



A importância dos ritos para as organizações

POR *PAULA CALEFFI*



Algumas empresas, preocupadas em melhorar sua performance com a valorização de seus funcionários e uma atitude socialmente comprometida, estão descobrindo os impactos positivos dos ritos como marcos de momentos significativos da organização. A celebração por metas atingidas, que reforçam o caráter de equipe e os valores da organização, ou ritos de ascensão e qualificação profissional, quando um funcionário assume nova função dentro da empresa, podem ser entendidos como rituais de passagem que sinalizam um pacto coletivo – do funcionário, com o compromisso de maior maturidade frente ao novo desafio e, do grupo, com o reconhecimento e o respeito devido a alguém que cumprirá uma função mais complexa.

Mas qual o sentido de valorizar os ritos dentro das empresas?

Para entendermos o potencial dos rituais nas organizações, temos que analisar nossa própria condição humana e o papel dos ritos ao longo da história e em nossas vidas.

O rito é um dos elementos que nos define como seres humanos, única espécie na face da terra capaz de criar, executar, preservar e atualizar rituais. Isso acontece por que somos seres

intrinsecamente simbólicos e os únicos (até onde sabemos), capazes de perceber o transcendente. Segundo Edgar Morin (2001), convém reconhecer o que é o ser humano, “que pertence ao mesmo tempo à natureza e à cultura, que está submetido à morte como todo o animal, mas que é o único ser vivo que crê numa vida além da morte (...)”.

Quando os arqueólogos que investigam a pré-história encontram fósseis enterrados com algum vestígio de pólen sobre a ossada, ou outros objetos e em posições especiais, mesmo antes de exames específicos já reconhecem os vestígios de um sepultamento. Se ali houve um rito diante da morte, é porque havia laços sociais e afeto, e em consequência, humanidade.

Os ritos estão presentes em todas as culturas atuais. A prática do rito – e não um ritual específico – é transcultural. Pode ser encontrada entre todos os povos da terra, sendo comparável à utilização da linguagem na interação entre as pessoas. Uma boa sugestão para quem está de viagem marcada, ou vai viver em outro país, é procurar conhecer e entender os ritos mais importantes desse lugar. Como eles são uma eficiente chave para a cultura local, assim vai ser possível evitar muitas gafes.

Para o antropólogo Claude Rivière (1997), os ritos “são um conjunto de práticas individuais ou coletivas, codificadas e repetitivas, carregadas de forte simbolismo para seus participantes e baseiam-se em uma adesão mental, eventualmente não conscientizada, a valores relativos a escolhas sociais julgadas importantes e cuja eficácia esperada não depende de uma lógica puramente empírica, que se esgotaria na instrumentalidade técnica do elo causa/efeito”.

Os ritos são sempre situações performáticas, sejam individuais (o sujeito praticante, na afirmação de suas crenças e valores), ou coletivas. Aqui nos interessa analisar o rito coletivo, por ter uma dimensão a mais do que o individual – ele comunica. E a comunicação, tanto interna quanto externa, é uma das dimensões-chave para o sucesso de qualquer organização social, inclusive das empresas.

Um rito coletivo comunica explicitamente concepções e valores, pois sendo performático não trabalha apenas na dimensão racional do sujeito – também proporciona uma experiência. Segundo Edgar Morin, é através da experiência que o aprendizado ocorre de forma efetiva, pois ela permite religar os saberes. Os sentidos, o emocional e o racional se interligam na vivência do momento.

Os ritos sinalizam momentos importantes que se repetem, possuem uma periodicidade estabelecida a partir de diferentes causas e, por isso mesmo, são também marcadores de tempo. Podem ser tanto rituais de celebração (uma missa, por exemplo), como de passagem, sendo bastante comum os dois virem juntos – após um rito de passagem segue-se um de celebração (a festa). Como ocorre nos aniversários, rito marcador de tempo e de passagem, pois passamos de um tempo que não volta mais para um tempo novo (motivo para apagar as velas). Geralmente celebramos esta data com familiares e entes queridos, reafirmando os laços afetivos que nos unem e sinalizando que não estamos sóis diante da implacável passagem do tempo.

Algumas culturas tribais americanas, africanas ou asiáticas contam o tempo de maneira diferente, fora do calendário gregoriano. Para essas culturas bastante próximas da natureza, a vida humana tem basicamente três tempos demarcados: a infância, a vida adulta e a velhice. Na infância, a principal ocupação deve ser as brincadeiras e os jogos,

muitos deles imitações das tarefas dos adultos, o que já é uma capacitação para a próxima etapa da vida, a adulta. Na idade adulta é fundamental a responsabilidade sobre toda a reprodução material do grupo, o trabalho que provê alimentos, constrói casas e tudo mais necessário, inclusive a responsabilidade sobre a procriação, para que a comunidade continue existindo. E a velhice tem a responsabilidade de ser portadora da memória do grupo, com acolhimento, discernimento e conselhos. Essas três etapas se sucedem nos rituais de passagem.

Uma criança é assim considerada até que certos sinais no seu físico indiquem que ela está pronta para ingressar na etapa adulta. É quando acontece o rito, que varia de formato, mas não de significado, conforme a cultura. Através dele, a comunidade comunica que existe uma criança a menos para ser mantida e mais um homem/mulher para apoiar na manutenção do grupo e, claro, mais uma pessoa em idade de casar e constituir uma nova família.

