



## « **CAPÍTULO 3** »

# Capacitação e Aprendizagem

*...Cantar e cantar e cantar  
A beleza de ser um eterno aprendiz...*

*(GONZAGUINHA – MÚSICA: O QUE, O QUE É  
DISCO 2- SÉRIE BIS, 2005)*



### 3.1. Apresentação da Etapa e estrutura de navegação

A partir do diagnóstico e da análise do ambiente competitivo (Etapas 1 e 2 já descritas nos capítulos anteriores), a empresa precisa se preparar para as fases seguintes da evolução da metodologia. Neste sentido, é o momento de capacitar as pessoas que atuam na organização, envolvendo os níveis estratégicos, táticos e operacionais. Mas, nesta metodologia o foco será direcionado para os gestores, para que os mesmos estejam alinhados e possam assumir o respectivo papel que lhes cabe nas etapas seguintes.

Esta capacitação precisa ser planejada previamente em todos os seus passos para que seus objetivos e resultados sejam atingidos e garantam as condições adequadas para o desenvolvimento de todo o processo de inovação com foco personalizado para cada empresa atendida. A Figura 3.1 apresenta o posicionamento da Etapa 3 - Capacitação e Aprendizagem no contexto da metodologia Selfnova.



FIGURA 3.1 - Etapa de Capacitação e Aprendizagem no contexto da Metodologia Selfnova.

Para esta etapa, a empresa pode utilizar conceitos e metodologias relacionados aos processos de treinamento e educação corporativa, a serem apresentados na subseção 3.2.1 deste capítulo. De outro lado, é importante avaliar os resultados das etapas anteriores, que podem trazer importantes subsídios para o planejamento da capacitação. Por exemplo, o Relatório de Posicionamento (uma das saídas da Etapa 2) pode indicar novas competências organizacionais e individuais que deverão ser desenvolvidas, tendo em vista as mudanças no ambiente de negócio para as quais a empresa deve buscar se adequar, o que pode ser suprido através de Aprendizagem Organizacional.

Serão apresentadas as alternativas de capacitação em suas principais modalidades, que vão desde o treinamento técnico-operacional até a educação corporativa, atendendo assim tanto as necessidades imediatas como as demandas de conhecimento de médio e longo prazo.



## 3.2. Importância da Capacitação para a Gestão da Inovação

Nas últimas décadas, expressões como treinamento, que depois evoluiu para treinamento e desenvolvimento (T&D); capacitação; educação corporativa, entre outras, têm expressado a crescente preocupação das empresas com o investimento em pessoas. Isto reflete a própria evolução do ambiente de negócios, no qual cada vez mais a busca da produtividade (anos 60/70); qualidade (anos 70/80); e competitividade (a partir dos anos 90) tornaram-se marcas determinantes das estratégias empresariais e práticas de gestão. Para atender os resultados esperados, era necessário ter pessoas preparadas para decidir, implantar, executar e obter resultados estratégicos e operacionais.

Assim, temos assistido a evolução de conceitos e práticas ao longo das últimas décadas com respeito a ações de capacitação. Até os anos 90, os conceitos demonstravam a preocupação maior com aspectos técnico-operacionais do treinamento, visando suprir demandas imediatas de atualização de conhecimentos técnicos; já a partir dos anos 90, com a questão dos novos desafios de atuação em mercados competitivos, sob o impacto da globalização da economia, a capacitação passa a ter uma visão mais abrangente e estratégica. Assim emerge o conceito de educação corporativa, que é uma evolução das práticas de capacitação desenvolvidas até aquele momento, e se diferencia por uma visão estratégica orientada pela aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento e também por uma articulação entre as estratégias de negócio com as competências organizacionais e individuais em busca de resultados.

Certamente o leitor já se identificou neste cenário e em vários momentos da sua carreira pessoal e profissional deve ter passado por momentos de dedicação à sua própria capacitação, seja por iniciativa própria, seja com estímulos das organizações onde tenha atuado.

A seguir serão detalhadas as ações de capacitação das empresas, em termos dos tipos de cursos e seus conteúdos; das metodologias e técnicas aplicadas em programas de capacitação; e o foco da capacitação em inovação. Além disso, com uma visão mais estratégica, será desenvolvida a ideia de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento como um processo permanente de aquisição de novas competências para as organizações, o que implica na evolução da própria cultura organizacional cada vez mais focada para ambientes de inovação e de trabalho colaborativo, visando o aprendizado coletivo.



### 3.2.1 Tipos de cursos e conteúdos para gestores de empresas

No ambiente empresarial, vários tipos de capacitação foram evoluindo ao longo do tempo, desde o enfoque técnico-operacional até abordagens mais estratégicas. Também existe a questão da duração (curta/média/longa), que vai desde os cursos de aprimoramento até a pós-graduação lato/stricto sensu; e ainda pode ser considerada a modalidade adotada: presencial, ensino a distância (EaD) ou híbrida (que combina o melhor de ambas as modalidades).

Isto permite descrever uma tipologia diversificada, que vai desde o curso (geralmente utilizado como nome genérico para os demais tipos), passando por oficina de trabalho (mais conhecida no mercado como *workshop*); palestra; seminário; conferência; congresso; mesa-redonda; fórum; painel de debates; simpósio; *briefing*; painel de trabalho; convenção, entre os mais conhecidos.

Para destacar o significado próprio de cada tipo de capacitação, serão descritas a seguir os principais tipos:

- **CURSO:** Consiste no detalhamento de determinado assunto ou conjunto de temas com o foco de "treinar" ou "ensinar a fazer". É composto de exposições de pessoas normalmente com formação acadêmica que procuram passar seu conhecimento aos participantes. O foco está mais na teoria que na prática, porém não a exclui. É indicado para pessoas que têm baixo ou nenhum conhecimento sobre o assunto, com exceção dos cursos de especialização, cujo objetivo é o aperfeiçoamento daqueles que já dominam o assunto.

