

5 Análise dos resultados

Neste capítulo, serão analisados os dados primários coletados procurando descobrir como eles se relacionam com os dados secundários e com os modelos teóricos selecionados.

Para cada uma das organizações pesquisadas, foram levantados os seguintes dados primários: dados demográficos, entrevistas em profundidade com o líder fundador, entrevistas em profundidade com todos os líderes e o questionário sobre o modelo de cultura e efetividade de Denison com a alta gerência.

A seguir, a análise de cada empresa pesquisada.

5.1. Empresa A

O fundador da empresa sempre foi uma pessoa conectada com a gestão do significado. Ele procurou conciliar a visão parte técnica com a de vendas que veio do seu pai. A IBM apresentou grande influência ao apresentar a imagem de valores de uma organização de grande porte. A Empresa A segundo a sua visão então é uma empresa com cara de grande, com excelência no que faz.

O novo CEO tinha uma visão de excelência técnica, eficiência operacional e seriedade no trabalho. O seu foco era muito duro, e com baixa tolerância a brincadeiras e liberdade. A sua entrada, representou uma briga entre a sua visão e os valores compartilhados na organização.

A empresa é descrita como temperamental. Oscila muito e nos momentos de alegria é maravilhosa, e no problema é o fim do mundo, de extremos, irreverente.

5.1.1. Envolvimento

Índice Envolvimento	4
As pessoas nesta empresa têm participação nas decisões que as afetam.	3
A cooperação e colaboração entre áreas funcionais diferentes são estimuladas.	5

A nota 4 para o Índice Envolvimento de um modo geral é coerente com o que foi observado. A pesquisa qualitativa demonstrou existir um nível alto de interesse dos funcionários na empresa. Eles demonstraram procurar participar e melhorar a empresa, apesar de nem sempre existir espaço.

A participação dos funcionários nas decisões relevantes da empresa se restringe a esfera técnica. Os funcionários mais capazes tecnicamente podem influenciar de forma limitada escolhas e estratégias adotadas pela organização. Fora disso a participação é praticamente nula em todos os níveis. As decisões são tomadas nas esferas superiores e então propagadas para baixo. Essa observação está coerente com a nota 3 dada para a participação.

A cooperação e suporte entre os funcionários foram percebidas como especialmente altas. Isso é devido em parte à natureza do problema complexo que é a segurança, e em parte a falta de planejamento e estruturação do processo do trabalho. Para o sucesso da empresa é importante integrar as áreas de operações e projetos, e por isso bastante esforço foi colocado para aproximar as áreas.

“Vamos trabalhar juntos. E aí, trabalhei muito a coisa da liderança. As pessoas confiavam muito no que eu falava. E eu nunca mentia. Nunca mentia, essa é uma coisa que eu tenho desde antes da empresa. Uma coisa até meio exagerada. E as pessoas falando porra vambora, vambora, maneiro e tal. Então foi um pouco de papo, um pouco de liderança, as vezes um pouco de premiação. Tipo o cara de projetos que mais agregava ao MSS ganhava um prêmio. O cara de MSS que eventualmente avulsamente ajudava em projetos ganhava um prêmio... Prêmios bobos, um Play, um Playstation não. Um PSP, como se chama? Personal é, é...esse Playstation pequenininho.”

Apesar de se reconhecer esse esforço, a análise do estudo qualitativo percebeu que o suporte mútuo entre essas áreas é apenas razoável. As pessoas da área de projetos são uma elite técnica que não tem tanto interesse no dia a dia da área operacional. Por outro lado, é grande a cooperação e a colaboração dentro de cada área. Todos são focados nos problemas existentes e existe um espírito de melhorar a forma de se trabalhar e de inovar tecnicamente.

5.1.2. Consistência

Índice Consistência	4,5
Existe harmonia entre as opiniões a respeito de como as coisas são feitas nesta empresa.	5
A nossa forma de fazer negócios é consistente e previsível.	4

O resultado alto do Índice de Consistência apresenta uma confirmação parcial com o que foi observado na parte qualitativa. As entrevistas semi-estruturadas apresentaram respostas que demonstram que os líderes têm uma visão muito similar do que é a empresa. No entanto, também foi percebido que a empresa carece de regras e práticas padronizadas de como fazer o trabalho. A organização do trabalho conta com uma dose significativa de informalidade para definir como atuar em cada caso.

5.1.3. Adaptabilidade

Índice Adaptabilidade	4
Os comentários e recomendações dos clientes causam mudanças nesta organização.	5
Esta organização é responsiva e capaz de mudar.	3

A empresa demonstrou capacidade de adaptação durante os seus primeiros 10 anos ao conseguir criar apresentar soluções inovadoras como o serviço operacional de segurança.

Hoje, a empresa a capacidade de adaptação da empresa se restringe a demandas que são colocadas pelo mercado e por isso é muito reativa e se restringe a uma adaptação mais tática. Isso parece estar ligado a falta de uma missão clara. A empresa não tem uma visão estratégica que permita a organização se adaptar para conseguir uma vantagem competitiva.

Durante os seus primeiros 10 anos, a visão de uma elite técnica capaz de oferecer soluções para os clientes era o suficiente para se diferenciar e obter um crescimento acima da média do mercado. Hoje, existem outras empresas com boa capacidade técnica. Para se destacar é preciso vislumbrar algum outro diferencial e em seguida adaptar a empresa para voltar a posicionamento superior.

5.1.4. Missão

Índice Missão	3,5
Esta empresa tem um objetivo de longo prazo e uma direção.	3
Existe uma visão comum do que esta organização será no futuro.	4

A entrevista com o sócio fundador transmite uma visão clara do que queria para a sua empresa. Ele queria construir um lugar com excelência técnica, com porte de empresa grande demonstrando o que ele aprendeu na IBM, mas que ao mesmo tempo não fosse engessado. O fundador junto com seu irmão parecia ter sido muito capaz em atender com excelência as portas abertas pela IBM, ao mesmo tempo em que mantinham uma equipe altamente motivada. A missão e a visão atuais da empresa ainda são orientadas pelo seu fundador.

