Gestores fomentam inovações em todos os níveis

Direção não é percebida como referência, mas como autoridade hierárquica. Não há gestão da cultura.

Gestores controlam.

FATORES

ESTRATÉGIAS OUSADAS, identificando lacunas existentes no mercado.

Estratégias circunscritas às regras e regulamentações do ambiente.

FATOR HUMANO

Quando há verdadeira inovação... encontramos...

- Felicidade
- Propósito
- Êxtase
- Fluxo



CULTURA DE INOVAÇÃO DENTRO DE UMA PEQUENA EMPRESA – CASE SIENA IDEA

O tema foi trazido por Pedro Siena, que é Graduado em Engenharia Elétrica pela Escola Federal de Engenharia de Itajubá (1986), e pós graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (2004). Trabalhou na IBM Brasil de 1986 a 1988, sendo então deslocado para IBM Research Triangle Park, North Carolina. Em 1992, volta para IBM Brasil para atuar na área de serviços como engenheiro de sistemas, arquiteto de sistemas e gerente de projetos. Em 1996, deixa a IBM para montar a SST it solutions, onde atua hoje como Chief



Strategic Officer. Desde 2011, como “owner & founder” tem concentrado seus esforços na start up Siena Idea em São Carlos, SP. Em 2013, inicia as operações da Sbridg no cantão de Neuchâtel, Suiça, onde co-desenvolve produtos com universidades e institutos de pesquisa da região. “Fora isso sou um apaixonado pela educação, e palestras como essa me permitem compartilhar conhecimento”, acrescentou.

Siena tem uma trajetória profissional que migrou do mercado corporativo ao empreendedorismo e trouxe importante insights sobre cultura de inovação na pequena empresa: “Impressionante como a vida é simples, tão impressionante como, é como adicionamos complexidade a ela. Somos como um mar revolto, sem controle. Nesta complexidade críamos estruturas que nos prendem e nos amarram. Depois ficamos reféns e passamos boa parte de nosso tempo a serviço delas. Este é o estado de todo o ajuntamento de pessoas que posso imaginar. Vale para nações, vale para empresas, vale para igrejas e vale para famílias”, explica sua escolha.

Siena sentiu na pele, dentro da IBM, o que é viver o impacto do choque de culturas: “Trabalhei dentro da IBM, por 10 anos, em 1996 passei a empreender desde a minha primeira empresa a SST Solutions. Costumo dizer que desenvolvo pessoas, gero resultados, unindo TI e negócios”, define Pedro. Há ainda uma frase que Siena gosta muito: “ O erro faz parte e é recorrente, mas o meu desejo de acertar com novos erros”, definiu.

As empresas de Siena estão situadas em São Carlos. Ele considera que a cidade tem um ambiente que propicia a cultura do conhecimento, valoriza quem multiplica o conhecimento, mesmo não sendo inovador, é relevante. “Um grupo suíço esteve na cidade para uma rodada de negócios e vimos a oportunidade de parceria dentro do ecossistema suíço, daí nasceu, em 2013 evoluiu para Siena Bridg, uma empresa na Suiça, que desenvolve sensores com a tecnologia de desenvolvimento de software de São Carlos”, contou.

Antes de partimos para o Case Siena vale conferir um material sobre valores no mundo corporativo:

VALORES NO MUNDO CORPORATIVO

POR PEDRO SIENA

1. O que são? Qual a sua importância?

Valores: Conjunto de pensamentos gerados a partir de influências externas que limitam o comportamento de um indivíduo, ou de uma sociedade.

Valores fortes não estão facilmente sujeitos a circunstâncias, nem aos interesses próprios de um indivíduo, ou de uma sociedade.

Valores fortes levam um indivíduo, ou uma sociedade a um ponto de equilíbrio, e acabam por produzir uma sensação prazerosa de união, paz e segurança.

Valores fortes, por outro lado, podem tolher a liberdade do indivíduo, ou da sociedade, e

sua capacidade de expressão e criação.

A criação de valores fortes não deveria estar sujeita ao tempo, regimes autoritários tendem a se apropriar deste processo para seu perpetuamento. A história humana mostra que estes regimes não se sustentam ao longo prazo, bem como seus valores.