- **PALESTRA:** Pode ser um evento exclusivo, com objetivo de propiciar a exposição por parte de um ou mais especialistas em determinado assunto para público direcionado ao tema. O foco principal é disseminar um determinado tema, sem comprometimento com sua aplicação imediata ou resultado.

- **OFICINA DE TRABALHO (WORKSHOP):** Tem como objetivo detalhar, aprofundar um determinado assunto de maneira mais prática. Normalmente possui um moderador e um ou dois expositores. A dinâmica da sessão divide-se em três momentos: exposição, discussão em grupos ou equipe e conclusão. Geralmente, está atrelado a uma conferência, em que são discutidos outros assuntos relacionados ao tema do *workshop*.

- **BRIEFING:** Consiste em uma exposição oral de um profissional de renome para participantes que possuem conhecimento prévio do assunto a ser debatido. É um produto informativo, mais focado que, normalmente, acompanha uma conferência. Existem dois tipos de *briefing*: introdutório e



avanzado. O primeiro procura oferecer aos participantes a informação necessária para acompanhar as discussões desenvolvidas em uma conferência correlata. Já o segundo dá um aprofundamento sobre determinado assunto que foi objeto de discussão em uma conferência correlata.

■ **SEMINÁRIO:** Consiste em uma exposição oral para participantes que possuam algum conhecimento prévio do assunto a ser debatido. A dinâmica do seminário divide-se em três momentos: a fase de exposição, a de discussão e a de conclusão. Trata-se de um produto informativo mais focado, porém parcial. A informação tem normalmente uma única fonte - o orador ou expositor - e, por consequência, pode apresentar certo viés. Usualmente, o orador é um guru ou expert no assunto que está sendo exposto.

■ **MESA-REDONDA:** É uma reunião do tipo clássica, preparada e conduzida por um coordenador, que funciona como elemento moderador, orientando a discussão para que ela se mantenha sempre em torno do tema principal. Os expositores têm um tempo limitado para apresentar suas ideias e para o debate posterior. Normalmente, a mesa-redonda está inserida em eventos mais abrangentes. É utilizada quando o assunto ainda não está consolidado e suscita discussões. Ideal para quem quer ter várias visões diferentes sobre um determinado tema.

■ **SIMPÓSIO:** É um derivado da mesa-redonda, possuindo como característica o fato de ser de alto nível, com a participação de aspectos diferentes de determinados assuntos - e sempre com a presença de um coordenador. A diferença fundamental entre o simpósio e a mesa-redonda é que no primeiro os expositores não debatem entre si os temas apresentados. As perguntas, respostas e o próprio debate são efetuados diretamente ao participante da plateia. O tema geralmente é científico. Seu objetivo principal é realizar um intercâmbio de informações.

Para saber mais consulte o artigo:

"Diferença entre Curso, Palestra, Workshop etc."

[http://www.consultores.com.br/artigos.asp?](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=686)

[cod\\_artigo=686](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=686)

Portanto, as diversas modalidades de capacitação acima atendem a qualquer necessidade de aquisição de conhecimento por parte das empresas, sendo que algumas delas podem ser desenvolvidas para público específico da empresa (*in company*) ou em eventos abertos (seminários, congressos etc.). Na sequência, serão apresentadas as principais metodologias e técnicas de capacitação.

## 3.2.2 Metodologias e técnicas de capacitação

Para descrever as metodologias e técnicas de capacitação, inicialmente é preciso entender as várias formas de indução da aprendizagem. A aprendizagem humana pode se dar por diversas maneiras: nem todas as ações que geram aprendizagem são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação<sup>1</sup>. Neste sentido, há uma graduação de cinco formas de aprendizagem: informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação, que serão descritas sucintamente a seguir.

- **Informação:** conjunto de dados correlacionados no mesmo contexto e que geram significado, sendo portanto um conteúdo organizado e disponível por acesso a documentos e relatórios impressos, portais corporativos, bibliotecas virtuais, boletins, folhetos e similares.

- **Instrução:** forma mais simples de aprendizagem com foco na transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes através de eventos de curta duração (palestras, aulas, reuniões técnicas etc.). Os materiais mais utilizados são cartilhas, manuais, roteiros, podendo em alguns casos serem auto-instrucionais (inclusive na modalidade EaD).

- **Treinamento:** processo sistemático de desenvolvimento e aquisição de conhecimentos e habilidades requeridos pelos profissionais de uma empresa, com foco na melhoria de desempenho em determinada tarefa ou trabalho. Pressupõe-se a melhoria de resultados (de curto e médio prazo) nos processos impactados pelas ações de treinamento (cursos, oficinas etc.).

- **Desenvolvimento:** a expressão “Desenvolvimento de Recursos Humanos” surgiu nos anos 80 com o sentido de promover a aprendizagem para empregados, visando ajudar a organização no alcance dos seus objetivos, e abrangendo ações de treinamento, desenvolvimento e educação. O desenvolvimento em si pode ser definido como aprendizagem voltada para o crescimento individual sem relação com um trabalho específico<sup>2</sup>. As principais ações educacionais são programas de qualidade de vida no trabalho; orientação profissional; autogestão de carreira; e eventos que podem ocorrer por meio de oficinas, cursos, seminários, palestras, etc.

- **Educação:** Há um consenso de que a educação é a forma mais abrangente de aprendizagem humana, envolvendo todos os tipos anteriores. Assim, inclui leituras de livros; estudos do ambiente onde a pessoa atua; viagens culturais e/ou de trabalho; conversas dentro e fora da organização; e cursos formais de toda natureza. O objetivo sempre é direcionado para o crescimento pessoal e profissional da pessoa, portanto, educação tem foco no futuro. Tanto que uma das abordagens de educação que mais vem evoluindo nas empresas é a chamada educação continuada,



também chamada de “educação ao longo da vida”. Assim os eventos podem ocorrer por meio de programas de média e longa duração (cursos técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, mestrados profissional e acadêmico e doutorado).

