hoje são líderes na América Latina", diz Wright.

Sob o guarda-chuva do ProFuturo, a FIA mantém vários cursos de especialização, graduação e pós-graduação, alguns reconhecidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Entre eles, estão cursos sobre Gestão de Inovação, o MBA Executivo, que inclui a disciplina de inovação em sua grade curricular, o programa de Capacitação para Empresa e Desenvolvimento,



Wright, da FIA: modelos inovadores ajudam a alavancar oportunidades de negócios

orientado para pequenas empresas, e o recém-criado Curso de Gestão de Inovação para Competitividade. Os alvos são executivos, profissionais de vários ramos de atividade econômica e empreendedores.

"Há alguns anos, identificamos a necessidade das empresas de criar produtos especí-

ficos para a base da pirâmide social, os chamados bens populares. E começamos a ajudar as organizações a desenvolver ideias e projetos voltados para esses setores", conta Wright. Um dos clientes foi a International Specialty Products (ISP), fornecedora global de produtos químicos, farmacêuticos,

alimentos, bebidas e aplicações industriais, que enviou um grupo de 15 profissionais de vários escritórios, do Brasil e outros países latinoamericanos. "Nosso foco em inovação não era só em produtos, mas em serviços e no modelo de negócios e de comercialização da empresa. Os resultados foram muito bons: a ISP ampliou sua presença na América Latina e apresenta crescimento anual de mais de 30%", diz o professor.

A Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) também decidiu investir em cursos especializados na área de inovação, mas com oferta heterogênea, que vai desde inovação tecnológica à comunicação digital. Sua ferramenta chave é o recém-criado Centro de Inovação e Criatividade, que cobre as duas áreas de atuação e conta com a infraestrutura de apoio das unidades da escola em São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro e Porto Alegre, com um total de 600 professores. "As empresas estão mais conscientes de que sem inovação não conseguirão sobreviver no acirrado ambiente de competitividade de hoje", diz Paulo Sérgio Quartiermeister, diretor do centro.

O Centro de Criatividade e Inovação atua em duas frentes. No campo da criatividade estão cursos tradicionais, de criação publicitária, design e planejamento. No lado da inovação, a ESPM oferece o curso Gestão da Inovação e o Ações Inovadoras, um ciclo de aperfeiçoamento que aborda os tópicos mais importantes ligados ao mercado digital, empreendedorismo na internet e nova web. (GC)