

5 Análise dos resultados

A análise dos resultados foi realizada por estudo de caso (Quadro 36). Cada estudo de caso está dividido em subcapítulos onde são apresentadas as análises da cultura organizacional e do desempenho da parceria interorganizacional, finalizando com um sumário. Todos os nomes utilizados neste capítulo são fictícios, conforme apresentado no Quadro 36.

Estudo de Caso		Empresas	Contratante e Contratada
1	1	ALFA	Contratante
	1.1	ALFA1	Contratada da empresa ALFA
	1.2	ALFA2	Contratada da empresa ALFA
	1.3	ALFA3	Contratada da empresa ALFA
2	2	BETA	Contratante
	2.1	BETA1	Contratada da empresa BETA
	2.2	BETA2	Contratada da empresa BETA
	2.3	BETA3	Contratada da empresa BETA
3	3	GAMA	Contratante
	3.1	GAMA1	Contratada da empresa GAMA
	3.2	GAMA2	Contratada da empresa GAMA
	3.3	GAMA3	Contratada da empresa GAMA

Quadro 36 – Estudos de Caso

A análise dos resultados é a etapa mais complexa da pesquisa (Eisenhardt, 1989; Yin, 2001). Segundo Yin (2001:137), “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar, ou do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

As anotações de campo foram completas (Eisenhardt, 1989; Dubé; Paré, 2003) incluindo a codificação de todos os respondentes e das empresas participantes. As citações dos trechos das entrevistas ou dos textos de documentos foram uma forma de trazer os participantes da pesquisa para o texto deste estudo de caso (Dubé; Paré, 2003), objetivando auxiliar o leitor a reelaborar e julgar de forma independente à adequação da análise realizada (Benbasat; Goldstein; Mead, 1987; Yin, 2001).

Para testar a validade da análise dos resultados e como forma de agradecimento às empresas contratantes participantes, foi elaborado um sumário executivo e encaminhado para avaliação do contato (gestor de recursos humanos) da empresa contratante (Yin, 2001; Riege, 2003). O contato concordou com as informações que foram coletadas e utilizadas nesta pesquisa.

Seguindo Yin (2001), neste capítulo buscou-se analisar os resultados confrontando os dados coletados com as proposições derivadas da teoria e descrevendo os resultados dos estudos de caso. Dessa forma, foram identificadas as culturas organizacionais de cada organização utilizando-se todas as ferramentas de análise (Capítulo 3 – Item 3.7), comparados os resultados de cada empresa contratante com suas contratadas para verificar a congruência e construída a explanação à luz dos desempenhos identificados com os gestores dos contratos.

Em razão de não terem sido definidas hipóteses, mas apenas suposições (Capítulo 1 – Item 1.3), foi realizada uma análise descritiva-interpretativa dos casos, em um primeiro momento de forma individualizada e, posteriormente, de forma agrupada, a fim de comunicar melhor os resultados encontrados. A análise realizada buscou continuamente correspondência com a teoria apresentada, para que “pudesse reforçar ou questionar informações obtidas por meio da revisão da literatura sobre o assunto em questão, haja vista a não concepção de hipóteses teóricas que buscassem antever respostas ao problema de pesquisa exposto” (Yin, 2001:134).

5.1

Estudo de caso 1 – empresas ALFA, ALFA1, ALFA2 e ALFA3

5.1.1

Identificação da cultura organizacional

Depois de aplicar algumas técnicas estatísticas aos dados coletados em cada empresa, os respondentes ofereceram informações sobre a cultura organizacional de suas empresas. Apesar da Análise de Fator ter agrupado o consenso da cultura organizacional de cada empresa a Metodologia-Q nos forneceu como os funcionários dessas empresas estão agrupados de acordo com a percepção da cultura organizacional. Assim, foi analisada a forma de agrupamento dos valores para os principais subgrupos de respondentes de cada empresa. Isto possibilitou

perceber que apesar das diferenças culturais existentes entre as empresas (contratada e contratantes) existem similaridades internas (sub-culturas).

