

CADERNO DE INOVAÇÃO



CULTURA DA INOVAÇÃO

CADERNO 23 | DEZEMBRO DE 2016

 **FGV EAESP**

FI
Fórum de
Inovação

EXPEDIENTE

Realização

Fórum de Inovação da FGV-EAESP

Marcos Vasconcellos (coordenador geral)
Luiz Carlos Di Serio (coordenador adjunto)

Gestão Executiva

Luciana Gaia (gerente executiva)
Flávia Canella (*staff*, *layout* e diagramação)
Gisele Gaia (*staff*)
Andréia Leão Mualem (*staff*)

Editora Responsável

Maria Cristina Gonçalves (Mtb: 25.946)

ÍNDICE

Cultura da Inovação	4
Encontro Cultura da Inovação	13
Dinâmica da Cultura - Definição	13
Cultura de Inovação dentro de uma Pequena Empresa - Case Siena Idea	20
Case Siena Idea - O que é a Siena Idea?	30

EDITORIAL

O tema Cultura de Inovação foi abordado com louvor pela profa. Silvana dos Santos Pereira e pelo empresário Pedro Siena, nesse caso, dentro de uma pequena empresa, no nosso encontro de agosto de 2015.

Sim. A Cultura de Inovação pode transformar o negócio e criar a ambiência adequada para um meio inovador interno, onde as pessoas sintam-se livres para pensar e propor ideias sem medo.

Ter funcionários, mais que empregados, vinculados à instituição, que se sintam parte.

Culturas fortes e coesas tem a ver com vínculo, liberdade e autonomia. Coesão constrói confiança.

Os líderes são exemplo e referência, geram a cultura e cultivam comunicação intensiva e extensiva e os gestores fomentam inovações em todos os níveis.

Como bem define a profa. Silvana: “Quando há verdadeira inovação... encontramos felicidade, propósito, êxtase, fluxo”

Boa leitura a todos!

Marcos Augusto de Vasconcellos
Coordenador Geral do Fórum de Inovação



CULTURA DA INOVAÇÃO

PARTE CONCEITUAL – POR PROF^ª. SILVANA DOS SANTOS PEREIRA

“Culturas tem sido tratadas como elementos abstratos com pouco entendimento. No entanto, elas precisam ser compreendidas e devem ser objeto de atenção e de gestão, pois impactam, influenciam e modelam toda a vida organizacional. Seja na forma como se exerce a tarefa empresarial, no grau de identidade e compromisso para com a organização ou mesmo na condução do negócio, como se trata cliente e como se posiciona perante o mercado. A Cultura precisa ser conhecida e transformada em um dos elementos de gestão de organização”, defendeu a prof^ª Silvana.



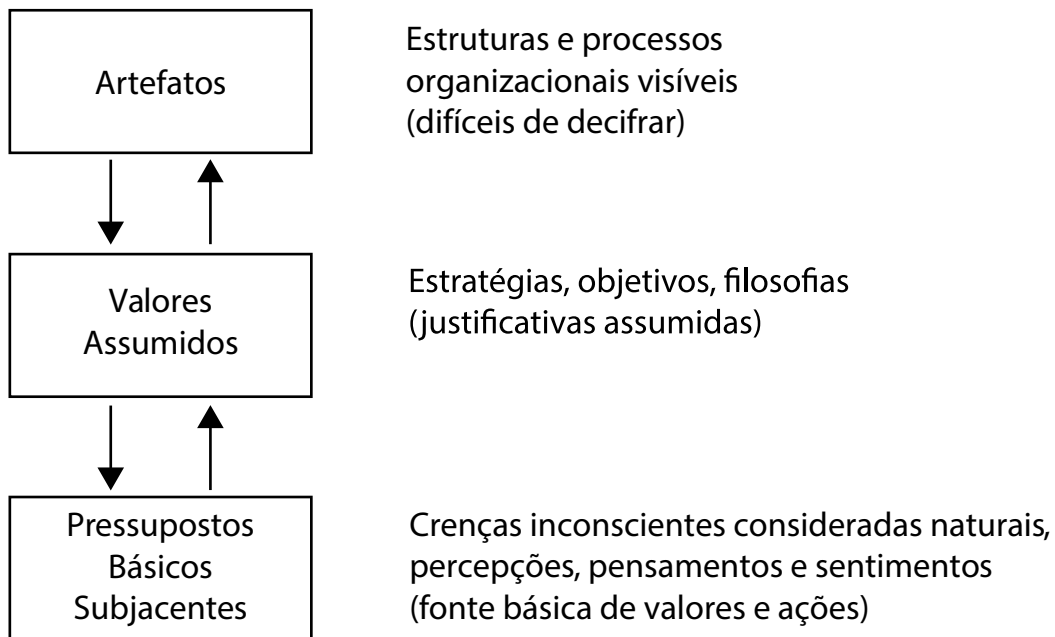
DEFINIÇÃO DO EDGAR SCHEIN

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).

Para Schein, não é possível compreender cultura sem seu aspecto dinâmico, como é aprendida, passada adiante e transformada, o que faz compreender cultura como um contínuo processo de formação e mudança que está presente em todos os aspectos da experiência humana (1984, p. 3).

Schein apresentou seu modelo sem a pretensão de que constituísse uma disciplina à parte. Este modelo surgiu de uma definição original e dinâmica, que permitiu destacar três níveis de elementos da cultura, os quais vão do mais aparente (e consciente) ao mais oculto (e inconsciente), conforme se observa no Esquema 4. Schein propõe que o pesquisador penetre abaixo da superfície dos aspectos visíveis para compreender onde estes se originam e se enraízam. Ele utiliza o termo *uncovering* para este movimento de descobrimento progressivo (SCHEIN, 1984, p. 17). A seguir, definiremos cada um dos

elementos, começando dos mais aparentes (artefatos), passando pelo nível intermediário (valores) e aprofundando até os mais ocultos (pressupostos básicos).