Os ritos de passagem têm geralmente uma fase preparatória de reclusão e resguardo do iniciante, seguida de algum tipo de “teste” onde ele prova à comunidade que está pronto para ingressar na nova etapa de vida, e termina com a celebração coletiva do evento. Às vezes esse ritual envolve algum tipo de dor para o iniciante, já que em sua essência um rito de passagem simboliza a morte para uma etapa da vida e o renascimento em uma nova etapa, que exige diferentes responsabilidades e grau de maturidade. Nas sociedades orais, que não possuem escrita, o rito é a encenação e atualização de um mito, de uma história sagrada.

Em nossa cultura ocidental, historicamente as esferas do sagrado e do profano foram definidas em separado, o que nos permite distingui-las entre si. Nossos rituais coletivos, transcendentais ou sagrados, estão geralmente vinculados às religiões e aos templos (missas e cultos), diferindo, por exemplo, de um ritual secular como o da posse de um Presidente da República.

Mas nem sempre foi assim. Até a Idade Média o ritual de coroação de um rei era muito mais que um ato profano, ou secular; era uma cerimônia envolta em simbolismo sagrado. O rei era coroado pelo próprio Papa (com exceção da Inglaterra, principalmente depois que Henrique VIII rompeu com

o papado e fundou a igreja Anglicana), demonstrando assim ser um escolhido de Deus. Diferente dos outros mortais, seu poder emanava de Deus e não do povo, por isso deveria ser obedecido e nunca questionado. O manto real conferia-lhe a proteção divina frente às adversidades mundanas e o cetro, elemento simbólico fundamental, representava numa das extremidades o mundo transcendente (o divino), e na outra o mundo material (o profano). Ao recebê-lo, o rei tornava-se capaz de, sob inspiração divina, mediar a justiça entre os homens. Esse ritual comunicava claramente, sem necessidade de documentos escritos, que o rei não era igual aos seus súditos, mas um ser superior.

Com o advento do Renascimento e a entrada na Idade Moderna houve a definitiva separação entre Estado e Igreja. A ciência avançava como proposta de compreensão secular do mundo, com preponderância do método cartesiano. Surge então na cultura ocidental, uma nova concepção – a de que os homens nascem iguais e têm direito à liberdade em relação ao Estado – expressa na Declaração de Independência dos Estados Unidos da América em 1776 e na Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão de 1789, proclamada pela Revolução Francesa. Foi ao longo desse período (final da Idade Média/Renascimento e início da Idade Moderna) que, aos poucos, se instalou o discernimento entre ritos religiosos e ritos seculares.

Um grande marco, já na Idade Moderna, que exemplifica a concretização desse processo, foi a cerimônia em que Napoleão Bonaparte seria coroado Imperador pelo Papa. Durante o ritual, Napoleão arrancou a coroa das mãos do Papa e a colocou na cabeça. O momento não deixava dúvidas sobre seu significado para a coletividade – Napoleão comunicava que havia atingido aquela posição por esforço, mérito e talento próprio e não por intervenção divina. Esse episódio mostra o potencial de comunicação que um ritual pode ter. Ao mudar o rito a partir de um gesto, Napoleão não descartou o ritual, mas o atualizou e sinalizou a todos que o contexto histórico estava mudando.

Mesmo com a separação entre ritos sagrados e seculares na cultura ocidental, o ritual continua um elemento presente. A história muda e os ritos se atualizam. Outra instituição com 800 anos de existência, que vem mantendo seus ritos desde a Idade Média, é a Universidade. As formaturas são

DURANTE O RITUAL, NAPOLEÃO ARRANCOU A COROA DAS MÃOS DO PAPA E A COLOCOU NA CABEÇA

exemplos de um rito de passagem que perdurou, veio sendo atualizado e hoje é um dos importantes ritos seculares da nossa sociedade. Simboliza para a instituição (Universidade) o cumprimento de mais uma etapa da sua missão educativa; para o formando, o reconhecimento da mudança de suas responsabilidades para com a sociedade, pois deixa de ser um aprendiz para ser mais um colaborador no mundo do trabalho (mesmo sabendo que para manter-se nesse mundo precisa aprender continuamente); e para a sociedade, que sabe que pode contar com novos profissionais no mercado. Tudo isso é comunicado sem nada escrito, apenas através do rito da cerimônia de formatura.

Podemos constatar que os rituais seculares seguiram sendo valorizados e significativamente utilizados pela esfera política da sociedade muito mais que pelas organizações produtivas – as empresas. A explicação para isso está na análise da trajetória de desenvolvimento dessas organizações.

Com o advento da revolução industrial, a ampliação dos mercados, a possibilidade de produção em massa e o surgimento das linhas de montagem, as fábricas (indústrias) preocuparam-se muito mais com o desenvolvimento da dimensão “máquina” dos funcionários. A grande revolução na produtividade das indústrias, a partir das teorias de Taylor, introduziu os princípios do método cartesiano, que teve o mérito de aumentar em “300% a produtividade do trabalho humano, mas também introduzir a divisão das tarefas por tempos e movimentos e a separação entre os esforços de execução e concepção” (Carmen Migueles, 2008). Assim, esse modelo levado às suas últimas consequências acabou por perceber o empregado como peça integrante da linha de produção.

