A cultura de inovação em empresas tradicionais
Estabelecimento do Núcleo de Inovação e Cibercultura na Fundação Roberto Marinho (2010-2013)

A cultura de inovação em empresas tradicionais
Estabelecimento do Núcleo de Inovação e Cibercultura na Fundação Roberto Marinho (2010-2013)

Preparado por Ana Amélia Erthal, da ESPM - RJ

Recomendado para as disciplinas de: Economia do Entretenimento, Análise de Tendências, Negócios das Indústrias Culturais, Teoria das organizações, Empreendedorismo e Inovação na Economia Criativa.

Competências desenvolvidas: Inovação, flexibilidade para mudança, trabalho em equipe, liderança e comunicação.

Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Agosto 2013

RESUMO

Este estudo de caso apresenta um conjunto de ações realizadas de fevereiro de 2011 a fevereiro de 2013 como parte de uma estratégia para a mudança de percepção acerca da cultura digital na Fundação Roberto Marinho, concebida e conduzida por esta autora. O início deste trabalho deu-se em novembro de 2010, com um planejamento detalhado que tomou como diretriz a apresentação da demanda da empresa: "alterar a cultura geral disseminada na empresa acerca das mídias e das tecnologias de comunicação, gerando novos modelos de pensamento, gestão eficaz de conhecimento e processos de inovação". Ao longo deste documento, serão apresentadas as estratégias e metodologias utilizadas para a constituição de um grupo que pensa e executa a inovação na Fundação Roberto Marinho, uma das organizações mais influentes em nosso país e que forjou experiências inovadoras ao longo dos últimos 30 anos nas áreas de educação e patrimônio cultural. O caso mostra os principais objetivos em cada uma das três etapas do processo de estabelecimento do grupo interno e a evolução dos trabalhos na linha do tempo.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação, cultura digital, gestão da inovação, empreendedorismo.

APRESENTAÇÃO

Este estudo de caso apresenta as estratégias e metodologias que foram utilizadas para a constituição de um grupo que pensa e executa a inovação na Fundação Roberto Marinho, uma das organizações mais influentes em nosso país e que forjou experiências inovadoras ao longo dos últimos 30 anos nas áreas de educação e patrimônio cultural. O caso mostra os principais objetivos em cada uma das três etapas do processo de estabelecimento do grupo interno e a evolução dos trabalhos na linha do tempo.

1. A Fundação Roberto Marinho– contexto e características

Introdução

A Fundação Roberto Marinho foi criada em 1977 pelo jornalista Roberto Marinho. Funciona como uma casa de parcerias, trabalhando com empresas, governos, organizações não governamentais, instituições públicas e privadas de todo o País em desenvolvimento e implementação de seus projetos. É uma instituição privada, sem fins lucrativos, que desenvolve projetos para a educação, bem como projetos educacionais visando à preservação e à revitalização do patrimônio histórico, cultural e natural nos mais diversos pontos do Brasil.

Com esse propósito de promover educação de qualidade no Brasil, em 1980, a Fundação Roberto Marinho colocou no ar o telecurso 1º e 2º graus, que anos depois passou a se chamar Telecurso 2000, que ensina matérias de ensino fundamental e médio através de programas de televisão e apostilas impressas. O Telecurso é um programa de TV que oferece aulas pela televisão para conclusão da escolaridade básica. O programa transformou-se numa metodologia, conhecida como Telessala, reconhecida pelo Ministério da Educação e adotada por redes públicas de ensino, empresas e outras instituições, e já formou mais de cinco milhões de brasileiros. Fica também sob responsabilidade da Fundação o desenvolvimento de tecnologias, usando ferramentas como a TV, livros e internet, para a formação de educadores. Além do Telecurso, são destaques na área de educação o Telecurso TEC, de ensino profissionalizante, e o Multicurso Matemática, de formação de professores nesta disciplina.

A instituição está hoje dividida em cinco grandes gerências, as chamadas áreas-fim: Educação e Implementação; Teleducação; Patrimônio; Meio Ambiente; e Canal Futura. Todos os projetos da Fundação, seja em qualquer uma de suas gerências, têm a educação como premissa e objetivo[1].

