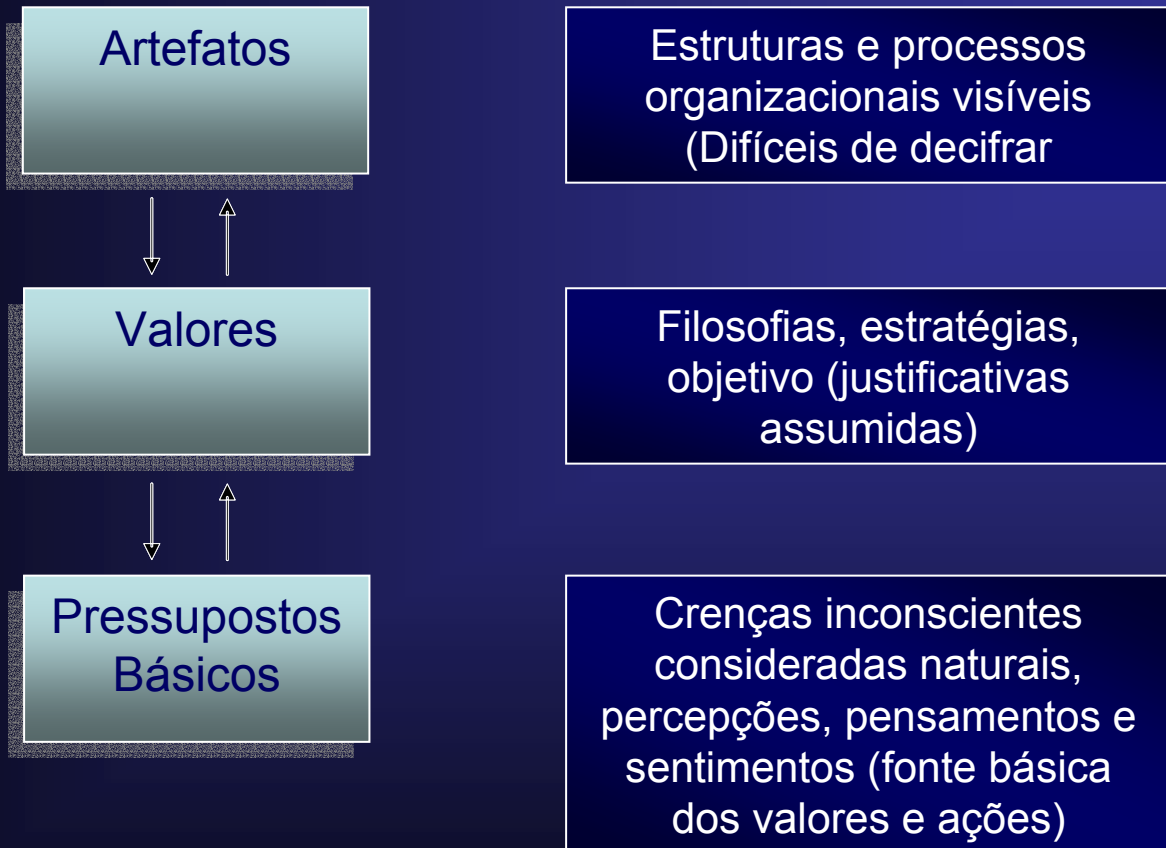


Inovação e a Dinâmica da Cultura

- Dentre os méritos do trabalho de Schumpeter estão sua ênfase consistente na inovação como a fonte principal do dinamismo no desenvolvimento capitalista, seu senso de perspectiva histórica, seu reconhecimento da importância das distinções conceituais entre invenção, inovação e difusão de inovações, e também seu reconhecimento da importância vital da ligação entre inovações organizacionais, gerenciais, sociais e técnicas. Tudo isso o levou [...] a uma teoria unificada de ciências sociais díspares e à teoria geral do desenvolvimento global. (FREEMAN, 1988, p. 5).