*Esquema 4 – Os Níveis da Cultura, de Schein
Fonte: Schein (1997, p.17)*

Artefatos é o 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). São todos os 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. Esta camada é "fácil de ser vista, mas difícil de ser decifrada" (SCHEIN, 1997, p.17). O autor considera que os membros de uma mesma cultura não conseguem analisar corretamente o "por quê" de seus artefatos, e que estes seriam mais perceptíveis e decifráveis por um pesquisador oriundo de outra cultura.

Valores é o nível intermediário, entre o consciente e o inconsciente, e são os conjuntos de princípios que definem os artefatos. Valores são os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, ou seja, o código ético e moral do grupo (HATCH, 1997, p. 214). Portanto, os valores influenciam as escolhas do grupo. Schein utiliza o conceito de Argyris e Schön, de 1978, de *espoused values*, que são os valores explicitados e manifestos, os quais permitem prever aquilo que as pessoas "dirão" mas não servem para compreender o que realmente "farão" (SCHEIN, 1997, p. 21). Isso porque a incongruência entre o que as pessoas dizem, e o que realmente fazem, só se explica através do nível mais profundo e mais inconsciente, os pressupostos.

Pressupostos é o nível mais inconsciente e invisível, que vai determinar por que razões um grupo percebe, pensa e sente da maneira como o faz. Os pressupostos básicos são as respostas que deram certo, referentes às questões mais cruciais da sobrevivência do

grupo que, conseqüentemente, tornaram-se valores e determinaram artefatos e, ao tomar o caminho inverso, estão fora de questão. Um conjunto de pressupostos inter-relacionados forma um paradigma cultural. Schein utiliza as categorias de estudo da cultura comparada em Kluckhohn e Strodtbeck (SCHEIN, 1984, p. 6), conforme o Quadro 3, que é auto-explicativo.



As principais idéias de Schein podem ser resumidas como segue:

Sobre a **força da cultura**, Schein diz que pode ser observada pela homogeneidade e estabilidade dos elementos, pelo compartilhamento extensivo e intensivo destes elementos e pela existência de experiências fortes e intensas que serviram para construir a cultura. Portanto, quanto mais compartilhados e sedimentados os elementos de uma cultura (artefatos, valores, pressupostos), mais forte ela será. A força da cultura é proporcional à quantidade e intensidade das experiências compartilhadas e pela capacidade coletiva desenvolvida em resolver problemas.



Sobre o **processo de aprendizagem** em uma cultura, Schein aponta duas formas. A primeira é a capacidade desenvolvida em resolver problemas, intimamente ligada à capacidade de sobreviver. A segunda é o evitar da ansiedade, que faz desenvolver uma resposta padrão, sendo esta inconsciente. Uma vez que esta resposta é bem sucedida, ao evitar ansiedade, é aprendida e repetida por diversas vezes tornando-se tão habitual que fica natural. Quando um novo membro entra na organização, talvez este perceba o padrão, mas sua sobrevivência e aceitação como integrante desta cultura está ligada diretamente ao quanto aprende e cumpre seus preceitos (aculturação) e, conseqüentemente, ao quanto é aceito pelos outros membros.



Sobre **mudança cultural**, Schein diz que as forças que poderiam alterar a cultura são: o papel ambíguo exercido pela liderança, que ora reforça os padrões estabelecidos, ora incentiva rompê-los; uma fraca sedimentação da cultura, pela heterogeneidade no compartilhamento de significados, valores e pressupostos, devido à presença de sub-culturas (culturas profissionais, setoriais, nacionais etc); presença de *turnover* significativo que tenha o poder de aportar novos significados.



Sobre **estabilidade ou mudança**, Schein afirma que uma organização que atinge maturidade ou declínio,

apresentando excessiva estabilidade interna, enfrenta dificuldade em inovar ou fazer mudanças que colidam com seus pressupostos, o que torna a mudança um processo doloroso. Em um processo deste tipo, um grande número de pessoas precisaria ser trocado. No entanto, a cultura pode ter traços tão fortes que nem mesmo um excessivo *turnover* pode alterar a cultura quando esta tem um processo de assimilação, compartilhamento e aculturação suficientemente fortes que neutralizem todas as características novas que estão sendo importadas.



Sobre o **papel da liderança**, Schein afirma que o líder é um gestor de significados. O líder deve prover orientação aos grupos no sentido de encontrarem soluções para as questões de sobrevivência externa. Entretanto, quando essas soluções são novas formas de se resolver problemas, o líder deve gerenciar um binômio paradoxal - apontar e apoiar novas formas de resolver os problemas enfrentados, assegurando a sobrevivência externa, e, ao mesmo tempo, promover a coesão interna e administrar a ansiedade advinda de ter que abrir mão do habitual e seguro, porém ineficiente. Schein (1997, p.1), afirma que “liderança e cultura são dois lados da mesma moeda”, quando ressalta o papel dos líderes na dinâmica da cultura.



Sobre as **sub-culturas**, Schein diz que é preciso considerar que uma cultura pode ter diversas “portas” de intercâmbio com nichos culturais onde está inserida, como o meio geográfico, o setor onde opera, as categorias profissionais que fazem parte dela etc, importando pressupostos que, coexistindo na mesma organização, formam sub-culturas, podendo implicar em conflito. Também, em um processo histórico, na convivência diária, sub-culturas podem surgir pela experiência departamental, onde áreas da organização se fecham em sub-culturas próprias com suas crenças compartilhadas específicas. No entanto, havendo uma cultura corporativa comum, esta pode sobrepujar as outras, assegurando um elemento importante, a sua “força”, que é caracterizada pelo nível de homogeneidade e estabilidade do grupo e pelo grau de profundidade e amplitude do compartilhamento das experiências comuns (SCHEIN, 1984, p. 7).

