Caderno de Inovação

VOLUME 13 / Março 2014



CRIATIVIDADE

Caderno de Inovação

VOLUME 13 / Março 2014



Realização:
Fórum de Inovação da FGV-EAESP

Fórum de Inovação da FGV-EAESP:
Marcos Vasconcellos (coordenador geral)
Luiz Carlos Di Serio (coordenador adjunto)

Gestão Executiva:
Luciana Gaia (coordenadora executiva)
Adriana Baraldi (staff)
Flávia Canella (staff, layout e diagramação)
Gisele Gaia (staff)
Leonice Cunha (staff)

Editora Responsável:
Maria Cristina Gonçalves (Mtb: 25.946)

02	Criatividade nas Organizações
05	Abertura do Evento
09	Resumo das Apresentações
26	Painel
28	Sustentabilidade



EDITORIAL

Editorial

O tema do nosso encontro foi Criatividade. Inovação está ligada diretamente a ela, afinal criatividade é o motor gerador de ideias.

Nesse encontro, pudemos reunir para debate e para vivenciarmos, por meio de dinâmicas, práticas ligadas à Criatividade. Reunimos três organizações: Brasilata, 3M e Instituto Sidarta. Todas demonstraram o poder de um ambiente propício para que as ideias surjam e nos brindaram com suas histórias bem sucedidas.

Ficou claro que Criatividade não se ensina. As Organizações é que precisam criar condições para que as pessoas liberem, naturalmente, a sua criatividade.

Rememorando o conceito de Inovação do Fórum: Ideia + Ação + Resultado = Inovação. Sem resultados, não há inovação. Da mesma forma que criatividade não é sinônimo de inovação. Se as ideias não forem desenvolvidas, implantadas e acompanhadas, nem sempre vão gerar algo inovador.

Fica aqui meu convite para a leitura desse precioso material e mais uma consideração importante para nortear o processo criativo: a direção precisa estar envolvida em todas as fases: a geração de ideias, o desenvolvimento e a transformação em produtos, serviços, modelos de negócio, dentre outros. A direção deve também se envolver na fase de implementação e análise posterior de erros e acertos, ocorridos durante todo esse caminho, como aprendizado para futuras iniciativas.

Nunca é demais lembrar que a liderança deve se envolver sim, e de forma libertadora: isto é, permitindo e inspirando novas ideias.

Até breve!

Marcos Augusto de Vasconcellos



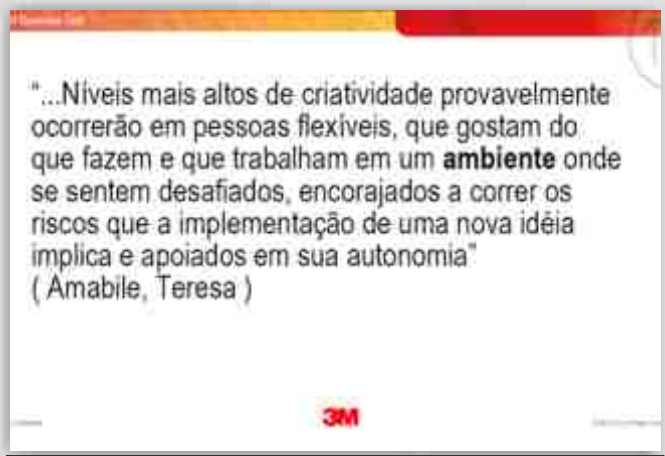
Criatividade nas Organizações

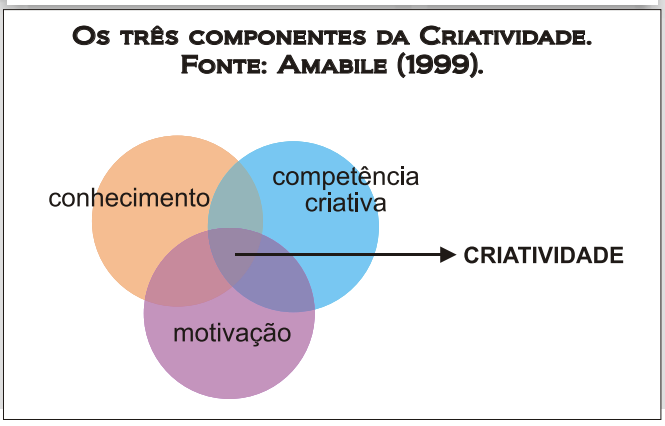
Breve Conceito Criatividade nas Organizações

(Conceito elaborado por Silvana Pereira, Luiz Lunkes e Adriana Baraldi)

1. Breve Conceito inicial sobre criatividade pelo viés acadêmico:

Desde o final da década de 1970, a pesquisadora Teresa Amabile estuda o tema criatividade nas organizações. Sua pesquisa abrange criatividade, produtividade, inovação e comportamento organizacional. Já como professora da *Harvard Business School* , Amabile, em um de seus estudos publicados no final dos anos 90, discute criatividade como um fenômeno que emerge a partir do repertório individual cujas dimensões são: conhecimento, competência criativa e motivação, conforme ilustrado na figura abaixo:





Os três componentes da Criatividade. Fonte: Amabile (1999).

Durante nosso Encontro de Inovação, a autora foi referenciada pela empresa 3M que, durante a apresentação sobre o tema destacou:

A autora sugere que para pesquisar criatividade no contexto da administração deve-se responder, inicialmente, a questões genéricas e definir conceitos básicos como:

a. O que é criatividade e como reconhecer o fenômeno?
b. como o fenômeno pode ser estudado de maneira sistematizada?
c. como o fenômeno ocorre?

Amabile (1996) define criatividade a partir da identificação e observação de seu produto, defendendo essa forma de verificação como a mais relevante para a administração. Entretanto, as contribuições que podem surgir das observações de pessoas e/ou processos não devem ser descartadas e por isso, muitas são as definições de criatividade baseadas em observação dos processos criativos, apropriadas da psicologia ou da biologia.

(fonte: BARALDI, A.A.S. O papel da criatividade em uma organização que tem inovação como estratégia. Dissertação de Mestrado, PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO, 2011.)