A teoria de Taylor é fruto de uma época histórica, e por isso extremamente importante, mas nossa sociedade vem superando esse paradigma em troca da percepção de um mundo complexo, no qual se sobrepõe a idéia de ser humano completo.

As empresas hoje comprometidas com essa

nova percepção, do que é e como deve desenvolver-se o setor produtivo – uma visão sustentável de longo prazo e uma compreensão da complexidade do mundo – estão preocupadas em desenvolver a dimensão humana de seus funcionários e colaboradores, entendendo que ela não ocorre de forma dissociada do desenvolvimento das competências ligadas às atividades produtivas. Com isso, os ritos emergem como algo a ser valorizado, atualizado e mesmo gerado, com a finalidade de marcar momentos e valores importantes.

Através da experiência do rito é possível comunicar, apreender e compartilhar conceitos e valores, os chamados “ativos intangíveis das organizações”, enfatizando o pertencimento a um coletivo que fortalece a identidade organizacional. O rito torna o tempo desigual e marca momentos-chave, evitando assim que sejamos engolidos por uma rotina monótona, que sem isso nos pareceria eterna.

Prahalad e Krishnan (2008) propõem “A nova casa da Inovação”, constituída por uma base chamada de “arquitetura técnica da empresa” e duas colunas – a da esquerda identificada como “experiências personalizadas e co-criadas” e, a da direita, como “acesso global a recursos e talentos”; no espaço entre elas encontramos “processos internos flexíveis e resilientes e capacidade analítica concentrada”; e sobre toda essa estrutura uma fachada principal, identificada como “arquitetura social da empresa”. (Figura 1)

Como uma construção representa um todo, não pode prescindir da base e do teto, ou da estrutura que lhe confere sombra e sentido para que as outras existam. É nesta fachada que podemos localizar os ritos, como elementos de amálgama, que dentro da arquitetura social ajudam toda a organização a afirmar seus valores e comunicar o seu sentido.

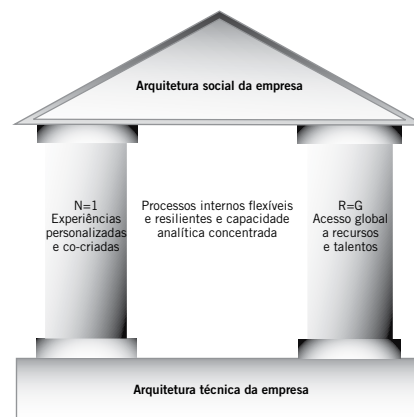
Podemos afirmar que os ritos são importantes para as organizações por que fazem parte da própria constituição do ser humano como ser social. Porém, eles exigem coerência com o contexto da empresa, como a “casa da inovação”, e por si só não remediaram todos os males. Por serem experiências, algo vivo, não aceitam a argumentação do contraditório ou de explicações e justificativas que atinjam apenas a parte racional do ser humano. Nesse sentido, podem conviver com as pequenas contradições, inerentes a toda organização social,

mas não resistem à falta de alinhamento com as macrodiretrizes e os valores da empresa, sob pena de simplesmente serem desacreditados.

O potencial dos ritos como forma de comunicar os ativos intangíveis da empresa pode ser desenvolvido com a valorização de ritos existentes ou a criação de novos rituais alinhados com a arquitetura social da empresa. Afinal, como nos ensina Eric Hobsbawm, sempre há um momento em que a tradição é inventada; se ela vai perdurar ou não, já depende de outros fatores.

PAULA CALEFFI PhD, é professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS/RS).

FIG 1 | A NOVA CASA DA INOVAÇÃO



FORNTE | PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. A NOVA ERA DA INOVAÇÃO (2008, P.5).

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CAMPBELL, Joseph, *As Máscaras de Deus*, São Paulo: Pensamento (1995)

MIGUELES, Carmen. *Cultura como Ativo Intangível*. In: Zanini, Marco Túlio. *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark (2008)

MORIN, Edgar. *A Religião dos Saberes – O Desafio do Século XXI*. Rio de Janeiro: Bertrand (2001).

PRAHALAD, C.K., e KRISHNAN, M.S. *A Nova Era da Inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier (2008).

RIVIÈRE, Claude. *Os Ritos Profanos*. Petrópolis: Vozes (1997)



A utilização dos ritos na prática

POR **MARIA LUIZA PONS**

Um dos grandes desafios das organizações é buscar o sentido de pertencimento e comprometimento com a evolução das pessoas que nelas trabalham, mantendo assim a identidade dos objetivos individuais e organizacionais, traçados na mesma direção. Como a professora Paula Caleffi descreve, em seu artigo, a utilização de ritos vem sendo de extrema valia para as empresas darem significado a momentos especiais atrelados à sua cultura.

Com a experiência de muitos anos em consultoria, podemos perceber com clareza o benefício dessa prática em várias empresas. Um bom exemplo da utilização dos ritos acontece nas organizações do Grupo RBS, que acompanho há alguns anos:

O DIA DA FAMÍLIA | Há nove anos a empresa organiza um dia especial, em dezembro, para receber os familiares de todos os colaboradores, com o objetivo de valorizá-los e aproximá-los. Além de conhecer o ambiente de trabalho do familiar, eles participam de uma comemoração que faz refletir sobre o real significado da palavra “família”. O evento enfatiza a diversidade de estilos de convivência, onde não importa o tamanho ou modelo de família, mas que ela esteja pronta para acolher, ensinar, amar, dar e receber, com a responsabilidade de construir juntos um futuro melhor. É um rito coletivo que comunica, explicitamente, concepções e valores da organização, e que vem sendo muito valorizado por todos.