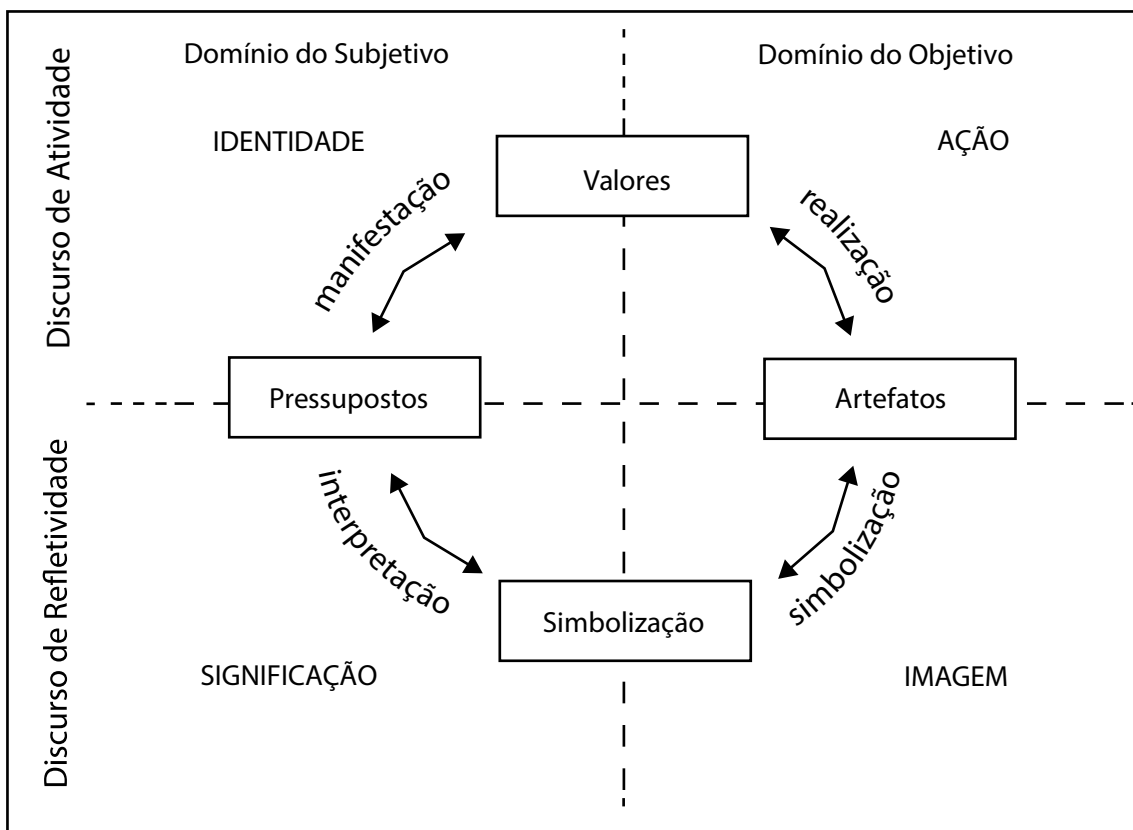
Dinâmica da Cultura - Hatch

8. Síntese simbólico-interpretativa

A Dinâmica da Cultura reúne, em um só modelo, ideias 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, justaponto suas contribuições, analiso e tiro implicações a partir dos resultados. (HATCH, 1993, p. 683)

8.1 O modelo de dinâmica da cultura de Hatch

O modelo de dinâmica da cultura de Hatch pode ser considerado uma síntese simbólico-interpretativa, construída a partir do modelo de Schein e enriquecida por outros conceitos e autores da teoria simbólico-interpretativa. Seu modelo se distingue por dois pontos básicos: pela inclusão de símbolos como um dos elementos da dinâmica da cultura e pelo fato dos elementos da cultura deixarem de ser o foco central, dando lugar aos processos que os interligam, conforme se vê no Esquema 7.



Esquema 7 – Modelo da dinâmica da cultura de Hatch
Fonte: Hatch (1993, p. 656)

Percebe-se um modelo circular, em que os processos ocorrem nos dois sentidos, horário e anti-horário, simultaneamente e de forma integrada, não havendo como ocorrerem de forma separada. Isso parece que permite tratar, compreender e analisar aspectos que sob outra ótica parecem contraditórios dentro da organização, como mobilidade versus estabilidade e inovação versus resistência, pois essas contradições passam a fazer parte da dinâmica.

Como já foi mencionado, Hatch busca fazer uma associação de posturas teóricas opostas (objetivistas e subjetivistas), inspirando este trabalho no esforço epistemológico de compreender a inovação dentro da realidade subjetiva das organizações.

“A Dinâmica da Cultura reúne, em um só modelo, ideias 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, justaponto suas contribuições, analiso e tiro implicações a partir dos resultados”. (HATCH, 1993, p. 683)

Num primeiro nível de análise do modelo (Esquema 7), considera-se um eixo vertical, que divide as metades direita e esquerda, e um eixo horizontal, que divide as metades superior e inferior.

Eixo vertical: o lado direito representa o domínio objetivista e o lado esquerdo, o domínio subjetivista. A ambição explícita desse modelo é reconhecer e associar essas duas visões. Segundo a autora, Valores e Símbolos formam a ponte, os pontos de tradução entre as duas perspectivas.

Ou seja, estes conceitos têm a capacidade de representar as qualidades e as características dos dois domínios, e, portanto, valores e símbolos oferecem pontos de transformação / tradução entre estes ‘dois mundos’”. (HATCH, 1993, p. 684).

Valores e Símbolos se relacionam com Artefatos, no lado direito, e com Pressupostos, no lado esquerdo, o que representa o fato de que os artefatos, concebidos como exterioridades da cultura, têm sido mais bem teorizados pelos objetivistas e os pressupostos, por sua natureza abstrata, estão no domínio que foi mais bem teorizado pelos subjetivistas (HATCH, 1993, p. 684).

Eixo horizontal: divide a figura em metades superior e inferior. A metade superior representa uma dimensão de discurso de atividade, que se subdivide em Identidade (atividade subjetivada) e Ação (atividade objetiva), enquanto a metade inferior representa uma dimensão de discurso de refletividade, que se subdivide em Imagem (refletividade objetivada) e Significação (refletividade subjetiva).