Outras citações:

"O indivíduo vivo é sensível e criativo." (LOWEN, 1984, p. 27)
"O infinito é uma descontinuidade." (GOSWAMI, 2008, p. 88)
"Todo ato de criação é, sobretudo, um ato de destruição" Pablo Picasso.
(como citado em GOSWAMI, 2008, p.131).
"O indivíduo é uma produção de poder e saber." (FOUCAULT, 1982, p. XIX)

O papel da Liderança:

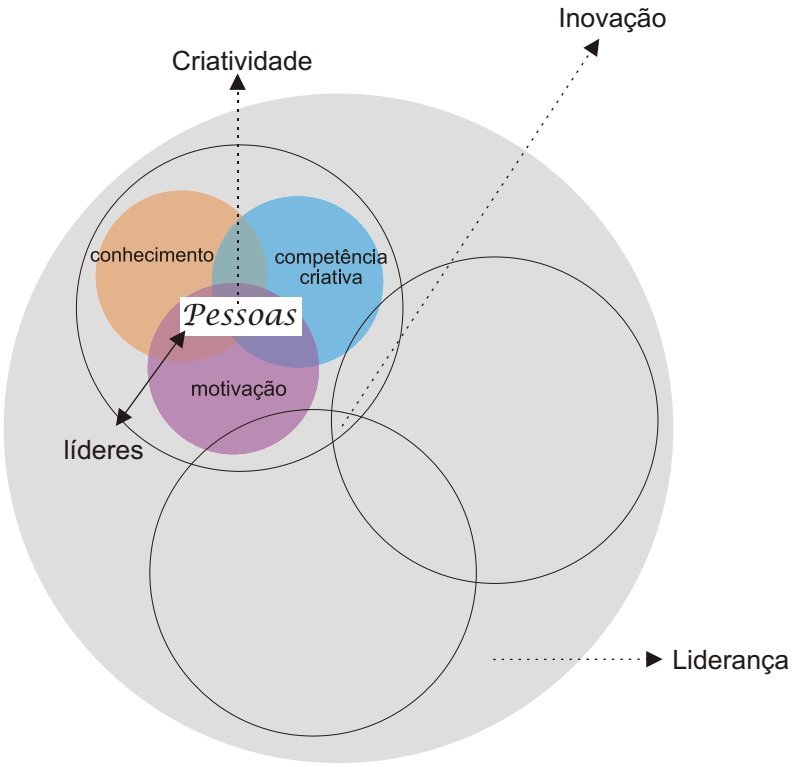
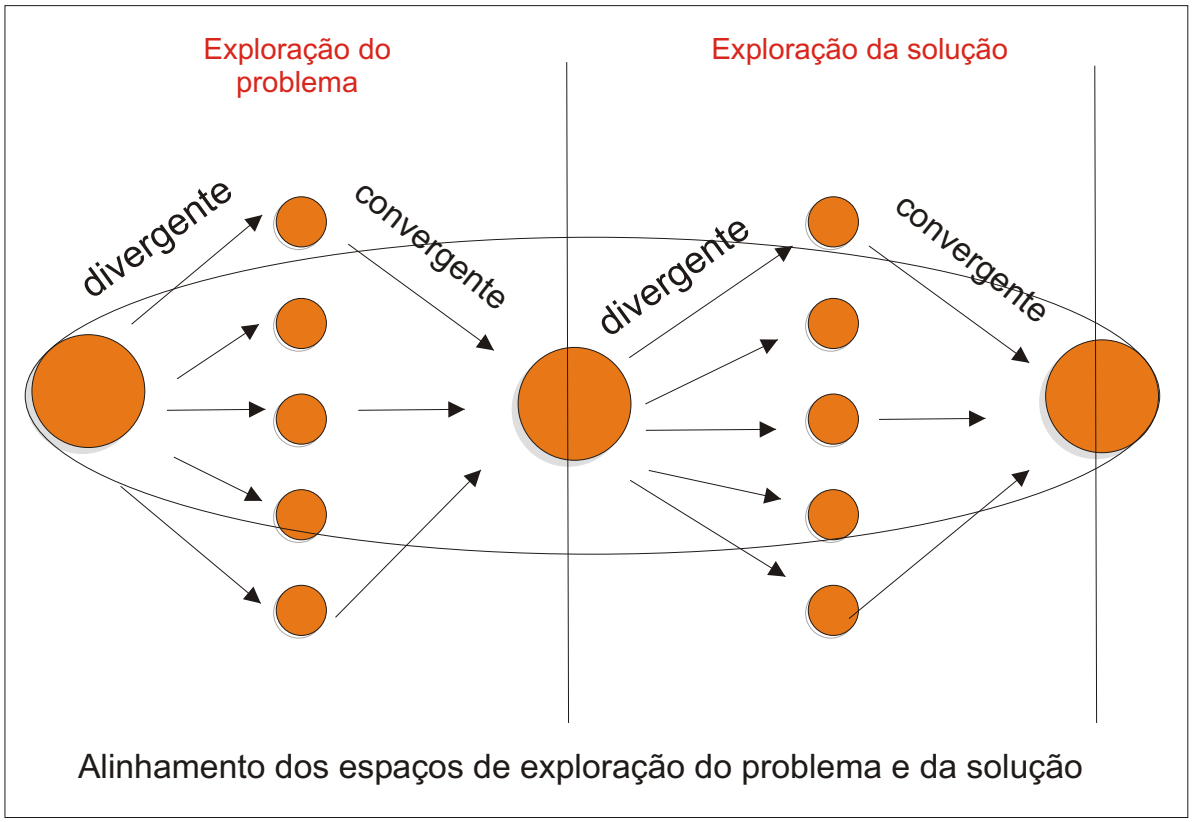


Figura: Circularidade da liderança no contexto de criatividade para inovação. Adaptado de Amabile (1999) e Kelley (2005). (Fonte: BARALDI, A.A.S. O papel da criatividade em uma organização que tem inovação como estratégia. Dissertação de Mestrado, PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO, 2011.)



2. Processo: dinâmica da reunião

Estruturação pensamento divergente e convergente



Alinhamento dos espaços de exploração do problema e da solução

Encontro de Criatividade Fórum de Inovação

No dia 28 de novembro de 2013, na Unidade FGV-Berrini, aconteceu mais um encontro de Inovação, dessa vez, o tema foi Criatividade nas Organizações, reunindo empresas de destaque no tema, professores e convidados.

Segue a agenda do encontro:

Criatividade e suas contribuições para as organizações.