- **Visão:** Ser a melhor e mais inovadora empresa do Brasil de consultoria e gerenciamento de segurança da informação, reconhecida pela qualidade de seu trabalho, comprometimento com o cliente, preocupação com seus colaboradores e responsabilidade social.
- **Missão:** Prover soluções de segurança da informação que possibilitem a nossos clientes manter o foco em seus negócios, com a tranquilidade de ter seus ambientes e sistemas sempre protegidos e transformando segurança da informação em ganhos de produtividade, redução de custos e vantagens competitivas.

Por ter sido criada junto com o surgimento da Internet, ela pode explorar a vantagem de ter sido pioneira. A empresa conseguiu ter um forte crescimento nos primeiros dez anos de vida. O foco então era o de ter alta capacidade técnica para atender a demanda do parceiro e ao mesmo tempo mantinha uma equipe altamente motivada. A motivação vinha pelo clima de liberdade e diversão, muitas políticas com foco no funcionário, boa divisão de lucros, e mobilidade social.

Nesse momento a missão seria algo como ser uma elite técnica com a estrutura de uma grande empresa, mas sem abrir mão da liberdade, de se divertir e ter a chance de ficar rico. Ao se analisar tudo isso, parece que os funcionários da empresa tinham um foco muito internalizado. Ao seu fundador cabia o papel de olhar para fora e orientar o seu crescimento.

A crise com a saída dos funcionários para montar a empresa parece ter sido muito forte e traumática. Ela expôs um lado negativo da empresa que parece ser a inveja de não ter uma maior participação nos lucros, de não ser recompensado adequadamente junto com o seu crescimento. Isso parece ter desafiado os mitos da mobilidade social e da liberdade e diversão no trabalho. Ao mesmo tempo, a crise financeira em 2008 fez com que a empresa tivesse dificuldades em gerar novas vendas e manter contratos. Isso desafiou ainda mais fortemente os três mitos. Ao se trazer um novo CEO, com foco apenas em eficiência e resultado, a liberdade e diversão foram profundamente afetadas. A falta de políticas claras de RH, de avaliação de desempenho, dos critérios para um funcionário se tornar sócio, quebraram o mito da mobilidade social. Hoje, a empresa carece de uma visão e por isso não tem uma missão clara.

As entrevistas com os líderes indicaram que a empresa tem uma grande dificuldade em ter foco e saber o que quer. Acaba sendo descrita como uma pessoa que é bem intencionada, mas que tem sérias dúvidas do que deve fazer. Com isso, não tem foco e não sabe o que deve fazer para crescer.

“Universitário que têm sérias dúvidas sobre o que deve fazer.” (CEO atual)

“...não tem foco, quer trabalhar em qualquer coisa”. (Líder)

Uma das consequências da falta de foco pode ser vista em uma das entrevistas, ao responder sobre qual seria a maior razão de conflito entre os funcionários e seus subordinados.

“Desorganização pela falta de planejamento. Sem saber o porquê os funcionários não entendem porque fazer diferente.” (Líder)

A única missão clara identificada hoje é a necessidade de ter excelência técnica. Essa visão representa um ponto em comum entre a visão do fundador e a do novo CEO.

Em um contexto de pioneirismo e de um mercado em formação, essa missão foi capaz de dar a Empresa A uma vantagem competitiva sustentada que permitiu a empresa crescer e se tornar uma das maiores referências em segurança do país.

Hoje, os executivos da empresa não têm uma visão clara de para onde a empresa está indo em um sentido mais estratégico. Por isso, a empresa tem o foco apenas em atender a demanda dos clientes.

5.1.5. Tipo cultural de Daft

Apesar do índice de consistência ser o mais alto, as entrevistas realizadas não confirmou a existência de uma Cultura Burocrática. Os padrões e regras existentes são mal definidos e os que existem, eles são pouco comunicados. As pessoas acabam contando mais com a informalidade para lidar com o seu dia-a-dia. A adaptação foi outro índice que atingiu um alto valor, mas a análise qualitativa indicou que a capacidade de adaptação da empresa é muito reativa ao contexto do projeto e as necessidades demandas por cada cliente. Não foi identificado um comportamento inovador pró-ativo.

O índice envolvimento também atingiu um alto valor e possuiu um respaldo no que foi observado durante a pesquisa. Por isso, a análise indica que a empresa possui uma Cultura de Clã. Essa cultura possui duas fases aonde se podem perceber diferenças significativas no desempenho.

Na primeira fase, a empresa vivia sobre a influência do fundador que possuía grande preocupação em criar um ambiente positivo para os funcionários. Nesse momento a empresa proporcionava a eles o orgulho de estar um ambiente com características de uma grande empresa, mas sem restringir a sua liberdade.

Os funcionários eram estimulados em se desenvolver tecnicamente e a organização dava apoio para que eles conseguissem certificações técnicas. Isso fazia com que os funcionários se tornassem altamente envolvidos, com um sentimento de propriedade sobre a companhia. Quando o alto desempenho era atingido, eram dadas bonificações significativas. O fundador relatou se orgulhar de nunca ter perdido nenhum projeto.

Nessa primeira fase, a empresa apresentou um grande crescimento o que está de acordo com a relação positiva encontrada por Denison (1997b) entre o envolvimento e o crescimento organizacional.