Quanto aos dois tipos de discurso, Hatch assim os define: **discurso de atividade** é aquele que, 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; e **discurso de refletividade** é aquele que, no sentido prospectivo (horário), cria e confere significação aos símbolos e, no sentido retrospectivo (anti-horário). Permite decodificar pressupostos e símbolos através

dos artefatos que os geraram. Pode-se distinguir como Valores quando se associam ao discurso de atividade e Símbolos ao discurso de refletividade.

Uma limitação do trabalho de Hatch, por enquanto, é não explorar e conceituar suficientemente esses dois tipos de discursos que diferenciam o que se faz, do que se diz que se faz, conforme já apontava Schein (1997, p. 21).

É importante destacar que a dinâmica da cultura, representada nesta figura circular, opera em dois sentidos, não como quatro processos separados, cada um com seus modos de operar para frente ou para trás, mas como duas rodas de processos interconectados, que giram em dois sentidos opostos (horário e anti-horário) simultaneamente. Para Hatch, essa imagem aponta uma direção para futuros estudos: o sentido horário constrói um mundo físico, na extensão ou no grau da cultura, não como a natureza a influenciar a realização. No sentido inverso, produz-se o contexto histórico com o qual os membros da organização desenham o significado que perpassa suas vidas (HATCH, 1993, p. 686).

Num segundo nível de análise do modelo (Esquema 7), definem-se os quatro processos identificados por Hatch.

Manifestação é o processo que ocorre entre os Pressupostos e os Valores e articula a passagem de uns para os outros, seja no sentido pró-ativo, seja no retroativo. Manifestação significa expressão, revelação (FERREIRA, 1999), ou "o revelar de alguma essência". No sentido pró-ativo, o processo de manifestação faz com que os Pressupostos se expressem (se revelem) através dos Valores e das expectativas produzidas via percepções, cognições e sentimentos, os quais modelam os valores.

A manifestação pró-ativa é o processo que gera valores e expectativas que podem organizar a ação e a experiência. Os valores, em si, são constituídos de percepções, cognições e emoções ativadas pelos pressupostos da cultura" (HATCH, 1993, p. 664).

É importante ressaltar que os pressupostos podem ser inúmeros, não havendo correspondência direta entre estes e os valores, de modo que valores são experimentados como um todo e se manifestam de forma inteira. Valores podem ser baseados em aspirações, ou assumidos como norma, no sentido de como a organização "deveria ser". No sentido retroativo, a manifestação pode conter duas possibilidades: a reafirmação dos pressupostos - quando há congruência entre valores e pressupostos - ou o re-alinhamento de pressupostos - quando algum valor externo é importado e incorporado, servindo para re-alinhar os pressupostos básicos, caso contrário será ignorado.

O processo retroativo explica como os valores manifestados culturalmente reafirmam os pressupostos básicos e como os valores originados fora da cultura podem realinhar pressupostos básicos. (HATCH, 1993, p. 665)

O processo de manifestação é representado no setor superior esquerdo do Esquema 7 e corresponde ao domínio da atividade subjetivada através da qual o grupo constrói sua Identidade coletiva.

Realização é o processo que articula Valores a Artefatos. Realizar é "tornar algo real, trazer à existência" (FERREIRA, 1999). Esse processo pode ser definido como aquele 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. No processo de realização, valores tornam-se tangíveis sob a forma de artefatos e, no sentido inverso, valores podem ser realinhados quando novos artefatos são importados do exterior da organização, ou ainda quando indivíduos recém-chegados e não suficientemente aculturados agregam novos elementos ou inovações.

“[...] de onde viriam os valores não fundamentados na cultura? As possibilidades incluem contatos com outras culturas, ou com alguma força não-relacionada à cultura organizacional, como, por exemplo, indivíduos não-socializados que produzem variação ou inovação aleatória”. (HATCH, 1993, p. 665).

Neste caso, o acesso ao modelo se faz por Artefatos, não por Valores. Segundo Hatch, o processo de realização pró-ativa possui as características da noção de enactment de Weick (seção 7.4.2) e do conceito de materialização de idéias de Czarniawska e Joerges¹.

A realização pró-ativa dá substância às expectativas manifestadas nos valores, permitindo que as atividades se realizem como artefatos (objetos, eventos, discursos etc.).

A realização retroativa, da mesma forma que a manifestação, ocorre igualmente com duas possibilidades: artefatos mantêm e reafirmam os valores ou um artefato oriundo de fora desafia internamente e provoca realinhamentos na cultura. Hatch apresenta exemplo de um equipamento médico novo utilizado em um hospital que tem dois aspectos: por um lado, o novo equipamento, como artefato, imprime, através do seu uso, novas formas na realização de atividades que têm consequências nos valores do hospital, sendo assim uma realização retroativa. No entanto, o ato de escolher, decidir e comprar o equipamento foi um ato pró-ativo, onde os valores de alguma forma impulsionaram a ação, materializando-se na compra do artefato.

O processo de realização é representado no setor superior direito do Esquema 7 e corresponde ao domínio da atividade objetiva ou Ação propriamente dita.

Simbolização é o processo que ocorre entre Artefatos e Símbolos (Esquema 7). Para compreender o processo de simbolização, é preciso primeiramente distinguir Símbolo de Artefato. O símbolo, de acordo com os teóricos simbólico-interpretativos, é qualquer

¹ Este conceito é discutido por Czarniawska e Joerges (1998, p. 55), em artigo publicado originalmente em 1990 que explica que toda ação é precedida por uma "imagem da ação" (um "quadro mental de uma ação possível"), que se materializa através de um "ato de vontade" e um "plano de ação", resultante do processo cognitivo, permitindo as condições de materialização da "ideia" inicial.

coisa que represente uma associação, consciente ou inconsciente, com algum significado ou conceito mais amplo e mais abstrato (vide seção 7.3). Nem todos artefatos recebem tratamento igual no campo simbólico. Embora todos tenham um potencial de simbolização, somente alguns são objeto de uma ampliação de sua significação e se tornam símbolos.

