

ENCONTRO CULTURA DA INOVAÇÃO

Na manhã do dia 13 de agosto de 2015, na FGV/EAESP, campus Berrini, aconteceu o encontro sobre Cultura de Inovação.

A abertura do evento ficou por conta do coordenador do Fórum de Inovação, prof. Marcos Vasconcellos, que apresentou um overview dos 15 anos do Fórum.

Na sequência a “Cultura de Inovação como forma de transformar o negócio” foi abordada pela prof. Silvana dos Santos Pereira e “Cultura de Inovação dentro de uma pequena empresa”, pelo empresário Pedro Siena.

Ao final, aconteceu um debate com a plateia.

Vamos conferir o resultado desse encontro histórico.

DINÂMICA DA CULTURA – DEFINIÇÃO

A Prof. Silvana pode abordou a realidade das empresas hoje: “As organizações têm perdido a sua organicidade, os controles têm aumentado via Compliance dificultando a espontaneidade capaz de gerar inovações. A burocracia aumenta e a redução da crença em pessoas substituída por procedimentos impessoais. Como inovação pode se manifestar? Inovação é primordialmente um ato humano que vem da criatividade, do engenho do esforço. Para isto a organização necessita de condições às quais denominamos o Meio Gerador Interno, uma espécie de ecologia que permite gerar inovações. Presença de aprendizagem, lidar com risco, medo. As organizações padecem com uma dificuldade de lidar com a verdade de que os resultados esperados podem não ser alcançados”, iniciou de forma impactante falando sobre a lista de pressupostos da Cultura de Schein.

1. A natureza da realidade e da verdade

Esse pressuposto define o que é real e o que não é; o que é um fato de natureza física e de natureza social; como, na sua essência, a verdade deve ser determinada; se a verdade é revelada ou descoberta.

A percepção e as maneiras de lidar com a verdade nas organizações está relacionada à qualidade das relações, o espaço que existe ou não para comunicação, transparência. Reflete a existência de “ilusões” nas relações organizacionais:

- Como são tratadas as pessoas que trazem a verdade /mentira
- Quanto a Verdade tem espaço para ser expressa, ser escutada, quanto a comunicação da verdade permeia os níveis
- Quanto boas e más notícias permeiam a organização
- Cultura da mentira X Cultura da Verdade(Discurso público X Discurso privado)
- Quanto se trata o conflito / quanto camufla o conflito

“Bem arraigada no Brasil a omissão, somos muito amigos, jeitosos, coletivistas, corporativistas, com dificuldade de falar a verdade face a face, optando muitas vezes pela omissão”; disse prof. Silvana.

2. A natureza Tempo - Como é definido e medido, o que significa, qual a importância dada. A percepção e as maneiras de lidar com o tempo variam culturalmente. A relação com o tempo influi drasticamente nas interações, nas negociações, na maneira de se organizar e de gerir pessoas e relacionamentos, podendo ter um significado de respeito ao outro e às coisas. Pode ser visto através dos seguintes pontos:

- Tempo para planejar, organizar, executar - Respeito ao ciclo do tempo
- Tempo do trabalho / Tempo da vida pessoal
- Como são tratadas as prioridades
- Pontualidade: expressa respeito para com outros

“Nosso estilo local é colocar o carro na frente dos bois. A questão é observar como lido com o meu tempo, como lido com a pontualidade”;

Define o conceito básico de tempo no grupo; como o tempo é definido e medido; quantos tipos de tempos há; a importância do tempo na cultura.



3. Natureza do Espaço – Como é alocado e apropriado, significado simbólico, definição dos aspectos de relacionamento

A percepção e as maneiras de alocar os espaços, a forma como são tratados, o significado simbólico destes, os espaços e as relações de poder e prestígio

- O significado dos muitos espaços ocupados pela Organização
- Como as relações se dão considerando os espaços
- Estar em certos espaços possui significado adicional de poder, carreira, prestígio etc.
- Significado de prédios, salas, sites, geografias

Como o espaço é alocado e apropriado; o significado simbólico do espaço ao redor das pessoas; o papel do espaço na definição dos aspectos de relacionamentos, como por exemplo o grau de intimidade ou definições de privacidade.