5.1.1.1

Empresa ALFA

Com base nos resultados apresentados para a empresa ALFA se formaram subgrupos (sub-culturas) com valores percebidos pelos participantes da pesquisa como muito ou pouco presentes na empresa. O maior subgrupo da ALFA era composto por 14 funcionários, que percebiam como valores mais presentes o foco em pessoas, a boa reputação, ser socialmente responsável e o foco em resultados. Em contraposição este mesmo subgrupo não percebia que a empresa compartilhava informações, era muito organizada, tinha baixo conflito e nem rapidez em obter vantagem das oportunidades (Gráfico 25).



Gráfico 25 – Valores – Empresa ALFA – Grupo A
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Este subgrupo era formado por 6 homens e 8 mulheres, sendo um diretor, um gerente e 12 que trabalhavam no operacional da empresa, tinham na maioria deles entre 2 e 10 anos de serviço, e uma visão bastante forte de que a empresa tinha foco em pessoas e que tinha boa reputação no mercado com ênfase na responsabilidade social, conforme podemos observar nas citações:

- “O principal pilar estratégico da empresa é a prioridade nas pessoas, tanto colaboradores, quanto trabalhadores que usufruem do produto.”
- “O objetivo é semelhante ao de toda empresa: ter resultados.”
- “Muito foco no resultado final.”
- “Bem conceituada no mercado.”
- “É uma empresa de nome no mercado.”
- “Faz trabalhos sociais com idosos e crianças.”
- “A empresa sempre se demonstrou muito preocupada com a parte social.”

Por outro lado, o foco em resultados traz o conflito e uma menor remuneração, conforme citado:

- “A empresa é muito boa, mas o salário muito baixo.”
- “No setor privado não existe estabilidade, o que garante o emprego é o resultado alcançado.”
- “A remuneração do PLR esta atrelada ao cargo e não diretamente ao desempenho.”
- “Política de remuneração variável muito ruim.”
- “Em empresa muito grande o conflito é inevitável.”

O segundo subgrupo da ALFA possuía 13 respondentes. O número de representantes deste subgrupo é muito semelhante ao anterior. Entretanto, neste subgrupo o número de homens (nove) era maior que no anterior. Este subgrupo era composto por 2 gerentes e 11 profissionais da área operacional. A maioria com tempo de serviço entre 2 e 5 anos. Para eles os valores mais presentes na empresa eram ser socialmente responsável, ser competitiva, inovação e foco em resultados (Gráfico 26).

Os valores deste subgrupo são bem parecidos com os do anterior, apenas surgindo à inovação como um dos valores mais presentes na empresa, e a estabilidade sendo reforçada como muito presente, conforme podemos observar nas citações:

- “Muito inovadora no mercado.”
- “A liderança a mantém até hoje na liderança.”