Com a chegada do novo CEO e do fundo de investimento, foram cortadas as políticas e práticas relacionadas ao sentimento de liberdade e a construção de um ambiente de bem estar para os funcionários. A alta direção se tornou distante, e a participação dos empregados nas decisões diminuiu, ficando restrita apenas a algumas questões técnicas. Ainda existe a política de incentivo ao estudo e desenvolvimento técnico, mas como agora a empresa se tornou distante ela muitas vezes soa como algo que não vem para o benefício dos funcionários. Agora é muitas vezes vista de forma negativa como se fosse uma imposição.

Com isso, existem relatos de agora o envolvimento é menos constante dos funcionários. Existem casos de projetos bem sucedidos por causa de funcionários que vestem a camisa. Mas também existe relato de projetos onde o hábito é gerenciar as expectativas e não ter o comprometimento com a entrega. Nesse caso, foi reportada uma dificuldade de entrega por falta de empenho e organização. As entrevistas com os líderes e o questionário cultural de Denison indicam que o envolvimento dos funcionários é muito mais focado para em eles se ajudarem a sobreviver no ambiente organizacional do seu dia a dia, do que em fazer a empresa realizar coisas.

Parece que o clã se fechou em si mesmo e perdeu um pouco a visão do seu propósito no ambiente externo. Isso parece ter afetado a empresa, o que pode ser observado pela falta de capacidade de crescimento demonstrada nessa segunda fase.

5.1.6. Desempenho

Lucratividade	3
Qualidade	4
Crescimento de Vendas	3
Satisfação dos Funcionários	4
Desempenho Geral	3

A qualidade e a satisfação dos funcionários foram avaliadas com 4 pontos, valores altos que são coerentes com a análise qualitativa. A empresa se propõe a ser uma elite técnica com um ambiente de trabalho positivo para os funcionários.

A lucratividade, crescimento de vendas e desempenho geral foram avaliados no questionário como moderados, apesar da entrevista em profundidade indicar que eles têm sido insatisfatórios. A missão da empresa não dá uma direção de longo prazo e o seu foco é o de competir no nível tático. No entanto, a competição no nível tático era baseada nas qualidades da Cultura de Clã com o alto envolvimento dos seus funcionários. Hoje, esse envolvimento se tornou mais inconstante e não tem sido capaz de fazer a empresa prestar conquistar o que antes era capaz.

5.2. Empresa B

A Empresa B foi descrita como uma empresa honesta, que evita o conflito e que tem orgulho do que alcançou.

“Orgulhosa, que acredita muito no valor de tudo o que alcançou, das coisas que ela é capaz de fazer. Como aquele cara que era da classe média e está marcando o seu lugar no mundo. Como veio de uma classe social mais baixa, tem problemas em viver na nova realidade.” (Líder)

No entanto ela sofre da grande dependência que tem com o seu fundador. Ele é uma pessoa de excepcional nível técnico e capaz de criar produtos de alto potencial. No entanto precisa acumular uma grande quantidade de papéis e por isso muitas vezes a empresa fica sem rumo.

“O Winconnection agora tem um jeito. Quando o fundador da Empresa B parar para ver tudo, se concentrar três meses para entregar o produto.” (sócio Empresa C)

“Perto do tamanho do desafio o único que tem condições intelectuais de entregar o produto é o fundador da Empresa B.” (sócio Empresa C)

5.2.1. Envolvimento

Índice Envolvimento	4
As pessoas nesta empresa têm participação nas decisões que as afetam.	4
A cooperação e colaboração entre áreas funcionais diferentes são estimuladas.	4

A avaliação da primeira afirmativa é parcialmente condizente com o que foi observado na pesquisa qualitativa. As pessoas têm oportunidade de participar nas decisões que as afetam, mas na prática acontece menos do que deveria. O fundador é uma pessoa muito acima da média, de alta capacidade e isso cria um grande problema na empresa. Ele espera que os outros tenham um desempenho similar ao seu e por isso praticamente tudo o que os funcionários fazem é avaliado como insuficiente de modo muito assertivo. Os funcionários desenvolveram um grande receio de fazer algo errado e de serem repreendidos pelo sócio fundador. Isso faz com que o clima na empresa seja de seguir o que o fundador espera e muitas inovações importantes se perdem com isso.

Por outro lado, a cooperação e colaboração na empresa foram avaliadas como alta. Um funcionário cooperativo foi descrito como consistentemente descrito como sendo alguém que faz mais do que o seu trabalho, que se interessa por ajudar as outras áreas. Existe uma boa cooperação entre os funcionários no dia a dia.

Os funcionários têm a oportunidade de influenciar o que vai ser feito na empresa. Apesar de na prática isso ser algo que parece não acontecer muito, a porta está aberta.

As pessoas estão envolvidas, procuram se ajudar mutuamente, mas o espaço para inovar é reduzido.

“Hoje em dia é bem limitado. Dentro da empresa é bem limitado. Porque hoje em dia estamos sempre apagando incêndio, estamos sempre na guerra, mas sempre quase perdendo.”

5.2.2. Consistência

Índice Consistência	4
Existe harmonia entre as opiniões a respeito de como as coisas são feitas nesta empresa.	3
A nossa forma de fazer negócios é consistente e previsível.	5

Existe um esforço enorme do fundador em padronizar os processos e estruturar a empresa. Quando algum funcionário faz algo de maneira incorreta ele muitas vezes é repreendido publicamente. Por isso, existe um receio das pessoas de errar e desagradar o fundador. Isso faz com que todos tentem fazer o que ele espera. Essa tentativa faz com que todos sejam excepcionalmente consistentes em seguir os processos como definidos.

Por outro lado, o fato de seguirem esses processos não implica que concordem entre si. O próprio fundador e o outro sócio discordam muitas vezes do que deve ser feito. Nesses casos em geral prevalece a visão do fundador. Isso está de acordo com o valor 3 para a harmonia de opiniões.