### 3.2.3 Importância do planejamento de um curso de inovação

Como todo processo educacional, um curso de inovação, qualquer que seja a temática a ser aplicada, precisa passar por um processo de planejamento antes de sua execução. De forma geral, o planejamento visa organizar qualquer ação executiva, visando prever os objetivos e metas, recursos e planos de ação, incluindo os resultados.

Já é bem conhecida na literatura gerencial a ênfase dada ao planejamento em vários níveis organizacionais, desde o planejamento estratégico corporativo até os planos funcionais (de cada departamento ou setor da empresa). Neste sentido, os japoneses foram os que melhor utilizaram este conceito desde os anos 70, quando a gestão empresarial evoluiu muito com as práticas da Qualidade Total, e para aplicar a sua principal ferramenta (PDCA - *plan - do - check - action*, respectivamente, planejar - fazer - verificar - agir), a base era o planejamento e um estilo de decisão por consenso. Isto permitia um comprometimento de todos com o resultado, o que assegurava a efetividade das ações gerenciais.

No contexto de um curso de inovação, planejar todas as etapas da capacitação significa dar condições de sucesso ao programa, ou seja, preparar as equipes envolvidas no processo de inovação para que os resultados finais sejam atingidos, de forma a tornar a inovação um processo sistemático e criar as condições para que a empresa esteja preparada para inovar em qualquer momento.

### 3.2.4 Capacitação como elemento de Aprendizagem Organizacional

Aprendizagem Organizacional, também conhecida na literatura como *Learning Organization*, foi uma expressão criada por Chris Argyris nos anos 70 quando propunha o desenvolvimento das organizações através da adequação do ambiente interno às mudanças do ambiente externo, o que somente seria possível através de ações de aprendizagem.<sup>3</sup> Já nos anos 90, Peter Senge popularizou este conceito, propondo as cinco disciplinas da Aprendizagem Organizacional<sup>4</sup>:

- **domínio pessoal:** cada pessoa tem uma área de competência pela





qual é reconhecida nos ambientes social e profissional;

- **modelo mental:** conjunto de valores e crenças de cada indivíduo, que devem ser respeitados no processo de aprendizagem;
- **visão compartilhada:** é o objetivo comum a todas as pessoas, independente da área de atuação, traduzindo a razão de ser da empresa;
- **aprendizagem coletiva:** é a prática colaborativa na aquisição e compartilhamento do conhecimento, permitindo o aprendizado e inteligência coletiva;
- **pensamento sistêmico:** é a orientação estratégica partindo de uma visão de liderança integrativa (alta administração).

Analisando as cinco disciplinas, percebe-se que as duas primeiras são de natureza individual, as duas seguintes de natureza coletiva e a última é a que integra o processo de aprendizagem individual com o aprendizado coletivo, daí o título do livro de Senge ser a “Quinta Disciplina”.

A inovação representa novos desafios permanentes para qualquer empresa, portanto, inovar significa aprender de forma contínua. Neste sentido, a aprendizagem vai criando uma cultura organizacional adequada a ambientes de inovação, o que é de responsabilidade dos dirigentes e gestores. Portanto, a capacitação é uma parte deste processo da cultura organizacional, sendo fundamental para alinhar a visão estratégica do negócio com as iniciativas de inovação na empresa.

### 3.2.5 Capacitação como base para a Gestão do Conhecimento Organizacional

Da mesma forma que a Aprendizagem Organizacional, os conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento estão evoluindo desde meados dos anos 90, quando as empresas passaram a perceber o conhecimento como um recurso estratégico para a sua competitividade e entender que era necessário “gerenciar o conhecimento” como um novo processo organizacional, já que o conhecimento, na sua natureza intrínseca, não pertence à organização e sim às pessoas que trabalham na organização.

Outra evolução importante foi proposta em 1997 por Nonaka e Takeuchi ao reconhecerem três tipos de conhecimento<sup>5</sup>:

- **conhecimento tácito:** de natureza individual e intransferível, representa “tudo o que a pessoa sabe”, derivado do aprendizado e experiências pessoais ao longo da vida;



- **conhecimento explícito:** parte do conhecimento tácito que pode ser documentado e registrado, portanto, aquele conhecimento que se torna informação, e esta sim pode ser gerenciada pelas empresas, inclusive com suporte de TI;

- **conhecimento implícito:** parte do conhecimento tácito que não é possível explicitar, este faz parte das habilidades individuais que diferenciam as competências de cada pessoa.

#### UM EXEMPLO PRÁTICO NA INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO

Um profissional trabalha há mais de 15 anos no setor de preparação de matéria-prima de uma indústria de alimentos e desenvolveu ao longo do tempo expertise na mistura de ingredientes de tal forma a dar um sabor final muito atrativo para os clientes: isto é o Conhecimento Tácito.

Faltando alguns meses para se aposentar, seu chefe imediato tomou a iniciativa, com orientação do setor de RH, para desenvolver um programa específico para que ele prepare um sucessor, além dele descrever e documentar todos os passos na execução das suas tarefas. O manual resultante desta ação será o seu Conhecimento Explícito, que na prática se transforma em Informação para quem vai sucedê-lo, até que este, com algum tempo de experiência, possa dominar todo o processo e ter o (novo) Conhecimento Tácito, a partir do que estará habilitado até para introduzir alguma Inovação no processo.

No entanto, nem todo conhecimento tácito pode ser transformado em explícito (informação), pois o profissional experiente desenvolveu muitas habilidades próprias ("jeitinho") que não consegue registrar: isto é o Conhecimento Implícito, de natureza individual e intransferível. O novo profissional também desenvolverá o seu "jeitinho" e se tornará talvez mais expert que o primeiro. É o ciclo do conhecimento.