JUBILADOS | Realizado há 32 anos e preparado com cuidado, este evento anual tem como objetivo reconhecer o tempo de dedicação à empresa. São homenageados colaboradores de todos os níveis hierárquicos, que completaram 10, 15, 20, 25, 30 ou mais anos de trabalho. Com a presença dos familiares, a empresa demonstra publicamente o respeito, valor e agradecimento que diferenciam os jubilados.

FORMATURA DO PROGRAMA *TRAINEES* | Também anual, este evento acontece após a apresentação (aos orientadores) do trabalho de final do curso de trainees da empresa, marcando o término do programa. A celebração é feita com a presença do presidente da empresa, dos vice-presidentes, do mentor e dos sponsors do programa. Os discursos do presidente da organização e do orador da turma simbolizam um ritual de formatura, demonstrando o reconhecimento e a passagem dos formandos para um patamar de maior maturidade e complexidade.

Vale lembrar que cada empresa é diferente, na sua composição e nos seus objetivos, valores e processos. Como os ingredientes são diversos, também não se aplicam as mesmas receitas. Assim, o rito de cada organização precisa ser coerente com sua cultura e propósitos, só servindo a ela e naquele momento, para não gerar uma panacéia sem significado. Mas, sejam quais forem esses ingredientes, os ritos são eventos/instrumentos para disseminá-los, fortalecendo a cultura que vai influenciar sua trajetória. Como o trabalho está muito presente na vida das pessoas, os momentos de realização precisam ser reconhecidos e celebrados nas empresas. O rito é a concretização de tudo isso, levando à sustentabilidade da evolução pessoal e organizacional.

MARIA LUIZA PONS é consultora em Desenvolvimento de Pessoas e Organizações





CRIANDO AS CONDIÇÕES PARA INOVAR

POR **CARLOS ARRUDA, ANDERSON ROSSI
E PAULO SAVAGET**

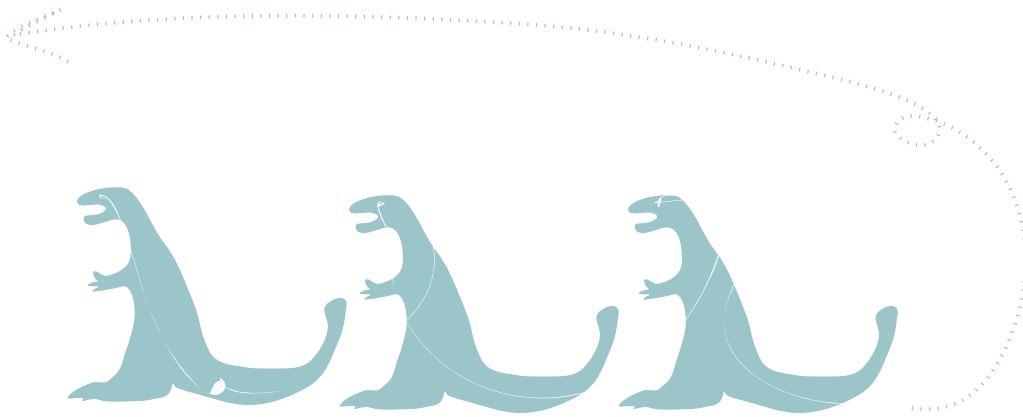
A necessidade de inovação na economia contemporânea já é consenso entre todos os atores envolvidos no processo: empresas, parceiros estratégicos, governo, clientes e universidades. O comportamento inovador tornou-se um dos principais diferenciais das economias, com impactos no seu nível de desenvolvimento, índices de crescimento e dinamicidade. Destaca-se, assim, como um dos grandes responsáveis pelos ganhos de competitividade de países e empresas. Estudos realizados pelo Núcleo de Competitividade da Fundação Dom Cabral reforçam que a única variável competitiva capaz de explicar, de modo consistente, o crescimento de uma economia é sua capacidade de promover a inovação, não apenas tecnológica, mas também de produtos, processos, modelos de gestão e negócios.

Mas, se inovar é opção estratégica fundamental para sustentar a competitividade e o crescimento, por que as empresas não inovam? Segundo pesquisa realizada com a Comunidade Ampliar (fórum de relacionamento da FDC com os ex-participantes de seus programas), apesar de 97% dos executivos acreditarem que a inovação – ou seus correlatos, criatividade e empreendedorismo – sejam estratégias essenciais, na prática apenas 7 a 9% confirmam ter sistemas e processos instalados em suas empresas para tornar a inovação uma realidade.

Competir, especialmente em tempos de crise global, exige das empresas habilidades e competências específicas, para focarem no curto prazo e na redução de custos e investimentos, garantindo um resultado aceitável pelos acionistas.

Os investimentos em inovação acabam postergados e o futuro fica apenas “no futuro”, pois são mais urgentes as soluções de curto prazo para garantir o presente. Mas sem futuro não existe o presente. É importante pensar fora dos padrões impostos pela indústria e pelo mercado, tentar fazer melhor, reinventar e inovar. A busca pela geração de valor deve ser alvo da estratégia de inovação da empresa e estar alinhada com os valores corporativos. Mais do que nunca, a sobrevivência e o futuro das organizações dependem de sua capacidade inovativa.