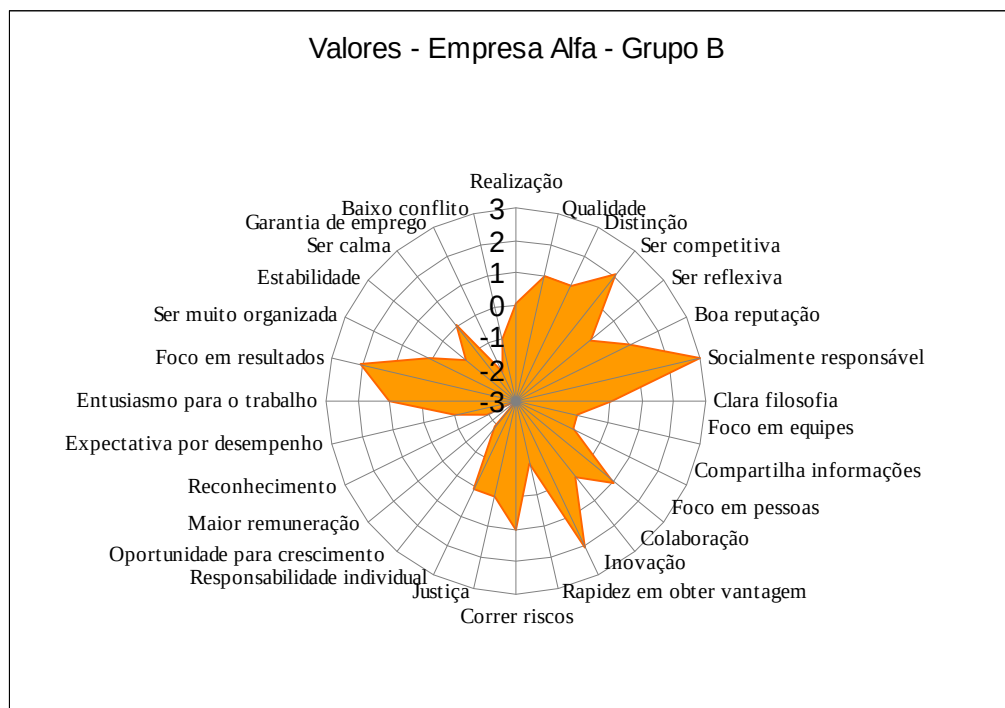


Gráfico 26 – Valores – Empresa ALFA – Grupo B
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

O principal valor não percebido por este subgrupo é a maior remuneração para alto desempenho, semelhante ao subgrupo anterior, conforme podemos atestar nas citações:

- “A administração das diferenças sempre foi um problema na empresa. A definição dos limites para pagamento, não reflete adequadamente as diferenças no desempenho.”
- “É muito difícil fazer entender que o desempenho deve ser reconhecido.”

Como é possível verificar os escores dos fatores normalizados e as cargas dos fatores identificados (Tabelas 23 até 30 – Apêndice 3) permitem a identificação da medida de importância atrelada de cada fator aos valores agrupados na escala usada no Q-sort.

O terceiro subgrupo é composto por 9 participantes, sendo a grande maioria mulheres com até 10 anos de serviço, das quais três eram gerentes e as demais da área operacional da empresa. Este subgrupo percebia como principais valores o foco em resultados e na realização, a inovação e a oportunidade para crescimento profissional (Gráfico 27).

