CADERNO DE INOVAÇÃO



INOVAÇÃO E CAMPOS DE CONHECIMENTO

15 Anos do Fórum de Inovação

CADERNO 22 | AGOSTO DE 2016

FGV EAESP
FÓRUM DE INOVAÇÃO
15 anos

EXPEDIENTE

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

Gestão Executiva
Luciana Gaia (gerente executiva)
Flávia Canella (staff, layout e diagramação)
Gisele Gaia (staff)
Andréia Leão Mualem (staff)

Editora Responsável
Maria Cristina Gonçalves (Mtb: 25.946)

ÍNDICE

Inovação e Campos de Conhecimento - 15 Anos do Fórum de Inovação 4

Competitividade do País - Sua Qualidade de Vida Depende Dela 6

Inovação a Partir de Todas as Pessoas 11

Soluções Inovadoras e Colaborativas para Problemas Complexos Através da Teoria U 23

Fechamento e Homenagem aos Fundadores e Membros do Fórum 33

EDITORIAL

No dia 18 de junho aconteceu, no Campus Berrini da FGV, mais um encontro de Inovação. Este, muito especial pois foi o evento comemorativo dos 15 anos de existência do Fórum de Inovação.

Quero destacar algumas datas: 09/09/99 que marca a criação do Fórum, 2002 – ano dos estudos de caso, 2007 – ano da criação da metodologia do Fórum, 2011 – ano de início dos Cadernos de Inovação, 2012 – lançamento do nosso portal e 2014 pesquisas utilizando a Roda de Inovação do Fórum.

Aproveito para agradecer a presença, mais que especial, do diretor da FGV/EAESP, Luiz Artur Ledur Brito, que destacou a importância do Fórum nesses 15 anos e reafirmou sua importância daqui para frente.

Nesse caderno, você vai conferir as palestras do evento comemorativo dos 15 anos do Fórum: "Sua qualidade de vida depende da competitividade do país" conduzida por Luiz Carlos Di Serio, coordenador Adjunto do Fórum de Inovação, que destacou que mais do que competitividade e produtividade, as pessoas precisam de qualidade de vida baseada em Valores e não só em consumo.

O membro fundador do Fórum, Antonio Carlos Teixeira Álvares (FGV/EAESP), trouxe a palestra "Todos podem inovar!", onde destacou que é preciso vencer o preconceito que o gestor/diretor sabe mais. A inovação pode, e deve, vir de todos.

"Soluções Inovadoras e Colaborativas para problemas complexos, via Teoria U", foi o tema tratado por Silvana dos Santos Pereira (FGV/EAESP), que discorreu toda a sua apresentação baseada na seguinte pergunta: "Por que estamos gerando, coletivamente, os resultados que ninguém deseja ou quer?"

O fechamento do evento foi realizado pelo Conselheiro do Fórum de Inovação, José Augusto Corrêa.

Na minha percepção, houve um fio condutor invisível, ligando todas as palestras: Pessoas. São elas (nós mesmos) que criaram e mantêm o Fórum. O sucesso de uma nação é medido pela Qualidade de Vida das Pessoas, pela Prosperidade Econômica (do país, das empresas e das pessoas) e pelo Progresso Social (pessoas). São as pessoas os únicos agentes de inovação. Só pessoas podem fazer a introspecção necessária para se chegar à solução dos problemas complexos, e, por fim, só pessoas têm a capacidade de se indignar e se mobilizar para as mudanças necessárias.

Desejo uma excelente leitura a todos. E que venham muitos mais 15 anos pela frente.

Marcos Augusto de Vasconcellos

INOVAÇÃO E CAMPOS DE CONHECIMENTO
15 ANOS DO FÓRUM DE INOVAÇÃO

No dia 18 de junho de 2015 aconteceu, no Campus Berrini da FGV, mais um encontro de Inovação. O evento marcou a comemoração de 15 anos do Fórum e trouxe o tema "Inovação e Campos de Conhecimento".

O diretor da FGV/EAESP, Luiz Artur Ledur Brito, foi uma presença mais que especial. Prof. Brito destacou a importância do Fórum nesses 15 anos e reafirmou sua importância daqui para frente: "O Fórum deve muito ao empenho do prof. Marcos e queremos criar novas oportunidades para estudo executivo. Quero que o Fórum aceite o desafio de, em parceria, criarmos um mestrado profissional em Gestão da Inovação", disse.



Luiz Artur Ledur Brito - diretor da FGV/EAESP

As boas-vindas e *overview* dos 15 anos do Fórum de Inovação foram pautas do coordenador geral do Fórum, prof. Marcos Augusto de Vasconcellos. "Quero destacar algumas datas: 09/09/99 que marca a criação do Fórum, 2002 – ano dos estudos de caso, 2007 – ano da criação da metodologia do Fórum, 2011 – ano de início dos Cadernos de Inovação, 2012 – lançamento do nosso portal e 2014 pesquisas utilizando a Roda de Inovação do Fórum. E que venham mais e mais 15 anos pela frente", disse.

Fórum de Inovação – Linha do Tempo – Uma história de Sucesso
O que é o Fórum de Inovação?

O prof. Marcos Vasconcellos contou que o Fórum "É uma associação entre a FGV-EAESP e Organizações interessadas em desenvolver, no Brasil, a compreensão ea prática de inovar, no espírito da parceria entre os mundos acadêmico e corporativo".

MISSÃO
Estimular e viabilizar a geração, sistematização, difusão e aplicação de conhecimentos sobre a Cultura e a Gestão Estratégica da Inovação.

VISÃO
Ser o referencial brasileiro sobre Cultura e Gestão Estratégica da Inovação.

VALORES
Permanência; Relevância e Contribuição para a sociedade


09/09/99
Fundação do
Fórum de Inovação
20/05/2000
Início das
atividades
Organizações
Fundadoras
✓ Brasilata
✓ Copesul
✓ Embrapa
✓ Monsanto
Parceria
✓ Banco do
Brasil
Estudos de
caso
✓ Embrapa
✓ Brasilata
✓ Copesul
Lançamento
do 1º livro
Parceria
✓ Sebrae
Nacional
Alianças
✓ IPT
✓ ANPEI
Parceria
✓ Suzano
Criação do FI
Unisinos
Estudo de
caso
✓ Siemens
Criação da
Metodologia
Lançamento
do 2º livro
1999
2000
2002
2003
2004
2007
Linha do Tempo


Criação dos
Cadernos de
Inovação
Criação do FI
da UFBA
Ranking Época
Negócios
Lançamento
do 3º livro
Criação do FI
da UFMS
Estudo de caso
SEDI
2008
2009
2010
2011
Linha do Tempo


Parceria
FNQ
Reconhecimento como
Centro de Estudos da
FGV/EAESP
Criação do Portal de
Inovação
www.fgv.br/inovforum
Parcerias
✓ FIESP
✓ GAC Group
✓ Grupo
BBMapfre
Parceria
✓ ITS
Criação do
Matching Forum
Programa de
Pesquisas em
Inovação
✓ 1ª etapa - FNQ
Parcerias
✓ Theraskin
✓ Techmail
✓ Sodexo
Programa de Pesquisas
em Inovação –
novas etapas
✓ IPEG
✓ Anfavea
2012
2013
2014
2015
Linha do Tempo

COMPETITIVIDADE DO PAÍS – SUA QUALIDADE DE VIDA DEPENDE DELA

“Sua qualidade de vida depende da competitividade do país” foi o tema trazido por Luiz Carlos Di Serio, coordenador Adjunto do Fórum de Inovação. Di Serio trouxe dados muito atuais e considerações muito importantes: “mais do que competitividade e produtividade, as pessoas precisam de qualidade de vida baseada em Valores e não só em consumo. As pessoas precisam de perspectiva de futuro, lideranças que direcionem a visão, a perspectiva de futuro gera pertinência”.