Para ampliar sua contribuição a partir de sua experiência, em 1997 a Fundação criou o Canal Futura, um projeto social de comunicação que resulta da parceria entre organizações e iniciativa privada (LIBONATI *et alii*, 2012, p. 301). A programação inclui temas de interesse público, como educação, direitos humanos, saúde, juventude e cultura, presente em todo o País, 24 horas todos os dias. O canal pode ser assistido via antenas parabólicas, cabo e canais abertos. Seu conteúdo também é trabalhado, com fins educacionais, por milhares de comunidades, por meio de parcerias com ONGs, empresas, universidades e outras instituições. Na área de patrimônio, depois de investir em restaurações e conservação do patrimônio histórico nacional, a Fundação passou a executar projetos para novos museus, criando em São Paulo, o Museu da Língua Portuguesa, o primeiro do mundo dedicado a uma língua; e o Museu do Futebol, que conta a história do país pelo viés cultural popular do futebol. No Rio de Janeiro existem três projetos em andamento: o Museu da Imagem e do Som, o Museu do Amanhã e o Museu de Arte do Rio (aberto em abril de 2013 para visitação). Todas essas iniciativas mostram que a visão continua sendo sua motivação para o trabalho: "Acreditamos no Brasil, nos brasileiros e em sua cultura como tradução de um modo de ser, pensar e agir. Trabalhamos por um mundo onde pessoas e comunidades se relacionem, valorizem suas identidades e sejam capazes de transformar suas próprias vidas"[2].

(1) Fonte: No site da instituição referida: http://www.frm.org.br/main.jsp?lumChannelId=8A94A98E20E7EF740121115ABD140ABE acessado em 17/6/2013

(2) Fonte: No site da instituição: http://www.frm.org.br/main.jsp?lumChannelId=FF8081811D6C7E31011D879099AD3F8C acessado em 17/6/2013

Contexto

Este estudo de caso apresenta um conjunto de ações realizadas de fevereiro de 2011 a fevereiro de 2013 como parte de uma estratégia para a mudança de percepção acerca da cultura digital na Fundação Roberto Marinho, concebida e conduzida por esta autora. O ínicio deste trabalho deu-se em novembro de 2010, com um planejamento detalhado que tomou como diretriz a apresentação da demanda da empresa, colocada nos seguintes termos pelo gerente de tecnologia, Gustavo Bastos: "alterar a cultura geral disseminada na empresa acerca das mídias e das tecnologias de comunicação, gerando novos modelos de pensamento, gestão eficaz de conhecimento e processos de inovação".

De acordo com Bastos, a empresa já havia tentado mudar a percepção de seus colaboradores acerca do digital realizando palestras com especialistas, eventos fechados de pequeno porte sobre temas relativos e formando grupos de estudos com acadêmicos. No entanto, o que se desejava naquele momento era uma mudança mais efetiva, o que pode ser alcançado por meio de um trabalho paulatino de reaprendizagem, que envolve muitos desafios. Afinal, experimentar coisas novas leva tempo e um certo investimento, principalmente quando uma empresa está acostumada a trabalhar com produtos ou serviços já estabelecidos e reconhecidos pelo mercado.

Para a demanda da Fundação Roberto Marinho, diante de seu histórico, a formação de um grupo multidisciplinar para discussão de temas relativos ao tema inovação e cibercultura mostrou-se como o melhor direcionamento. O passo seguinte foi determinar o tempo/fases de atuação do grupo. Tomando como orientação o modelo de processos proposto por David Tranfield & John Bessant (*apud* BESSANT & TIDD, 2009, p. 229), que une as fases da inovação às atividades de gestão do conhecimento, foram desenhadas as fases do processo indentificando rotinas de conhecimento em cada uma das seguintes fases: descoberta, realização e sustentação.

- Descoberta: rastreamento e busca de ambientes internos e externos a fim de obter e processar sinais de possíveis inovações. Esses sinais podem ser necessidades de vários tipos, oportunidade que surgem a partir de atividades de pesquisa, pressões reguladoras ou comportamento de concorrentes.

- Realização: como a organização pode implementar, com sucesso, a inovação, fazendo-a crescer a partir de uma ideia, passando por vários estágios de desenvolvimento até o lançamento final como um novo produto ou serviço no mercado externo ou como um novo processo ou método dentro da organização. A realização exige selecionar, a partir de possíveis desencadeadores de inovação, as atividades para as quais a organização comprometerá recursos.

- Sustentação: da opção escolhida pelo fornecimento de recursos, desenvolvendo meios de exploração. Envolve o conhecimento codificado, formalmente incorporado de tecnologia, mas também conhecimento tácito a respeito da ligação social circundante, o que é necessário para fazer a inovação funcionar. A fase de sustentação envolve manutenção e suporte de inovação por meio de várias melhorias e, também, reflete fases anteriores e analisa experiências de sucesso e fracasso a fim de aprender como gerenciar melhor o processo e capturar conhecimento relevante a partir da experiência. Essa aprendizagem estabelece condições para iniciar o ciclo novamente, ou a "reinovação".

A partir dessa investigação inicial, tomando as três fases como pilares para o estabelecimento da estratégia, a proposta de implementação contemplou a criação de um núcleo de inovação, que foi denominado Núcleo de Inovação e Cibercultura, que posteriormente tornou-se popular como NiC.