A maioria das empresas brasileiras, entretanto, ainda não percebeu que acomodação é sinônimo de risco e que, não importa o tamanho da organização, para ser competitiva ela terá de promover mudanças constantes. Alguns dos principais autores de marketing e estratégia (Porter, Kotler, Drucker, Patel, Hooley, Prahalad) confirmam que as empresas inovam mais, com maior possibilidade de crescimento contínuo e sustentável, quando diferenciam seus produtos e serviços para atender às necessidades dos consumidores em nichos e segmentos especiais de mercado. Em outras palavras: não basta inovar – é preciso ter, como afirmam os pesquisadores da FDC Leonardo Araújo e Rogério Gava, uma estratégia de mercado proativa, que crie novas oportunidades e necessidades nos mercados existentes. Muitas empresas ainda relutam em investir nesses processos com medo de fracassar, pois inovar pressupõe lidar com incertezas e riscos. Dados da Pintec, pesquisa de inovação tecnológica realizada pelo IBGE, confirmam essa constatação: nossas empresas carecem de



estruturas organizadas, voltadas para a inovação, visão de futuro e expectativas de longo prazo.

Diante de necessidades tão urgentes, o Núcleo de Inovação da FDC pesquisou as empresas inovadoras do país e desenvolveu um modelo de sistematização do processo inovativo, ferramenta estratégica que colabora para a gestão integrada das empresas.

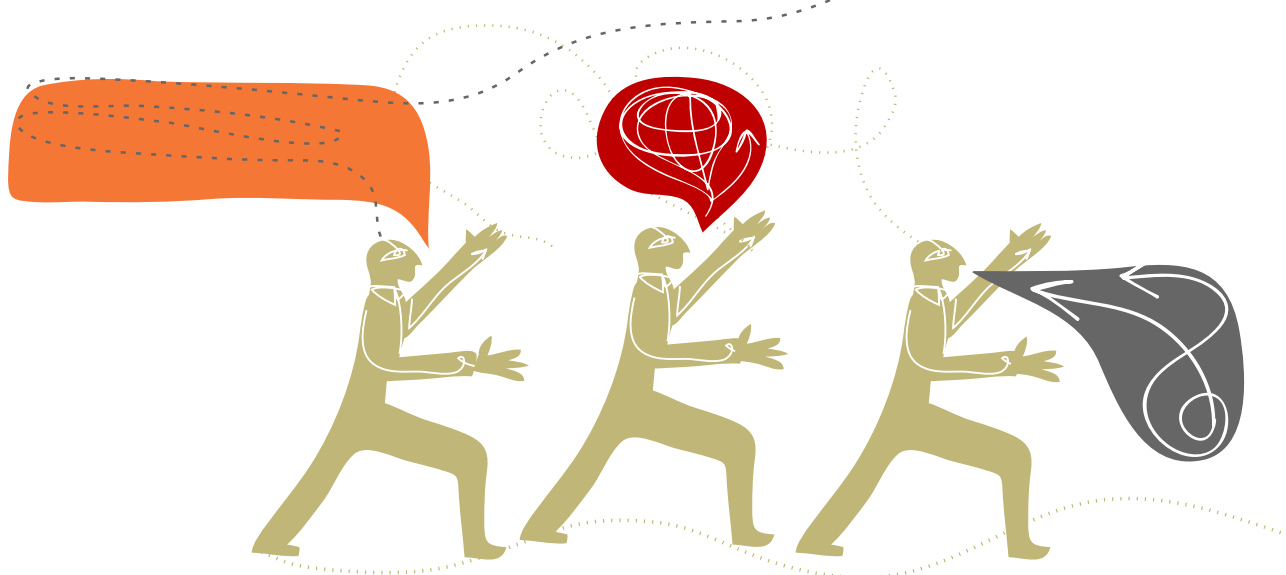
PARADOXO NAS ORGANIZAÇÕES As empresas são criadas e gerenciadas para minimizar riscos e garantir retorno aos *stakeholders*. Da mesma forma, o discurso da alta administração é pró-inovação, embora outros elementos da cultura organizacional – estrutura, critérios de compensação, disponibilização de recursos, comprometimento, entre outros – não sigam essa orientação. Essa incoerência entre discurso e prática, de alguns dirigentes empresariais, impossibilita ou dificulta a prática da inovação.

Se a maioria dos CEOs considera a inovação um elemento estratégico, por que é tão difícil implantá-la? A resposta pode estar nas barreiras culturais da organização, enraizadas na aversão ao risco associado à inovação, ou simplesmente no fato de que as empresas estão cada vez mais mecanizadas – repetem o que já existe ou foi feito por outros, sem coragem de desafiar suas próprias rotinas e limites estruturais. Talvez por isso, seja comum ouvir executivos e gestores reclamando que suas empresas perderam a capacidade empreendedora e, seus colaboradores, a criatividade. Por outro lado, funcionários de todos os níveis sentem-se angustiados com a rotina – às vezes erroneamente chamada de “burocracia” – que os impede de criar e ter o prazer de realizar suas próprias idéias. Um dos grandes desafios das lideranças é romper com esse ciclo. Em entrevista, um presidente de multinacional do setor siderúrgico nos pediu ajuda

para desenvolver lideranças empreendedoras em sua empresa, capazes de aprender o que eles não sabiam. Mas, ao ser indagado exatamente sobre o que não sabiam, respondeu que não tinha a menor idéia. Fazer bem feito o que já se sabe e aprender continuamente o que não se sabe é um dos grandes desafios empresariais do século XXI.