- [...] o paradoxo é a existência simultânea de[...] inovação e eficiência, colaboração e concorrência, ou do novo e do velho. (Eisenhardt)
- A estrutura social-institucional sempre interfere e pode [...]facilitar ou retardar os processos da mudança tecnológica e estrutural [...]. (Freeman)
- Inovar pode ser necessário, porém se defronta com os mecanismos das entranhas organizacionais. (March)
- [...] enunciam uma natureza de conflito entre a dinâmica das inovações incrementais e radicais (Leifer)
- Inovações imprimem impactos [...]demandam formas diferenciadas de gestão (Tushman)
- Uma inovação só é percebida como tal, se adotada pelo sistema social (Rogers)
- A dificuldade em inovar: as organizações são as hospedeiras e estas possuem patologias (Tushman)



- Nível mais superficial e consciente onde estão todos os fenômenos visíveis, tangíveis e audíveis que ocorrem como manifestação das camadas mais profundas (valores e pressupostos);
- Elementos visíveis - ambiente construído, arquitetura, *layout* dos escritórios, tecnologia, produtos, logotipo, materiais de comunicação, comportamentos, estilo (por exemplo, hábitos de vestir), mitos e histórias contadas que fazem parte da tradição da organização, documentos públicos (por exemplo, lista dos valores, missão, visão e documentos diversos), linguagem escrita e falada, cerimônias e rituais, costumes, recompensas e punições, bem como processos organizacionais que se manifestam em rotinas;
- "[...] fácil de ser vista, mas difícil de ser decifrada" (SCHEIN, 1997, p.17).

- Nível intermediário, entre o consciente e o inconsciente;
- São os conjuntos de princípios que definem os artefatos;
- São os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, ou seja, o código ético e moral do grupo;
- Influenciam as escolhas do grupo;
- *Espoused values*: são os valores explicitados e manifestos, os quais permitem predizer aquilo que as pessoas “dirão” mas não servem para compreender o que realmente “farão” (Schein utiliza o conceito de Argyris de 1978)
- Há incongruência entre o que se diz e o que realmente faz (aspectos nível mais profundo e mais inconsciente, os pressupostos.

- Nível mais inconsciente e invisível que determina como um grupo percebe, pensa, sente e atua;
- São as respostas que deram certo, referentes às questões mais cruciais da sobrevivência do grupo;
- O que está o caminho inverso, estão fora de questão.
- Um conjunto de pressupostos inter-relacionados forma um paradigma cultural.