Iniciando as atividades em fevereiro de 2011, o NiC se tornou uma comunidade prática de gestão de conhecimentos para a inovação, um grupo multidisciplinar de profissionais que se reúnem periodicamente para trocar informações e propor ideias inovadoras para departamentos dos cinco pilares fundamentais da Fundação Roberto Marinho.

1) Formação do Grupo

Para formar o grupo multidisciplinar, as gerências de Recursos Humanos e Tecnologia comunicaram o início das atividades e objetivos do NiC para os demais gerentes, a quem foi sugerido indicar profissionais com perfil para compor o grupo. O objetivo era reunir, no mesmo grupo, conhecimentos codificados e tácitos os mais diversificados. Não havia critérios, tais como cargos e salários, para seleção desses colaboradores. Os profissionais deveriam perceber o valor do Núcleo de Inovação e Cibercultura como uma oportunidade de renovação de conhecimentos, participação ativa nos assuntos de interesses da empresa, oportunidade de relacionamento com profissionais de outras áreas e crescimento profissional. O número máximo determinado para o núcleo foi estipulado em 30 pessoas.

2) Formatos dos encontros e atividades

Os encontros seriam semanais com três horas de duração, considerado como um tempo adequado para a introdução, desenvolvimento, discussão e realização de atividades propostas pelo coordenador. Além disso, foram programadas atividades laboratoriais semanais com duas horas de duração (como participação em eventos, cinemas, exposições, etc.). Para ativar o envolvimento dos participantes foram previstas também discussões via comunidade virtual. Para tanto, foi criado um grupo secreto na rede social mais utilizada por todos os participantes, o Facebook (figura 1) em que se podia postar links, vídeos e textos abordando a temática programada para aquela semana. Atividades complementares, como leituras de textos em grupos, vídeos, oficinas e reuniões com a participação de profissionais convidados do mercado abertas para ouvintes, também foram idealizadas.

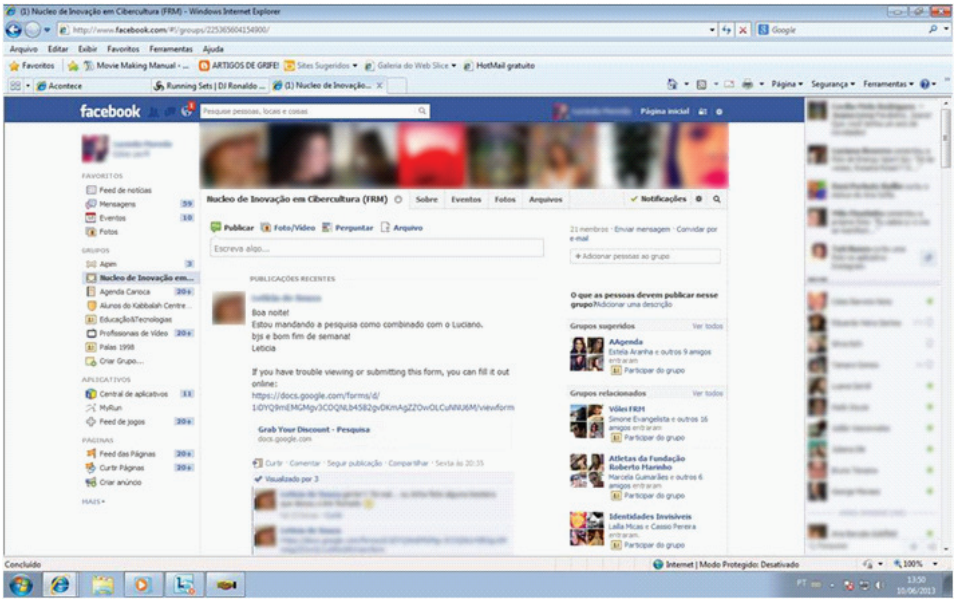


Figura 1: Imagem da tela do grupo do NiC no Facebook em 10/6/2013.[3]

(3) Nota: (os perfis foram enevoados para preservar a identidade dos membros do grupo.)

3) Temas para abordagem indireta

A partir da demanda da empresa, os seguintes temas foram escolhidos para serem trabalhados na fase da Descoberta, em que se busca, captura e articula conhecimento: cibercultura, branding, redes sociais, games, cultura de convergência, tendências das marcas e inovação.

4) Atribuições do coordenador

Para condução do grupo e manutenção dos objetivos estratégicos estabelecidos, fez-se necessária a presença do coordenador do grupo nas fases de Descoberta e Realização. Responsável pela condução e avanços do grupo, pela proposição e agendamento de todas as atividades internas e externas, pela manutenção das discussões via blog, pela monitoria e apresentação dos resultados do núcleo, pelo convite a pessoas de mercado que possam contribuir de maneira significativa com conceitos e cases que enriqueçam o processo de inovação, essas atribuições ficaram sob responsabilidade do propositor do núcleo e idealizador da estratégia, a autora deste caso.