GESTÃO DE INOVAÇÃO Como a inovação está no centro das vantagens competitivas, ela associa elementos antagônicos, como oportunidades promissoras e riscos de fracasso, dependendo dos resultados que é capaz de gerar ou da maneira como é desenvolvida. Com uma gestão eficaz da inovação – processo multifuncional que relaciona oportunidades e necessidades externas e internas, idéias, pesquisas, desenvolvimento, modelo de negócio e implementação – a empresa consegue reduzir incertezas, prazos e custos no desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e negócios. É possível também potencializar os talentos criativos e melhorar a taxa de sucesso no lançamento dos novos empreendimentos.

A maioria das empresas ainda atua com uma visão míope, focada apenas na busca de melhorias e investimento em projetos de curto prazo, com baixo risco e resultados rápidos, maior controle das variáveis e menos incertezas. Trata-se, no entanto, de uma prática obsoleta para os tempos atuais e conflitante com a gestão integrada da inovação que, entre outras coisas, requer uma postura diferenciada, com visão de longo prazo e investimento permanente. A prática de algumas empresas mais inovadoras nos mostra que, além da pesquisa e do investimento contínuo em desenvolvimento, o grande desafio para sobreviver no mercado está centrado na capacidade de antecipar o futuro. Utilizando ferramentas gerenciais – cenários, Método Delphi, *backcasting* e *road maps*, dentre



outras –, a empresa pode captar no presente os sinais do futuro que podem garantir sua vantagem competitiva, sobrevivência e superação das expectativas dos clientes.

São práticas que fazem toda a diferença e colaboram para o sucesso da gestão da inovação e minimização dos riscos. Mas é bom ressaltar que a inovação pressupõe ousadia e inclinação para o risco – empresas contrárias a essa prática oferecem o óbvio aos consumidores e, assim, não só deixam de criar diferenciação em relação aos concorrentes, como tendem a desaparecer do mercado. Definitivamente, a inovação nas empresas não é obra solitária, fruto do trabalho de um gênio, e nem acontece por acaso. Na maioria dos casos, é fruto do trabalho em equipe, sistematizado, organizado, árduo, compartilhado e em sintonia com a estratégia corporativa.

A empresa tem conhecimentos limitados, mas existe sempre alguém no mundo que sabe o que precisamos saber – a questão é encontrar esse parceiro em potencial. Também é preciso interagir com universidades, parceiros tecnológicos, clientes, concorrentes, dentre outros públicos. A diluição dos riscos, otimização de prazos, melhoria dos investimentos, busca de conhecimento e ganhos de competitividade estão entre as principais vantagens dessa interação. O modelo de inovação aberta, preconizado por Henry Chesbrough, pesquisador da Universidade de Berkeley (EUA), recomenda que a geração e utilização do conhecimento não se limitem às fronteiras da empresa. É praticamente impossível para uma organização inovar de forma isolada, sem a colaboração de parceiros e arcando com todos os custos. O que vemos com frequência é um modelo de atuação com características mistas, algo entre os modelos de inovação fechada e aberta, confirmando a tese de que não existe modelo único ou padrão a ser seguido.

O MODELO FDC DE INOVAÇÃO O modelo de inovação como ferramenta estratégica, desenvolvido pelos pesquisadores do Núcleo de Inovação da FDC, surgiu da observação de melhores práticas e do relacionamento com empresas inovadoras que operam no Brasil. Inspirado em alguns autores importantes (Tidd, Patel, Chan e Mauborgne, Doz, Pavitt), o modelo apresenta um processo integrado de gestão da inovação, baseado nas decisões estratégicas da organização. Incorpora, ainda, uma visão sistêmica, promovendo a integração das diversas áreas da empresa e dos níveis estratégicos, tático e operacional.

Nessa proposta, os elementos essenciais para o processo de inovação são: estratégia e decisão da organização; cultura de inovação; processos de curto, médio e longo prazo; e indicadores de desempenho, que são inter-relacionados (**Figura 1**).

FIGURA 1 | MODELO FDC DE INOVAÇÃO





INOVAÇÃO COMO OPÇÃO ESTRATÉGICA Como a empresa é um sistema de aprendizado dinâmico, a gestão da inovação exige uma atuação integrada, estruturada com base no conhecimento e comprometida com a inovação sustentável. Para alcançar os objetivos previstos, é preciso um planejamento estratégico da inovação, com a definição clara de metas, planos, objetivos, investimentos e indicadores de desempenho. Numa visão ampliada, a inovação é fruto de um trabalho multifuncional e multidisciplinar, que envolve as áreas de marketing, produção, finanças, P&D, clientes, parceiros e fornecedores. Por isso, deve estar totalmente alinhada com a visão estratégica da empresa.

Nesse processo, destaca-se o papel fundamental da liderança na criação de um ambiente favorável e integrador. Cabe ainda à alta direção promover a inovação com base na disseminação dos valores estratégicos, patrocínio das idéias e construção e alinhamento da estratégia de inovação aos processos corporativos. Também é necessário envolver os colaboradores, de forma proativa e entre áreas, sendo muito bem orquestrados na busca por sinais do mercado, que ajudam a antecipar problemas e encontrar soluções criativas.