Simbolização prospectiva - prospecção, segundo Ferreira (1999), olhar para diante - é a transformação de um artefato, da sua forma literal, em símbolo, onde adquire um ou mais significados que são compartilhados pelos membros da organização. No modelo de dinâmica da cultura, a simbolização prospectiva é o processo em que o significado literal do artefato adquire "significado adicional" como produto da interação dos membros da organização com os seus artefatos. Portanto essas significações mais amplas são formadas coletivamente por consenso. O modelo sugere que símbolos aparecem primeiramente como artefatos e depois se tornam formas simbólicas pelo processamento cultural coletivo.

Simbolização retrospectiva - retrospectiva, segundo Ferreira (1999), que se volta para o passado, como observação ou análise - é a revisão do artefato, através da memória simbólica, para confirmá-lo ou não como símbolo. Por exemplo, o tamanho da mesa em uma organização **A** pode simbolizar o status do seu ocupante; no entanto, uma mesa, em uma organização **B**, pode nada significar. Quando alguém vai da organização **A** para a **B**, pode não compreender, de imediato, a diferença, pois tende a acionar sua memória simbólica para conferir àquele artefato um significado adicional.

O processo de simbolização é representado no setor inferior direito do Esquema 7 e corresponde ao domínio da refletividade objetivada através da qual o grupo constrói sua Imagem.

Interpretação é o 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. Hatch se vale do filósofo francês Paul Ricoeur para sugerir que existem duas instâncias de significação: a significação primária, que se aproxima do sentido literal do artefato, e a significação secundária, que reconhece o significado simbólico adicional dado ao artefato. As interpretações são coletivas, na medida em que o entendimento do símbolo ocorre coletivamente, em um processo de dar significado às formas simbólicas.

Hatch sugere que a ciência hermenêutica (vide capítulo 6.3) permite que interpretações se movam nos dois sentidos, dos pressupostos básicos "já conhecidos" para novas possibilidades de entendimento, a partir de novos símbolos. Portanto, chega-se a dois potenciais resultados de interpretação: um é a alteração da significação dos símbolos via interpretação retrospectiva; outro é a revisão dos pressupostos via interpretação prospectiva. Em outras palavras, interpretações existentes já instaladas podem confirmar os símbolos e os pressupostos, enquanto que novas interpretações podem alterá-los.

O processo de interpretação é representado no setor inferior esquerdo do Esquema 7 e corresponde ao domínio da refletividade subjetiva, através da qual o grupo constrói seu Significado.

ENCONTRO CULTURA DA INOVAÇÃO

Na manhã do dia 13 de agosto de 2015, na FGV/EAESP, campus Berrini, aconteceu o encontro sobre Cultura de Inovação.

A abertura do evento ficou por conta do coordenador do Fórum de Inovação, prof. Marcos Vasconcellos, que apresentou um overview dos 15 anos do Fórum.

Na sequência a “Cultura de Inovação como forma de transformar o negócio” foi abordada pela prof. Silvana dos Santos Pereira e “Cultura de Inovação dentro de uma pequena empresa”, pelo empresário Pedro Siena.

Ao final, aconteceu um debate com a plateia.

Vamos conferir o resultado desse encontro histórico.

DINÂMICA DA CULTURA – DEFINIÇÃO

A Prof. Silvana pode abordou a realidade das empresas hoje: “As organizações têm perdido a sua organicidade, os controles têm aumentado via Compliance dificultando a espontaneidade capaz de gerar inovações. A burocracia aumenta e a redução da crença em pessoas substituída por procedimentos impessoais. Como inovação pode se manifestar? Inovação é primordialmente um ato humano que vem da criatividade, do engenho do esforço. Para isto a organização necessita de condições às quais denominamos o Meio Gerador Interno, uma espécie de ecologia que permite gerar inovações. Presença de aprendizagem, lidar com risco, medo. As organizações padecem com uma dificuldade de lidar com a verdade de que os resultados esperados podem não ser alcançados”, iniciou de forma impactante falando sobre a lista de pressupostos da Cultura de Schein.

1. A natureza da realidade e da verdade

Esse pressuposto define 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.

A percepção e as maneiras de lidar com a verdade nas organizações está relacionada à qualidade das relações, o espaço que existe ou não para comunicação, transparência. Reflete a existência de “ilusões” nas relações organizacionais:

- Como são tratadas as pessoas que trazem a verdade /mentira
- Quanto a Verdade tem espaço para ser expressa, ser escutada, quanto a comunicação da verdade permeia os níveis
- Quanto boas e más notícias permeiam a organização
- Cultura da mentira X Cultura da Verdade(Discurso público X Discurso privado)
- Quanto se trata o conflito / quanto camufla o conflito

“Bem arraigada no Brasil a omissão, somos muito amigos, jeitosos, coletivistas, corporativistas, com dificuldade de falar a verdade face a face, optando muitas vezes pela omissão”; disse prof. Silvana.

2. A natureza Tempo - Como é definido e medido, o que significa, qual a importância dada. A percepção e as maneiras de lidar com o tempo variam culturalmente. A relação com tempo influi drasticamente nas interações, nas negociações, na maneira de se organizar e de gerir pessoas e relacionamentos, podendo ter um significado de respeito ao outro e às coisas. Pode ser visto através dos seguintes pontos:

- Tempo para planejar, organizar, executar - Respeito ao ciclo do tempo
- Tempo do trabalho / Tempo da vida pessoal
- Como são tratadas as prioridades
- Pontualidade: expressa respeito para com outros

“Nosso estilo local é colocar o carro na frente dos bois. A questão é observar como lido com o meu tempo, como lido com a pontualidade”;

Define 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. Natureza do Espaço – Como é alocado e apropriado, significado simbólico, definição dos aspectos de relacionamento

A percepção e as maneiras de alocar os espaços, a forma como são tratados, o significado simbólico destes, os espaços e as relações de poder e prestígio