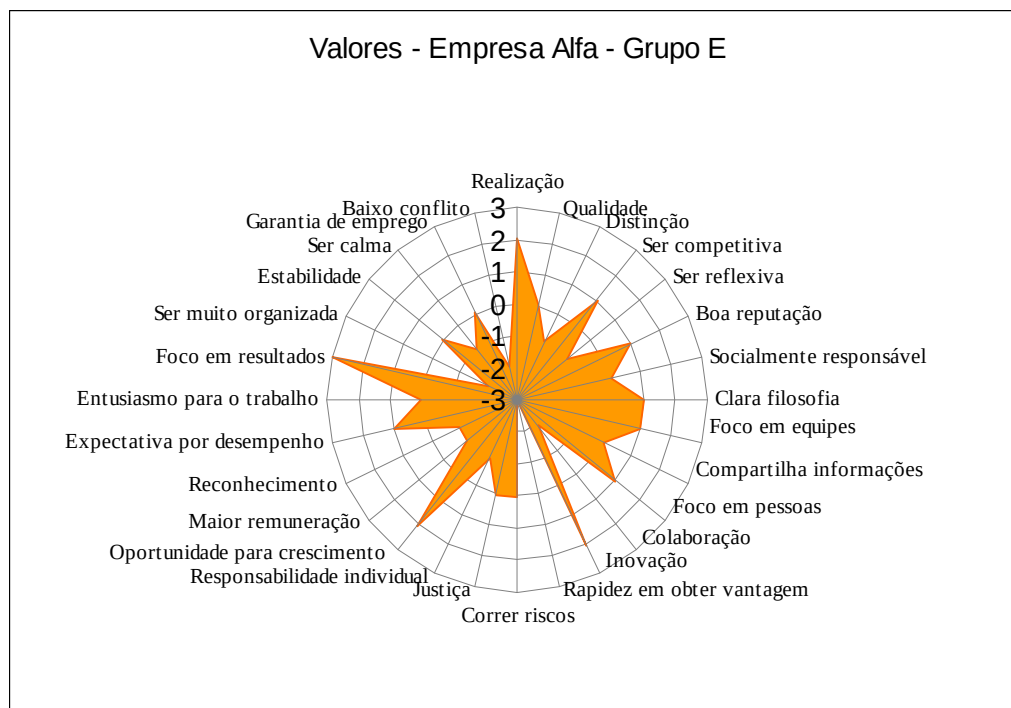


Gráfico 27 – Valores – Empresa ALFA – Grupo E
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Novamente o foco em resultados aparece em destaque, conforme atesta a citação: “Todas as atividades realizadas têm o objetivo de alcançar metas, diminuir custos e elevar a qualidade de vida”. Como é possível observar, apesar da ênfase em resultados e realização, as pessoas não são deixadas em segundo plano. Neste subgrupo surge a característica oportunidade para crescimento profissional, conforme citação: “A possibilidade de ter uma carreira com boas oportunidades de mudança e diferentes atividades é motivador”.

Como características menos percebidas por este subgrupo, encontram-se: a rapidez em obter vantagem das oportunidades, a colaboração, a organização e o baixo conflito, conforme citações:

- “Empresa é lenta e burocrática (mas já fomos piores).”
- “Muito burocrática”.
- “A empresa demora a reagir, com relação à concorrência.”

O quarto subgrupo é composto por oito profissionais sem nenhum nível de liderança, sendo a maioria homens, com tempo de serviço entre dois e cinco anos. Para eles os valores mais presentes na empresa eram boa reputação, ser socialmente responsável e foco nas pessoas. E, em menor grau de importância,

assumir responsabilidade individual, ser muito organizada e garantia de emprego (Gráfico 28).

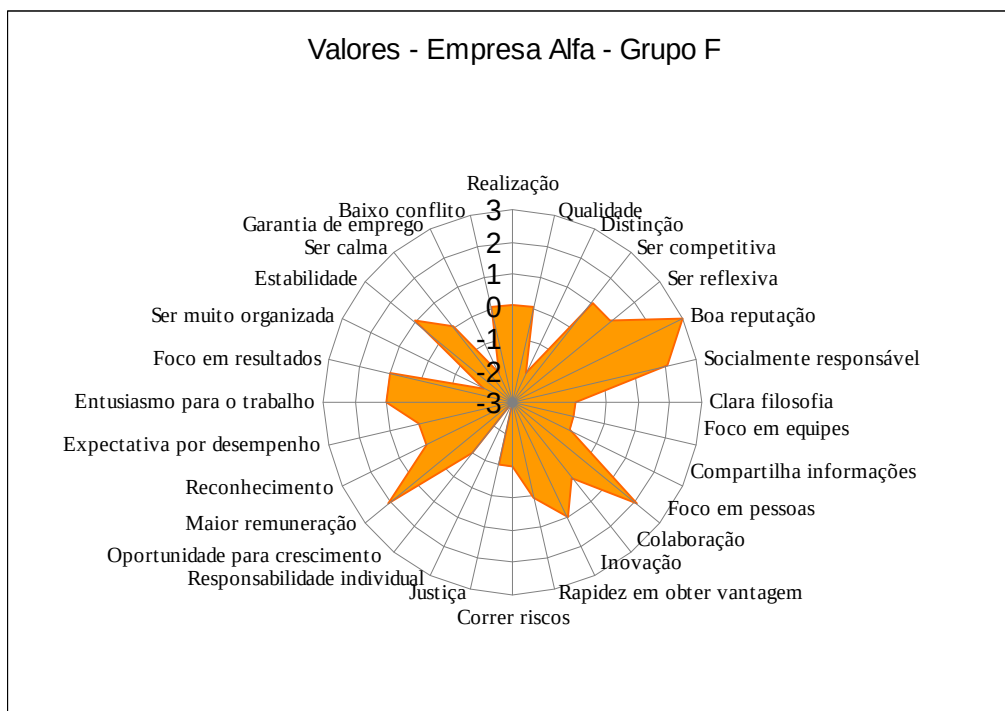


Gráfico 28 – Valores – Empresa ALFA – Grupo F
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Para o nível operacional fica claro que a imagem da empresa é muito representativa. Além disso, a empresa que investe no social por intermédio de seu Instituto ALFA, como se pode observar nas citações:

- “O Instituto ALFA trabalha muito bem na responsabilidade social.”
- “Os projetos sociais do grupo nos orgulham muito.”
- “A empresa nesse momento tem uma grande preocupação com a questão social, e por nós.”
- “A empresa se mostra consciente sobre a relevância dos benefícios proporcionados para os funcionários.”

Consolidando a análise da empresa ALFA, foi possível perceber que existem algumas diferenças entre a percepção do nível operacional e gerencial. Apesar da maioria dos subgrupos terem a percepção de que a empresa tem foco nos resultados, a equipe operacional da grande importância a boa reputação da empresa e seus investimentos no social e nos funcionários, a despeito da baixa remuneração, e a equipe gerencial tem uma percepção do foco nas equipes, da instabilidade organizacional e do pouco compartilhamento das informações.

Isto leva a uma percepção coletiva de que a empresa era competitiva, tinha boa reputação, era socialmente responsável, tinha foco em pessoas e nos resultados e era inovadora. Por outro lado, a percepção dos subgrupos era de que a empresa não compartilhava informações livremente, não era muito organizada, tinha conflitos e não tinham garantia de emprego, conforme se observam nas citações:

- “Faltam informações.”
- “Não compartilham informações importantes.”
- “Não há suporte para democratizar a informação.”
- “As informações são sigilosas, somente chegam de acordo com o diálogo do gestor.”
- “Nem sempre as informações são propagadas para todos os níveis hierárquicos da empresa.”

5.1.1.2

Empresa ALFA1

Os resultados da empresa ALFA1 apresentaram dois subgrupos com seis participantes cada, entre outros. O primeiro subgrupo de funcionários percebia como valores mais presentes na empresa a qualidade, o foco em pessoas, a estabilidade e a garantia de emprego, conforme citações:

- “A empresa sempre busca o melhor no atendimento de seus funcionários.”
- “Para manter a qualidade a empresa monitora constantemente.”
- “A meritocracia existe no papel e na prática. As pessoas são valorizadas e reconhecidas.”
- “A empresa está crescendo rapidamente e isto nos traz tranquilidade.”
- “Quanto mais a empresa crescer, vai ser mais fácil de crescer profissionalmente na mesma empresa.”

Em contraposição este mesmo subgrupo percebia que a empresa não oferecia maior remuneração para alto desempenho, não corria riscos, não tinha rapidez em obter vantagens das oportunidades e nem tinha clara filosofia de orientação (Gráfico 29), conforme citações:

- “Para um alto desempenho, sempre deve existir um fator de motivação.”
- “Existem pessoas que desempenham a mesma função e são remuneradas com valores diferentes, enquanto outras continuam recebendo o mesmo salário há muito tempo.”
- “Ousadia é o que a empresa deveria ter.”