2. Constituição e operação do Núcleo de Inovação e Cibercultura

2.1) Primeiro ciclo, ano 2011

No primeiro ano, o objetivo do grupo foi propiciar o nivelamento de informações diversas que permeiam a cibercultura e, a partir da aquisição desses conhecimentos, trabalhar na solução de problemas sugeridos por determinadas áreas da organização. Esses foram os pilares para as ações desenvolvidas nos encontros e principais atividades do grupo no primeiro ciclo.

Com a inscrição de 30 pessoas, foi realizada uma análise psicográfica para formar os grupos, dissociando participantes que atuavam na mesma área.Os encontros realizavam-se uma vez na semana e as atividades variavam entre exposições de especialistas, introdução aos temas planejados ou realização de tarefas em grupo. Durante o restante da semana eram realizadas atividades complementares (leitura, cinema, exposições, vídeos, produção de conteúdo) e os participantes alimentaram discussões semanais no grupo privado no Facebook para continuar o debate iniciado nos encontros e divulgar novidades interessantes para os temas tratados.

Depois das seis primeiras semanas, foram formados cinco grupos, com seis pessoas cada, e direcionados para um trabalho real, solicitado por uma área da empresa como uma demanda, ingressando num ambiente competitivo e saudável, utilizando os conhecimentos discutidos nos encontros para a formatação de um projeto real que durou quatro semanas. Essa rotina de dez semanas, desde a introdução a um tema, demandas de trabalhos reais e entrega de uma proposta, repetiu-se mais duas vezes no primeiro ciclo. Foram três fases de dez semanas de trabalhos.

A estratégia de atuação planejada encontrou êxito com a multidisciplinaridade dos grupos: os novos problemas apresentados no *briefing* – comum para alguns participantes e totalmente estranhos a outros – foram explorados com base em uma filosofia de experiência. Há uma conexão orgânica entre educação, ou reeducação – o ponto de partida da proposta do NIC – e a experiência, sobretudo pessoal. Embora educação e experiência não sejam diretamente equivalentes, foram consideradas e valorizadas as experiências pessoais, o que contribuiu para o envolvimento do grupo e a motivação permanente de cada participante. O que eles já supunham saber foi reafirmado e o conhecimento e a experiência nivelados.

A demanda inicial da empresa era conduzir uma estratégia para a mudança dos hábitos com relação à cultura digital. A característica básica do hábito é a de que toda ação praticada ou sofrida em uma experiência modifica quem a pratica, ao mesmo tempo em que essa modificação afeta a qualidade das experiências subsequentes. "Toda experiência modifica quem a pratica, toma algo das experiências passadas e modifica as experiências que virão"(DEWEY, 2010, p.36). Partimos da experiência que cada um dos participantes possuía e, nos encontros e debates no grupo do Facebook, compartilhamos informações criando um acervo de experiências exponencialmente maior.

2.1.1) Temas e trabalhos

Os temas abordados ao longo das três fases foram: cibercultura, *branding*, redes sociais, games, convergência, *transmedia* e sensorialidades. Para fundamentar teoricamente a diversidade dos temas propostos, os participantes leram capítulos do livro "Linguagens líquidas na era da mobilidade", da professora e pesquisadora Lúcia Santaella[4]. Na primeira fase foram discutidos: cenário das mídias, cultura de massa, cultura de mídia, cultura digital, linguagens multissensoriais, e as transformações culturais e tecnológicas operadas pelas mídias sociais. Para contribuir com suas experiências e saberes, participaram os professores Sandro Torres[5], Daniel Prado[6] e Roberto Cassano[7].

O primeiro trabalho foi solicitado pela área de Recursos Humanos e consistia em remodelar os processos de comunicação internos da FRM. Cada grupo teve quatro semanas para elaborar e apresentar ideias para uma banca composta por um especialista em comunicação interna e representantes da área socilitante (RH). As apresentações foram avaliadas pela qualidade e consistência das ideias, bem como a viabilidade da proposta. As melhores sugestões, independentemente do grupo, foram aproveitadas por um grupo de comunicação interna, responsável por realizar as transformações apontadas como emergentes para melhoria do processo de comunicação entre as áreas da Fundação. A apresentação dos trabalhos marcou o final da primeira fase.

Na segunda fase, duas tendências de comunicação contemporâneas foram discutidas: os games em suas mais abundantes vertentes (*social games*, *advergames*, *mobile* e ludologia) e a tendência de convergência das mídias, utilizando *Transmedia Storytelling*. Para colaborar com experiências, foram convidados a professora Beatriz Polivanov[8] e Luiz Henrique Rios[9]. O segundo *briefing* envolvia uma estratégia transmedia para a área de Educação, mais especificamente para o projeto "Tons do Brasil". Aos grupos coube a tarefa de conhecer todos os pormenores do projeto para que fossem capazes de criar uma estratégia de divulgação digital que pudesse permear várias mídias, incluindo uma opção para games. Assim como na primeira fase, a banca foi composta para avaliar as inspirações dos grupos e as melhores ideias foram acolhidas pela área solicitante.