Judaísmo, Islamismo e Cristianismo são exemplos de religiões que procuram retirar seus conjuntos de valores de uma fonte imutável e eterna, ou seja, dos seus próprios deuses.

O pós-modernismo também traz seu conjunto de valores, onde a liberdade de expressão, e o hedonismo, são dois de seus mais importantes pilares. Ocorre que estes valores não se compatibilizam com os valores das religiões históricas mencionadas há pouco. Portanto, não há a possibilidade de convivência pacífica e saudável entre o pós-modernismo e estas. Na verdade a aparente sensação de convivência pacífica entre estas nada mais é do que a prova de domínio do pós-modernismo.

2. A influência dos valores nas corporações



Os valores nas corporações tendem a ser explicitados a todos os seus “stakeholders”, sejam eles, empregados, clientes, e fornecedores.

Parece que todo o empreendedor em algum momento de sua empresa, passa a considerar importante definir este conjunto de valores. Geralmente este chega acompanhada da definição de missão e visão do negócio.

Ocorre que o conjunto de valores corporativos precede a própria criação da empresa. Eles já foram concebidos e residem na mente dos empreendedores. Portanto, definir os valores corporativos nada mais é do que resgatar os valores existentes em seus empreendedores. A divergência entre os valores corporativos, e os valores dos empreendedores provoca em um primeiro momento uma sensação de desconforto e confusão dos “stakeholders”. Ao longo do tempo esta sensação desaparece, e os valores dos empreendedores acabam

por prevalecer, e os valores corporativos acabam por se resumir a quadros empoeirados espalhados pela empresa.

Portanto, cabe a qualquer "stakeholder" descobrir, de fato, quais são os valores dos empreendedores. Isto sem desprezar os valores corporativos formalmente definidos, pois geralmente a eles estão atrelados punições formais que podem ser aplicadas a qualquer momento, até mesmo por questão de conveniência dos superiores.

Em grandes corporações, os diversos níveis de gerência, podem acomodar valores novos, e até mesmo contraditórios. Em última instância, isto não é saudável para a corporação, e torna difícil seu crescimento e sua perpetuação.

3. O valor e o seu poder de agregação



Valores comuns agregados à proximidade e tempo geram um ambiente de confiança entre os indivíduos.

Este ambiente promove uma condição saudável para criação de organismos, sejam eles famílias, igrejas, ou empresas. Em alguns casos, bairros, cidades e países também podem ser substancialmente modificados por este conjunto.

Alguns consideram também que organismos podem ser criados pelas afinidades entre os indivíduos. Esta possibilidade não pode ser descartada. Entretanto a saúde deste grupo fica atrelada à temporariedade das afinidades, dificultando sua perpetuação.

Organismos que usufruem dos mesmos valores têm um poder de agregação que transcende os interesses individuais. Portanto, são capazes de promover uma transformação, de base altruísta, onde estiverem atuando.

Ao longo do tempo, estes organismos, vão desenvolvendo um senso de história, que fortalece os laços entre os indivíduos, um senso de futuro, que os desafia a novas conquistas, e um senso de responsabilidade, que os desafia a permanecer unidos.

4. O impacto dos valores na cultura corporativa

Parafraseando Warren Bennis: "A cultura corporativa é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer."

Ainda assim vale a pena uma tentativa de definição, sem o compromisso de fechar questão sobre o assunto, mas com o propósito de conceder massa crítica para discussão de sua relação com os valores corporativos.

Cultura corporativa é um caldo, sendo que os valores, a liberdade de expressão, a tolerância a falhas, o estímulo a inovação, e as afinidades são ingredientes usuais.

Portanto, os valores são apenas um dos ingredientes que impactam a cultura corporativa. E deve ser considerado o núcleo central da cultura corporativa pela capacidade de mudança substancial nos outros ingredientes.

Toda corporação bem sucedida deve manter uma constante preocupação com a manutenção de sua cultura, e para isto o processo de seleção de seus "stakeholders" deve considerar a uniformidade dos valores, mesmo que isto comprometa resultados de curto prazo da corporação.

Na verdade, é esta crença nos seus valores, um dos principais indicadores de quão forte é uma corporação, e o que acaba por diferenciá-la do mercado.