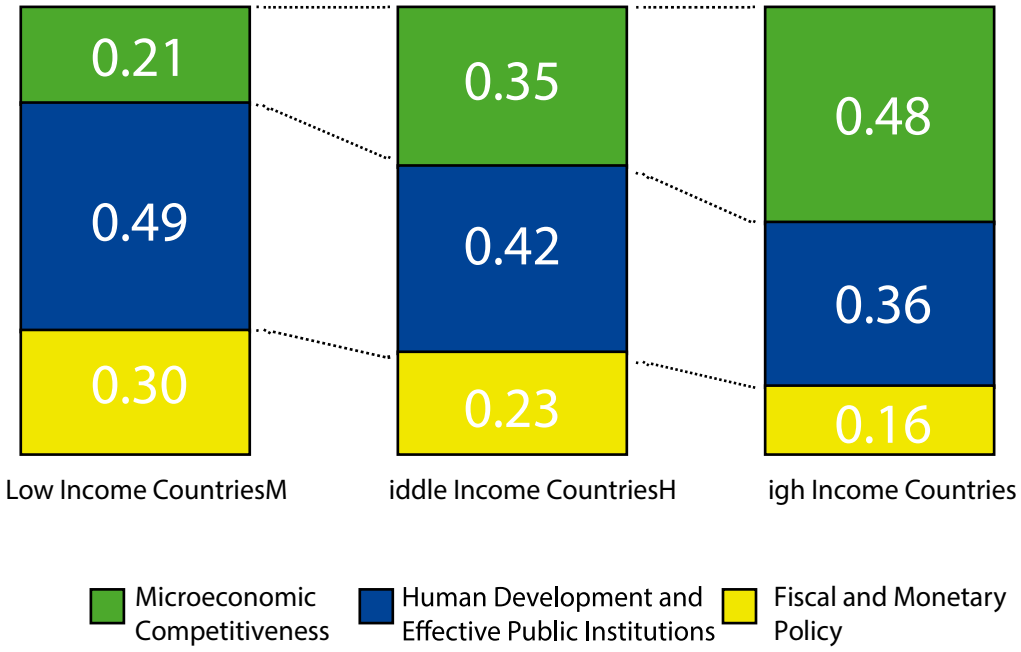


Luiz Carlos Di Serio - coordenador Adjunto do Fórum de Inovação

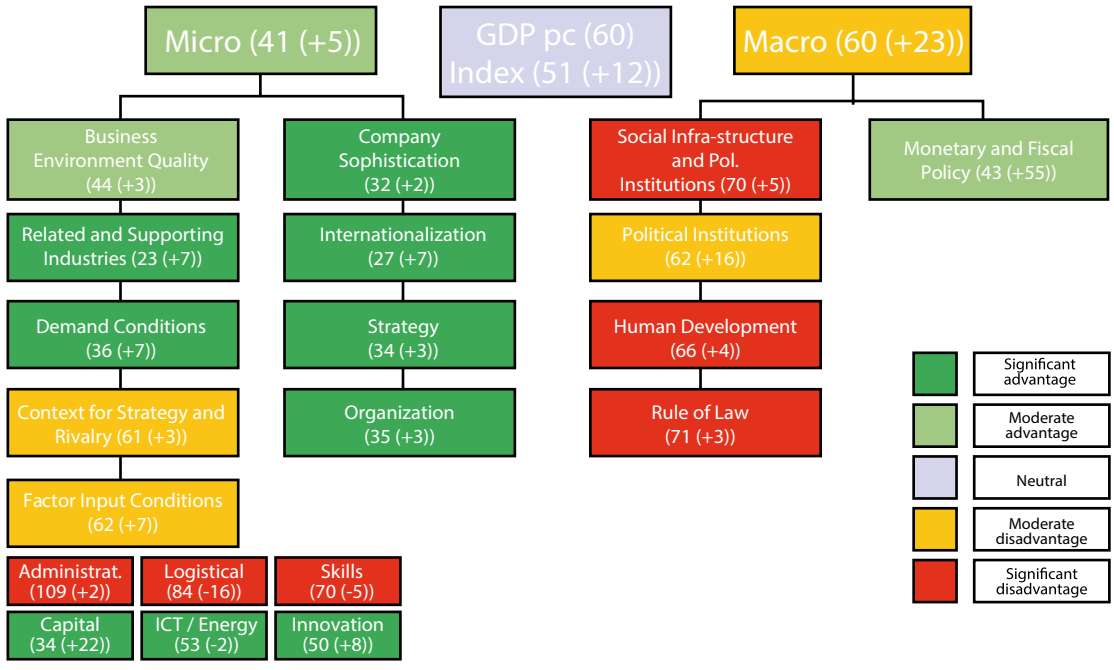


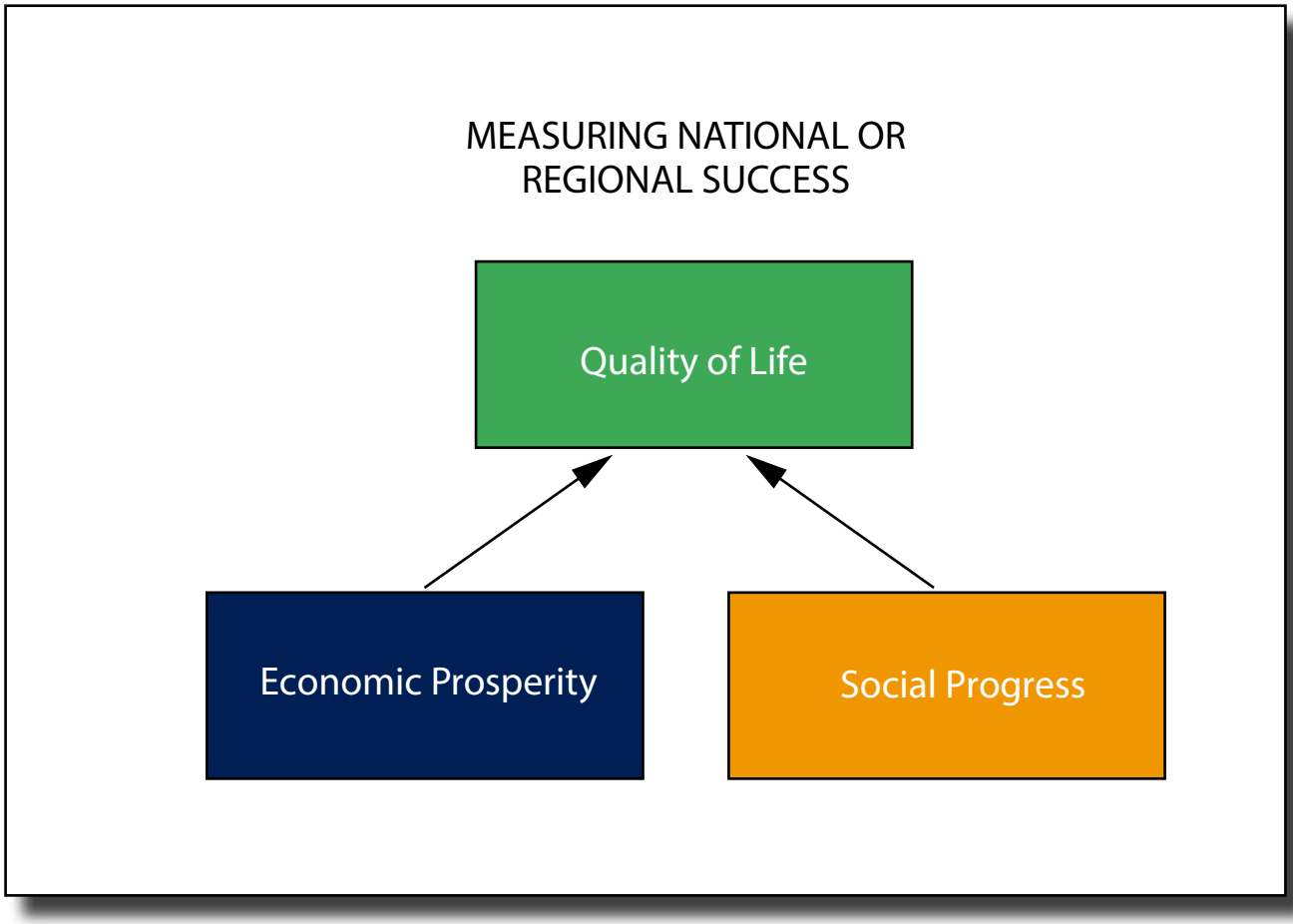
A seguir, os principais slides da palestra.

IMPACT OF MACRO AND MICRO COMPETITIVENESS BY STAGE OF DEVELOPMENT



BRAZIL COMPETITIVENESS PROFILE, 2010 (5 YEAR CHANGE)




MEASURING NATIONAL OR
REGIONAL SUCCESS
Quality of Life
Economic Prosperity
Social Progress

WHAT IS COMPETITIVENESS?

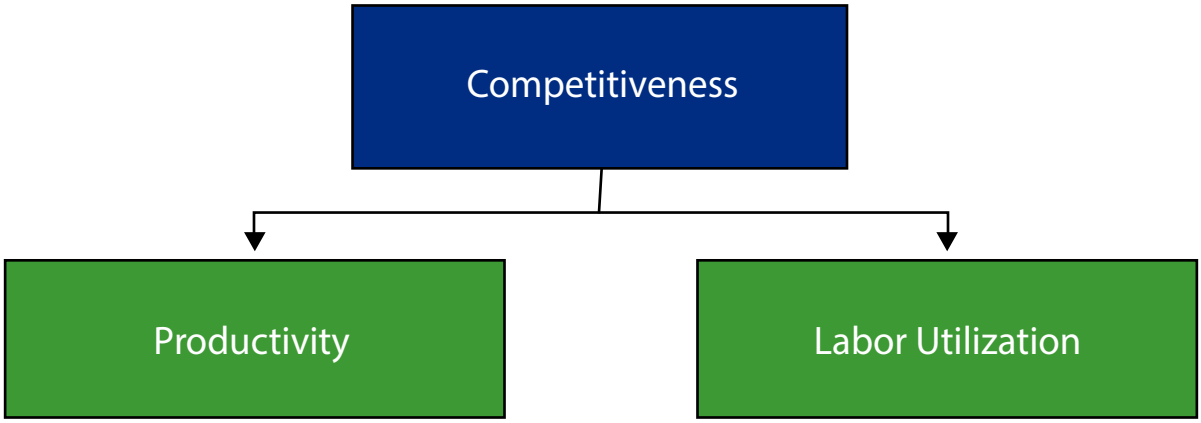
A nation or region is competitive to the extent that forms operating there are able to compete successfully in the national global economy while maintaining or improving wages and living standards for the citizen

- Competitiveness is on the long-run productivity of a location as a place to do business
  - The productivity of existing firms and workers
  - The ability to achieve high participation of citizens in the workforce
- Competitiveness is not:
  - Low wages
  - A weak currency
  - Jobs per se