Para gerenciar numa empresa os três tipos de conhecimentos citados, existem várias funções da Gestão do Conhecimento, entre as quais podem ser destacadas:

- **Identificar o conhecimento:** visa mapear as competências organizacionais necessárias à realização das operações da empresa.

- **Criar/capturar o conhecimento:** visa estabelecer o domínio do conhecimento, seja pelo esforço próprio (criação) ou pela busca de competências no mercado (capturar).

- **Organizar o conhecimento criado:** envolve codificação, armazenamento e acesso. Na realidade, nesta função o conhecimento se transforma em informação.



- **Disseminar/compartilhar o conhecimento:** para diversos autores, é a essência da Gestão do Conhecimento, visando permitir a sua fluidez em todos os níveis da organização e da sua cadeia de valor.

- **Reter/proteger o conhecimento:** trata-se de assegurar a permanência do conhecimento na organização (através da retenção de talentos) e do seu domínio jurídico (propriedade intelectual).

- **Mensurar o conhecimento:** processo de medir os impactos das ações de conhecimento sobre os valores corporativos (ativos intangíveis). Como o conhecimento é de natureza pessoal e volátil, podendo se tornar obsoleto, não há fórmula para cálculos precisos desta medição.

- **Aplicar o conhecimento:** visa obter melhor desempenho gerencial e garantir os resultados de negócios.

No caso destas funções da Gestão do Conhecimento, a capacitação exerce um papel determinante em relação a pelo menos três delas:

- na **criação do conhecimento**, possibilita desenvolver novas habilidades e competências individuais na busca de soluções inovadoras;

- na **disseminação do conhecimento**, estimula as pessoas a adotarem comportamento proativo de compartilhamento, permitindo que um (novo) conhecimento seja transferido para outras pessoas nas várias áreas da organização, tendo como resultado principal a retenção do conhecimento na organização;

- na **aplicação do conhecimento**, garante que um novo conhecimento, utilizado na busca de soluções inovadoras, produza os resultados previstos pela empresa.

Portanto, a capacitação é uma base fundamental para a Gestão do Conhecimento na empresa, na medida em que permite a aquisição e disseminação de (novos) conhecimentos em todos os processos e práticas de gestão.



## 3.3. Descrição dos passos e atividades da Capacitação da Empresa

### 3.3.1 Visão geral da Etapa, entradas e saídas

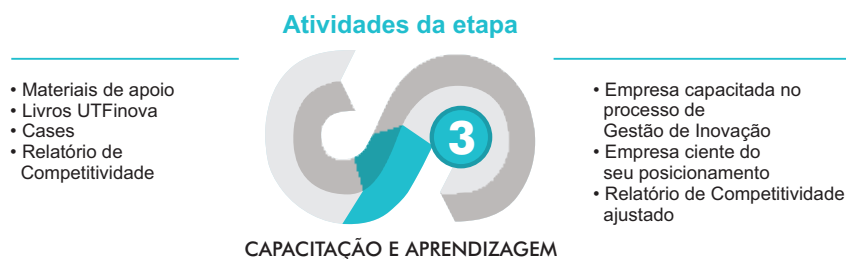
O objetivo geral da etapa é a capacitação dos profissionais da empresa, visando alinhar a metodologia de elaboração do Plano de Inovação, incluindo o processo da Gestão da Inovação.

A Figura 3.2 apresenta as principais entradas (que são em parte as saídas da etapa 2) e as saídas da etapa 3. Entre as entradas para a etapa tem-se:

- Materiais de apoio: apostila do curso (incluindo textos, slides e exercícios aplicativos) e o presente livro, desenvolvido inclusive com este propósito de apoiar a capacitação das empresas.
- Livros UTFInova (versão impressa e/ou digital): coletânea com dez volumes dedicados a temas pertinentes à Gestão da Inovação.
- Cases: análise de experiências de empresas do setor e/ou de outros setores que possam elucidar conceitos e gerar ideias de aplicação prática no processo de Gestão da Inovação.
- Relatório de Competitividade : é um documento fundamental para a capacitação na empresa, na medida em que foi elaborado na etapa anterior e com foco específico na empresa objeto da capacitação. Assim, contém informações atualizadas do contexto do ambiente do negócio e da própria empresa.

As saídas previstas são:

- A empresa capacitada no processo de Gestão da Inovação, através do treinamento formal de seus profissionais.
- Relatório de Competitividade ajustado: é o Relatório de Competitividade (entrada desta Etapa) que pode ser ajustado durante ou após o pro-



**FIGURA 3.2:** Entradas e saídas da etapa de Capacitação e Aprendizagem.

**FONTE:** Elaborado pelos autores.



A Figura 3.3 apresenta o desdobramento da Etapa de Capacitação e Aprendizagem em seus quatro passos:

- Planejamento da capacitação;
- Aplicação da capacitação;
- Avaliação da capacitação pelos gestores;
- Ajustes no Relatório de Posicionamento/Competitividade;

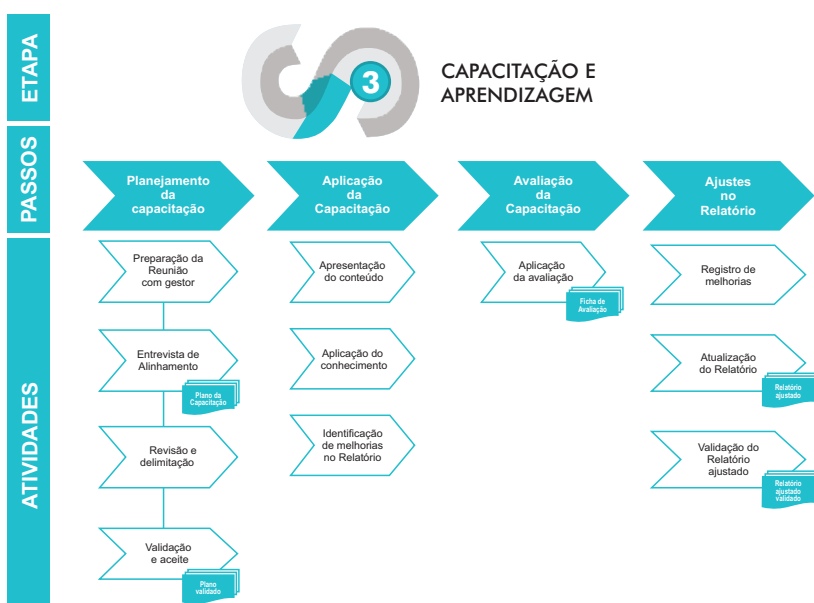


FIGURA 3.3: Passos e atividades da etapa de Capacitação e Aprendizagem.