- 3M - Alberto Gadioli
- Brasilata - Antonio Carlos Teixeira
- Instituto Sidarta - Claudia Siqueira

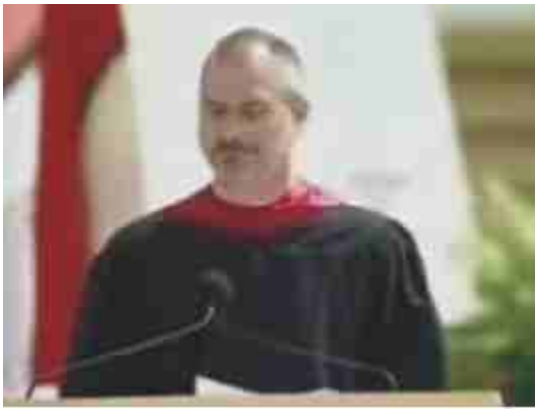
A organização criativa e quem nela trabalha - World Café, prototipagem e *insights* (dinâmica):

- Silvana dos Santos Pereira, Luiz Lunkes e Adriana Baraldi (FGV EAESP/ Fórum de Inovação)

Painel: diálogo entre as empresas 3M, Brasilata e Instituto Sidarta

- Alberto Gadioli, Antonio Carlos Teixeira e Claudia Siqueira
- Mediadora: Adriana Baraldi - (FGV-EAESP/ Fórum de Inovação)

Abertura do Evento



O prof. Marcos abriu o evento agradecendo o empenho na realização do evento por Luiz Lunkes, e as professoras Silvana Pereira e Adriana Baraldi. Explicou que o evento aconteceria de forma diferente: “Hoje o dia não será de um conjunto de apresentações e sim de etapas de um processo. Num primeiro momento, cases de empresas reconhecidamente criativas - a 3M, Brasilata e Instituto Sidarta, depois teremos uma dinâmica envolvendo empresas e público e para finalizar um painel”, contou.



A prof. Silvana assumiu o palco e disse que a proposta do dia seria “viver uma experiência integral de criatividade” e iniciou com o vídeo do discurso de Steve Jobs na Universidade de Stanford:

http://www.youtube.com/watch?v=yplX3pYWlPo

“Considero esse filme uma lição de vida e criatividade”, definiu Silvana, chamando na sequência Alberto Gadioli, da 3M, e fez um reconhecimento público: “Acho que a 3M foi e tem sido grande inspiradora para nós do Fórum de Inovação”





Bastidores do Evento:

Na sala foram montados vários varais com fotos, frases e imagens estimulavam os participantes. “Inovação é um espaço. Agradeço a Adriana por ter compilado essas inspirações especialmente para o nosso dia”, disse Silvana Pereira.

Foi criado um ambiente lúdico que promovia diversão e bem-estar. Pipoca, cookies, jujuba, brincadeiras, descontração, alegria, tudo com o propósito de despertar a criatividade dos participantes. “Não se trata de infantilização, mas de uma maneira de despertar a criatividade que vem por meio do resgate da criança interior de cada um. Liberdade, curiosidade, abertura ao aprendizado são naturais da criança e inerentes ao ambiente apropriado para emergir o fenômeno criativo”, disse Adriana Baraldi.

Como foi estruturado o encontro?

Adriana Baraldi explica que “ Na etapa da manhã foram trabalhadas atividades por meio da divergência (abertura para ideias em torno de um conceito). As 3 apresentações, 3M, Brasilata e Instituto Sidarta, inspiraram a geração de insights, assim como o filme com o discurso de Steve Jobs que deu abertura ao dia de trabalho”.

No período da tarde, houve a **convergência** de ideias e conceitos, para isso, Silvana Pereira trouxe perguntas estratégicas para uma dinâmica de grupo. Essa etapa foi finalizada pela apresentação das soluções elaboradas por cada grupo de trabalho que incluiu uma sessão de prototipagem. “Isso, além de potencializar a interação das pessoas e a troca de ideias, permitiu a criação coletiva de conhecimento e facilitou a visualização das soluções”, explicou Adriana.



Questionamentos:

“Em uma organização criativa, que seja capaz de transformar seu entorno, comunidade, sociedade e planeta”:

1.Quais são os atributos, características dessa organização?
2.Quem trabalha nessa organização? Quais são as características dessas pessoas?

Etapa pensamento divergente:

- *Insights* por meio de imagens e frases (varal preparado com estímulos visuais)

- *Insights* por meio do vídeo, discurso Steve Jobs

- *Insights* por meio das palestras (conversas) dos convidados representantes das organizações: Brasilata, 3M e Instituto Sidarta.

Etapa de pensamento convergente:

- Exercício/dinâmica respondendo as perguntas em grupos

- Essa etapa foi realizada 2 ou 3 vezes (a cada troca de formação de grupo).

- Conclusão / Solução das questões da dinâmica após a finalização da etapa de pensamento convergente = *out puts* dos grupos



Resumo das Apresentações:

Criatividade e suas contribuições para as organizações 3M - Alberto Gadioli



Alberto Gadioli revelou sua satisfação em participar do encontro e "falar sobre o que nos apaixona: inovação. Ninguém levanta querendo ser inovador, inovar é um estilo de vida, que te leva a fazer a coisas de forma diferente", disse.

Na sequência, deu um exemplo relacionado à compras no supermercado, geralmente as pessoas vão pelo mesmo corredor, no mesmo sentido, nas mesmas fileiras para achar as mesmas coisas. "Convido a percorrer o sentido contrário e posso garantir que o *mix* de produtos vai mudar e que vocês encontrarão marcas que nunca compraram. Inovar é fazer algo diferente no dia a dia", defendeu.

Fez questão de destacar que Inovação e Criatividade são coisas diferentes:"a inovação vem da criatividade, mas precisa de algo no meio. A criatividade, quando se torna realidade, tem capacidade, tecnologia e competências. Invenção é algo totalmente novo, mas inovação tem que, obrigatoriamente, gerar valor. Seja num produto, para sociedade ou um conhecimento: é assim que nós da 3M definimos Inovação", completou.

Gadioli defendeu que a criatividade é um ponto de partida, mas precisa de um ambiente favorável para acontecer.E deixou a pergunta no ar: "Como podemos tornar nosso ambiente mais criativo, mais próspero em fazer ideias?".

Defendeu três fatores:
- Liberdade de Ação "Criatividade não se faz por mandato, ela depende da liberdade que o colaborador tem para colocar para fora uma ideia"
- Valorização do "novo"
- Estímulo ao risco







Derivativo do mercado de lixas, mas para os carros deveria ter um empapelamento que pudesse ser facilmente retirado. Uma lixa nada mais é que um papel com adesivo abrasivo em cima, mas temos vários produtos a partir da lixa. Hoje na 3M, temos 55 mil produtos", contou.

A Cultura de Inovação 3M

Gadioli foi enfático em uma frase para resumir o pensamento de Willian McKnight, fundador da 3M: "Contrate bem os funcionários e deixe-os em paz!Estou há 35 anos na companhia e isso permeia toda a organização até hoje. É comum o funcionário cobrar sua autonomia, olha estou me sentindo pressionado e dizer: alivia", disse.

Gadioli ofereceu vários exemplos de como os produtos da 3M são criados, muitas vezes por materiais que eram usados para um fim e acabam gerando outros. "Para se fazer um carro de com duas cores, era necessária uma boa definição de linhas para separar as cores, daí surgiu a fita crepe, que é um

A 3M se preocupa em alimentar e retroalimentar processos que motivem a inovação,com eventos anuais como o Innovation Day: "nesses eventos juntamos todo mundo: fornecedores de matéria prima, equipe da 3M e clientes, palestras sobre o que eles consideram inovação. As perguntas geram ideias, isso é inovação aberta num macro ambiente. Boas ideias podem vir de todos os lados, de todas as cadeias. Por exemplo, no TechnicalForum, nesse ano,treinamos1200 pessoas. Como multiplicadores temos185 pessoas, que podem falar de muitos assuntos. Isso é disseminação do conhecimento e fazemos isso em nível mundial. Cada pesquisador disseminando o que está pesquisando", disse o diretor."