- O significado dos muitos espaços ocupados pela Organização
- Como as relações se dão considerando os espaços
- Estar em certos espaços possui significado adicional de poder, carreira, prestígio etc.
- Significado de prédios, salas, sites, geografias

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. Natureza do Ser Humano – Como se vê a natureza humana - confiável /não confiável, capaz/ não capacitado, autônoma/ dependente/ nível de cuidado para com as pessoas

- Como pessoas são vistas, percebidas e tratadas
- Nível de confiança no trabalho e na capacidade para realizar, decidir, resolver
- Nível de crescimento profissional, carreira e reconhecimento
- Quanto as decisões organizacionais contemplam a questão pessoas
- Qualidade de vida/ bem estar/ saúde das pessoas

5. A natureza da atividade humana - Esses pressupostos 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. Natureza da Atividade - Crença na capacidade de intervir no meio X crença no cerceamento imposto pelas regulamentações e restrições ambientais

- Intrusividade X Passividade da Organização: em ver lacunas, se posicionar de forma diferenciada
- Crença / descrença na capacidade de modelar a realidade externa
- Ousadia X Passividade nos negócios

Esta natureza caracteriza a intrusividade da organização, impacta no inovar, na busca de novos nichos de atuação.

A DISTÂNCIA DE PODER – DISTRIBUIÇÃO DO PODER E DOS RELACIONAMENTO

A Distância de Poder mede o quanto os membros de uma instituição (país, família, escola, corporação) estão hierarquicamente distantes ou próximos dos níveis abaixo. Pode ser examinada da seguinte forma:

- A presença da distância de poder em dada comunidade
- A aceitação / rejeição da forma como o poder está distribuído
- Avalia-se também a forma desta distribuição e o modo como a relação com a autoridade é estabelecida

“o problema não está no fato de ter níveis superiores e sim a inaccessibilidade à eles. Muitas vezes é dito que a porta está aberta, quando, na verdade, não está”;

DISTRIBUIÇÃO DO PODER E DOS RELACIONAMENTO

Individualismo X Coletivismo (Competitividade X colaboração)

- Individualismo: implica em uma malha social de relacionamentos distantes, onde as pessoas focam em si mesmas e em sua família imediata.
- Coletivismo: implica em uma rede social de relacionamentos próximos, onde as pessoas fortemente distinguem seu próprio grupo dos demais

Vivemos no Brasil em sociedade coletivista com traços corporativistas e baseado na camaradagem. A amizade muitas vezes se sobrepõe ao profissional.

TOMADA DE DECISÃO – NATUREZA DOS RELACIONAMENTOS HUMANOS: DISTRIBUIÇÃO DO PODER E DOS RELACIONAMENTOS

Pressupostos para a tomada de decisão: traços de como se toma decisões, como se lida com risco, como se delega, como se pactua e apóia frente a resultados; quanto a pessoa sente confiança para a tomada de decisão; quanto a Liderança acredita na maturidade e competência das pessoas

“Envolve-se muita gente mas pouco se decide. Há a presença do Medo e da assunção de riscos”

Define 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?

CULTURA DA INOVAÇÃO – QUAIS FATORES ESTÃO PRESENTES?

Statments – Olho para inovação sob a ótica das coisas que estão para emergir, “gosto da capacidade de romper padrões, dimensões do desconhecido. Acumular energia para a inovação”. Silvana destaca que a gestão da energia é muito importante

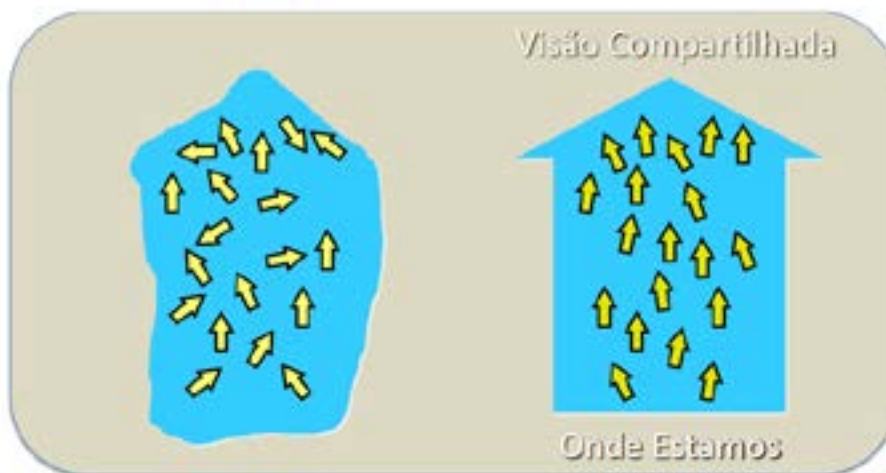


O rompimento de padrões, superações nos faz chegar ao que nem imaginávamos sermos capazes. As empresas geralmente não dão incentivo a quem é mais emocional, e esse perfil é importantíssimo para romper barreiras”. As pessoas seguem desalinhadas é preciso uma visão compartilhada. Cada um pode seguir e somar do seu jeito.

Princípio do Alinhamento

Organização desalinhada e típica

Organização alinhada



ONDE ESTAMOS? GAPS

As pessoas precisam desejar coisas comuns

Precisamos criar ambiência para que as mentes se abram. Promover o meio Inovador Interno

Não é raro nos depararmos com pessoas que tem ideias e pensam ser melhor sequer compartilhá-las. Uma apatia.

Pensar que o cliente é seu chefe não é saudável. Assim como ter foco no emprego e no salários. Quem está realmente vinculado tem outro sentimento, Infelizmente na ultima década perdemos muito essa cultivo dos vínculos.

A sobrevivência tem levado as organizações a isso. O empregado sente-se um número, pensa que pode mudar de emprego. A falta de vínculo gera isso

“Falta o sentimento de pertencimento, o laço afetivo ligado ao propósito. O que engaja as pessoas é a causa mas andamos nos importando mais com a contabilidade”.

Culturas fortes e coesas tem a ver com vínculo, liberdade e autonomia.