- Successful economic development depends on improving competitiveness

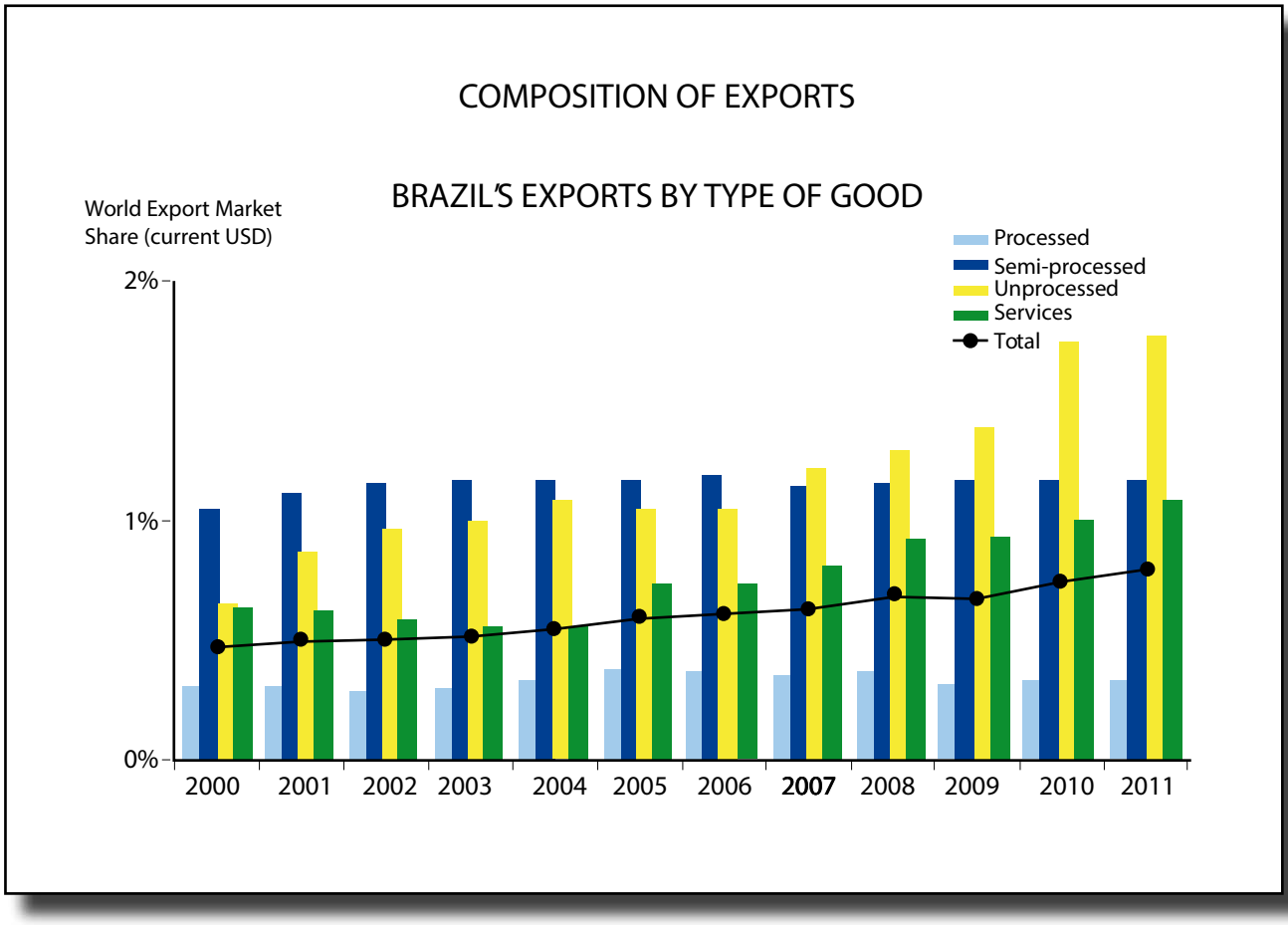
THE DUAL ELEMENTS OF COMPETITIVENESS



- Labor productivity
- Capital productivity
- Total factor productivity

- Workforce participation rate
  - Population age profile
- Working hours

COMPOSITION OF EXPORTS



INOVAÇÃO A PARTIR DE TODAS AS PESSOAS

O membro fundador do Fórum, Antonio Carlos Teixeira Álvares (FGV/EAESP), trouxe a palestra “Todos podem inovar!”. O professor iniciou de forma impactante: “muito além do P&D, é preciso mudar a cultura da empresa - Inovação + Gestão. É preciso vencer o preconceito que o gestor/diretor sabe mais. São conhecimentos diferentes: o pessoal da base sabe coisas que o gestor não sabe e vice-versa. Daí, inovação a partir de todos, quanto menor a ideia, melhor... pois pode ser implementada sem risco”.



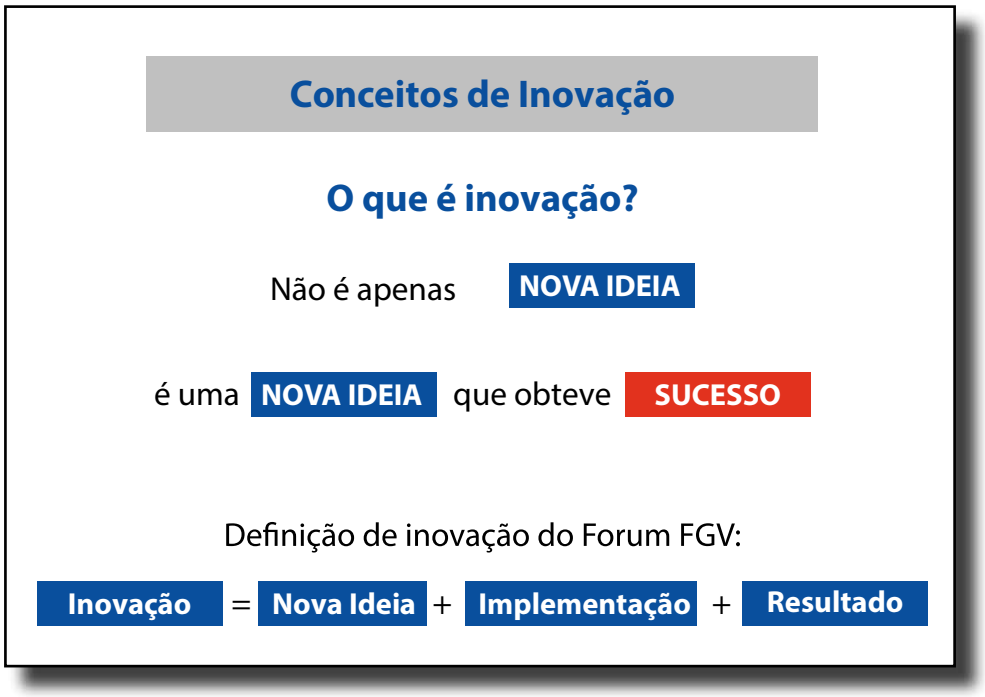
Antonio Carlos Teixeira Álvares - FGV/EAESP

Teixeira, por 37 anos (1977-2014) atuou como principal executivo (CEO) da Brasilata e, em janeiro de 2015 com uma sucessão muito bem planejada, passou a exercer o cargo de vice-presidente do recém-criado Conselho de Administração da empresa. “A minha maior lição como CEO foi aprender a identificar o valor das pessoas que compõe a organização”.

Hoje, Teixeira é professor da FGV/EAESP lecionando a disciplina Intraempreendedorismo e Inovação: “tenho me comprometido com o conceito de inovação horizontal que ocorre a partir de todas as pessoas e lugares da organização, estimulada pelo Meio Inovador Interno”, explicou.

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. 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, segundo a literatura especializada seria uma em cada cem. Posso dizer, e ressalto, que inovação não está diretamente ligada a P&D’”, disse.

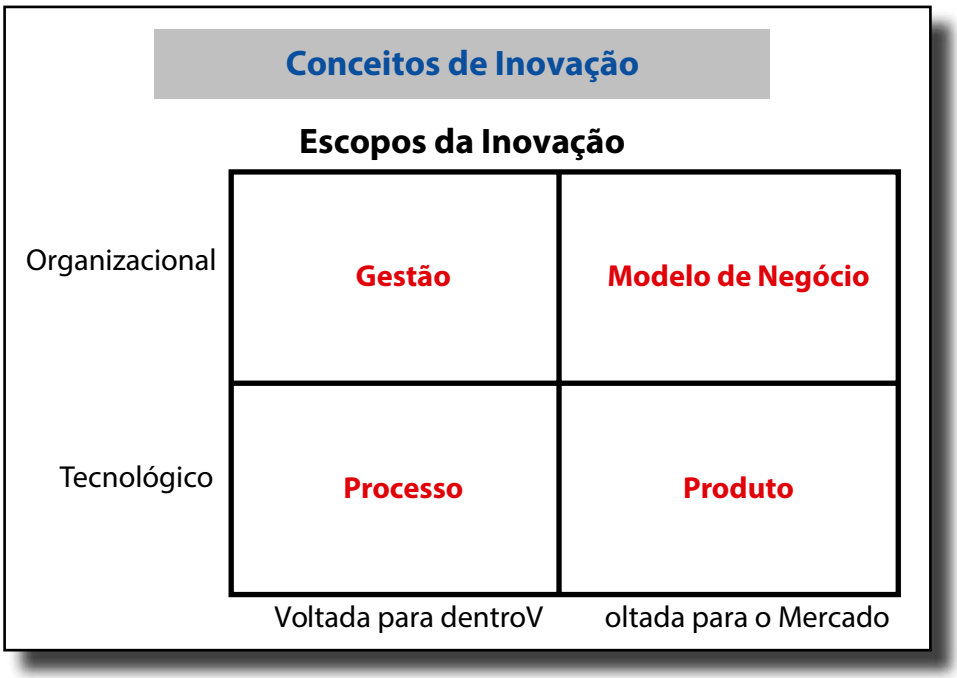
Conceitos de Inovação do Fórum



"Inovação não é sinônimo de novas tecnologias. No conceito restrito de Tecnologia (conhecimentos técnicos sobre operações), a grande maioria das inovações não são tecnológicas", ponderou o professor Teixeira.