Na terceira e última fase do primeiro ciclo, foram abordadas todas as questões sobre sensorialidades e como se dão os processos de comunicação pelo viés do envolvimento dos sentidos. Os grupos trabalharam cada um dos sentidos separadamente: audibilidades, tatibilidades, olfatividades e visualidades contemporâneas em estratégias de *branding*, espaços de arte e outros ambientes físicos convencionais. A solicitação para o trabalho final partiu da área de Patrimônio, envolvendo a expansão dos sentidos nas experiências propostas pelo Museu da Imagem e do Som, em fase de construção em Copacabana, no Rio de Janeiro[10]. Os grupos tiveram acesso aos detalhes de funcionamento e ambientes do museu e puderam pensar em aplicativos móveis e todos os outros tipos de ações possíveis de implementação para proporcionar uma experiência sensorial no MIS. A banca, com especialistas e representantes da área de Patrimônio, avaliou os trabalhos e recebeu todos os projetos em formato digital para consultas futuras. Essa atividade encerrou o primeiro ciclo de atividades do Núcleo.

(4) Maria Lucia Santaella Braga, pesquisadora e professora da PUC-SP, doutorapela PUC-SP. www.pucsp.br/~lbraga

(5) SandroTôrres, doutorando em Estudos de Linguagem pela UFF sandrotorres.com@gmail.com

(6) Daniel Prado, diretor de tecnologia da YDreams, professor na ESPM. daniel.prado@ydreams.com

(7) Roberto Cassano, sócio-diretor de Planejamento e Estratégia na Agência Frog. rcassano@gmail.com

(8) Beatriz Brandão Polivanov, doutora pelo PPGCOM UFF. Professora na ESPM SP. beatriz.polivanov@gmail.com

(9) Luiz Henrique Rios, diretor de televisão. http://pt.wikipedia.org/wiki/Luiz_Henrique_Rios

(10) Fonte: http://www.sergiocabral.com.br/o-palacio-da-princesinha-do-mar/ acessado em 17/06/2013

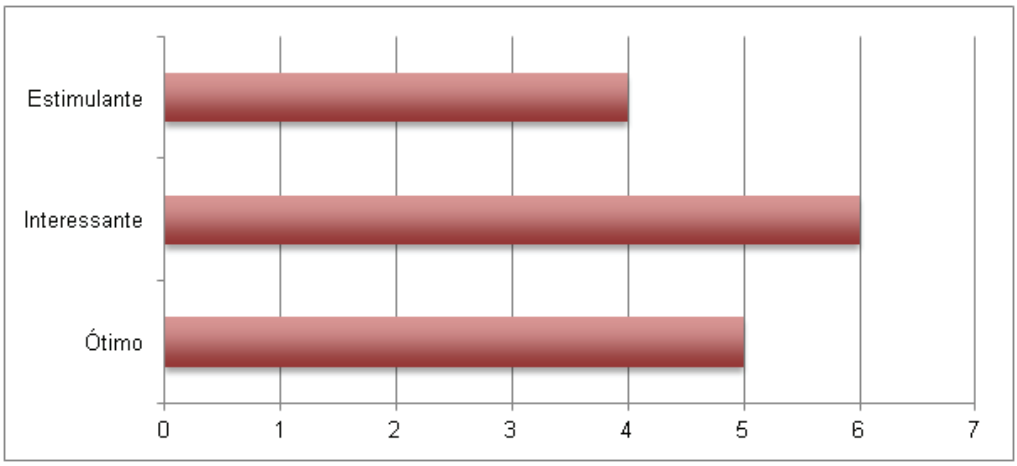
2.1.2) Pesquisa

Para medir a experiência dos participantes e avaliar os resultados obtidos com o primeiro ciclo de atividades, foi realizada uma pesquisa qualitativa com cinco perguntas, respondida por 14 participantes:

I) Para você, o que representou participar do núcleo de inovação de acordo com seguintes tópicos:

a) compartilhamento de informações sobre os temas

Respostas: Entre as respostas literais, foram usadas as seguintes palavras:



Literais:

"Possibilidade de discutir temáticas que não discutiríamos no ambientes de trabalho, mas são fundamentais a ele"; "Além de conhecer o que o mercado pratica, as discussões foram ricas inspirações para aplicação interna"; "Prolíficas discussões foram geradas, levantando temas interessantes para reflexão".