Cada um dos passos será detalhado na próxima seção, juntamente com todos os instrumentos utilizados, da mesma forma que a infraestrutura necessária para a etapa (recursos humanos, tecnologias etc.).

### 3.3.2 Planejamento da capacitação dos gestores

O objetivo do passo do Planejamento da capacitação dos gestores é assegurar que os conteúdos e metodologias a serem aplicados durante a capacitação sejam previamente estruturados de forma a atender os resultados previstos pela capacitação, desde ouvir a expectativa dos gestores da empresa até a avaliação dos resultados da capacitação.

As atividades desenvolvidas nesta etapa são as seguintes:

#### a) Preparação de reunião com gestor

Esta atividade tem por objetivo planejar a entrevista de alinhamento



com o gestor da empresa onde será realizada a capacitação. Recomenda-se que o interlocutor seja o principal executivo da empresa, para alinhar a capacitação com as diretrizes estratégicas da empresa, devendo participar também o gestor encarregado do processo de inovação (caso não seja o mesmo) e um representante do setor de Desenvolvimento de Pessoas da empresa, que será o responsável pelo apoio administrativo e logístico da capacitação. As principais ações operacionais desta atividade são:

- elaboração do roteiro da entrevista;
- lista de documentos da empresa a serem solicitados: recomenda-se que tais documentos sejam mais de natureza institucional (histórico; missão; principais atividades) e de mercado (produtos, clientela, abrangência geográfica de atuação etc.), lembrando que o Agente de Inovação tem acesso ao Relatório de Competitividade no qual já constam muitas destas informações institucionais e de mercado;
- agendamento da reunião com o gestor e demais pessoas envolvidas na entrevista (local, data e horário, participantes etc.);
- registro da reunião: verificar no contato inicial possibilidade de gravar a reunião para documentação e facilidade no ajuste do material didático a ser aplicado durante a capacitação. Não havendo esta possibilidade, preparar outras alternativas de registro, indo da simples anotação até registro em computador.

## **b) Entrevista de alinhamento**

É a principal atividade desta etapa de planejamento de capacitação, pois é o momento de “ouvir o cliente” visando alinhar o conteúdo e metodologias a serem aplicadas com a expectativa da empresa quanto ao processo da Gestão da Inovação e seus resultados.

Esta entrevista também permitirá ao Agente de Inovação avaliar o grau de profundidade com que deverá atuar na abordagem conceitual e aplicada durante a capacitação, tendo em vista o grau de compreensão e experiência com o tema por parte dos participantes.

A entrevista deverá contemplar os seguintes itens:

- expectativa da empresa com relação à capacitação e resultados;
- alinhamento do conteúdo programático com as expectativas da empresa;
- metodologias a serem aplicadas na abordagem aplicada da capacitação;



- processo de avaliação da capacitação.

### c) Revisão e delimitação

Após a entrevista de alinhamento, o Agente de Inovação deve rever e “personalizar” sua proposta de Plano de Capacitação para a empresa, tendo em vista os resultados da entrevista de alinhamento, visando à conformidade com a expectativa do cliente a ser capacitado.

### d) Validação e aceite

Após a (re)elaboração do plano de capacitação já com os ajustes pós-entrevista, este deve ser submetido à empresa para avaliação da proposta final e validação pelo gestor, sinalizando a permissão para aplicar a capacitação, o que será descrito na próxima subseção.

## 3.3.3 Aplicação da capacitação

No passo de Aplicação da Capacitação, o Agente de Inovação deve apresentar aos participantes os conteúdos relativos à metodologia Selfnova, ao setor de atuação da empresa, aos conceitos de inovação e à forma de elaboração do Plano de Inovação.

As atividades a serem desenvolvidas nesta etapa são as seguintes:

### a) Apresentação do conteúdo

Apresentar aos participantes os conteúdos relativos à metodologia Selfnova, ao setor de atuação da empresa, aos conceitos de inovação e à forma de elaboração do Plano de Inovação.

Este conhecimento traduz o conteúdo programático, que pode ser detalhado nos seguintes tópicos:

- Apresentação dos objetivos aos participantes;
- Sequência de apresentação dos conteúdos;
- Orientação e acompanhamento das atividades práticas (aplicadas ao ambiente da empresa);
- Apresentação e discussão de vídeos, cases e outros materiais com foco em aplicações práticas na empresa;
- Outras atividades planejadas para a capacitação da empresa.



## b) Aplicação do conhecimento na realidade da empresa

Esta atividade procura estimular os participantes a buscar uma aplicação prática do conhecimento disseminado durante a capacitação, visando adequar o conteúdo ao contexto dos problemas específicos da empresa e as suas possíveis soluções. Pode utilizar não apenas as discussões realizadas durante a capacitação, já citadas no item anterior, como também estimular ações educativas fora do ambiente de capacitação para que os profissionais envolvidos tenham iniciativas de aplicar o conhecimento adquirido, inclusive envolvendo as equipes de cada setor que não participaram diretamente da capacitação.

## c) Identificação de oportunidades de melhoria no Relatório de Competitividade

Esta atividade tem por objetivo fazer um ajuste no Relatório de Competitividade, elaborado na segunda Etapa desta Metodologia, visando incorporar novas análises que foram desenvolvidas durante a capacitação, de forma a manter atualizado aquele relatório, que será de fundamental importância para as etapas seguintes do Plano de Inovação.