CULTURA DE INOVAÇÃO Para estimular a inovação, não basta definir sua importância na posição estratégica da empresa, ou alocar capital e esforços à produção do conhecimento. É fundamental que a cultura e o clima organizacional sejam favoráveis à busca da inovação e à manifestação criativa. Trata-se de um sistema em que a rotina da empresa se inspira na cultura e, ao mesmo tempo, estabelece suas características e diretrizes. É importante destacar que uma cultura é enraizada apenas quando há consenso e intensidade nas práticas organizacionais.

Cada empresa possui sua própria cultura, com características peculiares e diferentes de qual-

quer outra, pois reflete as características de cada membro da organização e os valores impregnados pelo time gerencial. Para inovar, os colaboradores devem ter tendência a criar e transmitir conhecimento, em vez de uma aversão ao risco. Não se trata, necessariamente, de uma característica intrínseca à personalidade, já que pode ser estimulada com um clima interno favorável à inovação, em que as pessoas se sintam confortáveis para criar. A cultura pró-inovação deve ser um objetivo estratégico da empresa e condizente com essa orientação. O corpo gerencial é responsável pela manutenção de um ambiente propício à criação de idéias, minimizando o que pode impedir ou inibir a criatividade individual e combinando as diferentes perspectivas e experiências.

A cultura organizacional pode, portanto, inibir ou estimular a tendência à inovação. Mas, seria um erro identificar isoladamente uma cultura e atribuir a ela a receita do sucesso ou fracasso, sem levar em conta as peculiaridades de cada organização. Independentemente das características peculiares, a cultura pró-inovação deve ser orientada para a estratégia da empresa, assumir os riscos intrínsecos à promoção da inovação, e eliminar ou reduzir as barreiras à manifestação criativa – garantindo um ambiente em que todos se sintam instigados e livres para explorar e gerar conhecimento, sem medo de punições. Assim, é fundamental o papel dos gerentes para moldar a cultura e transformá-la em força motriz à inovação. Eles devem guiar o processo, distribuindo corretamente as atribuições dos funcionários aos valores e diretrizes empresariais e definindo, gradualmente, as mudanças que levam a estabelecer uma cultura de inovação.

PROCESSOS Apesar de chamar muita atenção, a geração de idéias é apenas uma das etapas básicas do processo de inovação, e talvez a mais fácil, pois



a empresa precisa escutar e conhecer melhor seu mercado, presente e futuro. O gargalo da inovação está em processar essas ideias que, muitas vezes, são apenas fragmentos de ideias brilhantes que precisam ser lapidadas, agrupadas e transformadas em resultado. Há diferenças básicas entre inovação, invenção e criatividade. A invenção é a criação de novas tecnologias, processos e produtos, que tem o conhecimento como base de avaliação da novidade, e não sua aplicação comercial ou geração de resultado. A criatividade, por sua vez, tem sido definida pelos especialistas como a emergência de algo único e original, muitas vezes associada a habilidades cognitivas, processos psicológicos envolvidos com o conhecimento, compreensão, percepção e aprendizagem. Apesar de a maioria dos estudos sobre criatividade estar associada à teoria psicanalítica, comportamental, da gestalt e da psicologia humanista, alguns autores atribuem às organizações a capacidade criativa, ou às vezes, os bloqueios criativos. Como a inovação é um processo, pode ser implementado na empresa em diferentes níveis e situações.

Em nossos estudos, observamos processos de inovação com impactos distintos e resultados de curto prazo, associados à melhoria contínua ou à revisão de sistemas operacionais. Há sistemas de geração espontânea de ideias em que os colaboradores, clientes e associados são convidados a contribuir, de forma contínua, para a melhoria das rotinas, simplificações de processos administrativos ou novas soluções tecnológicas e de produtos, baseadas em conhecimentos não aplicados com frequência nas empresas.

Tradicionalmente, os processos de inovação espontânea tendem a gerar um número significativo de ideias, ou fragmentos de ideias, que acumulam o *pipeline*, permitindo à empresa processá-lo e dar *feedback* a quem contribuiu com as sugestões.

Sabemos que os processos de inovação espontânea têm efeito multiplicador na criação de uma cultura favorável ao ambiente inovador – em alguns casos de sucesso, eles foram conduzidos pela área de Recursos Humanos e não necessariamente na área funcional em que o criador da ideia trabalhava.

Outro processo bastante comum em empresas brasileiras são as plataformas de inovação – a organização agrega conhecimento e competências, internas e externas, na busca de soluções integradas que resultem em produtos, processos, serviços, e até mesmo outras empresas (*spin-off*) correlacionadas. As plataformas de inovação são processos com impactos de médio prazo, mas que permitem avanços em novos negócios e mercados. O fundamental é a causa – fator indutor do processo. Observamos que, nos casos de sucesso, o executivo principal tinha um sonho ou percebia oportunidades de mercado. Isso gerou uma sinergia na empresa, agrupando em torno da plataforma não apenas suas competências e recursos, mas também as de seus parceiros.

Os processos de inovação de longo prazo envolvem grande complexidade tecnológica e/ou mercadológica. Casos extremos de inovação com alta incerteza tecnológica e mercadológica, em que não se sabe como fazer (*know-how*), nem qual será o mercado-alvo (*know-who*), são tratados no nível mais alto da empresa, na forma de *venturing*. Empresas de alta mobilidade tecnológica (como de telecomunicações) ou alto nível de comoditização (como de metais e cimento) estão investindo em soluções de alta incerteza/alto risco, para sair à frente dos concorrentes no futuro.