PRESSUPOSTOS CULTURAIS BÁSICOS, SEGUNDO SCHEIN

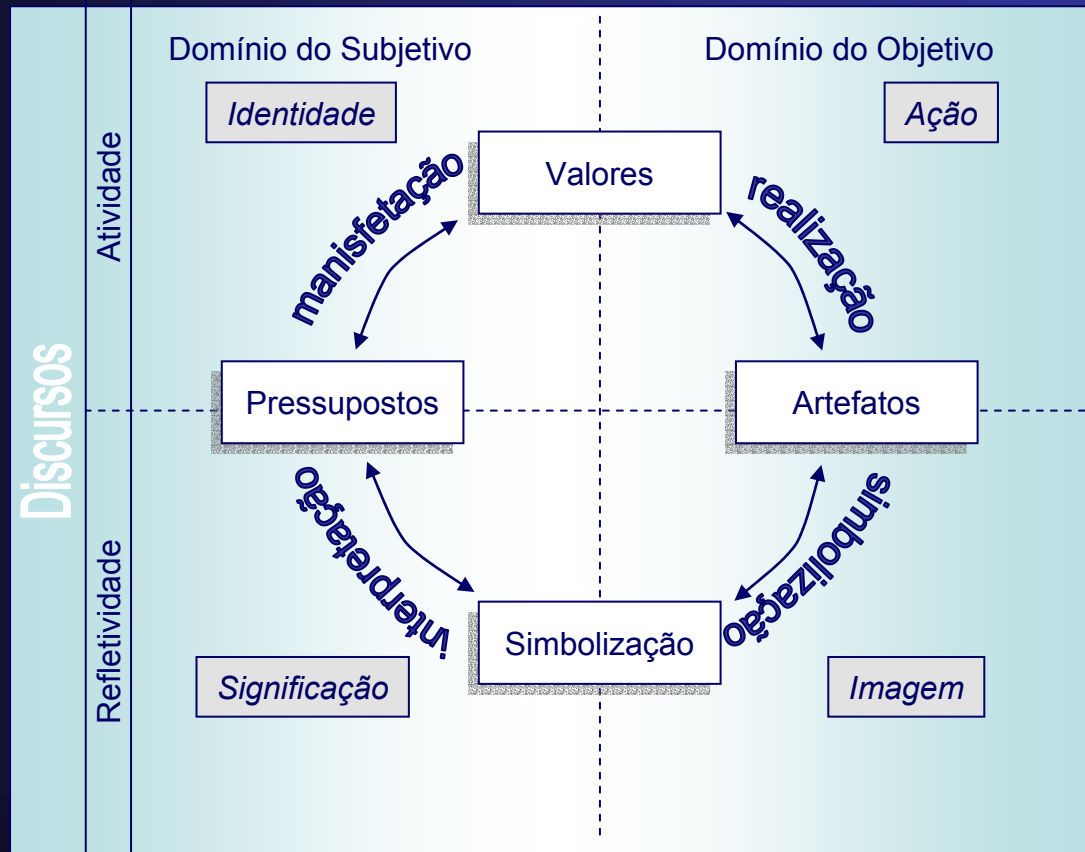
- | | |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. A natureza da realidade e da verdade | Os pressupostos compartilhados que definem o que é real e o que não é; o que é um fato de natureza física e de natureza social; como, na sua essência, a verdade deve ser determinada; se a verdade é revelada ou descoberta. |
| 2. A natureza do tempo | Os pressupostos compartilhados que definem o conceito básico de tempo no grupo; como o tempo é definido e medido; quantos tipos de tempos há; a importância do tempo na cultura. |
| 3. A natureza do espaço | Os pressupostos compartilhados sobre o espaço e sua distribuição; como o espaço é alocado e apropriado; o significado simbólico do espaço ao redor das pessoas; o papel do espaço na definição dos aspectos de relacionamentos, como por exemplo o grau de intimidade ou definições de privacidade. |
| 4. A natureza da natureza humana | Os pressupostos compartilhados definem o que significa ser humano e quais atributos humanos são considerados intrínsecos ou básicos. A natureza humana é boa, má, ou neutra? Os seres humanos são passíveis de perfeição ou não? |
| 5. A natureza da atividade humana | Os pressupostos compartilhados que definem a coisa certa a ser feita pelos seres humanos em relação ao seu meio ambiente, com base em pressupostos anteriores sobre a realidade e a natureza da natureza humana. Na orientação básica da vida, qual o nível adequado de atividade ou passividade? No nível organizacional, como a organização está relacionada ao seu meio ambiente? Qual a linha divisória entre o trabalho e o lazer? |
| 6. A natureza dos relacionamentos humanos | Os pressupostos compartilhados que definem qual a conduta básica adequada para os relacionamentos, para a distribuição de poder e para o amor. A vida é colaborativa ou competitiva, individualista, de colaboração em grupo ou comunitária? Qual o contrato psicológico adequado entre empregadores e empregados? A autoridade se baseia, por princípio, na autoridade tradicional e linear, no consenso moral, na lei ou no carisma? Quais os pressupostos básicos para fundamentar os conflitos a serem resolvidos e as decisões a serem tomadas? |

- Construído a partir do modelo de Schein;
- Enriquecido por outros conceitos e autores;
 - Inclusão de símbolos como um dos elementos da dinâmica da cultura
 - Elementos da cultura deixam de ser o foco central, dando lugar aos processos que os interligam.
- Modelo circular onde os processos se dão no sentido horário e anti-horário

“A Dinâmica da Cultura reúne, em um só modelo, idéias que têm permanecido tradicionalmente separadas na teoria das organizações. [...] Eu, ao contrário, aceito ambos (o subjetivismo e o objetivismo) como visões teóricas da realidade, reconheço suas diferenças, justaponho suas contribuições, analiso e tiro implicações a partir dos resultados”. (HATCH, 1993, p. 683)

Dinâmica da Cultura de Hatch

Modelo da Dinâmica da Cultura, de Hatch (1993)



Fonte: *The Dynamics of Organizational Culture*, p.656, Hatch, 1993

- O lado direito representa o domínio objetivista e o esquerdo, o domínio subjetivista;
- Ambição explícita do modelo é reconhecer e associar essas duas visões;
- Valores e Símbolos formam a ponte entre as duas perspectivas – pontos de transformação;
- Artefatos como exterioridades da cultura: mais bem teorizados pelos objetivistas;
- Pressupostos, por sua natureza abstrata, estão no domínio que foi mais bem teorizado pelos subjetivistas.