Escopos de Inovação

- Inovação em gestão
- Inovação em processos produtivos
- Inovação em produtos
- Inovação em negócios



Inovação Radical

Apresenta resultados excepcionais, cria uma nova indústria ou, muda a base de competição na indústria existente

Conceitos de Inovação

Mito:

As Inovações Radicais são necessariamente tecnológicas e resultam de grande esforço de P&D





Inovações Incrementais

Ideias que trazem pequenos resultados (inovações incrementais) são importantes, pois valorizam o hábito da mudança.

“As inovações incrementais estão presentes em todas as organizações e não competem com as inovações radicais, pelo contrário elas são aliadas”, destacou. É um mito pensar que as inovações radicais são necessariamente tecnológicas e resultam de grande esforço de P&D.

“A realidade é que as inovações radicais são as que trazem resultados excepcionais que em muitos casos nada tem a ver com novas tecnologias”, explicou Teixeira.

Um excelente exemplo de inovação radical não tecnológica é o caso da rede mundial de cafeterias Starbucks. O seu fundador era comprador de café de uma empresa americana e ficou muito bem impressionado com as cafeterias que viu na Italia. Decidiu transpor a solução, claro que com modificações para os EUA. Ao criar um ambiente diferente para uma cafeteria, mudou o costume americano e criou um empresa mundial de bilhões de dólares . Foi uma inovação no modelo de negócio sem a contribuição de novas tecnologias.

Exemplos



Nova forma de competir na indústria no transporte aéreo



Nova forma de competir na indústria na venda de café.

Sobre os exemplos acima, o professor passou a seguinte mensagem: “os empreendedores precisam aprender a praticar a inovação sistemática, e não esperar a “ideia brilhante”. A inovação sistemática consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica e social. Peter Drucker, na sua obra Inovação e Espírito Empreendedor, defende que organização inovadora é a que pratica a Inovação Sistemática”, ponderou.

A Organização Inovadora é, portanto, permeada por um processo contínuo e permanente de produção de inovações, inovações essas de qualquer natureza – de produto, processo, gestão ou de negócios – e de qualquer magnitude.

Características de organização Inovadora

Acompanhe os conceitos definidos pelo Prof. Teixeira:

• A inovação permeia toda a corporação (como acontece com a qualidade);
• Tem uma infraestrutura sistêmica para a inovação que começa pelo CEO e se infiltra por toda a organização;
• Essa infraestrutura torna todas as pessoas da organização responsáveis por promover e alimentar a geração de ideias;
• Meio Inovador Interno: contexto que envolve e dá suporte às pessoas e ao processo de inovação;
• Processo de Inovação resultante das sinergias internas que operam de modo efetivo para gerar continuamente inovações.

Na Guerra da Coreia, os EUA precisavam operar a enorme base aérea de Tachikawa, em 1949, e a Força Aérea Americana ganhou permissão para contratar e treinar antigos oficiais japoneses. “Nessa hora, eu acho que ocorreu uma transferência maciça das melhores técnicas de gestão. Com o término da ocupação (1951) as empresas japonesas obtiveram respaldo do governo japonês para evolução das técnicas que ficaram conhecidas como “técnicas industrias japonesas” que muito contribuiram para dar origem ao que ficou conhecido como Milagre Japonês - 1960/70/80” .

Caso Cemex - Uma empresa de cimento pode ser inovadora?

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”, mais uma vez reforçou.



Nova tecnologia

Apple → **TI**
Hardware / Software

Google → TI
Hardware / Software

Nova tecnologia

Whirlpool → Eletrodomésticos

Inovação proveniente de todas as pessoas e lugares

Dave Whitwanwn - CEO

CEMEX → Cimento México

Investir nas habilidades de solução de problemas dos soldados rasos

Lorenzo Zambrano - CEO

Apple Google Whirlpool CEMEX

O que elas tem em comum?

Todos os funcionários estão comprometidos com a inovação (do general ao soldado raso)

Linha de Produtos



Em 1977, a Brasilata era uma pequena metalúrgica produtora de latas de aço, com uma única planta localizada na Barra Funda em São Paulo.

É uma empresa familiar com administração profissional, porte médio, e hoje tem cerca de 1.000 funcionários. Fabrica latas e baldes de aço; é a segunda de um setor, altamente competitivo com 40 *players* que é *commoditizado*, perdendo somente para a Nestlé (que fabrica suas próprias latas).

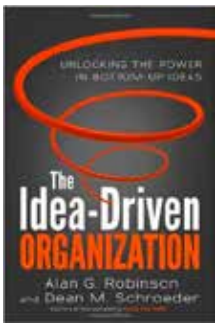
A organização tem 4 fábricas: SP, Estrela (RS), Goiás (Rio Verde) e Recife. “Vale dizer que a evolução do mercado de latas nos últimos 18 anos, caiu por substituição, muitos produtos antes armazenados em latas passaram para o plástico ou mesmo para o alumínio. A Brasilata manteve um crescimento orgânico, não aconteceu nenhuma aquisição. “Gosto de contar 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.

O crescimento da Brasilata foi excepcional graças às inovações que vem implantando desde a década de 1990.

A Brasilata é uma empresa pertencente a um segmento da economia bastante maduro, “onde infelizmente, as inovações tecnológicas são poucas e normalmente desenvolvidas pelos fornecedores de máquinas e equipamentos, no entanto, foi escolhida como uma das empresas mais inovadoras do Brasil (revista Época) por cinco vezes. Graças ao seu Meio Inovador Interno, a Brasilata escapou da comoditização do setor. Hoje é a empresa líder

de mercado e exportadora de tecnologia. Em virtude disso, firmei a convicção de que o que tornou a Brasilata inovadora foi o espírito inovador de todos os seus funcionários. Para tanto foi absolutamente necessário a implantação de um sistema geração e captação de ideias de alto desempenho do pessoal da linha de frente, especialmente do "chão de fábrica", destacou o acadêmico.



Sobre esse assunto foi lançado recentemente no Brasil o livro Organização Guiada por Ideias, edição brasileira do *best seller* americano Idea-Driven Organization de autoria dos professores Alan Robinson e Dean Schroeder. O livro deixa claro que as organizações que têm um sistema interno de sugestões de alto desempenho, definidas como "Organizações Guiadas por Ideias", obtêm resultados muito superiores à média setorial. Coloca-se então a pergunta: por que as organizações desse tipo ainda são tão raras?

A resposta, segundo os autores, seria o preconceito da maioria dos gestores que têm dificuldade em acreditar que existe valor suficiente em ideias dos empregados do chão de fábrica para justificar o esforço de buscá-las. O preconceito dos gestores, segundo a literatura recente especializada em Inovação, seria inclusive a razão determinante para o fato de as organizações inovadoras serem raras. Gibson e Skarzynski (Inovação, Prioridade Nº 1) traçam inclusive um paralelo com o sistema de qualidade oriundo do Japão, que só teria conseguido ser transportado de forma eficaz para o Ocidente, quando os gestores de fábricas acabaram com o preconceito que qualidade era coisa do inspetor e não do operador. Segundo esses autores, a organização inovadora estimula a captação de ideias a partir de todas as pessoas e lugares.

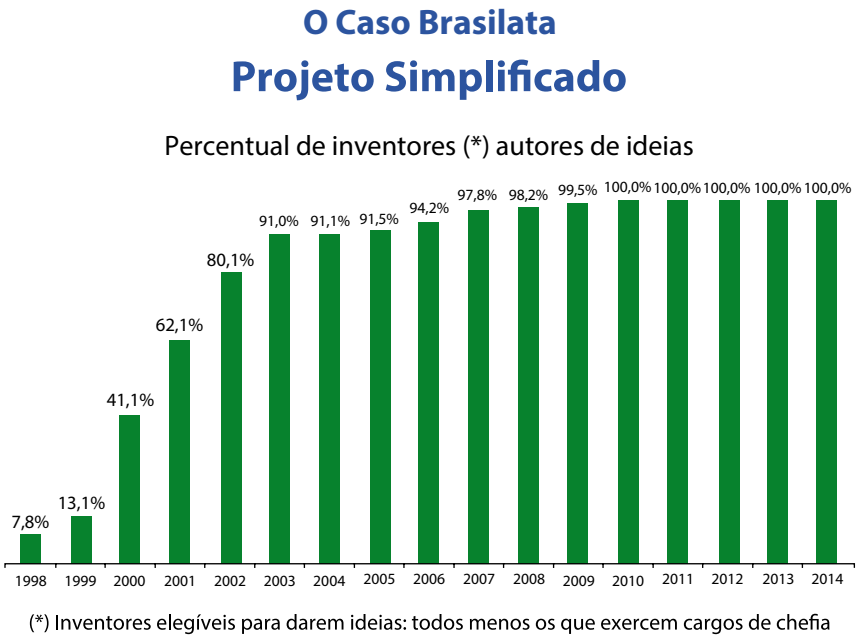
Robinson e Schroeder mostram no livro, por meio de exemplos muito convincentes, vários casos que comprovariam que 80% do potencial de melhorias em uma organização concentram-se nas ideias do pessoal da linha de frente.

Meio Inovador Interno e Fórum de Inovação

Os sistemas de sugestões de alto desempenho propulsionariam, na organização, o que o Forum de Inovação da FGV denominou Meio Inovador Interno, um contexto que envolve e dá suporte às pessoas e ao processo de inovação, resultante das sinergias internas que operam de modo efetivo para gerar continuamente inovações. "E isso só seria possível se os bem educados e preparados gestores empresariais, normalmente com cursos de pós-graduação, perdessem o preconceito de que as boas ideias só podem vir de especialistas com formações semelhantes às deles e, assim, não faria sentido perder tempo com o pessoal de linha de frente. Segundo os autores, isso é difícil, mas já teria começado a acontecer", destacou o professor.



Projeto Simplificação – 1 milhão de Ideias



"O projeto do qual mais me orgulho é o *Projeto Simplificação*, programa de sugestões da Brasilata criado em 1987 e que hoje é considerado como um dos melhores do mundo ocidental. Desde 2002 todos os funcionários têm no seu contrato de trabalho a cláusula de função inventiva", contou prof. Teixeira.