M Business Unit

Cultura Organizacional: A Cultura de Inovação 3M



- *À medida que nossos negócios crescem, torna-se necessário* **delegar responsabilidades e encoraja todos a exercer suas iniciativas.** *Isso exige uma tolerância considerável".*
- *"A gerência que é destrutivamente crítica frente a* **erros cometidos**, *mata a iniciativa. E,* ***é essenci ter pessoas com iniciativa se quisermos contin*** *a crescer"*
- **"Contrate bons funcionários e deixe-os em paz"**

Willian McKr

Uma empresa de Intraempreendedore

3M

M Confidential

© 3M 2010. All Rights Reserve



Reconhecimento aos Talentos Inovadores

- Impacto na Carreira
- Visibilidade na Organização
- Premiações como:
  - *3M Golden Step Awards.*
  - *3M Process Technology Awards.*
  - *3M Pathfinder, Merchant and Elite Awards.*
  - *The Carlton Society.*
  - *3M Chairman's Environmental Leadership.*
  - *3M Technical Circle of Excellence Award.*
  - *3M Global Sales and Marketing Professionalism.*
  - *3M Global Communication Awards Program.*
  - *Innovator Award.*





senvolvimento de Lideranças para o Crescimento e Inovação



3M

Desenvolvimento de Lideres Inovadores

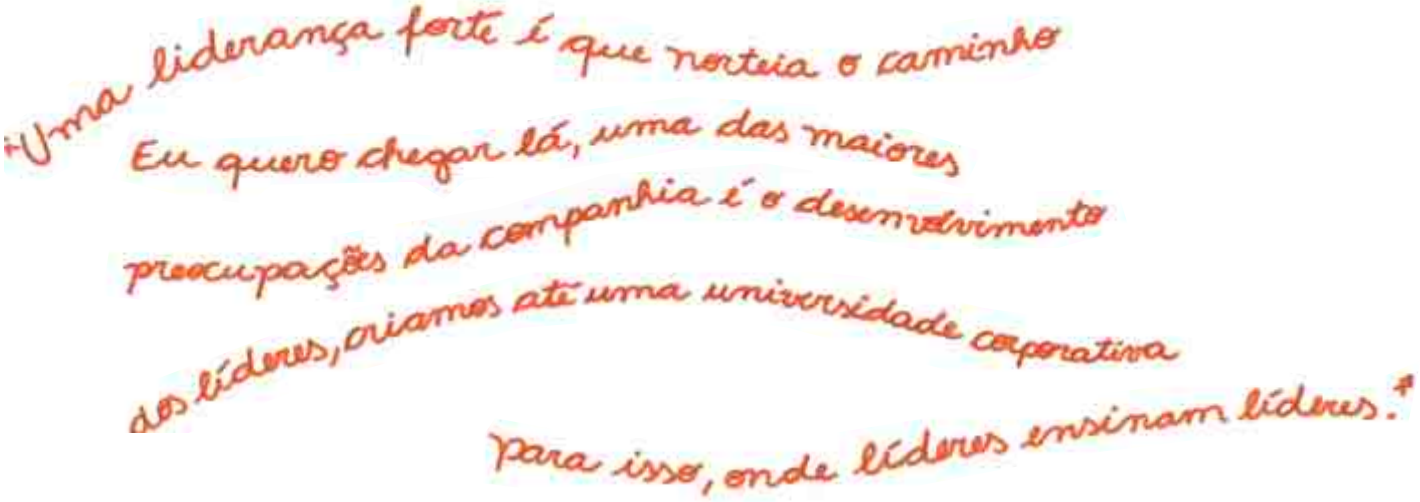


Universidade Corporativa 3M

- Métricas de Inovação = 40% das Vend
- Meta Agressivas de Crescimento
- Comunicação Aberta e Intensa
- Universidade Corporativa
- Six Sigma 2-Year Assignment
- Job Rotation & International Assignme
- Mentorias
- Pesquisas Anuais de Clima & Liderand
- Integridade

3M

Gadioli revelou a preocupação da 3M em formar líderes:





Metas de Inovação

Na 3M, as metas de inovação são expostas de forma clara: "somos criativos, mas nos norteamos por números. 40% do nosso faturamento tem que vir de produtos que não existiam nos últimos 5 anos, essa é nossa métrica. Isso quer dizer que, num período de 10 a 15 anos, a 3M se recicla, nós mesmo canibalizamos os nossos produtos", disse de forma bem humorada.

De forma resumida, o que se pode dizer é que a 3M promove uma cultura de empreendedorismo, tem organização descentralizada, dá autonomia aos seus funcionários, desenvolve lideranças, baseada no conceito da meritocracia.



Como desenvolver esse olhar?

A pergunta mais constante é como a 3M consegue permanecer criativa. Gadioli explica: “de um lado temos o mercado e suas demandas, do outro, plataformas tecnológicas para os 50 segmentos de mercado. O resultado? 55 mil produtos. Será que temos foco? Sim. Nosso foco é inovação em bases tecnológicas. Gerenciar 55 mil itens de produtos é uma loucura, desde de matéria prima até o produto final. O processo é muito forte, estruturado, baseado na gestão da inovação para que possa ser operacionalmente viável”, resumiu Gadioli.

É do cruzamento dessas tecnologias que nascem os muitos produtosda 3M: “Tiro um adesivo de borracha e coloco acrílico, já tenho uma aplicação para frigorífico. Esse mesmo adesivo antes de endurecer vira resina dentária e assim por diante. Gosto de dizer que nossa companhia é focada nas plataformas tecnológicas, que temos um bando de malucos falando com os clientes todos os dias, ouvindo e captando ideias e pensando em novas soluções, num esquema 'qual seu problema? sua dor? o que posso fazer para te auxiliar?”, exemplificou Gadioli.

Em pontos:

- Estimular a Diversidade e Ampliar o Repertório
- Desafiar Ortodoxias
- Entender necessidades (articuladas ou não)
- Alavancar competências e qualidades estratégicas



M Business Unit

Substituir / Eliminar (massa do bem Instituto 3M)









3M

A 3M também se preocupa com projetos sociais. Um dos mais recentes, interessante e solidário é recipiente para sopa, feito de farinha, destinado aos moradores de rua: “assim além de tomar a sopa, as pessoas podem comer a panela. Isso gera menos resíduos para o meio ambiente e mais alimento para quem precisa. Chamamos isso de massa do BEM”, contou.