### 3.3.4 Avaliação da capacitação

O passo da avaliação tem como objetivo avaliar o grau de atendimento da expectativa de aprendizado e de sua aplicação prática pelos participantes da empresa. No caso da capacitação pretendida, poderão ser adotadas duas diretrizes de avaliação: uma de caráter imediato, para avaliar o aprendizado dos participantes quanto ao conteúdo programático e seu potencial de aplicabilidade na empresa (por meio de uma ficha de avaliação aplicada ao final das atividades); e uma segunda abordagem, de caráter corporativo, onde a preocupação é mensurar o impacto sobre a capacidade de inovação da empresa, o que requer indicadores muito mais complexos e de médio/longo prazos (mais condizente com o previsto na Etapa de Monitoramento e Avaliação).

A Ficha de Avaliação do curso deve abordar aspectos em relação:

#### a) Ao curso:

- Qualidade do material didático utilizado.
- Adequação da carga horária do curso.
- Alcance das expectativas quanto ao curso.





- Abordagem prática.

**b) Ao instrutor:**

- Conhecimento do assunto.
- Objetividade na apresentação do conteúdo.
- Relacionamento com os participantes.
- Pontualidade.

**c) Ao apoio da organização:**

- Qualidade das instalações do ambiente do curso.
- Qualidade do atendimento.

**d) À auto-avaliação:**

- Nível de conhecimento do participante antes do curso.
- Nível de conhecimento do participante após o curso.

Existem diversas formas de aplicar a avaliação do aprendizado, podendo ser tanto de reação imediata (ao final da capacitação) como num período pós-capacitação a ser previamente estabelecido. Neste segundo caso, focando mais a efetividade do aprendizado e seus impactos sobre a organização.

### 3.3.5 Ajustes no Relatório de Competitividade

Neste passo, o objetivo é rever e atualizar o Relatório de Competitividade, elaborado da Etapa 2 da metodologia Selfnova, visando incorporar ao mesmo todos os ajustes necessários para incluir/excluir aspectos discutidos durante a capacitação na empresa.

As atividades desenvolvidas nesta etapa são as seguintes:

**a) Registro das oportunidades de melhoria do Relatório de Competitividade**

Esta atividade poderá iniciar durante o passo de capacitação, quando o Agente de Inovação deverá estar atento em todos os momentos em que os



participantes estiverem discutindo questões sobre o ambiente de negócios, sobretudo aqueles de caráter estratégico e que podem ser referentes a questões já discutidas e registradas no Relatório de Competitividade, elaborado na Etapa 2.

### **b) Atualização do Relatório de Competitividade**

Após compiladas as informações que propiciam atualização do Relatório de Competitividade, as mesmas devem ser inseridas dentro do documento formal, implicando em alterações, inclusões/exclusões de texto, conforme o caso específico de cada informação.

### **c) (Re)validação do Relatório de Competitividade**

Após a atualização do Relatório, com a inclusão das informações compiladas e validadas pelo gestor, recomenda-se ao Agente de Inovação submeter novamente ao gestor da empresa a nova versão do Relatório, visando dar conhecimento e obter do mesmo a validação do documento atualizado.

## **3.4. Método de aplicação**

Nesta seção, apresentaremos de forma detalhada os quatro passos da etapa e destacaremos os três instrumentos preenchidos com o exemplo da empresa fictícia Nutrinova.

### **3.4.1 Planejando a Capacitação em Inovação para a empresa**

#### **a) Preparação da reunião com gestor**

- Rever o Relatório de Posicionamento elaborado ao final da Etapa de Diagnóstico e buscar extrair, por exemplo, os principais aspectos relativos aos interesses estratégicos da empresa.

- Rever o Relatório de Competitividade elaborado ao final da etapa de Análise do Ambiente Competitivo e buscar extrair, por exemplo, os principais elementos relativos à competitividade, novas tecnologias e cenários.

- Elaborar um roteiro de entrevista dos gestores, de forma a facilitar o registro das definições das características do curso (como local, data, horário, infraestrutura etc.).



## b) Entrevista de alinhamento

- Aplicar o roteiro de entrevista levando sempre em conta que as perguntas previstas são balizadores iniciais e que, ao longo da discussão, podem surgir elementos adicionais.
- Aprofundar os questionamentos para garantir clareza quanto às expectativas do(s) gestor(es) quanto à capacitação, principalmente em termos de conteúdo, métodos e resultados esperados.
- Apresentar a forma e o instrumento de avaliação da capacitação.

## c) Revisão e delimitação do escopo do Plano de Capacitação

- Elaborar um Plano de Curso de Gestão da Inovação. O Instrumento 3.1 apresenta o exemplo de Plano previsto para a Nutrinova.