Esta diferenciação do mercado não é uma garantia de crescimento da empresa, mas de sua perpetuação, pela construção de relacionamentos de longo prazo calcados na confiança devido a imutabilidade de seus valores independentemente das circunstâncias.

5. Valores corporativos e os Valores dos Relacionamentos Internos

Cada profissional ao se agregar a uma corporação traz seu conjunto de valores.

O processo seletivo deve ter bem definido o conjunto de valores da corporação e dos empreendedores. Também deve identificar o conjunto de valores de cada novo profissional. O próximo passo deve ser uma avaliação do choque destes conjuntos de valores, entendendo que quão mais tolerante a empresa seja no processo, maior o risco que incorre de choques que comprometam a relação entre a corporação e o novo profissional.

Há corporações que acreditam que podem modificar os valores de um profissional. Esta tarefa não é fácil, exige uma estratégia de longo prazo, um grande empenho e avaliações periódicas. Usualmente as empresas acreditam que, pela simples convivência, os valores do profissional acabam se adequando aos valores corporativos. Na verdade, eles geralmente ficam submersos, em estado de hibernação, ou esmagados pela cultura corporativa. Quando o profissional se defronta com problemas morais e éticos eles instantaneamente se afloram e levam o indivíduo ao conflito com os valores corporativos.

5.1. Uniformidade de valores entre os sócios em uma empresa de capital fechado

Quando o empreendedor toma a decisão de criar seu negócio, é comum que uma pergunta venha a mente: Empreenderei sozinho, ou contarei com sócios? Caso a resposta seja não caminhar sozinho, é bom que o empreendedor entenda que os valores da empresa será a fusão dos valores dos sócios. E esta fusão, geralmente não obedece à participação societária das partes, mas a presença diária dos sócios na rotina da empresa. Se o empreendedor deseja dar ao negócio, seus valores, e não abre mão deles, é bom que ele seja extremamente exigente na seleção de seus sócios. Importante também que ele consiga separar os valores dos aspectos culturais de cada possível sócio. Caso contrário a busca se tornará ainda mais difícil.

Se o negócio já existe, e o momento seja de crescimento. Por exemplo, novos mercados, novo catálogo de serviços e/ou produtos, ou inovações disruptivas, avalie bem a razão para procurar sócios, e defina bem a participação dos mesmos nestas novas áreas. Limitar o escopo de atuação dos novos sócios é uma forma de proteger os valores nas áreas já consolidadas. Avaliar também se a busca por sócios não está ligada apenas com o compartilhamento de riscos, ou entrada de capital na empresa. Se esta for a resposta, é melhor pensar e planejar melhor. Instituições financeiras pode ser a melhor opção.

Se a sociedade já existe, é bom que os sócios, avaliem seus valores periodicamente, e discutam como eles têm influenciado a empresa. Para empresa de capital fechado, e mais de um sócio, recomenda-se que os valores dos sócios sejam levantados, discutidos e transferidos para os valores corporativos da empresa. Bom salientar, que no processo de discussão de valores, alguns valores podem ser incompatíveis com outros, e alguns deverão ser descartados em prol de uma unidade e coerência maior. Por fim este conjunto de valores deve ser respeitado e transmitido pelos sócios à todos os "stakeholders" em todo o tempo. Desta disciplina depende o perpetuamento da empresa.

5.2. Uniformidade de valores entre os sócios em uma empresa de capital aberto

Supostamente uma empresa de capital aberto tem a vantagem da inexistência de conflito entre os valores dos sócios, geralmente muitos e anônimos, e os valores corporativos. Bastaria observar os valores alardeados nos diversos meios de comunicação da empresa, e pronto. Na prática é tão ou mais complicado do que uma empresa de capital fechado. Não é incomum a deterioração dos valores corporativos pelos diversos níveis de chefia presentes, e a criação de valores "de facto" definidos pelo "modus operandi" dos chefes, e de seus departamentos. Quando isto ocorre, os valores dos sócios, que estariam representados, pelos valores corporativos formais, podem estar sendo desprezados. A criação de uma governança corporativa, acompanhada de auditorias periódicas, visa dentre outras coisas, zelar pela preservação dos valores corporativos. Ocorre que, algumas vezes, a profundidade dos processos de auditoria não identifica a corrosão dos valores corporativos. É essencial, que estes processos amadureçam e revelem o risco corporativo da erosão dos valores corporativos no tempo para que as devidas correções sejam feitas, e preservem os sócios de surpresas desagradáveis.