O Projeto Simplificação foi concebido em julho de 1987 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.

"Foi com muita humildade que recebi o convite da redação da HSM MANAGEMENT para produzir um artigo relatando a minha experiência sobre o reconhecido programa de ideias da Brasilata – o Projeto Simplificação. Na produção do texto utilizei, além da minha experiência pessoal, o novo livro Idea-Driven Organization, dos professores americanos Alan Robinson e Dean Schroeder que, lançado no ano passado nos EUA, recebeu cinco estrelas da Amazon e tem se mantido como um dos mais bem vendidos na categoria.

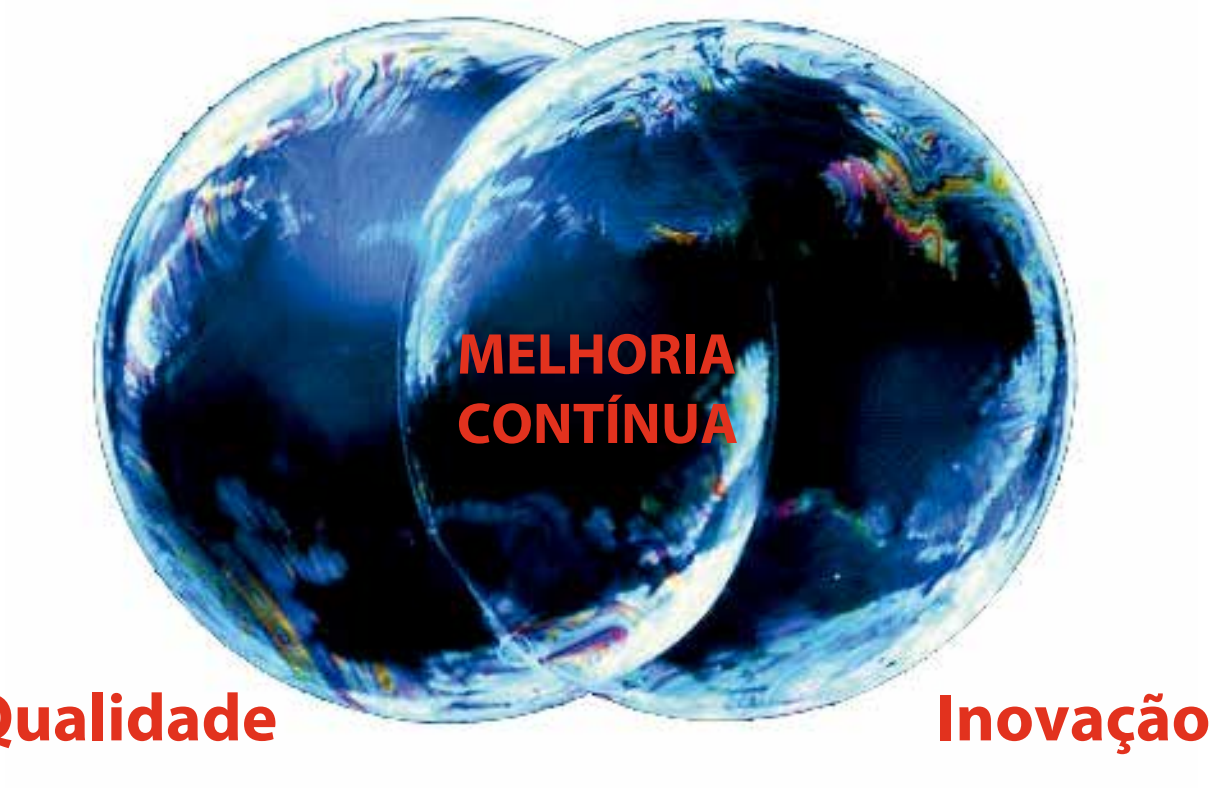
Ponte entre Dois Mundos – Qualidade e Inovação

“Inovação a partir de todas as pessoas como estratégia” - muito além do P&D, é mudar a cultura da empresa...
O foco seria Inovação + Gestão. De que forma? Vencendo o preconceito que o gestor/diretor sabe mais. Pode até ter mais acesso ao conhecimento, mas há coisas que só quem esta na base, no dia a dia sabe. Dai, inovação a partir de todos...

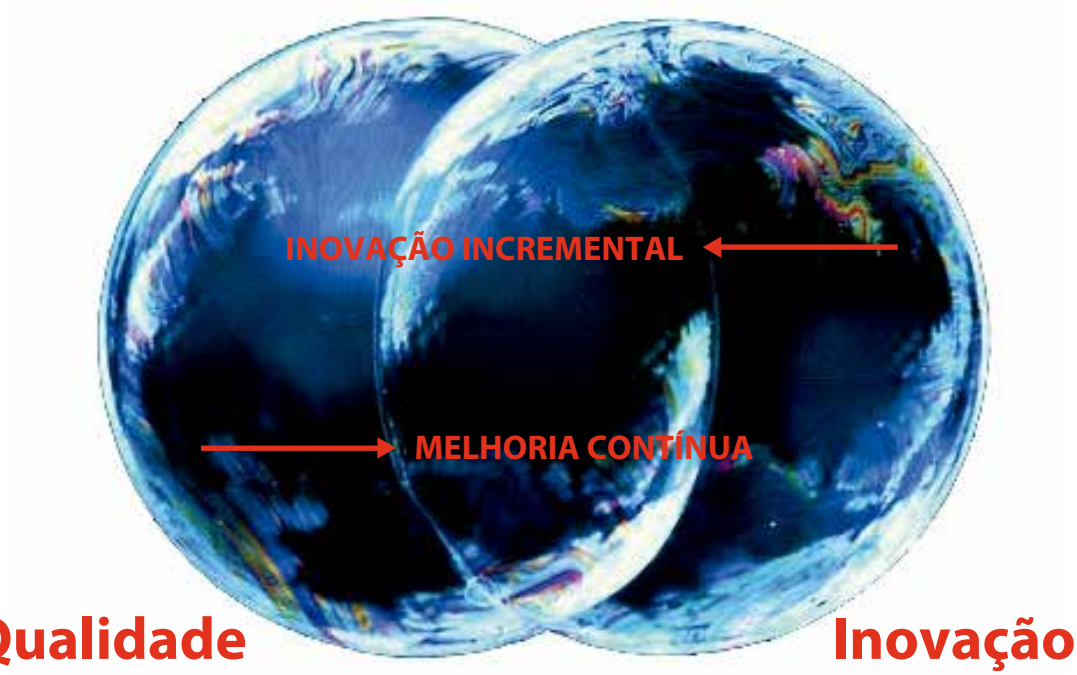
E como se daria?

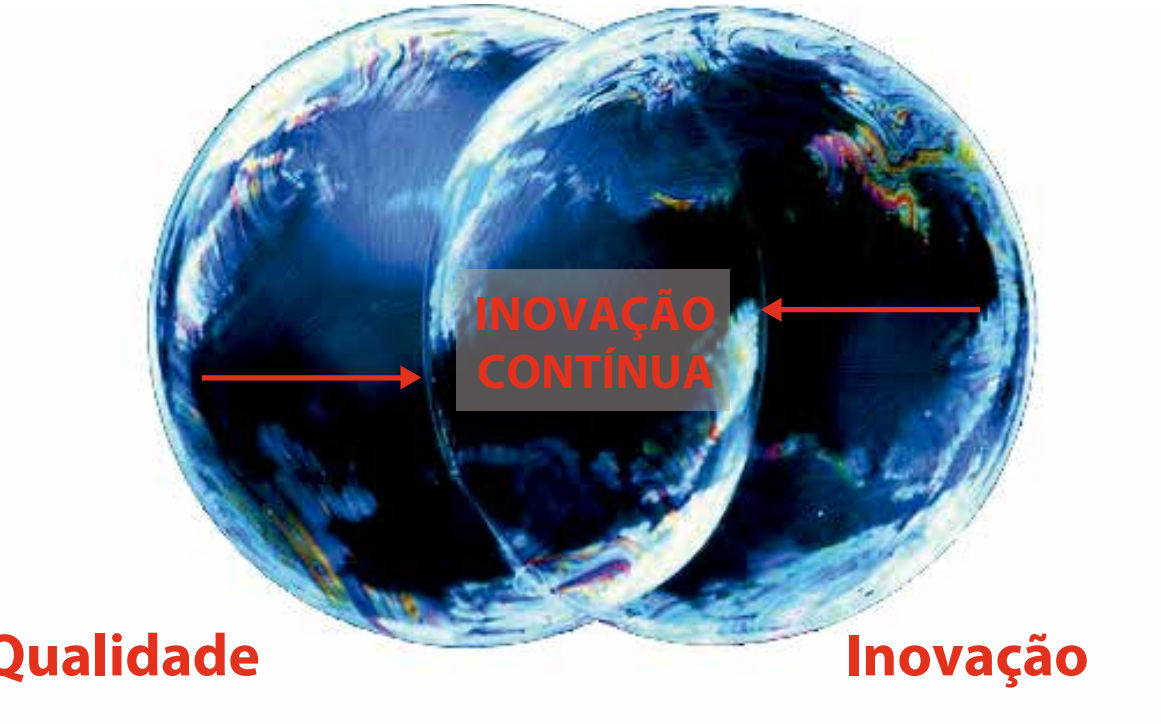
Por meio da melhoria contínua para Inovação e da Inovação Incremental do mundo da Inovação para a Qualidade.