- A metade superior representa uma dimensão de discurso de atividade e a metade inferior, o discurso de refletividade;
 - **Discurso de atividade** - no sentido pró-ativo (horário), constrói as expectativas e os artefatos e, no sentido retroativo (anti-horário), re-alinha valores e pressupostos quando novos artefatos oriundos de fora da organização são absorvidos por esta;
 - **Discurso de refletividade** é aquele que, no sentido prospectivo (horário), cria e confere significação e, no sentido retrospectivo (anti-horário), permite decodificar pressupostos;
- Limitação do trabalho de Hatch: não explorar e conceituar suficientemente esses dois tipos de discursos

- Significa expressão, revelação entre Pressuposto e Valores;
- No sentido pró-ativo, faz com que os Pressupostos se expressem através dos Valores e das expectativas que modelam os valores;
- Os valores, em si, são constituídos de percepções e emoções ativadas pelos pressupostos da cultura.
- Pressupostos não correspondência direta para com os valores
- Valores podem ser baseados em aspirações ou assumidos como norma: o “deveria ser”;
- No sentido retroativo, duas possibilidades: a reafirmação dos pressupostos ou o re-alinhamento ou não de pressupostos;
- Constrói sua Identidade coletiva.

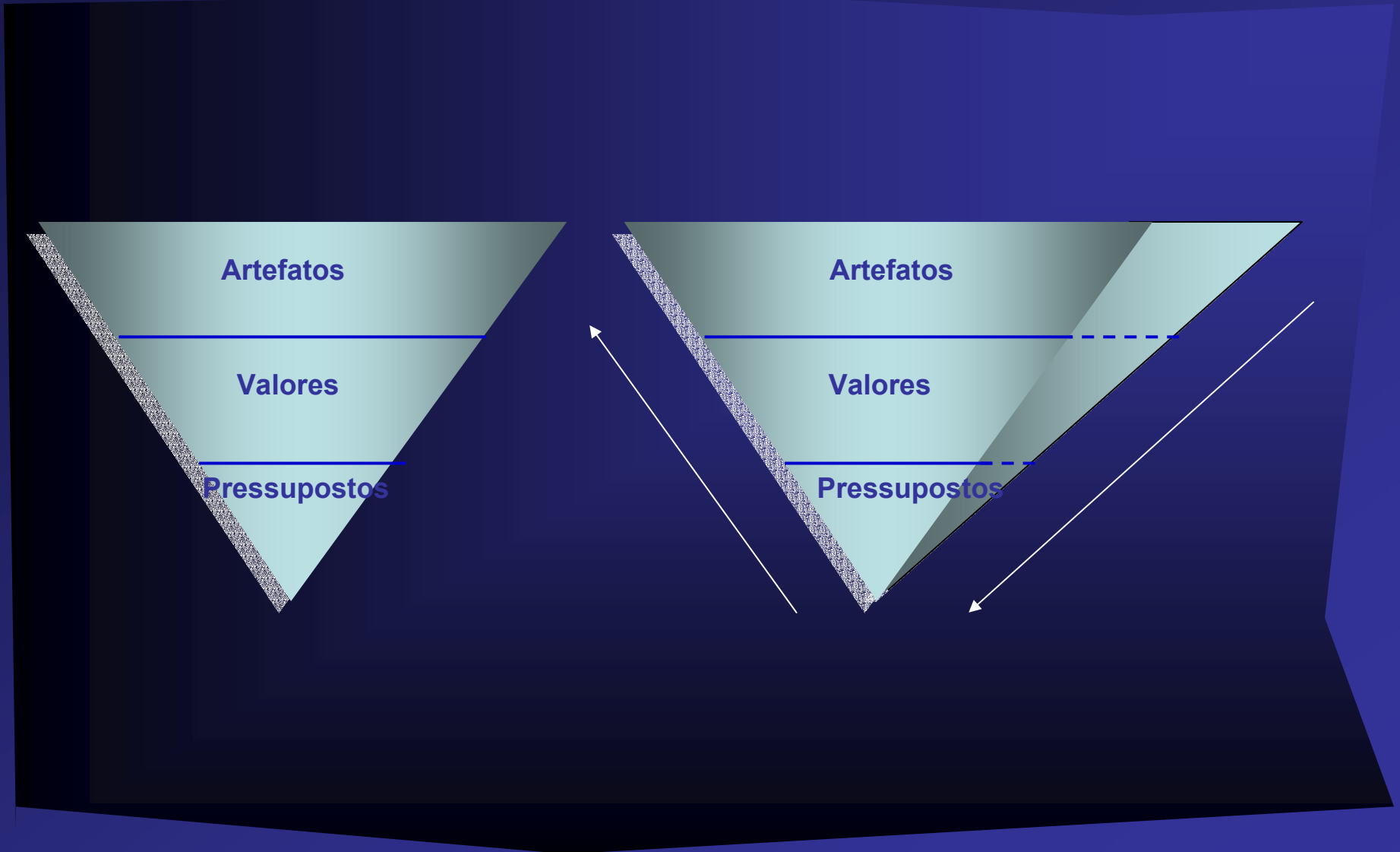
- Processo que traz os valores à existência, transformando as expectativas em realidades sociais ou materiais (artefatos) e, inversamente, reafirmando ou alterando os valores quando novos artefatos são introduzidos.
- Valores tornam-se tangíveis sob a forma de artefatos e, no sentido inverso, valores podem ser re-alinhados quando novos artefatos são importados do exterior da organização
- Conceito de materialização de idéias de Czarniawska e Joerges