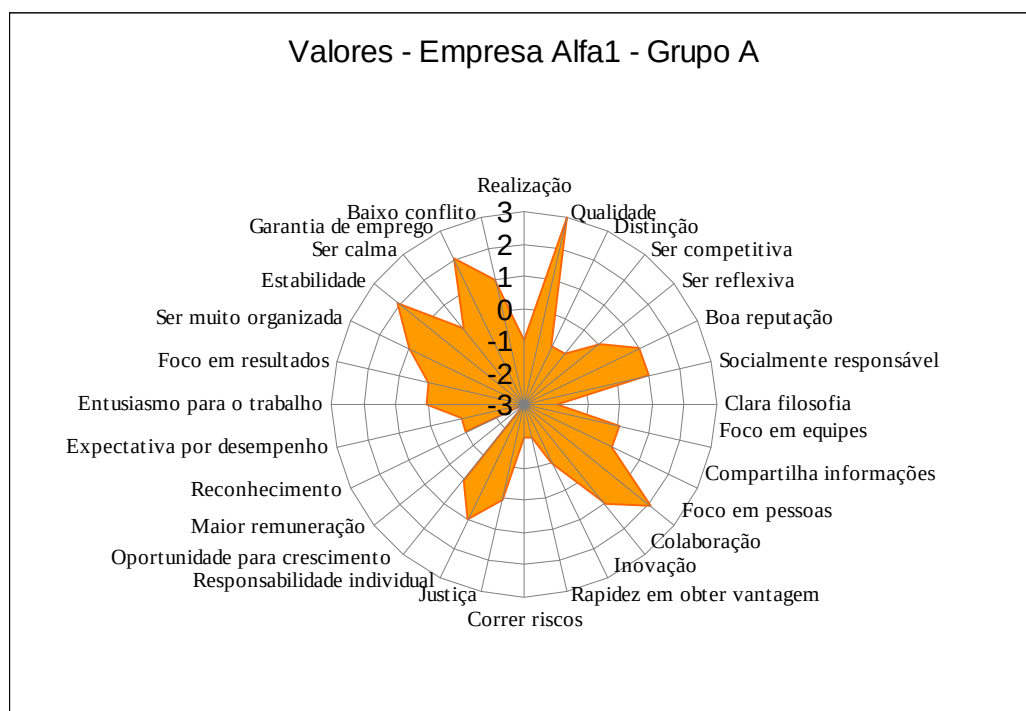


Gráfico 29 – Valores – Empresa ALFA1 – Grupo A
 Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

O fato de a empresa ser um grande *call center* em expansão talvez traga para este subgrupo de funcionários a percepção de que não havia estabilidade e garantia de emprego. A empresa tem uma grande preocupação pela qualidade e pessoas, com declaram dois de seus dez princípios que norteiam o seu crescimento (item 4.1.1.2 do Capítulo 4).

O segundo subgrupo percebia como valores mais presentes rapidez em obter vantagem das oportunidades, correr riscos, assumir responsabilidades individuais e compartilha informações livremente (Gráfico 30), conforme citações:

- “Para resolver os problemas dos clientes a empresa deve ser sempre rápida.”
- “Conforme as oportunidades vão aparecendo a empresa vai se adaptando rapidamente.”