Construindo uma ponte entre dois mundos



Construindo uma ponte entre dois mundos





SOLUÇÕES INOVADORAS E COLABORATIVAS PARA PROBLEMAS COMPLEXOS ATRAVÉS DA TEORIA U

Esse foi o tema tratado pela profa. Silvana dos Santos Pereira (FGV/EAESP), que discorreu toda a sua apresentação baseada na seguinte pergunta: “Por que estamos gerando, coletivamente, os resultados que ninguém deseja ou quer?”

Morte e renascimento:

Silvana Pereira, membro fundadora do Fórum, foi apresentada pelo prof. Marcos não só como membro, mas como aquela que muito contribuiu para a sua aproximação com as primeiras empresas e como responsável por grande parte do que o Fórum é hoje.



Silvana Pereira - FGV/EAESP

A professora veio fazer um contraponto com a inovação vertical: “antes de mais nada é preciso um mergulho interno . Estamos na “Era de Disrupções”, que apresenta mudanças massivas como a falência das instituições, crise em diversos setores: educação, saúde, alimentação. As pessoas sentem que poderia ser diferentes, que não conseguem colocar o quebra cabeça no lugar”, disse.

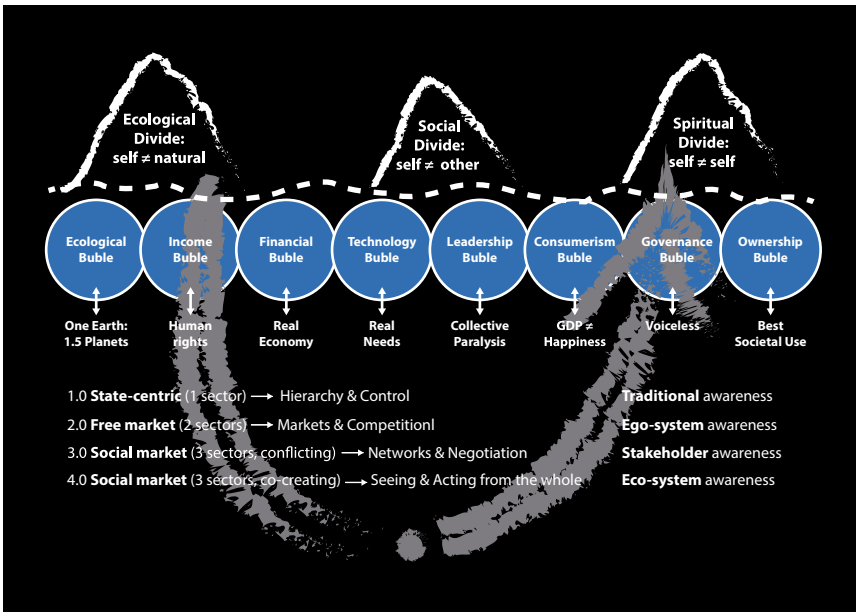
Ao mesmo tempo, acontecem sinais de que o novo pode emergir como a queda do muro de Berlim, o fim do *apartheid* na África do Sul, o centro da economia migrando para a Ásia, os grandes impactos da tecnologia, internet e redes sociais.

E continuou: “Estamos diante de algo que está se desintegrando, sentindo algo novo que quer emergir, mas o homem está sofrendo um processo de grande divisão, um processo que vai contra a sustentabilidade da vida e do planeta”:



Algumas dessas divisões:

- Divisão Ecológica (Eu – Natureza): por ano estamos utilizando 1,5 planetas Terra. Isso quer dizer que estamos utilizando metade a mais dos recursos naturais que a Terra pode nos oferecer;
- Divisão Social – 2,5 (Eu-Outro) – precisamos "calçar o sapato do outro". Apesar de tantos recursos, ainda temos 2,5 milhões de pessoas que vivem na miséria. Nos EUA, por exemplo, 1% tem a posse de 90% dos recursos econômicos, vivemos uma grande desigualdade"
- Divisão Espiritual – 3 – (Eu – Eu) – no mundo, 3 vezes mais pessoas se suicidam do que as que morrem em guerras ou violência, de acordo com a OMS.



"Isso significa que muitas vezes, apesar das nossas boas intenções, nem sempre geramos resultados desejáveis, por exemplo, dificuldades de mobilidade, desigualdades, guerras. Estamos olhando o mundo de forma fragmentada e não de forma sistêmica", defendeu .

A Teoria U prega, de forma prática, quatro níveis de resposta à mudança, quatro tipos de escuta e conversação, via 3 instrumentos:

- Mente Aberta
- Coração Aberto
- Vontade Aberta

A pergunta que fica é: Por que produzimos RESULTADOS QUE NÃO DESEJAMOS?

A verdadeira mudança:

– COMO DIVERSOS SETORES PODEM SE RELACIONAR PARA CONSTRUIR NOVOS CAMINHOS: NEGÓCIOS, GOVERNO, ONG'S, SOCIEDADE...?
• UMA NOVA FORMA DE PENSAR, VER , AGIR
• Integrada, sistêmica e não-fragmentada.

Teoria U

A Teoria U é uma lógica de transformação social. O correto é dizer tecnologia de transformação social profunda, pois possui os passos que permitem desconstruir para construir "novas realidades". Não é uma ferramenta, não é um *checklist* para ser executado. A Teoria U é uma complexa reflexão e ação para mudança. Possui várias etapas e passos a serem percorridos. Poderíamos dizer que a Teoria U é comparável ao ciclo da natureza, pois requer transmutar, abrir mão, "zerar", permitir que o "futuro se mostre" e se torne realidade. Requer um novo olhar, um novo escutar, um abrir mão dos conceitos. Este é um ponto chave: muitas vezes rearranjamos com os mesmos elementos e "acreditamos" que transformamos...ilusões. Basta ver o mundo, ajeitamos ali, corrigimos aqui...tudo muito fragmentado. A proposta é integral e sistêmica.



O U: um Processo, cinco movimentos

Quando líderes desenvolvem a capacidade de se aproximar dessa fonte, eles experienciam o futuro como se estivessem "querendo nascer"- uma experiência chamada "presenciar." Essa experiência geralmente traz consigo ideias para enfrentar os desafios e trazer à existência um futuro que, de outra forma, seria impossível. A Teoria U mostra como essa capacidade de presenciar pode ser desenvolvida.

Nesta jornada, no fundo do U, reside um portão interno que requer de nós deixar ir tudo que não é essencial. Este processo de DEIXAR IR - de nosso ego e eu antigo e DEIXAR VIR - nossa mais elevada possibilidade futura: nosso EU - estabelece uma sutil conexão com uma fonte de conhecimento mais profunda. A essência da Presença é que estes dois "eus" – nosso eu atual e nosso melhor futuro EU – encontram-se no fundo do U e começam a ouvir e ressonar um com o outro.

Uma vez que o grupo atravessa este limite, nada permanece o mesmo. Cada um dos membros do grupo como um todo começa a operar com um nível mais elevado de energia e sentido de possibilidade futura. Muitas vezes, eles então começam a funcionar como um veículo intencional para um futuro emergente.

Sete Competências de Liderança da Teoria U

A jornada por meio do U desenvolve sete capacidades essenciais de liderança.

1. MANTENDO O ESPAÇO DA ESCUTA

A capacidade fundamental do U é o ouvir. O ouvir o outro. O ouvir a si mesmo. E ouvir aquilo que emerge do coletivo. O ouvir eficaz requer a criação de um espaço aberto, no qual os outros podem contribuir para o todo.

2. OBSERVAR

A capacidade de suspender a "voz do julgamento" é a chave para a mudança da projeção para a observação real.

3. SENTIR

A preparação para a experiência na curva do U – *Presencing* - requer o ajuste de três instrumentos: o espírito aberto, o coração aberto e a vontade livre. Este processo de abertura não é passivo mas de um "sentindo ativo" junto como um grupo. Enquanto o coração aberto nos permite ver uma situação de todo, a vontade livre nos permite começar a agir com o todo emergente.

4. PRESENCIAR

A capacidade de se ligar à fonte mais profunda de si e permite que o futuro emerja do todo, em vez de um pequena parte ou grupo especial de interesse.

5. CRISTALIZAR

Quando um pequeno grupo de pessoas se compromete com o objetivo e os resultados de um projeto, o poder da sua intenção cria um campo de energia que atrai pessoas, oportunidades e recursos que fazem as coisas acontecerem. Este núcleo funciona como um meio para o conjunto se manifestar

6. PROTOTIPAR

Mover para baixo no lado esquerdo do U exige que o grupo se abra e lide com a resistência do pensamento, emoção e vontade. Mover-se para cima – lado direito, requer a integração do pensar, sentir, e no contexto de aplicações práticas e aprender fazendo.

7. PERFORMAR

Disse uma vez um grande violinista proeminente que ele não podia simplesmente jogar seu violino na catedral de Chartres; ele tinha a "jogar" o "espaço inteiro", aquilo a que chamou o "violino macro", a fim de fazer justiça para tanto espaço e para a música. Da mesma forma, as organizações precisam, para realizar a este nível macro: elas precisam de convocar os conjuntos adequados de jogadores (as pessoas da linha de frente que estão ligadas na mesma cadeia de valor) e a desenvolver uma tecnologia social que permita um encontro multistakeholder para a passagem de debater para Co-criar o novo.










Escrever sobre Teoria U é ao mesmo tempo instigante e complexo. Afinal, trata-se de uma Tecnologia de Transformação Social profunda.



É preciso estar disposto e aberto para a Teoria U funcionar, pois o processo requer novo pensar, abrindo mão daquilo que não mais funciona.

No primeiro livro, U Theory, Otto esmiuçou o caminho pelo qual as transformações podem ocorrer. De forma prática, a teoria defende quatro níveis de resposta à mudança interna para que as transformações externas ocorram. São quatro tipos de escuta e conversação, via 3 instrumentos: mente aberta, coração aberto e vontade aberta.