Brasilata - Antonio Carlos Alvares Teixeira

Professor Teixeira costuma se definir como um bicho raro: “sou CEO/acionista da Brasilata há 36 anos, empreendedor e professor há 40 anos na FGV. Ser as três funções simultaneamente é raro. Vale dizer que sou um dos fundadores do Fórum de Inovação também”, disse ao se apresentar.

Teixeira é categórico ao dizer que inovação são pessoas: “não existe inteligência artificial, os neurônios das pessoas são as únicas fontes de inovação e criatividade”, disse.

O que é inovação? “Não é invenção, nem nova ideia, é a nova ideia que obteve sucesso. Quem reconhece o que é inovação, ou não, é o mercado na hora que compra o produto e/ou ideia. É preciso saber se teve sucesso. Não existe inovação fracassada”

Teixeira fez questão de lembrar a definição de Inovação do Fórum e disse que em 2000, ano da criação do Fórum, a 3M teve grande influência.

Teixeira defende que uma organização para ser inovadora deve praticar sempre: “Poucas organizações apresentam a capacidade duradoura de produzir sistematicamente inovações, 1 em cada 100. Posso dizer e ressalto que inovação não está diretamente ligada a P&D', afirmou.





Inovação no México

Teixeira trouxe um caso de inovação de uma empresa de cimentos do México. O trânsito caótico do México é mundialmente conhecido e uma empresa garantia a entrega de uma betoneira de cimento em, no máximo 30 minutos. Como é possível? Trata-se de uma inovação em gestão. A empresa criou um *software* e mantém caminhões girando em pontos estratégicos da cidade. Logo após o pedido, rastreia-se a melhor via de acesso, não necessariamente a que esteja mais perto.

Intraempreendedorismo

Teixeira destacou a importância do Intraempreeendedorismo, onde todos os funcionários estão comprometidos com a inovação: “do general ao soldado raso, como na Whirpool, por exemplo, onde a inovação provém de todas as pessoas e lugares”. O empresário acredita que para isso é preciso quebrar a barreira do preconceito de que a inovação não possa “vir do soldado raso e tenha que vir do engenheiro. A inovação deve permear toda a organização, ter estrutura sistêmica e todos serem responsáveis por promover e gerar ideias, ter ambiente, ter cultura.



Informações sobre a Brasilata

- É uma empresa familiar com administração profissional;
- É de porte médio, tem cerca de 1.000 f funcionários;
- Fabrica latas e baldes de aço;
- É a segunda do setor, altamente competitivo com 40 *players* que é *commoditizado*, perdendo somente para a Nestlé (que fabrica suas próprias latas);
- Tem 4 fábricas SP, Estrela (RS), Goiás (Rio Verde) e Recife
- Evolução do mercado de latas nos últimos 18 anos, caiu por substituição. A Brasilata manteve um crescimento orgânico, não aconteceu nenhuma aquisição;
- Um ponto importante é que na crise de 2008, quando o mercado foi dramaticamente afetado, a Brasilata se manteve e, em 2009, cresceu mais do que outras empresas do setor.

Curiosidade: Isso aconteceu devido a criação do Banco de Férias, antecipação de férias em até um ano, evitando demissões em época de crise. “Em 2009 em meio a uma forte crise, oferecemos férias antecipadas aos nossos funcionários. No retorno deles, e numa condição de mercado mais favorável, ganhamos 30% de *marketshare*. Afinal, tínhamos todos preparados e atendemos de pronto o mercado”, explicou Teixeira.



Projeto Simplificação mais de 1milhão de Ideias

A Brasilata é reconhecida como uma das mais inovadoras no Brasil, graças ao Projeto Simplificação (Sistema Brasilata de Sugestões), implantado em 1987, inspirado no “Sistema Toyota de Sugestões”.

Nestes 25 anos, a Brasilata já contabilizou mais de um milhão de ideias (número até 31/12/2013), com um expressivo número de implantações bem sucedidas, gerando novos produtos, impactando positivamente no desenvolvimento e melhoria dos processos produtivos, no aprimoramento dos sistemas administrativos, e nas condições gerais do trabalho.

Em 2012 foram recebidas 150.040 ideias, o que representa uma média de 152,9 ideias enviadas por inventor por ano, um número elevado até mesmo para o padrão japonês.

Os dados de 2013 foram: 171.916 ideias representando 170,4 ideias por inventor.

Os autores (indivíduos ou equipes) das seis melhores ideias por Unidade, são premiados semestralmente em festas, oferecidas a todos os inventores. Uma vez por ano, acontece a Super Copa onde são escolhidas as Campeãs das Campeãs, ou seja, as melhores ideias de cada unidade industrial, entre as que já foram premiadas no ano anterior.

O Projeto Simplificação foi concebido em julho de1987 com a intenção de criar um canal de comunicação entre os funcionários e as chefias. O propósito do sistema de sugestões da Brasilata é a melhoria do clima interno e o acúmulo gradual de conhecimentos com a participação do maior número possível de colaboradores. Ao contrário do que se possa imaginar o objetivo principal do sistema não é o aumento de produtividade, mas sim a criação de um ambiente capaz de produzir inovação de forma contínua, conhecido pela academia como Meio Inovador Interno.

Em 25 anos foram recebidas um milhão de ideias, a maioria muito simples, porém algumas produziram inovações importantes. Certamente o Meio Inovador Interno existente na Brasilata foi o diferencial que a tornou conhecida como uma das empresas mais inovadoras do país, apesar de atuar em um setor maduro como é a fabricação de latas de aço. Na Brasilata todos os empregados são contratados com a função inventiva e denominados inventores.Essa forma de registro permite um respaldo legal para a empresa, já que evita problemas no caso de patentear a ideia.

O Projeto Simplificação atual também com Gestão de Conhecimento, já que captura o conhecimento tácito, novas ideias e cataloga tudo num único banco. Mais de um milhão de ideias computadas que podem ser acessadas a qualquer momento.

“A criatividade é perder o medo, o receio do novo, é abrir canais de comunicação. Vem de um ambiente social complexo, vem dos trabalhos comuns e não dos administradores, é preciso conquistar a confiança das pessoas, ser um bom lugar para trabalhar, ter tolerância ao erro, o que chamamos erro bem intencionado”, disse.



Instituto Sidarta - Claudia Siqueira

Claudia fez questão de se apresentar de forma diferente, ao invés de trazer dados ou qualquer apresentação, contou uma história do instituto misturada ao sonho do seu fundador, o chinês Chang que desejava retribuir ao país a acolhida, por isso criou uma instituição de ensino. Acompanhe a trajetória num artigo assinado pela diretora do Instituto, Claudia Siqueira.