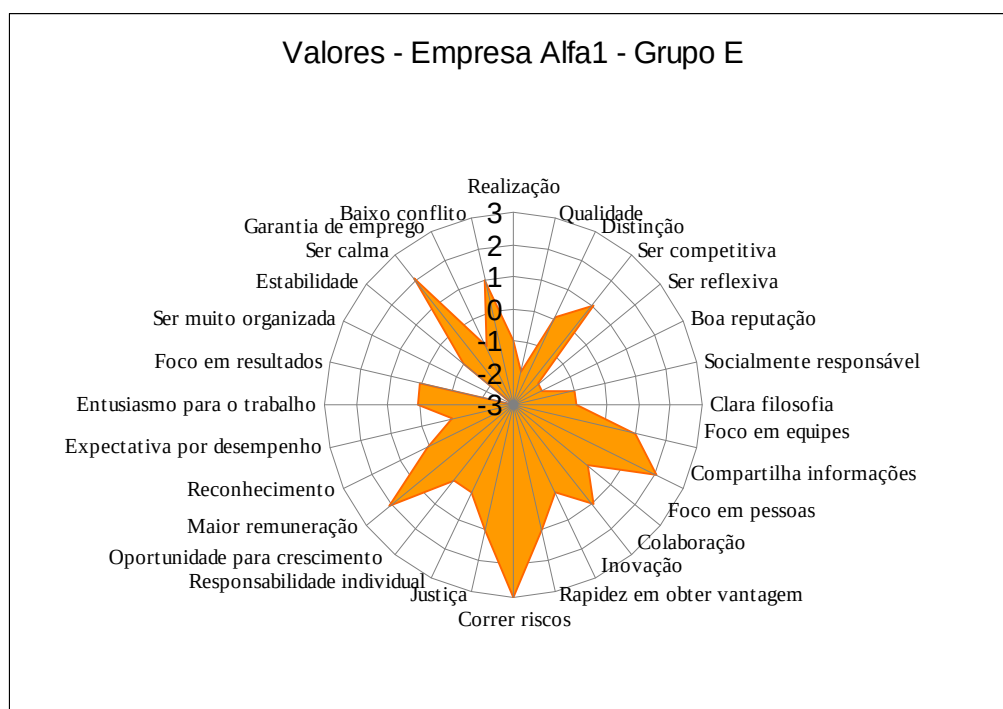


Gráfico 30 – Valores – Empresa ALFA1 – Grupo E
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Este subgrupo percebia como valores menos presentes na empresa: ser reflexiva, boa reputação, ser muito organizada.

Concluindo, a empresa ALFA1 sob a percepção consolidada de seus subgrupos, busca rapidez na obtenção de vantagem das oportunidades, compartilha informações e apresenta estabilidade e constância. No entanto, algumas características não são percebidas pelos respondentes: foco na realização, ser reflexiva e a boa reputação.

5.1.1.3

Empresa ALFA2

Os resultados da empresa ALFA2 apresentaram oito subgrupos, sendo o subgrupo A, com sete participantes, o de maior número de respondentes. Este subgrupo de funcionários percebia como valores foco em resultados, oportunidade para crescimento profissional, assumir responsabilidade individual e foco na realização. Na percepção de todos os subgrupos os valores mais presentes eram foco em resultado, rapidez em obter vantagem, correr riscos e inovação. Apesar da inovação não ter aparecido como mais percebida pelo subgrupo A, este valor era percebido pelo subgrupo como positivamente presente. Assim, o subgrupo A é quase uma sobra de todos os subgrupos em conjunto.

Como valores menos percebidos para o subgrupo A: ser calma, garantia de emprego, estabilidade e ser reflexiva. Na percepção de todos os subgrupos da empresa ALFA2 os valores menos presentes eram ser reflexiva, estabilidade ser muito organizada (Gráfico 31), como reportam as citações:

- “Os pagamentos de comissões às vezes estão errados.”
- “Os pagamentos do variável demoram mais de dois meses para serem feitos.”
- “Os ambientes públicos (banheiro e restaurante) são pouco organizados.”
- “Para consertar os erros de RH demoram muito tempo.”



Gráfico 31 – Valores – Empresa ALFA2 – Grupo A
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Concluindo, a empresa ALFA2 tem os subgrupos bastante homogêneos, sem uma tendência maior para qualquer subgrupo.

5.1.1.4 Empresa ALFA3

Com base nos resultados apresentados para a empresa ALFA3 se formaram oito subgrupos em função dos valores percebidos pelos participantes da pesquisa. O maior e mais importante subgrupo da ALFA3 era composto por seis funcionários que percebiam como valores mais presentes ser muito organizada, garantia de emprego, estabilidade e ser socialmente responsável. Em contraposição este mesmo subgrupo não percebia na empresa a característica de

correr riscos, a rapidez de obter vantagens, a distinção e a maior remuneração para alto desempenho (Gráfico 32), enfatizado nas citações:

- “A empresa é bem organizada e tem estrutura bem definidas.”
- “A empresa tem forte foco em processos.”