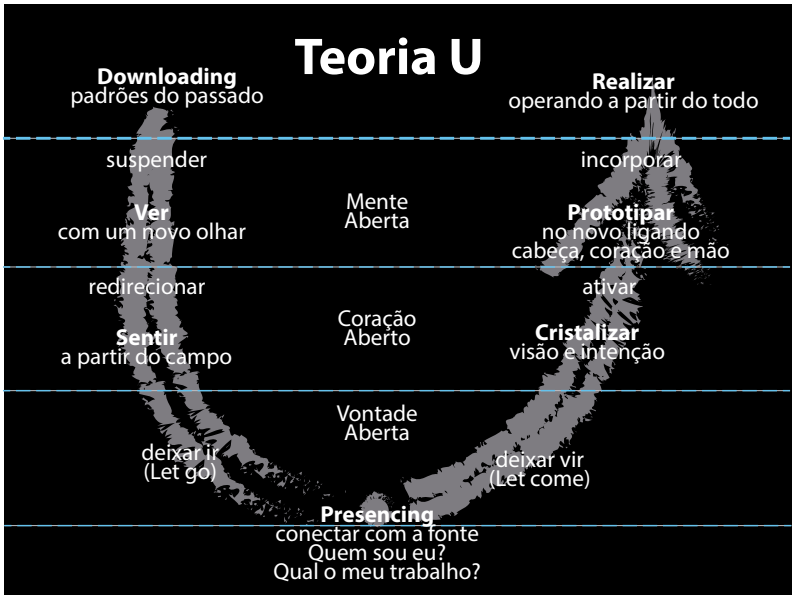
Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies, é o segundo livro do Otto Scharmer e Katrin Kaufer. Esse livro propõe repensar a forma como estamos produzindo os resultados que não desejamos, em escala global, não fragmentada, desenvolvendo a forma como poderíamos transformar as verdadeiras CAUSAS que perpetuam uma sociedade esgotada e com falência de suas instituições. Os autores denominam isso de uma migração de um modelo Ego-Sistema para o Eco-Sistema, e construir uma nova economia mais resiliente, intencional e “presente”.



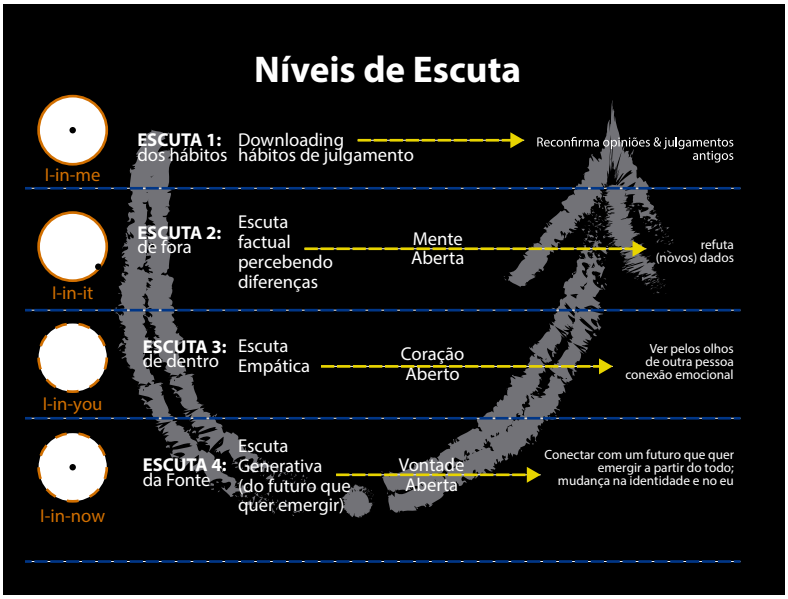
Para nos ajudar a “desvendar” o que seria essa nova ordem, proposta pelo professor do MIT, Otto Scharmer, convidamos a professora Silvana Pereira, que foi aluna de Otto por dois anos, no Presencing Institute (MIT), para uma entrevista reveladora que vai além das 304 páginas que compõe o livro.

BEM VINDOS A ESSE BATE-PAPO:

Fórum de Inovação - O que é a Teoria U?



A Teoria U é uma lógica de transformação social. O correto é dizer tecnologia de transformação social profunda, pois possui os passos que permitem desconstruir para construir "novas realidades". Não é uma ferramenta, não é um checklist para ser executado. A Teoria U é uma complexa reflexão e ação para mudança. Possui várias etapas e passos a serem percorridos. Poderíamos dizer que a Teoria U é comparável ao ciclo da natureza, pois requer transmutar, abrir mão, "zerar", permitir que o "futuro se mostre" e se torne realidade. Requer um novo olhar, um novo escutar, um abrir mão dos conceitos.



Fórum de Inovação - Onde se aplica?

Preciso ressaltar que para descer o U são necessárias transformações pessoais: você terá que abrir mão para dar lugar a uma nova realidade que pode emergir. Observe que eu não falei de uma realidade que você QUER e sim da que VAI EMERGIR. Trata-se do *LET GO* e do *LET COME*.

No fundo do U, após abrir mão, encontra-se um PONTO de Presença – ponto de uma especie de "vazio"– na Presença existe uma quietude que permite o espaço CRIATIVO, onde o novo se mostra. De forma simples, carregando os muitos padrões e crenças, só tendemos a repetir. É preciso uma dose de "abrir mão", dar espaço ao NOVO.



É possível utilizar a Teoria U como *framework* para transformações na gestão pública, nas empresas privadas, instituições não governamentais e até mesmo, pessoais.

Fórum de Inovação - Todos estão aptos para o caminho do U? Para utilizar a Teoria U?

Disponibilidade é a palavra fundamental! Tudo que abraçamos e que transformamos em nossa causa tem o ingrediente transformador. A causa serve de motivador para você lidar com os vários obstáculos que se interpõem no caminho.

Na minha opinião, a Teoria U funciona bem em projetos onde os vários setores – empresas, governo, ONG´s, Sociedade – trabalham de forma integrada. Cito o caso onde empresários, governo e ONGs construíram um projeto nacional para a Indonésia. É preciso compreender que as ações precisam ser integradas para que possam endereçar temas complexos.

Fórum de Inovação - Podemos dizer que a Teoria U é uma roupagem corporativa para processos de autoconhecimento?

O processo do U implica em autoconhecimento, pois, na descida do U é preciso praticar o desapego das crenças, das limitações, dos padrões estabelecidos. Mentes antigas não fazem o Novo!

Agora, não posso afirmar que se trata de roupagem corporativa. O Otto olha o mundo, seus sistemas falidos, seus "*blind spots*" e estimula ações integradas para endereçar temas complexos.

Fórum de Inovação - Qual o objetivo da Teoria U, via Otto, na sua opinião?

O objetivo do Otto é transformar. Ele simboliza transformação, pois vivemos num mundo no qual há presença de falência institucional, não estamos dando conta das crises que vivemos. Um mundo onde coisas estão morrendo por sua incapacidade de resolver os problemas reais de natureza ecológica, social, cultural. Por outro lado, muitos percebem coisas novas que emergem. Nem sempre estas percepções são claras.

Posso apresentar dados:

- Consumimos anualmente 1 vez e meia o que o planeta pode gerar;
- Temos 2,5 bilhões de pessoas na faixa da miséria.
- A taxa de suicídios é duas vezes maior que o número de mortes por guerra;
- Por outro lado, vimos a queda do muro de Berlim, o *Apartheid* na África do Sul, o crescimento de nações, sinais tímidos de novo tempo.

Observe: vivemos em bolhas ilusórias!

- A ecológica: pensamos que temos um crescimento infinito, ao passo que temos recursos finitos;
- Bolha financeira: existe um volume de recursos em transações de 1,5 quatrilhões, sendo que as reais movimentações financeiras giram na ordem de 20 trilhões;
- O desequilíbrio do TER versus NÃO TER - o dinheiro está nas mãos de poucos;
- Bolha Tecnológica – estamos produzindo mais e mais tecnologias. Precisamos? Quais as reais necessidades?
- Bolha de Liderança – em contraponto a uma paralisia coletiva;
- PIB x felicidade – a felicidade não é proporcional ao PIB.
- Governança x população – as pessoas sentem-se a cada dia mais sem voz na sociedade.

Enfim, estas são apenas algumas bolhas, outras estão por ser descobertas e estimulo os leitores a identificarem outras.

Estamos numa era de disrupção, de colapsos financeiros, de clima, escassez de recurso, saúde, educação...muitos *gaps*. Esses são alguns sinais...

Porque nós coletivamente, produzimos resultados que não queremos?

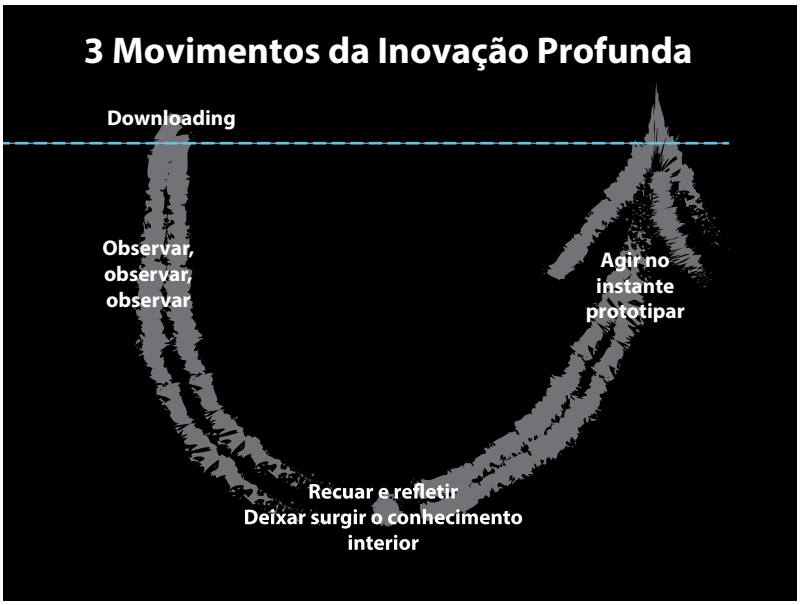
Otto propõe uma abordagem de transformação que requer a visão integrada dos diversos setores: bancos, empresas, governo, agricultura, saúde, incluindo a transformação do SER pessoal. Somos treinados em pensamento fragmentado e esta abordagem acima integra, não fragmenta.