<b>Plano do Curso Gestão da Inovação - Nutrinova</b>	
Objetivo	Capacitar os participantes em conceitos e práticas correlatos com Gestão da Inovação e com o contexto competitivo da empresa.
Ementa	Conceitos básicos correlatos com inovação; aspectos do ambiente de negócio da empresa – geral e setorial; práticas de gestão correlacionadas com as lacunas identificadas na empresa.
Conteúdo Programático	<p><b>Bloco I –</b> Conceitos correlatos com inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inovação e vantagem competitiva.</li> <li>-Conceitos elementares: ciência, tecnologia, conhecimento, invenção, inovação e difusão.</li> <li>-Tipos de inovação.</li> <li>-A Gestão da Inovação: modelos de inovação e principais fases de um processo de inovação.</li> <li>-Inovação aberta (open innovation).</li> <li>-Outros temas recorrentes correlatos com inovação.</li> </ul> <p><b>Bloco II –</b> Contexto atual e futuro do ambiente de negócio (setor e mercado)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Panorama econômico internacional e nacional.</li> <li>-Marcos estruturantes da situação atual e perspectivas.</li> <li>-Tendências do mercado;</li> <li>-Políticas governamentais e desafios do setor, entre outros.</li> <li>-Revisão dos conteúdos das análises de Porter, SWOT, FCS, Benchmarking e BCG para ajuste do relatório de Competitividade.</li> </ul> <p><b>Bloco III –</b> Práticas de gestão aplicáveis à Nutrinova</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Apresentar práticas de gestão adequadas às lacunas identificadas e função do contexto setorial/mercadológico, bem como necessidades da empresa que venham a contribuir para o processo de inovação.</li> </ul> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Criatividade (<i>brainstorming</i>): geração coletiva de ideias.</li> <li>-Banco de ideias: registro e <i>follow up</i> de (novas) ideias.</li> <li>-Outras práticas semelhantes (Ver TEMAGUIDE)</li> </ul>
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso presencial com exposição dialogada.</li> <li>Utilização de PPT e cópia do material didático para todos os participantes.</li> <li>Utilização de Flipchart com adesivos de fixação das atividades em mural.</li> <li>Utilização de notebooks dos participantes para atividades de preparação de apresentações.</li> </ul>



Material de apoio/referência	CARVALHO, H.G.; REIS, D.R.;CAVALCANTE, M.B. <b>Gestão da Inovação</b> . Curitiba: Editora Aymará, 2011. COTEC. <b>Technology Management Guide for Companies</b> (TEMAGUIDE). Fundación COTEC. Valencia (Espanha): COTEC, 1998. TERRA, J.C. <b>10 Dimensões da Gestão da Inovação</b> – Uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2012 TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. <b>Gestão da Inovação</b> . 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008..
Carga Horária	8 horas, sendo 4 horas para Blocos I e II e mais 4 horas para Bloco III.
Data e Local	1º encontro – 4h – 06/11/2014, 14h – Sala de treinamento do RH. 2º encontro – 4h – 07/11/2014, 8h – Sala de treinamento do RH.
Infraestrutura	Sala de treinamento para até 20 participantes. Projektor multimídia. Tomadas, extensões e Notebooks para os participantes. 20 Canetas para flip chart de cores variadas. Flipchart de 50 folhas com adesivos para fixação das atividades em mural.
Participantes convidados	Diretores; gerentes de marketing, produção, pesquisa, vendas, recursos humanos; gestores de projetos de novos produtos.
Avaliação do curso	<b>Pelos Participantes</b> : Ficha de avaliação a ser preenchida pelos participantes e entregue ao final do 2º encontro. <b>Pelo Agente de Inovação</b> : Revisão dos aspectos, dados e informações contidos no Relatório de Competitividade.

INSTRUMENTO 3.1: Plano de Capacitação da Nutrinova.

#### d) Validação e aceite do Plano de Capacitação com gestor


- Validar o Plano de Capacitação com o(s) gestor(es).
- Solicitar aceite formal quanto à aprovação do Plano.

### 3.4.2 Aplicando a capacitação para os gestores

- Apresentar o conteúdo conforme Plano aprovado.



- Explorar ao máximo a contextualização dos conteúdos à realidade da empresa.



**DICA**

Lembre-se que o curso trata de inovação, ou seja, o próprio curso deve conter métodos e atividades inovadores que estimulem a participação de todos.

- Buscar, durante as discussões, perceber oportunidades de melhoria e/ou aprofundamento de informações do Relatório de Competitividade.

### 3.4.3 Avaliando a capacitação sob o ponto de vista dos gestores.

- Aplicar, ao final da capacitação, um instrumento que permita avaliar o atendimento de expectativas dos participantes. O Instrumento 3.2 apresenta o exemplo de avaliação para o curso desenvolvido na Nutrinova.

Instrumento de avaliação do curso – Gestão da Inovação Nutrinova							
		Aspecto	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
1	Curso	Qualidade do material didático		X			
2		Adequação da CH do curso		X			
3		Alcance das expectativas quanto ao curso	X				
4		Abordagem prática	X				
5	Instructor	Conhecimento do assunto	X				
6		Objetividade na apresentação dos conteúdos		X			
7		Relacionamento com os participantes	X				
8		Pontualidade	X				
9	Apoio	Instalações	X				
10		Atendimento	X				
11	Auto	Nível de conhecimento anterior ao curso			X		
12		Nível de conhecimento adquirido	X				
Comentários, sugestões e críticas:							
- Poderia ser utilizado uma parte do curso em EaD de forma a facilitar a antecipação de conceitos e conteúdos.							
- Mais livros disponíveis sobre o tema na biblioteca física da empresa.							
- ...							

Instrumento 3.2 - Avaliação do curso de Capacitação na Nutrinova.

### 3.4.4 Ajustando o Relatório de Competitividade

- Registre, preferencialmente, logo após o término da capacitação, as oportunidades de melhoria de informações contidas no Relatório de Competitividade, já produzido na etapa 2.
- Atualize o Relatório destacando os ajustes realizados.
- Revalide o Relatório ajustado junto ao(s) gestor(es).



O Instrumento 3.3 apresenta o Relatório de Competitividade da Nutrinova ajustado.

## Relatório de Competitividade ajustado

### Ambiente interno

A Nutrinova possui participação importante no mercado tendo desenvolvido uma rede exclusiva de distribuição com forte aliança com supermercados. Tem lançado produtos novos com regularidade, embora sejam produtos com baixo valor agregado em termos de inovação. A planta atual possui processos tradicionais com tecnologias da década de 2000 que ainda carece de uma intensa automatização. A rotatividade de pessoal especializado e gerencial, algo característico no setor, também ocorre na Nutrinova o que aponta para uma necessidade de política de RH voltada à valorização. Há a necessidade de uma carreira que permita ao pessoal técnico também assumir cargos de mesmo nível salarial que o gerencial.