5.3. O choque dos valores corporativos com os de seus colaboradores

O mais uniforme possível. Todo processo seletivo contém em si um risco de corrupção dos valores corporativos pela aceitação de profissionais que tragam valores contraditórios à empresa. Portanto, toda a atenção deve ser dada a este processo. É importante que todos os que participam na execução deste processo sejam profissionais que não pairem dúvidas sobre o alinhamento de seus valores aos valores da empresa. Além disto, é importante que o processo contenha entrevistas, dinâmicas e testes que busquem a identificação dos valores dos candidatos.

Ainda assim, algumas vezes, o processo seletivo pode incorrer em erros e validar a contratação de profissionais desalinhados com os valores da empresa. Tão logo este desalinhamento seja descoberto, cabe a empresa dar o tratamento adequado. Correndo o risco de fazer um valor de juízo, desde que a ausência do profissional não comprometa

dramaticamente os resultados da empresa, o processo de desligamento rápido é a opção mais adequada. Caso isto não seja possível, cabe a tentativa de alinhar valores, ou limitar a atuação do profissional. Ambas, por experiência, são ao longo do tempo mal sucedidas. O estímulo para a consolidação dos valores corporativos deve ser desenvolvida através de estratégias como, reconhecimentos informais, premiações, promoções, e participação nos resultados da empresa.

É adequada, também, que os valores corporativos estejam claramente presentes na realização de avaliações individuais (formais e informais), avaliações de clima organizacional, e quaisquer outros tipos de "feedback" dados ou solicitados pela corporação.

5.4. Valores entre as diversas áreas de uma corporação

A estrutura organizacional de uma empresa pode ser vista como um tabuleiro, onde os valores corporativos serão colocados em jogo. Considerando que cada área, ou departamento, está sob a hierarquia de um chefe, há a necessidade de se entender como o profissional foi alçado a esta posição. Quando esta é alcançada mediante um plano de carreira, é mais provável que este já tenha absorbido os valores corporativos, especialmente se as avaliações históricas levaram este tópico em consideração. Quando o profissional é contratado do mercado para assumir uma posição de chefia, a situação se torna mais crítica, pois uma avaliação inadequada dos valores deste profissional, pode gerar conflitos entre estes e os valores corporativos. Num primeiro momento estes conflitos estarão restritos a este profissional, mas como ele exerce uma posição de chefia, rapidamente estes conflitos chegarão aos seus subordinados, provocando uma tensão proporcional a importância estratégica da área. Se a área assumida for rica em interfaces com outras áreas os conflitos podem se ampliar por toda a empresa. Esta é uma das razões para que a preocupação na contratação de executivos seja maior do que a contratação de profissionais operacionais. Ainda assim os profissionais operacionais com perfil de liderança devem também ser tratados de forma diferenciada, pois apesar de não estarem sendo contratados para cargos de chefia, o seu perfil de líder influenciará, ainda que informalmente, seus pares.

5.5. Qual o impacto dos valores no processo de aquisição de empresas?

A sensação de vitória presente em uma empresa quando adquire outra pode ser facilmente conduzida a uma posição de arrogância para com a adquirida. Isto pode ser observado na força e freqüência da imposição dos seus valores. Não é prudente que a adoção pura e simples dos valores da empresa adquirente seja a decisão final, pois corre-se o risco de um aceite imediato da adquirida, apenas devido a fragilidade do momento da mesma, isto pode gerar uma falta de comprometimento desta, e na rotina diária uma "práxis" conflitante com este acordo. Posições maquiavélicas não devem ser facilmente descartadas.