- Distinção entre Símbolo de Artefato
- O símbolo é qualquer coisa que represente uma associação, consciente ou inconsciente, com algum significado ou conceito mais amplo e mais abstrato;
- Nem todos artefatos recebem tratamento igual no campo simbólico.
- Apenas alguns são objeto de uma ampliação de sua significação e se tornam símbolos.

- Processo subjetivo pelo qual o significado (de algo, evento, experiência, artefato) é estabelecido.
- O significado que a interpretação estabelece envolve tanto o aspecto literal como os significados adicionais dos artefatos.
- Duas instâncias de significação (Paul Ricoeur):
 - primária, que se aproxima do sentido literal do artefato,
 - secundária, que reconhece o significado simbólico adicional dado ao artefato.
- As interpretações são coletivas (ver Weick)

- Czarniawska-Joerges e Joerges desenvolvem um artigo onde apontam a importância dos artefatos lingüísticos na modelagem da vida organizacional, utilizando terminologias como descentralização, liderança, excelência cujo significado poderia influenciar no controle social na organização (CZARNIAWSKA-JOERGES; JOERGES, 1992, p. 339-364).

Modelo de Gagliardi Segundo Hatch



- A ordem social é produzida por negociações interpessoais e entendimentos implícitos construídos pelas experiências compartilhadas
- A criação do conceito cria o fenômeno: analisar o ambiente determina o ambiente que se tem e o torna real
- Os atores sociais tomam as interpretações como realidade objetiva, criam padrões de significado que adquirem 'vida própria' - utilizam para compreender a realidade
- Ao interpretarem definem padrões e significados que depois são assumidos como realidade, e passam a agir a partir destas interpretações
- A partir do campo de percepção construído, geram-se as ações em correlação com a percepção geradora

Inovação na Dinâmica da Cultura

- Se toda organização é uma cultura com o seu sistema interpretativo, toda inovação pode ser uma construção resultante da dinâmica da cultura.

- Quais fatores estão presentes em organizações que inovam sistematicamente? Indique os fatores por processo do modelo de DCH.

- Cultura [...] é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. (THE NEW Encyclopaedia Britannica, v. 16, p. 874, tradução nossa).
- A cultura organizacional é o padrão dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos, e, por conseguinte, para serem ensinados aos novos membros como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1984, p.3, tradução nossa).