5.2.3. Adaptabilidade

Índice Adaptabilidade	4
Os comentários e recomendações dos clientes causam mudanças nesta organização.	4
Esta organização é responsiva e capaz de mudar.	4

O modelo operacional de sucesso de São Paulo influencia muito a Empresa B, fazendo com que ela tente replicá-lo. No entanto, o seu papel dentro do grupo deveria ser focado na adaptação e evolução e não da padronização e eficiência. Ela precisa evoluir os três passos para a adaptação: perceber a mudança no ambiente externo, vislumbrar o que deve ser feito e colocar em prática essa mudança.

O valor 4 para o Índice Adaptabilidade não representa algo que foi observado nos líderes da empresa. A empresa ainda está desenvolvendo a sua capacidade de adaptação como a criação da área de marketing. Até o momento as ações colocadas em prática para mudar têm tido algum resultado ainda que limitado.

Uma explicação encontrada para esse alto índice é que a empresa é que em uma empresa pequena muito dependente do seu fundador. Existem vários momentos relatados aonde o fundador consegue colocar um esforço desmedido em uma atividade e consegue obter resultado e mudar a forma da empresa agir. Considerando isso, quando o fundador tem disponibilidade e disposição a empresa consegue dar saltos evolutivos excepcionais e se diferenciar. Quando ele está sobrecarregado com outras atividades, como é o caso hoje em dia, a sua capacidade de adaptação é muito restrita.

5.2.4. Missão

Índice Missão	2
Esta empresa tem um objetivo de longo prazo e uma direção.	2
Existe uma visão comum do que esta organização será no futuro.	2

Em conversa com um dos sócios foi apresentada a visão de que o propósito da empresa seria o de desenvolver tecnologia.

*“A nossa visão era, a nossa missão era fazer tecnologia para aparecer no mundo como uma empresa de tecnologia brasileira. A gente não conseguiu fazer isso.”
(Sócio)*

Ao longo dos anos o foco do seu negócio foi variando e hoje segundo o seu site ela se define com a seguinte frase:

“Conectando você ao mundo com privacidade e segurança”.

Hoje em dia a missão da empresa é vaga. A missão já foi criar tecnologia. O sucesso da distribuição do antivírus tirou foco dos sócios. Hoje, os novos produtos de tecnologia criados pela empresa demoram muito tempo para ser desenvolvidos e não atingem um bom desempenho comercial. Existe uma dificuldade em definir quais devem ser os produtos e quais características eles devem possuir.

A área de marketing enfrenta um problema similar. Ela tenta expandir a oferta sugerindo novos produtos que devem ser desenvolvidos e encontrando novos produtos para serem distribuídos. Com a empresa não tem uma missão clara, o esforço acaba sendo pouco coordenado com um resultado muito limitado.

Como a Empresa A não sabe o que quer, ela tem dificuldade em estabelecer metas que a permitam criar produtos de sucesso, ou encontrar um mercado para os produtos que tem no seu portfólio.

5.2.5. Tipo cultural de Daft

A empresa possui um foco interno e o questionário cultura estratégico indica que ela é candidata a ser classificada como uma Cultura Burocrática, Cultura de Clã ou Cultura Adaptativa.

A análise das entrevistas indica que não existe nenhum suporte para a sua classificação como Cultura Adaptativa. Muito pelo contrário, na verdade existe um esforço enorme do fundador em estabelecer regras e processo que sejam capazes de fazer com que todos trabalhem de forma padronizada. No entanto, também não se pode classificá-la como uma Cultura Burocrática porque a empresa apresenta uma baixa disciplina e os processos são seguidos de forma inconstante. Os empregados não acreditam que todos esses processos são realmente necessários e, por isso, a preocupação em segui-los é muito mais ligada a evitar uma má avaliação pessoal. A Cultura Burocrática é algo desejado pelo fundador, mas não é algo que tenha se tornado uma prática comum.

O valor compartilhado mais importante é o do bem estar. Existe um esforço por parte da alta-gerência de que seus funcionários sejam bem tratados e que tenham um bom ambiente de trabalho.

“Seria uma pessoa bondosa, as vezes até de mais. Seria aquela pessoa boazinha que nego passa para trás.” (Líder)

Com isso, a análise indica que a empresa deve ser classificada como Cultura de Clã. Os funcionários são focados em estar em um ambiente tranquilo, e em trabalhar durante as oito horas do dia para entregar o que é pedido.

5.2.6. Desempenho

Lucratividade	1
Qualidade	3
Crescimento de Vendas	1
Satisfação dos Funcionários	3
Desempenho Geral	2

O índice desempenho apresentou um resultado dentro do que foi observado nas entrevistas.

Como a empresa tem o foco interno, ela tem demonstrado uma falta de capacidade de criar produtos desejados pelo mercado que ela tem acesso, e isso gera uma baixa lucratividade e uma ausência de crescimento. Uma explicação para isso está no fato que eles partem totalmente da concepção do fundador, e como ele acumula uma quantidade excessiva de papéis, existe pouco tempo para entender melhor as necessidades do mercado. A empresa hoje tenta mudar a sua maneira de competir e busca um novo propósito, uma nova missão que oriente seus esforços de forma mais coordenada sem precisar de algum insight genial do seu fundador. No entanto, essa tentativa de mudança ainda não surtiu efeito mensurável pelos indicadores de desempenho financeiro.

Os dois critérios avaliados com as notas mais altas estão de acordo com a pesquisa qualitativa. Apesar dos produtos da empresa não serem hoje um sucesso comercial, eles são feitos com alta qualidade. Os funcionários têm um bom ambiente de trabalho, não são muito cobrados e existe um foco muito grande em que todos tenham uma boa convivência. A expectativa inicial era a de que esse critério seria avaliado com uma nota maior. No entanto, o baixo de resultado da empresa impacta na realização e crescimento pessoal dentro da empresa e deve afetar a satisfação dos seus funcionários.