Claudia Siqueira

Instituto Sidarta: Inovar em educação



Instituto Sidarta: Inovar em educação

Para que e por quê? O desafio em romper com uma educação do século XIX - Claudia Siqueira (Diretora do Instituto Sidarta)

Foram indagações como estas que fizeram surgir, em 1998, o Instituto Sidarta, uma iniciativa audaciosa encabeçada pelo senhor Chang, empresário chinês, e mais do que isso um cidadão do mundo, com uma visão bastante arrojada da vida.

Suas inquietações começavam dentro da própria companhia em que trabalhava,já que convivia com pessoas “bem formadas” em universidades de 1ª linha, falando mais de dois idiomas, com diversas especializações no exterior, mas que quando questionadas do motivo de tal decisão, respondiam sem hesitar - “Porque o senhor mandou!” Fácil e simples assim...

Esta conformidade e falta de coragem de reescreverem outras histórias, inquietavam este homem que acreditava que poderia e deveria colaborar para que a educação em nosso País ganhasse novas nuances.

Se pensarmos que em 1998 ele inaugura a primeira escola brasileira com perfil internacional, que teria em seu currículo formal mandarim..., sim estamos falando de um projeto além de seu tempo. As pessoas naquele momento não entendiam muito bem o porquê desta escolha, achavam interessante, mas não alcançavam a essência de tal iniciativa, afinal, mandarim nem estava na ordem do dia ou na moda, digamos assim!

Por ter coragem e ousadia de espiar para além do que nos é permitido olhar, senhor Chang traz para a pauta da educação assuntos como: sinapses, lado direito e esquerdo do cérebro, neurociência, podas cerebrais, desenvolvimento humano, valores e princípios, inteligências múltiplas, projetos de trabalho, competências sociais, intelectuais, diversidade, multiculturalismo...enfim, nos provoca a fazer um espaço que não emburreça, mas que se dispõe a enxergar o ser como único e múltiplo, simples e complexo, ou seja, lugar que fomenta a existência de sonhadores e realizadores!

Três princípios filosóficos norteiam a existência do Instituto:

- Teorias não substituem a experiência de vida.
- Sabedoria é reconhecer a unidade que existe na diversidade.
- É essencial estimular a consciência do serviço à sociedade.

Nosso desafio na definição dos princípios era não cair no lugar comum, não escolarizar, mas ganhar pertencimento e abrangência.

Determinadas escolhas forjam a identidade desta Instituição, que passa pela simples porém significativa escolha de não ter o bom e velho sinal do dia a dia da escola. Além disso, não usar o professor como única fonte do saber, ter professores bons ouvidores mais que faladores, provocar a reflexão acerca de diferentes temáticas e construir conectivos entre elas, usar diferentes metodologias para acessar o aluno, ter desejo de ensinar e acreditar genuinamente em um aluno capaz, são alguns dos desafios diários e constantes.

Conseguir selecionar equipe para uma empreitada como esta não foi e não é



tarefa fácil, para isso foi organizado um projeto de formação contínua que garante que cada membro deste projeto chamado Instituto Sidarta compreenda sua missão e seu papel nesta engrenagem lançada inicialmente pelo senhor Chang, mas que hoje é de corresponsabilidade de cada um que compõe a equipe.

O compromisso com uma educação de qualidade para todos é a reflexão mais importante e constante de nossa instituição. Sabemos que escolher fazer educação neste país é um desafio e tanto, desta forma escolhemos compartilhar todos os estudos e projetos realizados por meio de publicações sistemáticas, usando diferentes suportes midiáticos. Nossa intenção é levar para os mais diferentes pontos de nosso País e do mundo nossas inquietações e as alternativas encontradas para mediá-las.

Compartilhar nossas angústias e aprender com os outros também estão presentes em nosso dia a dia, assim buscamos sempre diferentes parceiros nas mais distintas áreas do conhecimento para participarem dos projetos fomentados pelo Instituto, pois sabemos que a diversidade é a palavra de ordem.

Colaborar para que a instituição escola saia do século XIX é nosso maior desafio, criar alianças entre o poder público e o privado para buscar soluções criativas e inovadoras que promovam meninos e meninas para a competência, ser um lugar laico, acolhedor e semeador de sonhos, que acredita veementemente na capacidade humana e na integração social faz com que o Instituto Sidarta exista e persista, pois é pela educação que perpetuamos nossa existência e delineamos nossas histórias.

Desta forma, o Sidarta vem fazendo educação nestes 15 anos, sempre se questionando e se provocando a pensar e a fazer uma educação libertadora, que clama pela autoria de seus diferentes atores, que se dispõe a ser uma comunidade educativa, afinal acreditamos que inovar não é fazer necessariamente algo novo, mas é olhar para algo que já existe e se permitir perguntar - será que tem que ser ou continuar assim?



A organização criativa e Quem nela trabalha - World Café, prototipagem e insights (dinâmica):

O trio organizador do evento composto por Silvana dos Santos Pereira, Luiz Lunkes e Adriana Baraldi (FGV EAESP/ Fórum de Inovação), conduziu durante a tarde uma dinâmica que fez parte da etapa de pensamento convergente. “A intenção era potencializar a cocriação. Para isso, durante a dinâmica em grupos foram mantidos os líderes de cada mesa de trabalho e alternados os demais componentes em sessões de trabalho de criação. A manutenção do líder, é fundamental no processo para a manutenção do foco e da visão de solução trabalhada pelos grupos . É papel do líder a mediação do trabalho, organização das ideias, manutenção da visão sistêmica, acolhimento e motivação dos envolvidos para estimular a criatividade de todos e a criação coletiva, respeitando repertório individual”, disse Adriana Baraldi.

Durante o trabalho em grupos, foram propostas duas questões trabalhadas dentro do seguinte contexto:

“Em uma organização criativa, que seja capaz de transformar seu entorno, comunidade, sociedade e planeta:

1. Quais são seus atributos, características dessa organização?
2. Quem trabalha nessa organização ?”

Após a dinâmica, finalizando a etapa de pensamento convergente, foram gerados *outputs* que, coletados pelos coordenadores, foram resumidamente agrupados da seguinte maneira:

1. Atributos e características de uma organização criativa:

- Perfil da liderança: visão sistêmica, inclusiva, valores bem definidos, conectada com o mundo e centrada nas pessoas

- Espaços de criação: abertos, interativos, canais de comunicação fluido, harmônicos, informal, vivo

- Cultura: tolerante a erros, meritocracia, em constante comunicação com os *stakeholders*

2. Pessoas que trabalham nessa organização criativa:

- Valores: ética, cuidado, respeito

- Comportamento: colaboração competitiva, ousadia consciente, visão sistêmica, flexível, dinâmico, apaixonado e responsável pelo trabalho que realiza

- Autoconhecimento: constante aprendizado





Painel

Para fechar o encontro foi proposto um painel entre as empresas participantes, em torno de temas que emergiram durante o processo criativo, cuja mediação foi feita por Adriana Baraldi. O painel promoveu o diálogo entre 3M, Brasilata e Sidarta. Confira!