Valem as perguntas eu me sinto em casa? Posso me expressar.

Coesão constrói confiança.



MEIO INOVADOR INTERNO - FATORES

APRENDIZAGEM

Lidam com risco, erro e fracasso
Trabalham de forma repetitiva; evitam fracasso / erros / risco.

Forte Vínculo

Identidade e afeto para com a organização

Se vê no futuro, engaja, compromisso

Baixo vínculo; foco no emprego.



CULTURAS FORTES E COESAS

Liberdade e autonomia - inovar é um valor para todos.

Diversidade presente

Baixa coesão: sub-culturas. As pessoas são ocupadas pela operação e pelo dia a dia.

Capacidade de mobilização para inovar.



ESTRUTURAS SIMPLES COM AUTONOMIA.

Mobilização para operação, para o dia a dia.

Estruturas com forte hierarquia

Há PROCESSO DE INOVAÇÃO livre e debatido.

Inovações são estimuladas e esperadas

Inovações geradas por alguns na liderança, sem processo organizado.

Inovações são inibidas, as pessoas são cobradas pela operação

LIDERES são exemplo e referência, gerem a cultura e cultivam comunicação intensiva e extensiva.



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, Suíça, 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 criamos 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 Suíça, que desenvolve sensores com a tecnologia de desenvolvimento de software de São Carlos”, contou.

Antes de partirmos 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 parem 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 absorvido 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 frequência 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 momentânea, 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 acudados, 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.

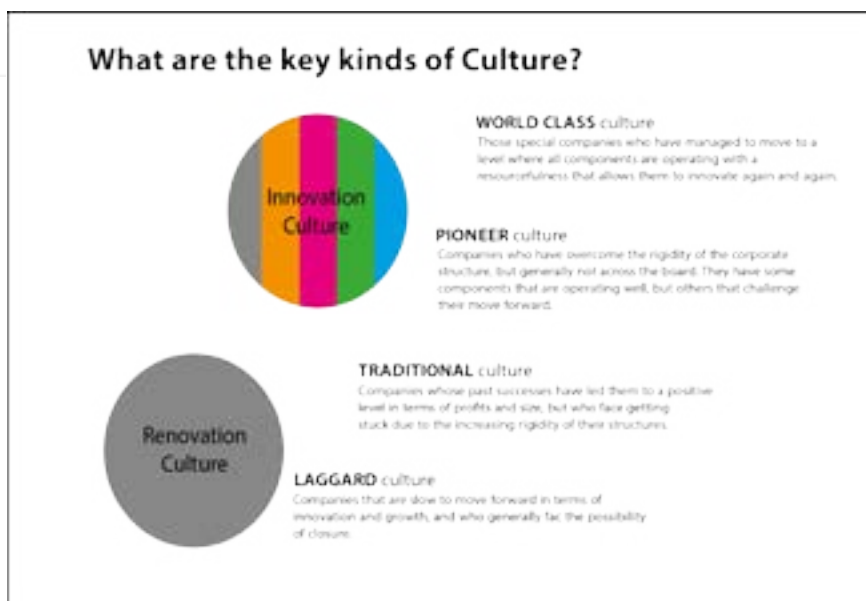
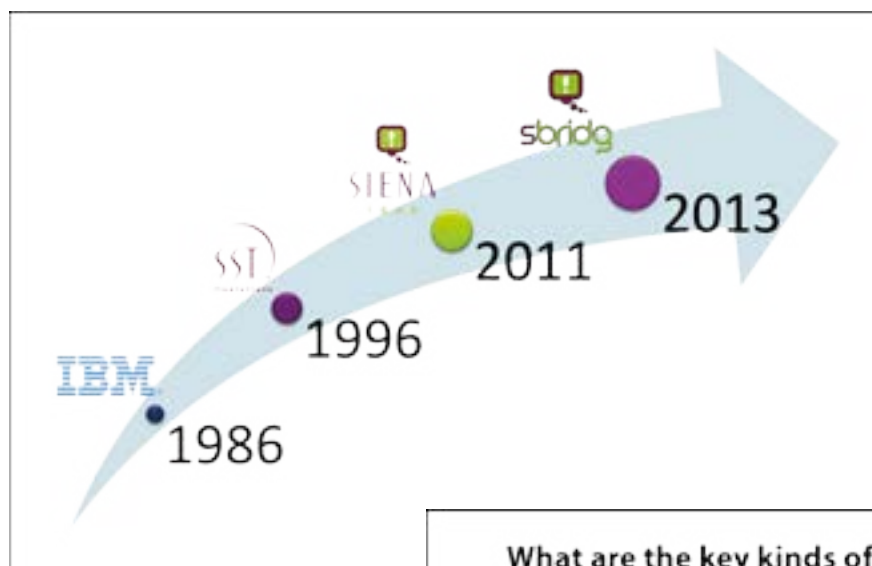
É relevante também avaliar os valores dos parceiros periodicamente, uma aquisição, uma fusão, ou uma simples mudança de gerência pode afetar os valores de seu parceiro rapidamente, para mais próximos aos seus, ou não. Em ambos os casos isto pode afetar os negócios entre ambas as empresas, e comprometer a saúde e perpetuação do relacionamento.