5.3. Empresa C

A Empresa C desde o seu nascimento já tinha um direcionamento claro do que deveria fazer. O seu propósito era comercializar e prestar suporte aos produtos da Empresa B. Depois, passou a distribuir um antivírus de outra empresa que alavancou muito as suas vendas e sua operação. Nos últimos anos passou a distribuir também produtos de mais empresas que não foram tão bem sucedidos quanto o antivírus.

Ao longo anos ela desenvolveu uma sofisticada rede de distribuição de software incluindo equipe de vendas diretas, rede de revendas e parceiros estratégicos. Apesar de hoje ser responsável por uma operação de porte e ter conseguido amadurecer desenvolvendo uma gerência média, ainda existe o sentimento de que não consegue explorar o seu real potencial. A descrição da empresa pelo fundador demonstra isso.

“Uma pessoa jovem, que está começando a sentir os efeitos, começando a ficar adulta, mas ainda não se definiu para onde vai. Por enquanto não está com muita vontade de ir para lugar nenhum, na casa dos pais, bem confortável, tranquilo, financeiramente tranquila, que não foi chamada para a responsabilidade de fazer acontecer.” (Fundador)

Os funcionários têm uma baixa média de idade e existe um clima muito descontraído.

“Alegre, equilibrada.” (Líder)

5.3.1. Envolvimento

Índice Envolvimento	3
As pessoas nesta empresa têm participação nas decisões que as afetam.	2
A cooperação e colaboração entre áreas funcionais diferentes são estimuladas.	4

O Índice de Envolvimento da empresa ficou com 3 em 5 pontos. Isso é um resultado baixo que esteve de acordo com a parte qualitativa da pesquisa.

O grupo é focado em seguir o padrão operacional definido, atingir as metas operacionais colocadas e em fazer seu trabalho dentro do horário comercial. Alguns dos líderes apresentaram uma disposição para criar coisas novas para melhorar o seu trabalho do dia-a-dia. No entanto, isso parece ser muito mais exceção do que a regra.

A atividade de suporte da empresa é muito demandante e por isso existe um clima de cooperação e colaboração. Os funcionários e o fundador são jovens, o que cria um clima descontraído e estimula ainda mais a cooperação.

5.3.2. Consistência

Índice Consistência	3,5
Existe harmonia entre as opiniões a respeito de como as coisas são feitas nesta empresa.	3
A nossa forma de fazer negócios é consistente e previsível.	4

A empresa impõe alguns procedimentos e metas de desempenho claras para cada área entre as quais se pode destacar o volume de vendas, quantidade de chamados resolvidos, ou quantidade de notas fiscais sem erros emitidas. Apenas alguns poucos têm capacidade e interesse em fazer alguma mudança. Isso não quer dizer que todos tenham uma visão comum, em geral apenas existe o foco em atingir o seu indicador.

Os processos são orientados ao atendimento das necessidades dos clientes de forma eficiente. A flexibilidade existente é focada em melhorar a eficiência no tocante as metas área de cada um. No fim, elas pouco mudam a organização do trabalho. Em uma das entrevistas, um dos líderes descreveu um funcionário comprometido da seguinte maneira.

“Eficiente nas suas obrigações da empresa.” (Líder)

Outro ponto que merece destaque é que na maior parte das entrevistas o individualismo foi apresentado como um dos piores defeitos.

5.3.3. Adaptabilidade

Índice Adaptabilidade	4,5
Os comentários e recomendações dos clientes causam mudanças nesta organização.	4
Esta organização é responsiva e capaz de mudar.	5

A Empresa A é focada na eficiência operacional, mas isso acontece mais pela definição de metas do que pelo controle estrito de como as coisas devem ser feitas. Essa característica junto com o foco no cliente cria uma margem de evolução para melhor atender as suas necessidades.

“Uma pessoa cautelosa, diria até conservadora, mas que de ter batido o martelo é determinada também. E muito flexível tanto com o pessoal quanto com o cliente. Sempre satisfazendo o cliente, respeita bastante o cliente.” (Líder)

O foco do fundador sempre foi orientado ao resultado e moldou a sua organização dessa forma.

“Por isso que eu sempre, sempre aprendi uma coisa na Winco que acho que vou levar na minha vida inteira. Vai em todas, acredita em todas. Noventa por cento vai dar merda, não vai sair do nada. Mas nos dez por cento que você acertar alguma coisa, você pode acertar o contrato da tua vida. Porque às vezes numa mosca e acerta um elefante.”

O foco da adaptação da empresa é o de responder as necessidades impostas pela empresa dona do antivírus e pelas forças do mercado. Sob o nível estratégico, ela não tem uma visão clara do que fazer e de como poderia se diferenciar e criar uma vantagem competitiva.

“Mas eles agregam muito pouco. A parte de criação está muito na mão da empresa do Rio de Janeiro tá. A parte de criação está muito na, o pessoal é muito júnior e com pouca experiência para agregar. Eu sou muito júnior sem muita experiência para agregar. Eu não tive experiência de cinco ou seis empresas, de posições de comando ou de gerência que permitiram com que eu trouxesse experiências de fora.” (Fundador)

5.3.4. Missão

Índice Missão	3
Esta empresa tem um objetivo de longo prazo e uma direção.	3
Existe uma visão comum do que esta organização será no futuro.	3

A empresa gira em torno de aumentar sua eficiência operacional e seu volume de vendas. Ela reage ao ambiente ao procurar atender as necessidades do cliente, mas não analisa de modo crítico ao que está a sua volta. Não existe um movimento de reposicionamento estratégico. Ela procura executar a mesma estratégia de sempre.