Adriana Baraldi *Claudia, na sua apresentação percebi o tema simplicidade, por exemplo, pelo uso de brinquedos não estruturados. O Prof. Teixeira falou sobre projeto Simplificação da Brasilata. Você pode, por favor, relacionar simplificação com criatividade?*

Claudia Siqueira As crianças, ou melhor, todos nós precisamos de menos. Por isso, o Sidarta escolhe brinquedos desestruturados para que se possa ressignificar o objeto. Um "toco" de madeira recoberto com tecido pode facilmente se tornar um boneco a ser ninado. O que nós do Sidarta fazemos? À medida que oferecemos materiais diversos para serem ressignificados permitimos muitos outros novos significados para as crianças. O melhor lugar para se comprar material lúdico para a escola é numa loja de material de construção, e não na 25 de março. Nos dias de hoje, são os brinquedos que brincam com as crianças e não o contrário. As crianças, muitas vezes, se encantam mais pelas caixas do que pelo brinquedo em si. Vou dar exemplo prático que aconteceu no Sidarta. Gerou-se uma discussão sobre o uso das gangorras por adolescentes, num primeiro momento pensou-se em não permitir o uso, usando como critério a faixa etária. Na sequência, pensamos: afinal qual peso a gangorra pode suportar? E chegamos à conclusão que poderiam ser usadas, e eliminamos o critério da idade. O que importa é o espaço de criação, a possibilidade de ver coisas de forma mais simples e até de dar valor ao que temos e nem percebemos. Os nossos filhos tem demais, sequer esperamos uma data significativa para recompensar, eles mal sabem se mereceram o presente ou não. No Sidarta o uso do uniforme foi adotado pela simplicidade, para não gastar roupa, mesmo no ensino médio, onde o uso não é mais obrigatório, eles usam. Vale um debate sobre isso com a sociedade. Eu recomendo o documentário, "Criança - Alma do Negócio" e "A Caixa". Aproveito para citar o educador Tião Rocha que dizia que só iria comprar brinquedos quando as crianças perdessem a capacidade de produzir os seus brinquedos, é claro, ele nunca precisou comprar.

Adriana Baraldi *Como a 3M trata o desenvolvimento das pessoas? Como é sistema de avaliação?*

Alberto Gadioli a 3M já tentou de tudo. Desde a avaliação 360º e há 15 anos utiliza dois quesitos que valem desde o presidente: um é o contrato da 3M com o funcionário e outro é o mérito. No contrato com o funcionário são discutidas metas, o que se espera em termos de resultado. Outro critério avalia a liderança, isto é, como o funcionário conquistou e se porta diante dos resultados. Uma é uma métrica de mérito outra é como ele se dedicou para alcançar o resultado, o atributo de liderança. Não raro, a liderança supera a entrega do resultado. Às vezes, a forma como o funcionário lida com seus objetivos compensa o não cumprimento da meta. Outra coisa, ele escolhe seis pessoas para avaliá-lo e seu chefe, escolhe mais uma ou duas pessoas. Tudo é discutido de forma clara e com o intuito de ajudar o funcionário a melhorar. Isso elimina o favoritismo e favorece o contexto.



Roberto Meireles Pinheiro - Gostaria de comentar que sou contra essas listas de atributos, para mim, parecem trilhos. No mundo de hoje, caberia melhor pensar em trilhas do que em trilhos. A minha formação passa por educação, por isso considero que o sujeito deve ser avaliado pela sua contribuição e pelo que ele tem de melhor e não pelo que o outro acredita que ele deve ter. Isso combina muito mais com o processo de individuação absoluta que vivemos hoje. Sei que implementar não é simples, mas tempo e perseverança podem nos ajudar a progredir.

Alberto Gadioli - Eu tenho 35 anos de 3M e confesso, julgar as pessoas é muito difícil e eu, por exemplo, detesto ser avaliado, por isso me coloco na pele das pessoas. A 3M busca minimizar isso quando permite que você escolha seus avaliadores. Uma coisa deve ser dita: na teoria tudo é uma beleza mas na vida real as empresas tem que entregar o que tem que entregar, por isso a necessidade de firmar contratos com objetivos definidos.

Teixeira Alberto, fale um pouco sobre a relação de longo prazo que a 3M mantem com seus funcionários.

Gadioli A fase mais fácil para se perder um talento é com 3 a 5 anos de casa, depois de 10 anos fica mais difícil perder esse talento. No meu caso pessoal, curiosamente, todas as vezes que tive proposta ou quis sair era promovido ou mudava de área. Já atuei em desenvolvimento, serviço técnico, manufatura, processos, vendas, desenvolvimento de produtos, petróleo, governo e agora estou na função de diretor técnico, após 15 anos na área comercial. Por isso, defendo que a pessoa deva ter novas experiências, ela não precisa sair da empresa. A empresa deve ter um plano para recuperar a pessoa, tentar mudá-la de área é um caminho.

Adriana Baraldi - *Prof. Teixeira como o senhor, sendo empresário e professor, enxerga a demanda de pessoas criativas para inovação e se as universidades estão oferecendo alunos com esse perfil ou ainda há um gap?*

Teixeira - A Inovação é inerente não só à pessoa mas também ao ambiente. Não espero que a universidade forneça para o mercado profissionais inovadores. O que a universidade faz é ensinar a pensar e não a fazer. Eu acredito mesmo num ambiente favorável. Veja o caso de empresas como a 3M, Google, Apple, Toyota e até Ambev, dificilmente a pessoa sai porque não gosta. Geralmente, locais que permitem inovação são bons lugares para se trabalhar, do prêmio dado pela revista Época, isso fica claro 19 das 20 empresas mais inovadoras constam também da lista de bons lugares para se trabalhar. Acredito no meio inovador interno, todo empresário sabe que somente 1 a 2% do seu quadro tem mais capacidade, mas a pessoa “normal” se transforma numa pessoa inovadora se você dá a ela o ambiente, a cultura, o meio inovador. Deve haver um excelente sistema para a inovação, que tolere o erro e que abra canais de comunicação. Prefiro um ambiente com pessoas normais com ambiente inovador do que uma empresa cheia de gênios ultracompetitivos. Inovação não é cientista dinheiro e laboratório, o ambiente faz muita diferença. E a liderança é quem deve encabeçar e incentivar esse meio inovador interno para que todos sejam inovadores no seu posto de trabalho. A inovação é um jogo de equipe.