b) compartilhamento de informações sobre a Fundação

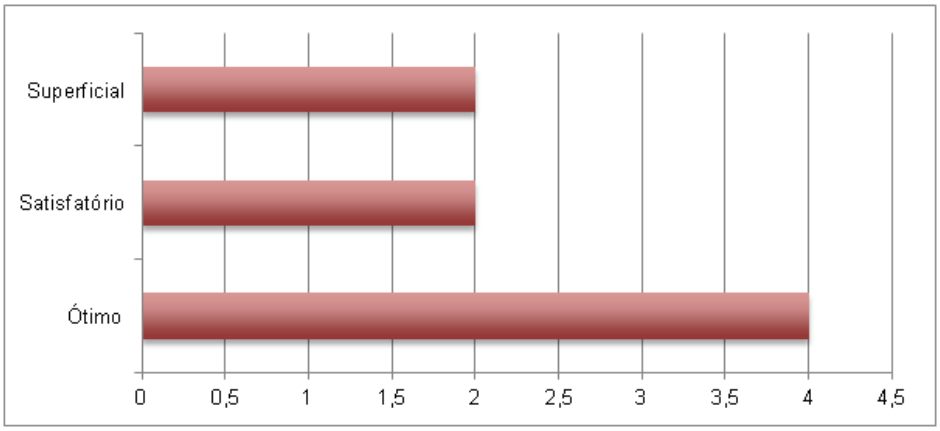
Respostas: 11, das 14 respostas apontaram o Núcleo como um grupo que favoreceu a interação entre as áreas e ampliou o conhecimento dos participantes sobre os projetos da empresa.

Literais:

"A integração entre as áreas é regular e deficiente. A criação do NiC foi um passo para mudar esse cenário"; "Foi ótimo conhecer pessoas de outras áreas e saber que estamos envolvidos em processos semelhantes, podendo trocar ideias sobre projetos e cultura da FRM"; "Espaço para refletir sobre nossas ideias sobre a FRM. Não senti a mesma abertura da FRM em querer compartilhar nossas ideias".

c) aprendizado sobre conceitos

Respostas: Entre as respostas literais, foram usadas as seguintes palavras:



Literais:

"*As aulas, palestras e cases tornaram a absorção atrativa e fácil*", "*O aprofundamento foi essencial para aquisição de um novo olhar sobre o já conhecido*", "*Aprendi mais na elaboração dos projetos*".

d) aprendizado sobre tecnologia

Respostas: 11, das 14 respostas, consideraram no geral que o tema poderia ser mais explorado, mas que conseguiu mostrar novas possibilidades de uso das tecnologias.

Literais:

"*Serviu para ter um panorama do que existe. É tudo muito rápido e o aprendizado fica difícil.*", "*Tema extenso que exige constante atualização*", "*O Núcleo conseguiu fugir do mais do mesmo apresentados em cursos e palestras que já presenciei*".

e) modo como os temas influenciaram seu dia a dia

Respostas: 10, entre 14 respostas, apontaram que os temas teriam, de maneira geral, mudado a forma de pensar e estimulado a busca por mais informações.

Literais:

"*Bastante. Muitas discussões mudaram um pouco a forma de fazer meu trabalho*", "*De forma dinâmica e proveitosa, tanto no pessoal quanto no profissional*".

II) Que outros tipos de temas você gostaria que fossem abordados?

Respostas: qualificação profissional, meio ambiente, *social media*, projetos de educação, movimentos sociais, *crowdsourcinge crowdfunding*, semiótica, tecnologias de informação e comunicação aplicadas à educação, uso das tecnologias na educação.

III) Você acha que as reflexões o ajudaram a pensar nos seus processos de trabalho?

Respostas: 12, entre as 14 respostas, apontaram que sim, as reflexões foram fonte de inspiração, reflexões e ponto de partida para novas ideias. Apenas dois participantes disseram que por terem cargos operacionais não encontraram nas reflexões oportunidades para pensar seus próprios processos.

IV) Para conceber uma cultura de inovação, o que você acha que é necessário na Fundação?

Respostas: 11, entre as 14 respostas, indicaram que a interação entre as gerências e áreas da empresa seria o fator mais importante para manter debates sobre diversos temas para a mudança da cultura geral. Dois participantes não responderam.

Literais:

"*Não ter medo do novo e suas consequências*", "*Parceria intensa e verdadeira das gerências da FRM para a mudança da cultura e aporte de recursos*", "*A participação de todos os funcionários e mais incentivos a projetos diversificados*".

V) Que considerações a respeito da estratégia do NiC e de seu formato de operação você gostaria de fazer?

Respostas: entre a diversidade das respostas abertas, pode-se identificar em mais declarações nas respostas que os grupos não deveriam mais ser avaliados ou competir pelas melhores ideias; que o NiC deveria ser reconhecido como um grupo permanente e à disposição da empresa para realização de pesquisas e geração de projetos; e que os participantes tivessem uma postura mais colaborativa, influenciando no planejamento das atividades e dos temas discutidos no grupo.