### Ambiente externo

O mercado no qual a Nutrinova atua está crescendo fortemente nos últimos anos e possui uma grande quantidade de competidores de todos os portes. Alguns destes são multinacionais que têm alto poder de negociação junto aos parceiros da Nutrinova o que serve de alerta para a continuidade e fortalecimento de laços de confiança com os mesmos. Esses players têm lançado produtos inovadores com matérias-primas diferenciadas, mas não exclusivas, o que permite à Nutrinova também acompanhar esses lançamentos para se manter, ao menos, em igualdade de condições para competir. As margens de lucro do setor têm atraído novos entrantes, também da indústria de alimentos, mas de outros segmentos (empresas de biscoitos, por exemplo). A ascensão de uma grande quantidade de consumidores oriundos das classes C e D aponta para um grande mercado no médio prazo.

### Novas Tecnologias de produto no setor

Nanotecnologia para produtos funcionais

Tecnologias de amassamento de cereais

Utilização de resíduo industrial de maracujá

Tecnologias de embalagens biodegradáveis

Vitaminas e sais minerais na formulação de biscoitos

### Novos Mercados potenciais

Diabéticos

Obesos

Países emergentes

Países africanos orientados pela OMS

### Novos produtos no setor

Barras de Granola

Barras de cereais com características reais da fruta

Barras Light da versão 7 grãos

Barras de proteínas

Barras orgânicas



### **Novos processos**

*Tecnologia de processo de amassamento de cereais*  
*Tecnologia de processo de aglutinação de componentes*  
*Tecnologia de processo para controle de umidade*  
*Automatização do processo de xaroparia*

### **Novos serviços**

*Não é aplicável à Nutrinova.*

### **Anterioridade**

*Não foram encontradas patentes que limitassem o desenvolvimento de novos produtos ou processos pretendidos.*

### **Oportunidades prévias**

*Barras diet para mercado de diabéticos*  
*Barras light para mercado de alimentação saudável*  
*Barras de cereais orgânicas*  
*Introdução de embalagens biodegradáveis*  
*Processo de reaproveitamento de água de processos de produção industrial*  
*Barras de complementação alimentar para países da África*

**INSTRUMENTO 3.3:** Relatório de Competitividade ajustado da Nutrinova.

A partir da capacitação, o Agente de Inovação deve buscar disseminar na empresa algumas noções básicas de Gestão do Conhecimento e de suas práticas, visando estimular as atividades colaborativas, sobretudo no compartilhamento de informações e do conhecimento individual (competências pessoais), pertinentes ao negócio e aos seus processos organizacionais. O objetivo é apoiar as atividades de inovação na empresa e criar um ambiente favorável à criação e compartilhamento de ideias inovadoras e do seu registro para fácil compartilhamento das informações.

As atividades desenvolvidas nesta etapa são as seguintes:

#### **a) Capacitação básica nos conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento**

Esta atividade visa disseminar conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento a serem aplicadas na empresa, sobretudo aquelas relacionadas às funções de criação, disseminação e aplicação do conhecimento, que se integram ao processo de inovação. O Agente de Inovação deverá estar preparado para orientar esta capacitação como parte decorrente das suas atividades de atendimento da empresa.

#### **b) Estímulo ao compartilhamento de informações**

Para estimular o trabalho colaborativo como suporte à geração de ideias inovadoras e desenvolvimento compartilhado de projetos de inovação,



sugere-se criar mecanismos e práticas de Gestão do Conhecimento e formação de comunidades de aprendizagem dentro da empresa, focadas em temas recorrentes dos projetos de inovação. O Agente de Inovação poderá sugerir estas e outras práticas mais adequadas às necessidades específicas da empresa quanto à questão do conhecimento.

### c) Registro das ideias de inovação

Finalmente, é bem provável que durante e após a capacitação a equipe capacitada esteja motivada a gerar ideias e oportunidades de inovação para a empresa. Neste sentido, é importante destacar uma das práticas de Gestão do Conhecimento - Banco de Ideias - como proposta de um suporte para o registro de tais ideias, de forma que a qualquer momento possam ser acessadas e retomadas quanto à sua viabilidade de desenvolvimento e implantação.

## 3.5. Cuidados na aplicação da Capacitação

- Estimule os participantes da capacitação a lerem os textos antes do encontro presencial para já terem de antemão os conceitos, exemplos e casos relativos ao tema inovação.
- Por ser um curso que tratará a inovação na prática, a expectativa dos participantes normalmente é grande. Esteja preparado para surpreendê-los com técnicas, métodos e atividades inovadoras.
- Invista tempo no planejamento. Planeje bastante de maneira que os imprevistos façam parte das possibilidades ao longo do encontro presencial. Ou seja, crie o chamado "Plano B".
- Garanta alto nível de qualidade do material distribuído aos participantes.
- Não faça da entrevista de alinhamento um limitador de potenciais percepções do Agente de Inovação. É apenas um balizador que pode até apontar elementos além dos já conhecidos pela empresa.
- Assista muitas palestras no YouTube, das mais diferentes áreas, e identifique técnicas e atitudes que podem ser utilizadas durante o curso.
- Delimitação não deve ser confundida com limitação.
- Nos resultados da avaliação, tenha nas críticas um estímulo à melhoria do Plano ou da sua própria capacidade de conduzir capacitações.





## Referências do capítulo

- <sup>1</sup> ABBAD, G.S.; BORGES-ANDRADE, J.E. **Aprendizagem humana em organizações de trabalho**. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- <sup>2</sup> NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York: Wiley, 1984.
- <sup>3</sup> ARGYRIS, Chris. *On Organizational Learning*. 2nd. ed. Oxford, UK: Blackwell, 1999
- <sup>4</sup> SENGE, P.A. **Quinta Disciplina**. São Paulo: Best-Seller, 1991.
- <sup>5</sup> NONAKA, I & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. São Paulo: Campus, 1997.