“O que espero da empresa hoje? É manter oportunidade é... De níveis aceitáveis para remunerar tanto os investidores, que são nós mesmos diretores, quanto remunerar bem os funcionários a longo, a longo termo, a longo prazo. É oferecer condições... Isso não é politicagem não, isso é verdade. Oferecer condições de manter as coisas estáveis.”(Fundador)

Esse foco na estabilidade é possível porque o produto que eles distribuem tem uma demanda muito grande e faz parte de um mercado em crescimento. Com isso, o foco não é tanto nos concorrentes, mas sim em atender a demanda crescente de vendas.

“E cara desculpa. Quem... Uma coisa que eu aprendi também quem não trabalha com vendas, trabalha pra vendas. Se você é suporte, você trabalha para vendas. Se você é desenvolvimento, você trabalha para vendas. Se você é de vendas, você trabalha com vendas. Tem que vender cara, o objetivo é ter lucro.” (Fundador)

Dentro desse contexto existe uma cobrança muito forte pelo lucro que é estimulada tanto pelo crescimento das vendas, quanto por ter um basto custo operacional.

“O foco é o valor. Não recupera. Para mim isso é muito complicado. Isso... Isso é meu também, tá? Isso aí eu não consigo mudar muito. Então, nós fizemos uma feira em 2005, fizemos a feira. Deu muitos problemas, mas como toda a feira dá problema... E eu me estressei muito, porque a gente gastou muito dinheiro com aquele negócio. Apesar que muito dinheiro relativamente. Até porque hoje é pouco, né? O resultado foi muito pequeno. Eu não consigo. Eu gosto. Aliás, foi por causa disse que eu não quis é... Que eu não consegui seguir direito. Acho que eu teria talento para ser advogado, mas eu gosto de fazer uma coisa e ver o resultado. Se eu não posso, eu não vou esperar dez anos para ver o resultado de uma coisa bem feita.” (Fundador)

O foco excessivo no resultado de curto prazo e na facilidade com que ele é atingido faz com que a empresa não sinta necessidade de se arriscar e de estabelecer metas de longo prazo que sejam capazes de realizar uma transformação mais profunda.

“Eu acho importante porque se você não tem metas, se você não tem faturamento, se você não tem lucro, você não tem empresa. Empresa que não dá lucro não é empresa. Primeira coisa dê lucro. Depois você faz o resto.” (Fundador)

No entanto, as metas claras, bem comunicadas e consistentes entre si faz com que de certo modo a empresa comunique muito bem para seus funcionários o que se espera deles. Com isso, os funcionários conseguem criar uma visão coordenada de futuro sobre como melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, como melhorar o desempenho da companhia. Dessa forma, o fundador tem uma imagem do que espera da companhia em sua cabeça e, apesar de não conseguir expressar isso em uma frase de missão, ele consegue comunicar na forma de metas coordenadas que tem efeitos similares ao que se espera de uma missão. Essa forma de missão por assim dizer não dá margem para os funcionários terem uma imagem do que se quer no futuro de modo mais abstrato, mas dá o que se espera deles de forma concreta. Isso limita a capacidade de inovação, mas reforça a busca por lucratividade. O risco disso da empresa depender totalmente do seu fundador para se adaptar.

5.3.5. Tipo cultural de Daft

A Empresa C possui foco total no ambiente externo. O questionário cultural estratégico indicou que a adaptação seria a dimensão mais significativa. No entanto, ela a análise das entrevistas indica que isso ocorre dentro de um contexto reativo, e não dentro de uma busca pró-ativa pela inovação. A organização demonstra flexibilidade ao buscar novas e melhores formas de atender os seus clientes. Mas, no entanto, apesar da preocupação com o cliente, melhor é muito mais ligado a atingir as metas do que no bem estar do cliente. A organização possui metas muito bem estabelecidas e segmentadas para cada área. Isso faz com que os funcionários saibam o que se espera de cada um e, como consequência, existe um foco total de cada um em aumentar a eficiência das atividades de sua responsabilidade.

Apesar da empresa não ter sua missão descrita de forma clara como uma frase ou parágrafo, as metas claras e bem estabelecidas exercem o papel de comunicar de forma consistente o que se espera de cada um. Isso permite que os funcionários tenham uma visão futura do que se espera deles e a sua energia é focada em chegar nessa visão. Essa percepção do futuro hoje é o papel da missão descrita por Denison e Daft. Por isso, a análise da Empresa C indica que ela possui uma Cultura de Missão.

5.3.6. Desempenho

Lucratividade	4
Qualidade	4
Crescimento de Vendas	4
Satisfação dos Funcionários	3
Desempenho Geral	4

O desempenho da Empresa C foi avaliado como alto em todas as categorias. O propósito da empresa é totalmente focado em resultado e em atingir metas.

*“Eu tenho uma meta de, de produtividade de empresa. Tantos por cento do faturamento tem que ser lucro. Isso porque eu acho que é saudável. Então o que acontece? Quando eu começo a apertar o botão vermelho, eu começo a encher o saco dos caras por que tem que economizar, todo mundo tem que economizar.”
(fundador)*

A satisfação dos funcionários é regular, mas isso era esperado. O foco da empresa é em dar condições de mercado em um ambiente que oferece oportunidades de crescimento limitadas.

5.4. Análise comparada dos casos

As três empresas foram fundadas no mesmo contexto histórico e sua história está intimamente ligada à história da internet no Brasil. Quando surgiram, o país estava ainda se reerguendo de anos de hiperinflação e estagnação. Com a estabilização da moeda, as empresas voltavam a investir.

Os três fundadores desde cedo tinham uma visão forte do que queriam fazer na vida. O fundador da Empresa A seguiu a veia comercial do seu pai corretor de aço e estruturou uma locadora de jogos e vendia pára-quedas de saco de lixo. O fundador da Empresa B teve forte influência do tio e decidiu desde criança ter uma empresa de tecnologia. O fundador da Empresa C desde pequeno teve que se esforçar para entrar no colégio técnico e em seguida para virar um jovem aprendiz.