4. Natureza do Ser Humano – Como se vê a natureza humana - confiável /não confiável, capaz/ não capacitado, autônoma/ dependente/ nível de cuidado para com as pessoas

- Como pessoas são vistas, percebidas e tratadas
- Nível de confiança no trabalho e na capacidade para realizar, decidir, resolver
- Nível de crescimento profissional, carreira e reconhecimento
- Quanto as decisões organizacionais contemplam a questão pessoas
- Qualidade de vida/ bem estar/ saúde das pessoas

5. A natureza da atividade humana - Esses pressupostos definem a coisa certa a ser feita pelos seres humanos em relação ao seu meio ambiente, com base em pressupostos anteriores sobre a realidade e a natureza da natureza humana. Na orientação básica da vida, qual o nível adequado de atividade ou passividade? No nível organizacional, como a organização está relacionada ao seu meio ambiente? Qual a linha divisória entre o trabalho e o lazer?



6. Natureza da Atividade - Crença na capacidade de intervir no meio X crença no cerceamento imposto pelas regulamentações e restrições ambientais

- Intrusividade X Passividade da Organização: em ver lacunas, se posicionar de forma diferenciada
- Crença / descrença na capacidade de modelar a realidade externa
- Ousadia X Passividade nos negócios

Esta natureza caracteriza a intrusividade da organização, impacta no inovar, na busca de novos nichos de atuação.

A DISTÂNCIA DE PODER – DISTRIBUIÇÃO DO PODER E DOS RELACIONAMENTO

A Distância de Poder mede o quanto os membros de uma instituição (país, família, escola, corporação) estão hierarquicamente distantes ou próximos dos níveis abaixo. Pode ser examinada da seguinte forma:

- A presença da distância de poder em dada comunidade
- A aceitação / rejeição da forma como o poder está distribuído
- Avalia-se também a forma desta distribuição e o modo como a relação com a autoridade é estabelecida

“o problema não está no fato de ter níveis superiores e sim a inaccessibilidade à eles. Muitas vezes é dito que a porta está aberta, quando, na verdade, não está”;

DISTRIBUIÇÃO DO PODER E DOS RELACIONAMENTO

Individualismo X Coletivismo (Competitividade X colaboração)

- Individualismo: implica em uma malha social de relacionamentos distantes, onde as pessoas focam em si mesmas e em sua família imediata.
- Coletivismo: implica em uma rede social de relacionamentos próximos, onde as pessoas fortemente distinguem seu próprio grupo dos demais

Vivemos no Brasil em sociedade coletivista com traços corporativistas e baseado na camaradagem. A amizade muitas vezes se sobrepõe ao profissional.

TOMADA DE DECISÃO – NATUREZA DOS RELACIONAMENTOS HUMANOS: DISTRIBUIÇÃO DO PODER E DOS RELACIONAMENTOS

Pressupostos para a tomada de decisão: traços de como se toma decisões, como se lida com risco, como se delega, como se pactua e apóia frente a resultados; quanto a pessoa sente confiança para a tomada de decisão; quanto a Liderança acredita na maturidade e competência das pessoas

“Envolve-se muita gente mas pouco se decide. Há a presença do Medo e da assunção de riscos”

Define qual a conduta básica adequada para os relacionamentos, para a distribuição de poder e para o amor. A vida é colaborativa ou competitiva, individualista, de colaboração em grupo ou comunitária? Qual o contrato psicológico adequado entre empregadores e empregados? A autoridade se baseia, por princípio, na autoridade tradicional e linear, no consenso moral, na lei ou no carisma? Quais os pressupostos básicos para fundamentar os conflitos a serem resolvidos e as decisões a serem tomadas?

CULTURA DA INOVAÇÃO – QUAIS FATORES ESTÃO PRESENTES?

Statments – Olho para inovação sob a ótica das coisas que estão para emergir, “gosto da capacidade de romper padrões, dimensões do desconhecido. Acumular energia para a inovação”. Silvana destaca que a gestão da energia é muito importante