Conter a euforia, e impedir a proliferação da arrogância deve ser um dos trabalhos principais dos executivos da adquirente. Colocar a adquirida dentro das novas estratégias e objetivos devem ser feitos apenas depois de discutir com clareza os valores da adquirente. A compreensão e lealdade destes valores deve ser visto como um processo, devendo ser acompanhado sistemática e periodicamente, formalmente, mas principalmente informalmente. A observação de casos pertinentes à rotina da operação da empresa é uma das formas de garantir um alinhamento entre o discurso e a "práxis".

5.6. Qual o impacto dos valores no processo de fusão de empresas?



Fusões de empresas tem sido frequentes nas últimas décadas. Mas nem todas tem o mesmo fim. O objetivo das mesmas praticamente não tem importância, o fato é que culturas e valores entrarão em choque. A condução deste processo exige uma visão clara do que se espera da nova empresa neste quesito. É importante que isto seja deixado claro desde o primeiro momento, deixar que os valores se acomodem ao longo do tempo é um risco a ser considerado. Isto pode levar a empresa a uma perda de identidade momentánea, isto afeta os processos internos, e em pouco tempo transmite aos "stakeholders" externos uma visão de desagregação gerando insegurança nestes e posteriormente no mercado. Portanto, é altamente recomendável que o novo corpo de executivos discutam e garantam consenso, não tanto com relação a cultura pois esta apresenta uma subjetividade de difícil compreensão, difícil canalização, e o esforço não seria justificado, já que a nova cultura não deve comprometer os resultados. Entretanto, com relação aos valores, estes devem ser discutidos à exaustão, e um expurgo de executivos que não estejam alinhados com os novos valores deve ser seriamente considerado, sob a pena do acordo se limitar a um documento desconectado da nova "práxis". Por fim, um plano de acompanhamento, através de pesquisas e consultas, formais e informais, deve ser posto em prática logo de início e levado ao conhecimento dos gestores periodicamente.

Lideranças informais podem neste momento construir valores díspares dos acordados entre as partes.

6. O choque entre os valores corporativos e os valores externos

Há magnitudes diferentes de choque entre os valores de uma corporação e os valores de seus "stakeholders" externos, principalmente seus clientes. O choque maior ocorre em empresas de serviços, devido ao contato próximo entre os profissionais desta e os clientes finais. Não só os profissionais de vendas, mas os profissionais envolvidos na entrega dos serviços, tem relacionamentos freqüentes com seus clientes. É inevitável que os valores sejam transmitidos para estes clientes. Portanto, quanto mais os valores da empresa se identifiquem com os valores dos clientes, maior a possibilidade de relacionamentos de longo prazos, ou seja, a possibilidade de vendas contínuas. Infelizmente, se os valores não se identificarem, o desenvolvimento do relacionamento se torna formal, e burocrático. Não ocorrendo o depósito de confiança, a relação não evolui e tende a não passar de fatores convenientes, baseado nas urgências e falta de opções do cliente, ou em condições de oferta de serviços baseada em preços baixos.

Concluindo, para uma empresa de serviços, é relevante que ela encontre clientes com valores próximos, se possível idênticos aos seus, para se perpetuar neste mercado. Por mais estranho que isto possa parecer, ao longo do tempo o catálogo de serviços terá uma

relevância menor do que o relacionamento baseado em valores.

Para empresa focada em produtos, o choque tende a ser menor, devido a distância dos profissionais da empresa com os “stakeholders” externos, sobretudo os clientes. Esta preocupação de alinhamento de valores é entregue ao marketing corporativo, e não é incomum que a transmissão de valores passe por um processo de filtragem, devido ao receio do marketing de perder segmentos, ou nichos de mercado. A opção pelo politicamente correta acaba por passar valores insossos, e algumas vezes contraditórios à própria empresa, uma vez que o foco está intimamente ligado aos resultados de vendas imediatos. Poucas empresas lidam bem com isto, quando o fazem correm risco de perder parte de seus clientes, mas acabam criando relacionamentos duradouros com outros clientes. Como é muito difícil saber quanto se perde, e quanto se ganha, poucas empresas optam por esta estratégia, e correm o risco ao longo do tempo, de perder espaço devido ao seu posicionamento tímido e conveniente.