A Empresa A foi avaliada com um índice de envolvimento alto e classificada como uma Cultura de Clã. A pesquisa qualitativa demonstrou um grande interesse dos líderes na empresa. Existe um carinho, uma vontade que ela funcione bem e dê certo. Nas entrevistas com os líderes foram relatados casos de ações pessoais de funcionários que tiveram como consequência a retenção de um cliente muito insatisfeito, mudança de processos e a criação de novos serviços. Isso seria justamente o resultado esperado de uma cultura de alto envolvimento.

Em seu estudo, Denison (1984) coloca que a dimensão suporte entre os pares de trabalho como relacionada positivamente com o crescimento de curto prazo e negativamente com o de longo prazo. O suporte entre os funcionários ajuda a empresa resolver seus problemas do seu dia a dia e a conquistar clientes. Por outro lado, ela existe muitas vezes por causa da ausência de outros fatores importantes como uma boa organização do trabalho. Quando os problemas se tornam repetitivos, deveria existir uma capacidade de adaptação estrutural para reinterpretar, ou mesmo ajustar, a missão e para criar uma organização do trabalho eficiente.

Ao longo de sua história a empresa parece ter tido uma cultura muito participativa, onde todos realmente contribuíam pelas escolhas que criaram o seu sucesso. Hoje em dia, os funcionários participam pouco das decisões da empresa. A cultura é participativa apenas nas questões técnicas. Nas demais esferas as decisões são tomadas no conselho e diretoria e propagadas para baixo. Essa dimensão foi fortemente ligada ao crescimento no estudo de Denison (1997b). As duas fases de participação, ou envolvimento que existiram na empresa tiveram um resultado na efetividade de acordo com o encontrado pelo autor. Na primeira fase a empresa possuía uma Cultura de Clã totalmente participativa e que estimulava o envolvimento por parte dos funcionários. Nesse momento a empresa apresentou uma grande taxa de crescimento. Com a entrada do fundo, houve um

distanciamento da alta gerência e com isso diminuiu o sentimento de propriedade dos funcionários. Com isso começou a ocorrer casos relatados de projetos perdidos por descaso, coisa que nunca antes havia acontecido. Com isso a empresa passou a ter dificuldade em seguir o seu caminho de sucesso e a sua taxa de crescimento diminuiu muito.

A Empresa A foi a que apresentou o maior índice de consistência, avaliado com 4 pontos na escala. O principal fator apresentado como responsável pela consistência foi a harmonia de opiniões, avaliada com 5 pontos. A avaliação sobre a consistência e previsibilidade da forma de fazer negócios foi avaliada com 4 pontos. De todos os fundadores e membros da alta gerência entrevistados, o fundador dessa empresa foi o que demonstrou a visão mais forte do que imaginava ser a sua empresa.

Pettigrew coloca que o ser humano pode ser considerado um criador e gerente do significado. Esse significado provê sentido à realidade e permite que as pessoas funcionem nela. O fundador da Empresa A foi o que demonstrou maior capacidade de criar e fazer a gestão do significado de forma a comunicar sua visão. A entrevista em profundidade com o fundador demonstrou uma visão clara e forte capaz de criar um sentimento de propósito. As entrevistas com os líderes demonstraram uma consistência do que eles acreditavam que a organização deveria ser.

Os funcionários acreditam ainda na visão lúdica do ambiente de trabalho do fundador da empresa. No entanto, eles questionam o excesso de informalidade e gostariam de um maior foco em estruturação e resultado.

A capacidade de adaptação da empresa foi avaliada como alta para se ajustar as demandas do cliente, mas apenas regular em ser responsiva e capaz de mudar. As histórias relatadas foram focadas em lidar com necessidades advindas de crises com um cliente. A parte da organização ligada aos projetos fica focada na sua entrega bem sucedida. Enquanto isso, a parte de operações fica focada nas crises do dia a dia de operações. A mudança então é reativa e restrita ao plano tático.

A resposta para essa falta de mudança estratégica parece residir na missão da empresa. Falta uma visão clara do que a organização vai ser no futuro. A visão do fundador foi capaz de guiar a organização durante muitos anos dando um grande sentimento de propósito, ou o que Denison (1997b p13) chama de “razões não econômicas do porque o trabalho de uma organização é importante”. Mas não era tão clara em comunicar metas de longo prazo para a companhia. Isso se agravou com a chegada do novo CEO com valores em conflito com a cultura da empresa. Suas ações aparentam ter ido contra ao sentimento de propósito existente, e sem as metas de longo prazo e o sentimento de propósito, a empresa não consegue se adaptar ao seu ambiente de forma pró-ativa para competir de forma distintiva. A missão possui uma relação direta com a lucratividade (Denison, 1997b). A lucratividade regular reportada no questionário cultural estratégico e a perda da lucratividade reportada na entrevista qualitativa parecem ser explicadas pela deficiência da Empresa A nessa dimensão.

A Empresa B foi avaliada também como tendo uma Cultura de Clã. Apesar de o envolvimento ter sido avaliado com uma nota alta, na prática ele não tem grande impacto no resultado da empresa. A Empresa B foi descrita nas entrevistas como por cuidar atualmente mais dos funcionários de maneira do que as outras empresas. Os líderes demonstraram se importar muito com a empresa e em ter um sincero interesse em que ela melhore. No entanto, esse interesse na melhora é direcionado para o aspecto interno da convivência e para o aspecto mais puramente técnico dos projetos ou da tarefa.

As pessoas têm a chance de ter participação na empresa, apesar de raramente isso ocorrer de fato. O medo de desagradar o fundador faz com que se arrisque pouco e surjam poucas inovações por iniciativa dos funcionários.