2.2) Segundo ciclo, ano 2012

A partir da avaliação do trabalho do primeiro ano do NiC, a proposta de continuidade do trabalho para o ano de 2012 consistiu em sistematizar processos de inovação, traduzindo conhecimento em inovação, difundido as ideias do NiC para diversos outros grupos em todas as áreas, compartilhando e distribuindo conhecimento.

A inovação e seus processos são considerados tendência ou modismo, todo mundo sempre fala em inovar. Mas a inovação ainda é laboratório, deve atender às necessidades particulares de cada empresa em suas demandas e, por sua aplicação ser uma novidade, na maioria das vezes o excesso de urgência e a experiência insuficiente na seara da comunicação não garantem o sucesso na gestão da inovação.

De acordo com Philip Kotler,a inovação como disciplina, ainda não alcançou o estágio de desenvolvimento capaz de satisfazer a necessidade permanente de inovar.

> "*A inovação é um processo desordenado: difícil de mensurar e difícil de administrar. A maioria das pessoas o identifica quando gera uma onda de crescimento. Quando as receitas e os lucros declinam durante uma recessão, os executivos muitas vezes concluem que iniciativas de inovação não valem a pena. Talvez a inovação não seja tão importante, pensam. Os executivos dizem que a inovação é muito importante, mas a abordagem de suas empresas em relação a isso é, em muitos casos, informal e os líderes carecem de confiança em suas decisões sobre inovação*" (KOTLER, 2011, p.15)

A inovação, no entanto, não uma questão para poucos escolhidos. Ela é de responsabilidade de toda a organização. Requer pessoas criativas, objetivos definidos, determinação de recursos e fixação de estratégias. A proposta para o segundo ciclo compreendia o processo de inovação e o estabelecimento da cultura de inovação na FRM em três momentos: nivelamento de conhecimento capaz de ser traduzido em inovação; solução de problemas/questões das áreas; formação de gestores de inovação.

No primeiro ciclo, o nivelamento de informações e conhecimentos diversos que permeiam a cibercultura, e a solução de problemas a partir de demandas reais da organização, foram pilares para as ações desenvolvidas nos encontros e principais atividades do grupo. No segundo ciclo, a proposta era formar gestores de inovação, tornando o próprio tema inovação e sua sistematização, conteúdos para discussão. No entanto, essa formação se daria a partir do estudo de diversas obras, dos principais autores sobre o tema inovação, e da apresentação de cinco metodologias de inovação.

2.2.1) Temas e Trabalhos

A formação do grupo e seu formato foram mantidos no segundo ciclo. Algumas vagas que sobraram foram remanejadas nos mesmos moldes do primeiro ciclo. Inicialmente, duas metodologias foram apresentadas pela coordenadora do grupo (autora deste trabalho). Depois, foram escolhidas cinco teorias de inovação e cinco grupos, para estudar cada uma delas. Os grupos tiveram de três a quatro semanas para estudar uma nova metodologia e apresentá-la em seminário para o restante dos participantes. No intervalo entre uma apresentação e outra, os participantes deveriam convidar profissionais com tema livre que pudessem levar ideias e inspirações para o grupo[11].

(11) Mais detalhes sobre cada uma das metodologias e como foram aplicadas poder ser vistas nas Notas de Ensino do Case.

I) Metodologia A-F: A Bíblia da Inovação, Philip Kotler

O modelo A-F é usado por grandes empresas no mundo inteiro, que obtêm bons resultados tanto com o tempo quanto com os recursos investidos no processo de inovação. Ele parte do princípio de que se ninguém tiver o trabalho de ativar processos de mudança e inovação, as pessoas responsáveis pelas atividades diárias permanecerão concentradas em suas rotinas. A metodologia A-F é baseada nas funções que as pessoas desempenham: ativadores, buscadores, criadores, desenvolvedores, executores ou facilitadores.

II) Metodologia dos 28 dias: O livro de ouro da inovação, Scott Anthony

A metodologia consiste em um programa de inovação em 28 dias, dividido em quatro semanas: Descobrindo as oportunidades; Colocando as ideias no papel; Avaliando e testando as ideias; Seguindo em frente. Cada dia começa com uma pergunta principal que o treinamento do dia tem em vista e uma breve resposta.O programa pode ser seguido de forma autônoma.

III) Metodologia da Disrupção: O Crescimento pela Inovação, Clayton Christensen

As práticas de Christensen são baseadas em: ouvir os clientes, investir pesadamente em tecnologias que oferecem aos clientes o que eles dizem que querem, procurar margens maiores, focar em mercados grandes em vez dos pequenos. A metodologia propõe uma tecnologia disruptiva, quando empresas investem em inovações que aparentemente quebram a tradição de seus produtos e serviços.