6.1. Quão uniforme devem ser estes valores com os valores de seus clientes?

Além do já antecipado no tópico anterior, vale a pena abordar alguns pontos que podem conflitar, ou pelo menos, confundir alguns que vêem seus resultados não prosperarem com seus clientes ainda que os valores sejam comuns.

Em diversas corporações, especialmente as maiores, o processo de aquisição de produtos e serviços passam a ser executados por departamentos específicos, comumente denominados (Compras, e/ou Suprimentos), estes tendem a ser regulados por processos e práticas objetivas. Quando isto ocorre, em função dos valores carecerem de objetividade, é comum que apesar de fornecedor e cliente terem valores comuns, estes passam a ser desconsiderados em detrimento da lisura do processo de aquisição. Ao longo do tempo, o cliente acaba criando vínculos com empresas com valores divergentes aos seus. Dependendo do tipo de serviço ou produto contratado, os valores do cliente entram em choque com os valores dos fornecedores. Ao perceberem isto, diversas empresas, tendem a forçar seus valores em cima dos fornecedores, estes acuados, acabam por aceitar, seja por assinatura, ou algum outro processo. Este procedimento é de muito pouca eficácia., e não promove mudança nos valores dos fornecedores.

Outro ponto que merece ser salientado, é quando uma empresa entende que os relacionamentos só podem ocorrer se houver 100% de compatibilidade entre os seus valores e os de seus clientes. Esta intransigência torna a empresa extremamente seletiva e isto pode comprometer seus resultados e sua perpetuação no mercado. Portanto, cabe a cada empresa analisar quão inflexível ela será com relação aos valores de seus clientes, e analisar o risco específico de cada cliente. Importante entender que uma empresa não deve ser flexível com relação aos seus valores, mas pode ser flexível com relação aos valores de seus clientes, sabendo que sempre haverá riscos proporcionais às diferenças destes valores.

6.2. Quão uniforme devem ser estes valores com os valores de seus fornecedores?

É comum que os fornecedores busquem se identificar com os valores dos seus clientes para que este possa adquirir seus produtos. Portanto, a área de vendas deve ser a área

onde maior desconfiança deve-se ter para identificar os valores de seus fornecedores. Isto torna o processo de identificação de valores algo complexo, pois é justamente a área de vendas que se apresenta inicialmente. Portanto, cabe à empresa, investigar melhor seus fornecedores. Há diversas formas de se fazer isto, como:

- tomar ciência da história da empresa
- conhecer a missão, visão e valores formais da empresa
- reunir-se com os proprietários da empresa,
- solicitar referências de clientes, e se for o caso visitá-los
- visitar as instalações da empresa.

Deve-se considerar quando da aquisição de serviços e produtos, quão relevantes eles são para os resultados da empresa. Pois, quão mais importantes, ou recorrentes, eles sejam, mais importante que os valores sejam comuns.

É muito comum neste relacionamento se entender que o fornecedor se amoldará aos valores da adquirente. De fato, o desejo do fornecedor, em função do interesse da venda, de atender aos valores do seu cliente existe. Mas os reais valores de uma empresa não estão em função dela desejar tê-los, mas do que ela efetivamente já tem.

6.3. Quão uniforme devem ser estes valores com os valores de seus parceiros?

Parcerias são praticamente inevitáveis ao longo da trajetória de uma empresa. Sejam elas de negócio, tecnológicas, acadêmicas ou associações, todas devem ser analisadas buscando a compatibilização do conjunto de valores. É fato que quando se fala em parceiros de negócios, estes devem ser analisados com maior cuidado do que os outros, pois estas parcerias acabam perseguindo resultados financeiros em conjunto, e esta busca tende a estressar os valores intensamente. Os outros tipos acabam trabalhando mais com fatores intangíveis, como a imagem da empresa. A associação da empresa com parceiros de boa reputação pode ajudar na elevação da imagem da empresa, mas a associação com uma empresa de imagem comprometida certamente compromete a imagem da empresa.
É relevante também avaliar os valores dos parceiros periodicamente, uma aquisição, uma fusão, ou uma simples mudança de gerência pode afetar os valores de seu parceiro rapidamente, para mais próximos aos seus, ou não. Em ambos os casos isto pode afetar os negócios entre ambas as empresas, e comprometer a saúde e perpetuação do relacionamento.