Se ela tivesse uma missão clara, que canalizasse esse envolvimento para as suas necessidades de competição do seu ambiente, o envolvimento alto poderia ajudar no seu sucesso. Além disso, a empresa carece de uma liderança média mais consistente capaz de fazer uma melhor interface entre o fundador e os funcionários. As suas críticas foram descritas como sendo corretas em geral, mas acabam tendo o resultado negativo por serem assertivas demais.

O índice consistência da Empresa B foi avaliado como alto, sendo regular para a harmonia de opiniões e com nota máxima para a forma fazer negócios de forma consistente e previsível. Uma colocação foi muito repetida durante as entrevistas na Empresa B. O maior medo dos funcionários era o de não desapontar o sócio fundador. Isso cria um forte sentimento de seguir o que o fundador acredita ser verdade. Isso foi observado como mais forte nos membros de menor nível hierárquico. Essa política cerceadora da opinião do indivíduo garante apenas o comportamento consistente, ela não gera uma visão comum na empresa do que é certo ou errado. As pessoas aprendem o que elas precisam fazer para não serem repreendidas, mas não necessariamente concordam ou realmente seguem isso de forma disciplinada.

O índice Missão foi avaliado com a menor pontuação. A empresa enfrenta uma profunda crise existencial e de qual seria o seu propósito. O fundador acumula uma grande quantidade de papéis e tem pouco tempo para se dedicar ao propósito da Empresa B, que seria o de criar produtos de tecnologia. A receita gerada pelo antivírus vendido pela Empresa C é grande o suficiente para sustentar a organização sem que ela precise ser bem sucedida. Além da divisão dificuldade em estabelecer uma missão para a empresa tem a ver com a dificuldade da empresa em entender o seu ambiente competitivo. Ela tem relações um segmento de mercado, cria produtos que parecem ser mais demandados por um segmento superior.

A missão é segundo Denison (1997b p13) “provê uma direção clara e metas que servem para definir a direção apropriada para as ações da organização e de seus membros”. Se ela fosse mais clara, existiria uma menor dependência na disponibilidade do fundador. Ela é positivamente correlacionada ao crescimento de vendas no longo prazo. A falta de uma missão clara faz com que a Empresa B lute para ter uma rentabilidade abaixo da média.

A Empresa C foi avaliada como tendo uma Cultura de Missão por se muito focada no resultado e em atender ao cliente.

O seu índice de envolvimento foi avaliado como apenas regular. Avaliando a formação do índice, a empresa foi avaliada como muito pouco participativa, porém uma grande dose de colaboração e cooperação. Ambos os resultados são consistentes com o que foi visto no estudo qualitativo.

A atividade de suporte aos produtos vendidos é muito estressante porque a reação dos clientes nem sempre é positiva, chegando às vezes ao limite do desrespeito. Além disso, é necessário muito conhecimento para conseguir atender a todos os chamados. Em épocas de lançamento de produtos a demanda cresce vertiginosamente e a área operacional precisa se esforçar muito para atender a demanda. Existe um espírito de cooperação mútua, onde o sentimento de que todos estão no inferno juntos e devem se apoiar para conseguir sobreviver.

O seu fundador desde cedo teve que lidar com uma pressão grande para atingir metas e resultados para conciliar colégio, SENAC, faculdade, trabalho. Com isso, ele desenvolveu um senso prático e de resultado de curto prazo muito forte. Essa pressão por resultado foi replicada na empresa. Lá não existe espaço para baixa eficiência. Para incentivar o resultado na Empresa C, hoje existem metas bem definidas para as áreas, processos definidos e são gerados KPIs (indicadores de desempenho) para acompanhar tudo isso. Com isso, a consistência da forma de operar os negócios da empresa é alta.

No entanto, o foco é mais em gerar metas e definir procedimentos, do que em gerar uma visão, um significado que motive os funcionários a fazer mais. Isso é coerente com a avaliação regular para a harmonia de opiniões. Outro ponto que estimula a falta de harmonia de opiniões é o fato que a maioria dos funcionários tem menos de três anos de casa.

A Empresa C é muito focada no cliente e em se adaptar às necessidades do mercado dos produtos que vende. Existe um contato diário com os clientes por quase todos os funcionários, sejam eles da área de suporte, sejam eles da área comercial. Essa proximidade com o cliente faz com que praticamente todos tenham uma visão própria do que o cliente necessita. Muitas vezes essa visão gera mudanças operacionais que melhorem a eficiência e a qualidade do atendimento.

O fundador também representa uma força adaptativa na empresa. Ele constantemente está buscando formas de melhorar sua empresa. Durante o processo de passagem das operações da Empresa C para a Empresa B, ele transformou processos ineficientes em processos muito eficientes e com um bom nível de qualidade.

A missão da Empresa C não é clara. Não existe uma declaração de missão colocada claramente para guiar metas de longo prazo dos membros da organização e também não existe um sentimento de propósito maior. No entanto, conforme colocado anteriormente parece existir algo similar uma missão em funcionamento. A cabeça representada pelo sócio fundador possui uma imagem do que quer para a sua empresa, e o corpo representado pelos funcionários possuem metas bem definidas e consistentes entre si para ir na direção dessa imagem. Na prática, isso acaba dando um efeito de missão e direção comum, apesar dele ser não institucionalizado e altamente dependente do fundador saber coordenar as metas.

O desempenho da organização C foi o maior entre as empresas pesquisadas. Para isso parece contribuir muito um fator externo à organização, que é o produto antivírus ter uma demanda enorme de vendas sem que seja necessário fazer uma propaganda. Dentro desse ambiente propício, a Cultura de Missão faz com que a empresa busque o resultado em todos os níveis da organização. Ela foi muito oportunista em estruturar uma rede de revendas e uma área de vendas capazes de atender com qualidade e de modo eficiente essa demanda.