Fórum de Inovação - Nós construímos, diariamente, coisas que não queremos, diz Otto. Você acredita que é possível fazer diferente?

Penso que se Otto não acreditasse não faria. Ele não opera no decibel da desesperança,

ele é um visionário. Ele e todos nós temos que ter nossa atenção para o que é possível. Reclamar não resolve, só construir!

Otto se permitiu propor algo para a sociedade. Ele defende que a intenção não é a maior força e sim a única força que temos. Há a busca de conceituar, estruturar e disponibilizar a todos a construção do Homem como o centro da nova ordem mundial.



Fórum de Inovação - Você pode citar um exemplo prático de Teoria U aplicada na Educação na FGV – EAESP?

Sim, claro. O prof. Mario Monzoni, do Centro de Sustentabilidade, GVCes, resolveu usar Teoria U numa disciplina inovadora que temos na casa, o FIS – Formação Integrada para a Sustentabilidade. Tive oportunidade de estar perto em uma turma e vi nossos jovens amadurecerem anos... nada mais gratificante!

Naquele primeiro semestre o tema foi a Usina de Belo Monte. O processo incluía um mergulho numa experiência extrema, os estudantes foram para Altamira, entrevistaram prefeitos, ribeirinhos, tribo indígena, construtoras, representantes da Eletronorte, enfim, todos os *stakeholders* em questão. Foram também para Girau e observaram um empreendimento em estágio mais adiantado. Foi uma experiência rica, conclusões brilhantes e tivemos até a sorte de ter o Otto dando uma aula para eles, onde trouxe o “olhar total – do todo” e não a habitual percepção fracionada fast food que assola nossos tempos.

Fórum de Inovação - Como é a subida da Teoria U?

A subida do U é mais curta, tem que ter velocidade, pura criação-ação.
O Otto recomenda: na descida, observe, observe, observe e na subida: relacione-se, relacione-se, relacione-se... Relação, significando construção, chamar gente, puxar, engajar. A subida deveria ter velocidade rapidez, prototipação. O nível de aprofundamento na descida do U dará um impulso maior para a subida...

Fórum de Inovação - Como você definiria esse livro em uma frase?



Esse livro propõe um novo debate... como realizarmos intervenções sistêmicas compreendendo e integrando as muitas dimensões da sociedade – termos uma VISÃO GLOBAL PARA UMA AÇÃO LOCAL.

Também, no livro, ele não abre mão de uma transformação dos humanos – sem mentes refrescadas, teremos "mais do mesmo".

Fórum de Inovação - O Otto enxerga sistemicamente, mas não é assim como a maioria das pessoas percebe. O desenvolvimento dos seres humanos e das nações ocorre em timings diferentes. No Brasil, por exemplo, principalmente nos últimos dez anos, houve um decréscimo do diálogo, as melhores condições econômicas fizeram as pessoas se fecharem nos seus micro mundos, nos seus desejos, nos seus prazeres, na possibilidade de compra. Será que as pessoas abrirão mão do SER para o TER?

Cada um terá que traçar seu próprio caminho. Cada um no seu tempo. Somos ainda um povo a aprender, não tivemos guerras, não que as deseje, mas elas ensinam zelo aos, cidadãos. Vivemos excessos e desperdícios...aprenderemos. Estas lições foram aprendidas por nações que passaram por guerras. Um belo contraponto a isto é Berlim, onde se vê as cicatrizes do passado e as possibilidades de um futuro interessante e responsável.

O Brasil possui hoje classes ascendentes desejosas pelo ter coisas, status, exercer a propriedade. As pessoas "acordam" com maior e menor tempo dependendo do que viveram, da situação que atravessaram. Esse livro propõe um caminho de saída, mas é um caminho longo, vasto, porém possível.

Fórum de Inovação - Na sua opinião, quem já tomou contato com a Teoria U, que papel deve exercer frente a essas transformações?

Eu não gosto de querer e achar nada por ninguém, mas o meu desejo é que as pessoas queiram contribuir. Hoje precisamos de cada vez mais de pessoas a serviço de causas consistentes. As pessoas devem sair da sua paralisia para um nível de ação diferente, em direção ao seu propósito de vida. Aliás, propósito pessoal é algo que enobrece a vida, dá sentido e é isto que recomendo, fazer a sua vida fazer sentido... TODO DIA!

Fórum de Inovação - Quando as pessoas falam em agentes de grandes transformações, de forma ingênua ou egóica, elas imaginam algo grande. Se não for nessa linha geralmente invalidam sua importância no processo. A pergunta é: apesar de não estarmos onde desejaríamos estar, será que é falta de reconhecer importância nas pequenas ações? No seu espaço fazer a transformação?

A primeira coisa necessária é se comprometer com a própria transformação pessoal, existencial... trazer sentido à vida e sair da agonia *fast food*.

Hoje vejo as organizações como ambientes sofridos, com estruturas de poder duras, baseadas no medo. Há exceções é claro! As medidas dentro das organizações geram espaço para competição, pouca transparência, diálogo, ajuda. A velocidade de competição no mercado está cada vez maior gerando ansiedade geral.



As organizações compram novas ideias, dificilmente implantam/finalizam, estão pressionadas com resultados trimestrais. Os funcionários, por outro lado, pensam que é melhor concordar do que sofrer perseguição. Empresas vivem momentos ilusórios, tenho 22 anos de consultoria, fora atividade de executiva e professora, as organizações há 10, 15 anos eram muito mais interessantes, tinham idealismo, projetos, causas. Hoje há uma ausência de propósito, um excesso de materialidade nas relações. Nesse cenário, observo a qualidade de vida decaindo e o nível de alegria das pessoas também, dando espaço para depressão, alcoolismo e outras tantas disfunções tão desnecessárias.



Fórum de Inovação - Para finalizar, alguma mensagem?

Sim, quero dizer que se cada um buscar a sua causa é mais fácil viver melhor a vida e, consequentemente, transformá-la. Este livro é inspirador!











FECHAMENTO E HOMENAGEM AOS FUNDADORES E MEMBROS DO FÓRUM



O fechamento do evento foi realizado pelo Conselheiro do Fórum de Inovação, José Augusto Corrêa.

“Quero dizer que como uma debutante, essa data marca a passagem do Fórum para uma órbita muito maior”, disse em tom bem humorado.

Aproveitou o fechamento para falar de suas três bandeiras:

1) Uma delas é o engano de sempre associar inovação à tecnologia: “E essa não é uma sofisticação de linguagem, mas uma distorção no sentido, limitando-o a apenas parte do que vem a ser a Inovação. Inovação provém de um estado de espírito coletivo. É o sucesso de uma invenção, transformada por um ou mais empreendedores desde a ideia até alcançar resultados positivos. A Inovação não precisa ser tecnológica”, explicou.

2) Além disso, no Brasil costuma-se associar inovação com Departamento de P&D: “Partindo dessa premissa, parece que a Inovação só acontece ou é cuidada por esse departamento, definitivamente, isso não é por aí”.

3) Outro ponto destacado foi que Inovação é dependente de Financiamento Público:

“Costume tipicamente brasileiro, nos EUA, por exemplo, empresas fogem de financiamento público a qualquer custo”.

“Quero ressaltar que sem o prof. Marcos não existiria nada disso aqui. Desde 1999, ele tem demonstrado persistência e esforço constante para chegar aonde chegamos. Ele é o nosso motor. Ele precisa continuar muito entusiasmado, ele não nos faz esmorecer. A ele, uma salva de palmas para encerrar o dia e iniciar uma nova fase”, fez questão de enfatizar Côrrea.

LISTA DE HOMENAGEADOS

José Carlos Barbieri - FGV/EAESP
Tales Andreassi - FGV/EAESP
Moysés Simantob
Márcia Ostorero - FGV/EAESP
Lúcio Brunale - Embrapa
Antonio Carlos Teixeira Álvares - FGV/EAESP
Alexandre Gonçalves - Brasilata
Tiago Heleno Forte - Brasilata
Silvana dos Santos Pereira - FGV/EAESP
José Tolovi - GPTW
Wilson Nobre Filho - FGV/EAESP
Luiz Carlos Di Serio - FGV/EAESP

OUTROS FÓRUNS

Alsones Balestrin - UNISINOS
Ana Maria Pires - UFBA
Claudio Cardoso - UFBA
Gustavo Borba - UNISINOS
Horácio Hastenreiter - UFBA
Jeovan Figueiredo - UFMS
Marcos Augusto de Vasconcellos - FGV/EAESP

Mensagem Final:

Na avaliação do prof. Marcos foi esse o resumo do evento: “Na minha percepção, houve um fio condutor invisível, ligando todas as palestras: Pessoas. São elas (nós mesmos) que criaram e que mantêm o Fórum. O sucesso de uma nação é medido pela qualidade de vida das pessoas, pela prosperidade econômica (do país, das empresas e das pessoas) e pelo progresso social (pessoas). São as pessoas os únicos agentes de inovação. Só pessoas podem fazer a introspecção necessária para se chegar à solução dos problemas complexos, e, por fim, só pessoas têm a capacidade de se indignar e se mobilizar para as mudanças necessárias”.


FGV EAESP
FÓRUM DE
INOVAÇÃO
15
anos