Outro ponto importante é investir em treinamento. Na Brasilata, por exemplo, a



média é de 120 horas/ano, o mínimo é 60hs. O ambiente envolve, o treinamento dá condições, o profissional precisa se sentir seguro. Gosto do exemplo da liderança da Google que defende que 100% do seu ativo sai pela porta da rua às 17h e que é preciso recuperar esse cativo as 9h da manhã do dia seguinte. Eles precisam gostar de mim! Minha equipe está comigo desde quando eram estagiários. E, na Brasilata, há uma regra: se saiu da empresa não volta mais por melhor que seja o profissional, por uma questão de ser justo com quem ocupou o seu lugar. Mas fora da empresa, esperamos que ele continue nosso amigo, cliente, parceiro e, se for concorrente, terei um canal de comunicação.

Sustentabilidade

Gadioli A preocupação global social é tomada de forma conjunta por um setor. A preocupação da empresa é utilizar o mínimo de recursos. A 3M já tinha programas de preservação do meio ambiente há 20 anos. O ScothGard por exemplo, ficou 10 anos fora de mercado até que encontrássemos um solvente que não afetasse o meio ambiente. Tenho 180 pessoas no laboratório, o que eu comento com eles todo dia é que quem só acerta é porque não faz. Quem faz, tem que errar, só acertar não ensina, especialmente no laboratório, quanto mais novas experiências, mais produtos. Ganhar com erro é maior que acertar da primeira vez. Errar tem que ser bem visto e valorizado.

Claudia O nosso conceito de sustentabilidade chega até a quantidade de comida que a criança coloca no prato. Temos que nos preocupar com a geração que vamos deixar para o nosso planeta. As crianças que se servem, e nada de jogar comida fora. Pode voltar outras vezes, pesamos o lixo para dar uma ideia real do que é desperdiçado. As famílias se organizam para o reuso dos materiais e uniformes. O que não é utilizado vai para instituições assistenciais.

Sustentabilidade começa em ações simples, que vivenciadas desde a infância passam a ser incorporadas e dão forma ao conceito. Todo nosso cuidado em prezar pela simplicidade é entender que somos mais um mecanismo dentro de algo muito maior.

Para fechar o evento, a profª. Silvana convidou todos os participantes a resumir o encontro em uma única palavra. Dentre elas sugiram: sensacional, reflexivo, enriquecedor. Na sequência, o prof. Marcos encerrou agradecendo muito os palestrantes, o trio de coordenadores pela dedicação e esforço de muitos dias. “Saí com uma lição: que a educação começa na família, e que nas empresas, ambiente é tudo. Ressalto que aqui ninguém falou em ensinar criatividade. Como diz a profª., de liderança e motivação, Cecilia Bergamini, as pessoas entram 100% motivadas e as empresas vão desmotivando-as. Se as pessoas forem bem tratadas não é necessário ensinar criatividade, elas serão criativas. Muito obrigado a todos”, finalizou o professor.



Aprendizado coletivo
(por Adriana Baraldi)

Pontos chaves das contribuições das empresas:

Brasilata:
- Simplicidade
- Envolvimento do grupo
- *Empowerment* de todos os colaboradores como inventores (papel chave para o processo de inovação)

3M:
- Estímulo ao experimento
- Tolerância a falha
- Carreira em "Y" para cientistas
- Valorização do conhecimento acadêmico em sinergia e cooperação com o conhecimento da organização
- Confiança criativa
- Respeito a demanda que emerge do grupo de sua liderança. Assim como da liderança que emerge naturalmente nos grupos de trabalho.

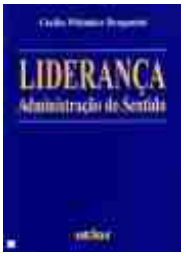
Instituto Sidarta:
- Liberdade com reponsabilidade
- Simplicidade
- Autonomia
- Respeito
- Valores Humanos



Dicas de leitura do trio: Adriana, Luiz e Silvana:



CSIKSZENTMIHALYI, M.
A descoberta do fluxo



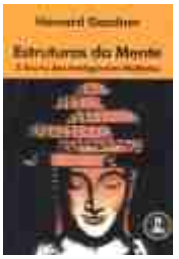
BERGAMINI, C.W.
Liderança: administração do sentido.



AMABILE, T.
Creativity in Context



JOHANSSON, F.
O Efeito Médici



GARDNER, H.
Estruturas da mente:
a teoria das inteligências múltiplas.



KELLEY, T.
As 10 faces da inovação

Lista de participantes

ADRIANA BARALDI A DOS SANTOS	FGV-EAESP
AGNALDO DE ALMEIDA DANTAS	SEBRAE
ALBERTO CLAUDIO GADIOLI	3M
ANTONIO CARLOS TEIXEIRA ALVARES	BRASILATA
BRUNO MATER LINS	INVEST SP
CAROLINA GROSSENBACHER	FGV-EAESP
CELSO DOS SANTOS MALACHIAS	DNA HUNTER
CLAUDIA SIQUEIRA	INSTITUTO SIDARTA
CLOVIS ALVARENGA NETTO	USP
CRISTIANE YUKIE HATANO NOMIYAMA	IPPLAN
ELISABETH HILDA DIMAS	IPPLAN
ERMINIO OLIVI LUCCI	INVESTE SP
FRANCISCO XIMENES	SENAC RS
FRANK CHU YIU KWONG	NETSHOES
GUSTAVO ASSUNÇÃO FARIA	INVESTE SP
GUSTAVO CORRÊA MIRAPALHETA	FGV-EAESP
IGOR NEVES	UNIVERSITY OF ST. GALLEN
IVAN CLEVER	WISE ON
JESUS DE FRANCISCO GARCIA	NETSHOES
JOSE AUGUSTO CORREA	FGV-EAESP
LIA FARES GONÇALVES GRACIOTO	IPPLAN
LUCIO BRUNALE	EMBRAPA
LUIZ AMARAL LUNKES	FGV-EAESP
LUIZ CARLOS ARAUJO MORAE REGO	FGV-EAESP
LUIZ CARLOS DI SERIO	FGV-EAESP
LUIZ EDUARDO SERAFIM	3M
MARCOS AUGUSTO DE VASCONCELLOS	FGV-EAESP
MARIANA BARRA	INVESTE SP
MARTA MARIA BRACKMANN	SENAC RS
MIRIAM PEREIRA FERRO	FGV-EAESP
MYRTHES WEBER LUTKE	FGV PROJETOS
RENATO ALDARVIS	HOSPITAL CRUZ AZUL
ROBERTO MEIRELES	FGV PROJETOS
SILVANA M.S.PEREIRA	FGV-EAESP
SONIA MIGUEL COSTA	ERNEST YOUNG
VÂNIA BUENO	ANIMA
WILSON NOBRE FILHO	FGV-EAESP