VI) Metodologia do Design Thinking: Design de Negócios, Roger Martin

Esse método consiste em conduzir os problemas de um pensamento complexo ao simples. E seu modelo de produção de conhecimento para a criação de valor – o *Design Thinking* – propõe a conciliação entre dois pontos de vista aparentemente irreconciliáveis nas organizações: de um lado, o pensamento analítico, dedutivo e indutivo; de outro, a criatividade, a inovação, o pensamento intuitivo. O livro Design de Negócios concentra-se em três assuntos: pensamento integrativo (capacidade de integrar dois modelos opostos de gestão); modelos de negócio inovadores; papel da corporação na sociedade e a responsabilidade corporativa.

VII) Metodologia: The Four Steps to the Epiphany, Steve Blank

O blog do autor, www.steveblank.com, é uma das principais referências internacionais sobre como alcançar o sucesso desenvolvendo produtos por meio de uma melhor compreensão dos consumidores. O princípio da teoria de Blank é focar sempre no consumidor: produtos desenvolvidos com um gerenciamento orientado para os consumidores rápida e frequentemente vencem; metodologias existentes para o lançamento de produtos focadas em atividades internas, somente em execução, perdem.

2.2.2) Convidados

No primeiro ciclo, a coordenadora convidou palestrantes de áreas referentes aos temas estudados para levarem pesquisas e ideias para o grupo. Em 2012, a coordenadora solicitou que cada um dos participantes sugerisse um convidado, com mais liberdade para temas e saberes, com o propósito de explorar mais possibilidades em cada fala. Apresentaram-se:Cayo Medeiros, Maurício Curi, Maria Mourão, Meu Rio e Roger Martin[12].

(12) Mais detalhes sobre o perfil de cada convidado pode servisto nas Notas de Ensino do Case.

2.3) Terceiro ciclo, ano 2013

Com o término do segundo cliclo, em março de 2013, o objetivo de formar gestores de inovação estava alcançado e os participantes preparados para dar autonomia ao NiC. A figura mediadora da coordenadora não era mais necessária e o grupo segue autogerido, a partir de uma face pública, que nesse momento investiga as tendências de usos de tecnologias na educação; e de uma face privada, que se baseia nas metodologias aprendidas no segundo ciclo para o desenvolvimento de um produto inovador em uma das demandas da Fundação. Os resultados desses trabalhos poderão ser adicionados posteriormente a esse estudo de caso.

Conclusão

Receber a incumbência de alterar uma cultura digital numa empresa conservadora, como a Fundação Roberto Marinho, foi uma tarefa que exigiu um esforço de pesquisa para a escolha de abordagens mais apropriadas e doses de equilíbrio para lidar com as tensões e expectativas internas. Assim como todas as grandes empresas no mundo hoje, a Fundação está buscando por meio dos seus recursos humanos, que são as pessoas que melhor entendem de seus processos, soluções para se tornar mais eficiente e inovar em produtos e serviços. O que observamos é que pode ser um trabalho a longo prazo, pois atos heróicos de imaginação ainda esbarram na tradição e no peso do nome da organização. O que aprendemos é que as ideias de que o sucesso só pode ser proveniente de profundas reflexões, alinhadas com as estratégias da empresa, podem ser ultrapassadas: boas ideias podem surgir justamente do caos, do inesperado, e serem um risco da mesma forma que o pensamento organizado.

Desde que foi anunciada da "Economia da Inovação", as empresas decidiram levar inovação à sério. No entanto, isso pode ser um problema, pois parece que desejam inovar "mecanizando a inovação", domesticando-a, tornando-a um sistema. No entanto, as boas ideias não gostam de ser gerenciadas. Elas vem e vão conforme querem e esse fluxo que parece caótico deve ser respeitado.

Essa experiência na condução de um grupo de inovação pode servir de inspiração para criação de propostas nos mesmos formatos em empresas de todos os portes. Daí consiste o valor desse estudo de caso: que experiências podem ser retiradas desse caso e que podem ser aplicadas em outros projetos que tenham como cerne a mudança da cultura institucional rumo à inovação?

Referências

ANTHONY, S. O livro de ouro da inovação. O guia definitivo para o sucesso organizacional e o crescimento pessoal. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009

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

DEWEY, J. Experiência e Educação. Petrópolis-RJ: Vozes, 2010

DRUCKER, P. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2011

GOVINDA RAJAN, V. Os 10 mandamentos da inovação estratégica: do conceito à implementação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

KOTLER, P.; DE BES, F.T. A Bíblia da Inovação. Princípios fundamentais par levar a cultura da inovação continua às organizações.

LIBONATI, A.; GARCIA, D.; EITLER, K. Comunicação e Transformação Social. Canal Futura 15 anos na Estrada. São Leopoldo-RS: UNISINOS, 2012

TAVARES, M. Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação Integrando Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2009

ZOGBI, E. Competitividade através da gestão da inovação. São Paulo: Atlas, 2008