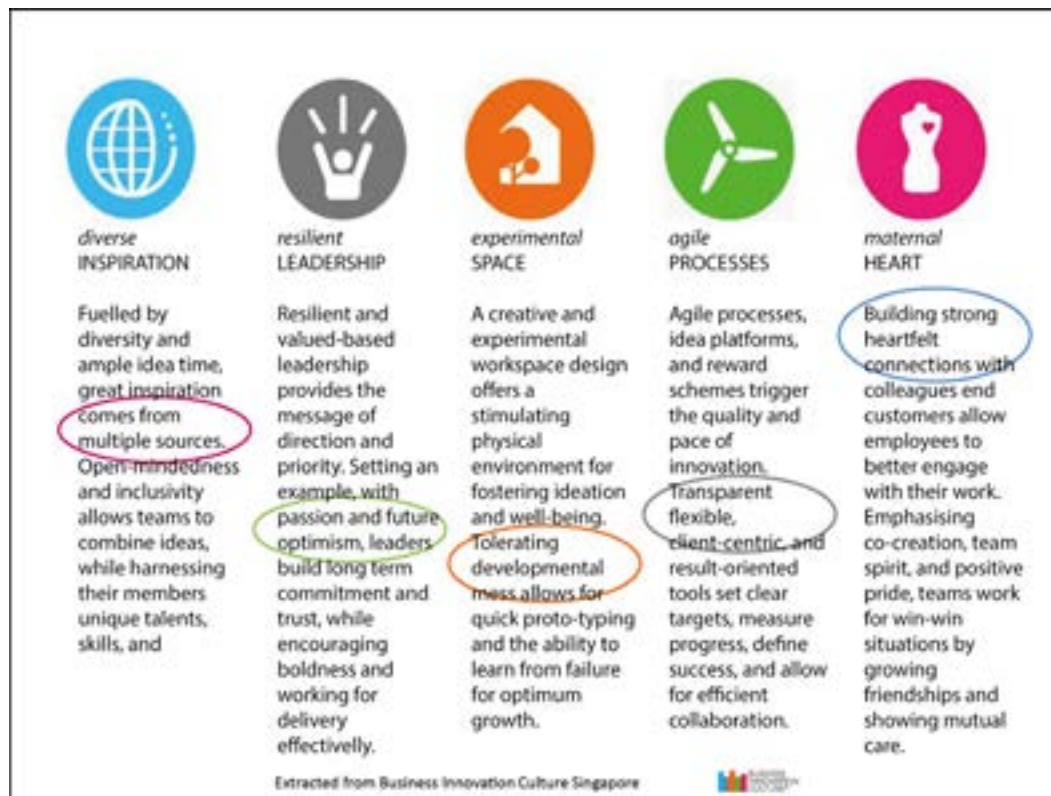
CASE SIENA IDEA

O QUE É A SIENA IDEA?

Siena Idea é um agente de inovação (innovation hotspot) localizado em São Carlos. Como agente de inovação suas atribuições são:

- Transformar o conhecimento novo gerado nas universidades de São Carlos em VPM's (Valor Percebido pelo Mercado)
- Levar estes VPM's aos mercados visando identificar problemas relevantes que possam ser convertidos em produtos inovadores para aqueles mercados.
- Escanear o mercado em busca de problemas relevantes que não são solucionados por produtos ou serviços de mercados.
- Transformar estes problemas em VPA's (Valor Percebido pela Academia) que possam ser estudados e solucionados sobre a ótica de um novo conhecimento.





“A Siena Idea é para toda empresa que acredita em inovação disruptiva contínua e na relevância desta cultura para sua perpetuação e crescimento. Esta inovação pode se manifestar em produtos, serviços, processos ou modelo de negócios”, define Pedro Siena. Como Siena Idea contribui com a estratégia de inovação?

- Codesenvolvimento de produtos ou serviços

Neste modelo a Siena Idea e a contratada se engajam no desenvolvimento de um produto ou serviço que atenderá a um segmento ou nicho de mercado. Usualmente este segmento ou nicho de mercado é o de atuação da contratada. Os resultados alcançados por este produto ou serviço são de propriedade de ambas as partes. Caso ele mostre uma real possibilidade de consolidação no mercado um processo de spin-off deve ser considerado.

- Pacotes de prototipação

Neste modelo a Siena Idea e a contratada definem um conjunto de problemas relevantes que possam ser estudados e prototipados. O objetivo deste acordo é avaliar a factibilidade de desenvolvimento de um produto ou serviço.

- Patrocínio aos Centros de Competência

Novas tecnologias levam algum tempo até serem consolidadas em produtos ou serviços de mercado. A urgência dos inovadores e “early adopters” empurra estes para este tipo de engajamento. O Centro de Competência oferece conhecimento, capacitação e capacidade de estudo de problemas alinhados com a estratégia da empresa.

“A Siena Idea entende que inovação se mede com resultados”, disse Pedro. Na sequência, deu exemplo de alguns indicadores:

- Percentual de receita ou lucro proveniente dos mercados internacionais contra o local

- Receitas de novos produtos ou serviços introduzidos nos últimos X anos
- Receitas de produtos ou serviços vendidos a novos segmentos de clientes
- Percentagem de clientes existentes que mudaram para os novos produtos ou serviços
- Percentual da receita proveniente de serviços contra produtos (ou vice-versa)
- Royalty ou licenciamento receitas de propriedade intelectual

Case SST

A SST é uma empresa brasileira, e foi criada com o propósito de auxiliar organizações a se tornarem mais competitivas através do uso de tecnologias digitais.

“A SST é para toda organização que acredita no valor do mundo digital para os seus negócios. Tem trabalhado intensamente, desde 1996, entregando mais de 3000 projetos em seus 20 anos de existência. Em sua carteira de clientes encontram-se grandes corporações, bem como empresas emergentes de porte médio”, define Siena.

Como a SST trabalha?

A metodologia de trabalho da SST tem em seu início uma avaliação, ou uma compreensão, dos objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa. Tão logo esta etapa é concluída, a SST envolve seus especialistas em tecnologias digitais, para criar um plano de transformação digital. Este plano então é discutido com o cliente. Após o acordo entre as partes inicia-se a execução do plano que envolve tanto a gestão digital, bem como a implementação da lista de projetos definidas e priorizadas no plano.

RESULTADOS

A SST não se posiciona como uma empresa prestadora de serviços de tecnologia de informação tradicional. A SST entende que a TI, e tudo o que toca o mundo digital, são apenas ferramentas que habilitam corporações a atingirem melhores resultados, tais como, aumento de receita, redução de custos, melhora de imagem ou algum outro resultado tangível. Sendo assim, a SST entende que seu trabalho deve ser medido por estes tipos de resultados.





FI
Fórum de
Inovação