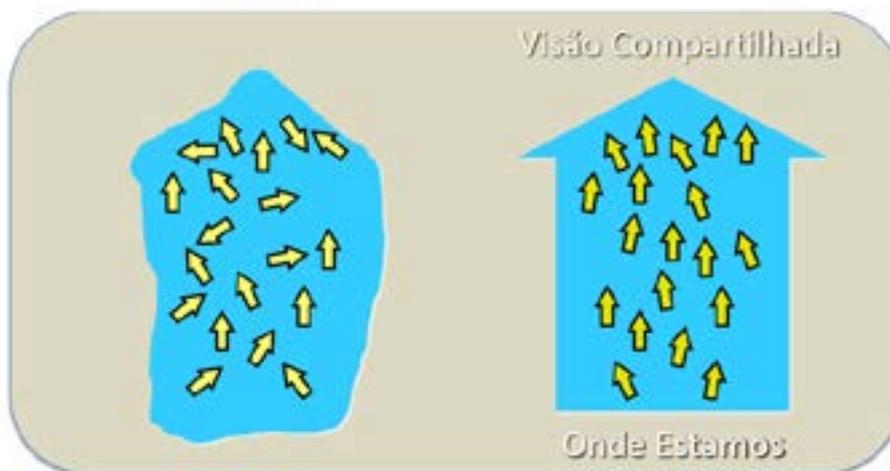


O rompimento de padrões, superações nos faz chegar ao que nem imaginávamos sermos capazes. As empresas geralmente não dão incentivo a quem é mais emocional, e esse perfil é importantíssimo para romper barreiras”. As pessoas seguem desalinhadas é preciso uma visão compartilhada. Cada um pode seguir e somar do seu jeito.

Princípio do Alinhamento

Organização desalinhada e típica

Organização alinhada



ONDE ESTAMOS? GAPS

As pessoas precisam desejar coisas comuns

Precisamos criar ambiência para que as mentes se abram. Promover o meio Inovador Interno

Não é raro nos depararmos com pessoas que tem ideias e pensam ser melhor sequer compartilhá-las. Uma apatia.

Pensar que o cliente é seu chefe não é saudável. Assim como ter foco no emprego e no salários. Quem está realmente vinculado tem outro sentimento, Infelizmente na ultima década perdemos muito essa cultivo dos vínculos.

A sobrevivência tem levado as organizações a isso. O empregado sente-se um número, pensa que pode mudar de emprego. A falta de vínculo gera isso

“Falta o sentimento de pertencimento, o laço afetivo ligado ao propósito. O que engaja as pessoas é a causa mas andamos nos importando mais com a contabilidade”.

Culturas fortes e coesas tem a ver com vínculo, liberdade e autonomia.

Valem as perguntas eu me sinto em casa? Posso me expressar.

Coesão constrói confiança.



MEIO INOVADOR INTERNO - FATORES

APRENDIZAGEM

Lidam com risco, erro e fracasso
Trabalham de forma repetitiva; evitam fracasso / erros / risco.

Forte Vínculo

Identidade e afeto para com a organização

Se vê no futuro, engaja, compromisso

Baixo vínculo; foco no emprego.



CULTURAS FORTES E COESAS

Liberdade e autonomia - inovar é um valor para todos.

Diversidade presente

Baixa coesão: sub-culturas. As pessoas são ocupadas pela operação e pelo dia a dia.

Capacidade de mobilização para inovar.



ESTRUTURAS SIMPLES COM AUTONOMIA.

Mobilização para operação, para o dia a dia.

Estruturas com forte hierarquia

Há PROCESSO DE INOVAÇÃO livre e debatido.

Inovações são estimuladas e esperadas

Inovações geradas por alguns na liderança, sem processo organizado.

Inovações são inibidas, as pessoas são cobradas pela operação

LIDERES são exemplo e referência, gerem a cultura e cultivam comunicação intensiva e extensiva.



Gestores fomentam inovações em todos os níveis

Direção não é percebida como referência, mas como autoridade hierárquica. Não há gestão da cultura.

Gestores controlam.

FATORES

ESTRATÉGIAS OUSADAS, identificando lacunas existentes no mercado.

Estratégias circunscritas às regras e regulamentações do ambiente.

FATOR HUMANO

Quando há verdadeira inovação... encontramos...

- Felicidade
- Propósito
- Êxtase
- Fluxo



CULTURA DE INOVAÇÃO DENTRO DE UMA PEQUENA EMPRESA – CASE SIENA IDEA

O tema foi trazido por Pedro Siena, que é Graduado em Engenharia Elétrica pela Escola Federal de Engenharia de Itajubá (1986), e pós graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (2004). Trabalhou na IBM Brasil de 1986 a 1988, sendo então deslocado para IBM Research Triangle Park, North Carolina. Em 1992, volta para IBM Brasil para atuar na área de serviços como engenheiro de sistemas, arquiteto de sistemas e gerente de projetos. Em 1996, deixa a IBM para montar a SST it solutions, onde atua hoje como Chief

