

A Inovação da Inovação Institucional

Da mudança das coisas à mudança das pessoas que mudam as coisas

[Marcos heurísticos para a inovação institucional]

José de Souza Silva
EMBRAPA Algodão

RESUMO

É hora de inovar nossa forma de inovar. Terminou o monopólio do *paradigma clássico* de inovação da ciência moderna da época do industrialismo. Com sua visão mecânica de mundo, este paradigma vê uma organização como uma máquina, onde não há gente, só partes e peças da engrenagem. Mudanças reconfiguram as “coisas” de uma organização sem mudar a forma de pensar e atuar dos atores responsáveis por sua natureza e dinâmica. Com a crise do industrialismo, emergem novos paradigmas: *neo-racionalismo*, *neo-evolucionismo* e *construtivismo*. Os dois primeiros também compartilham a filosofia de “mudar as coisas”, gerando novos documentos mas não novos comportamentos institucionais, ao reduzir pessoas a coisas (recurso, capital). Hoje, 75% de todos os esforços de mudança fracassam porque adotam marcos heurísticos (TQM, Balanced Score Cards, etc.) inspirados em premissas do paradigma clássico. Mais relevante será o *paradigma construtivista* cuja filosofia é “mudar as pessoas” (talentos) que mudam as coisas, transformando seus modos de interpretação e intervenção. A *arte de mudar pessoas* combinará emoção, imaginação e razão para usar tecnologias—intelectual (interpretação), social (interação), cultural (significados), política (decisão) e ética (valores)—que mudam percepção e ação (comportamento). Métodos construtivistas diagnosticarão “coisas” contextualmente insatisfatórias numa organização, e modos de pensar e atuar de sua comunidade e de atores, para mudar as pessoas que mudam as coisas.

The Innovation of Institutional Innovation

From changing things to changing people who change things

[Heuristic frameworks for institutional innovation]

José de Souza Silva
EMBRAPA Cotton

ABSTRACTS

It is time to innovate our way of innovating. The monopoly of the classic innovation paradigm from modern science of the epoch of industrialism is over. With its mechanic worldview, it sees an organization as a machine where there are no people, only parts and pieces of the machinery. Change proposals reconfigure “things” of an organization without changing thinking and acting of those in charge of its nature and dynamics. With the crisis of industrialism, new paradigms emerge: *neo-rationalism*, *neo-evolutionism* and *constructivism*. The first two also share the philosophy of changing things, creating new documents but not new institutional behaviors, by reducing people to “things” (resource, capital). Today, 75% of all change efforts fail for adopting heuristic frameworks (TQM, Balanced Score Cards, etc.) inspired on premises from the classic paradigm. More relevant will be the *constructivist paradigm* whose philosophy is to change people (talents) who change things, transforming modes of interpretation and intervention. The *art of changing people* will combine emotion, imagination and reason to use technologies—intellectual (interpretation), social (interaction), cultural (meaning), political (decision) and ethical (values)—that change perception and action (behavior). Constructivist methods will diagnose context-related, unsatisfactory things in an organization, as well as modes of thinking and acting of its community of actors, to change people who change things.