Outro processo de inovação de longo prazo, mas com níveis de incerteza significativamente menores que os processos de *venturing*, é o chamado “metanacional”. Esse conceito, difundido por professores do INSEAD (Yves Doz, 2001), se

refere às empresas que buscam novas vantagens competitivas a partir da descoberta, acesso, mobilização e alavancagem de conhecimentos espalhados pelo mundo. Essas organizações perceberam que as perguntas diferentes e soluções inovadoras, desenvolvidas em diferentes partes do mundo, não poderiam ser visualizadas numa única empresa ou país. Empresas com processos metanacionais encontram soluções de ruptura com o padrão do setor, simplesmente porque agregam diferentes olhares e cabeças.

Muitos outros processos de curto, médio e longo prazo têm sido observados com diferente grau de sucesso. Aqui estão, em síntese, alguns dos processos recorrentes:

INDICADORES Tão importante quanto o investimento em inovação é a avaliação do retorno obtido com os processos inovadores. Os indicadores permitem estabelecer metas quantitativas para medir e analisar o desempenho na inovação e, a qualquer momento, a empresa pode dinamizar o processo, redefinindo ações e metas para melhoria contínua.

Pesquisa realizada pelo Núcleo de Inovação, identificando os indicadores de inovação mais utilizados pelos *Balanced Scorecards* das 500 maiores empresas brasileiras, revelou que a maioria das empresas controlava apenas o resultado da inovação, deixando de lado os processos e fatores críticos que podem impactar esses resultados. Outras conclusões do estudo: 36% das empresas

Processo de Inovação	Exemplos
Inovação espontânea	Caixas de idéias, sites de relacionamento com clientes e fornecedores, exercícios de <i>brainstorming</i>
Revisão de processos	<i>Kaizen</i> , <i>quality control circles</i> , PI&M, six sigma, <i>business process reengineering</i>
Inovação induzida	Plataforma de inovação, <i>Innovation Jam</i> (IBM);
Sistemas integrados de inovação	Radar de inovação
Novos produtos	Inovação para a base da pirâmide
Novos serviços	Inovação para a base da pirâmide
Aquisições para inovação (<i>spin in</i>)	
Pesquisa e Desenvolvimento	Inovação sustentável
Novos negócios (<i>spin-off</i>)	
Novos modelos de negócios	Inovação para a base da pirâmide
Redes de Inovação	Metanacionais
Inovação de valor	Estratégia do oceano azul, proatividade de mercado
<i>Venturing</i>	Novos negócios, incubadoras tecnológicas e mercadológicas

pesquisadas consideravam o percentual da receita com produtos e serviços, desenvolvidos nos últimos anos (três a cinco), como o indicador mais importante para a inovação (98% de importância); para 16% delas eram os indicadores de processo (como o tempo médio dos projetos de inovação) e apenas 9% acompanhavam um indicador de intensidade (número de ideias trabalhadas). Os indicadores de resultados estavam diretamente associados ao critério mais usado pelas empre-

sas – premiar o sucesso. Nenhuma organização destinava prêmio ao erro ou à tentativa, o que de alguma forma contribuía para a cultura da certeza, ao invés da cultura da inovação.

CARLOS ARRUDA é professor e coordenador do Núcleo de Inovação e assessor de Relações Internacionais da Fundação Dom Cabral

ANDERSON ROSSI é professor convidado da Fundação Dom Cabral e pesquisador do Núcleo de Inovação

PAULO SAVAGET é auxiliar de pesquisa da Fundação Dom Cabral

CONCLUSÃO

As inovações promovem efeitos micro ou macroeconômicos duradouros. Nas empresas, uma inovação pode provocar redução de custos, ganhos de produtividade, aumento na qualidade dos produtos ou serviços, assimetria competitiva e, frequentemente, monopolização temporária de uma oportunidade de mercado, gerando maior lucro. No âmbito macroeconômico, a inovação modifica diversos parâmetros do sistema, dentre eles o nível de renda, emprego e taxa de crescimento.

A geração de novas soluções não é um sistema baseado no *laissez-faire*, ou *laissez-innovar*, mas um processo sistemático de estímulo à inovação. Daí a importância de um sistema integrado de gestão da inovação como ferramenta básica para buscar competitividade. O Modelo FDC de Inovação vem atender a essa necessidade – através dele, os elementos essenciais (estratégia e decisão da organização, cultura de inovação, processos de curto, médio e longo prazo, e indicadores de desempenho) são concebidos e inter-relacionados, permitindo uma gestão da inovação eficiente e bem sucedida.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CHRISTENSEN, Clayton M. *O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

DOZ, Ivez, SANTOS, Jose e WILLIAMSON, Peter. *Metanacional*. Harvard Business Publisher, 2001.

GOUSSEVSKAIA, A.; Arruda, Carlos ; CHICARINO, G . *Adquirir ou desenvolver? O desafio está no dia seguinte*. Harvard Business Review (Ed. em português), v. 86, p. 38-46, 2008.

PRAHALAD, C. K, KRISHMAN, M. S. *A nova era da inovação: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

TIDD, Joe, BESSANT, John, PAVITT, Keith. *Gestão da inovação*. Porto Alegre. Bookman, 2008.