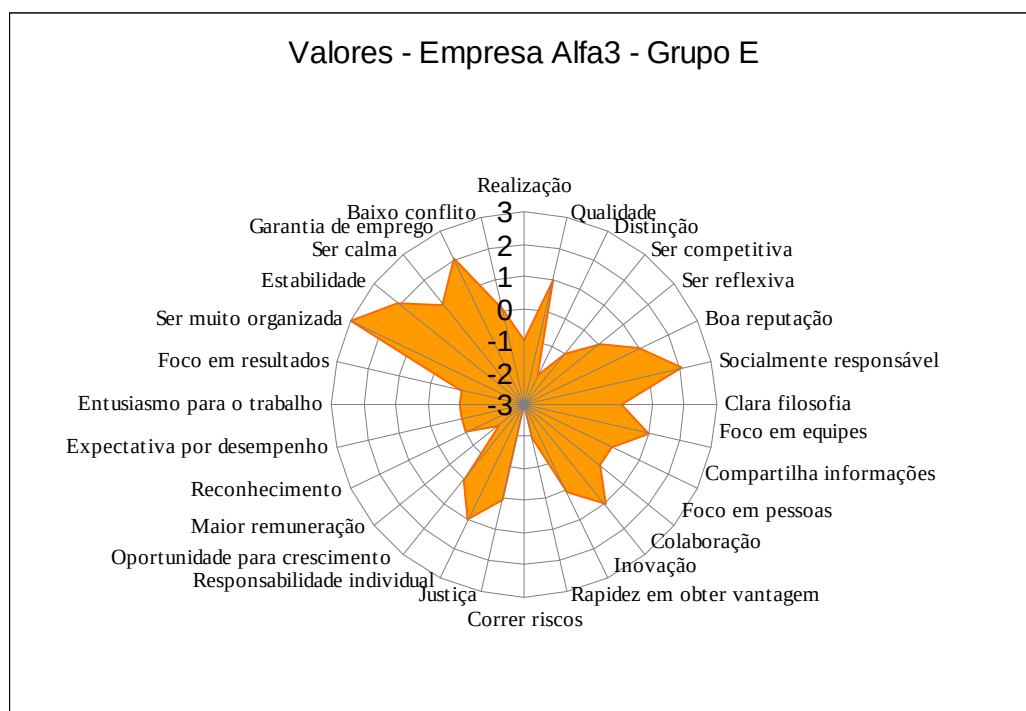


Gráfico 32 – Valores – Empresa ALFA3 – Grupo E
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Na realidade a percepção do subgrupo está alinhada a declaração da empresa (item 4.1.1.4 – Capítulo 4) de que ela prima pela qualidade dos processos.

Em entrevista com o presidente da empresa (MODESTO, 2007) algumas destas questões foram pontuadas:

Presidente:

- “Na área de serviços enfrentamos muita concorrência e é fundamental inovar nos processos para garantir destaque no mercado”.
- “É sempre necessário melhorar a qualidade e os processos para aumentar a produtividade, pois é assim que você se distancia e se diferencia dos concorrentes.”
- “A maior dificuldade de uma empresa quando ela atinge o nosso tamanho é que a idade média das pessoas na companhia está girando em torno de três anos. Isso significa que, apesar de estarmos no Brasil há mais de 20 anos, somos uma empresa muito jovem. As pessoas entraram aqui recentemente e houve um

crescimento muito rápido nos últimos anos; este ritmo acelerado é o nosso maior desafio em virtude das diferenças de cultura, qualificação de mão-de-obra, conhecimento específico de ferramentas de trabalho e alinhamento de valores, ou seja, o caráter das pessoas, assim como seus princípios e valores é que dirigem seus comportamentos. Talvez nosso maior desafio agora nesta fase de crescimento rápido seja saber administrar e gerenciar a organização e o recrutamento da nossa mão-de-obra nova de forma a manter uma atitude de alinhamento de pensamento e ação coerente como uma só companhia. O que eu estou tentando dizer é que nos nossos contratos freqüentemente a gente migra as pessoas para trabalhar no cliente, então, na verdade, a Alafa3 é formada de várias empresas e funcionários que vieram de outras companhias trazendo culturas diferentes, mas o mais importante para nós é o alinhamento de valores. As culturas podem ser diferentes, mas o conjunto de valores principal de crenças, princípios e comportamentos devem ser alinhados de maneira a produzir uma companhia alinhada.”

Concluindo, a empresa ALFA3 tem uma equipe muito grande de profissionais e bastante fragmentada culturalmente. Uma grande parte atua nas instalações dos clientes e outra menos na matriz, de onde foram extraídos os questionários aqui apresentados. A maior remuneração para alto desempenho aparece como a característica mais presente na empresa, muito provavelmente pela remuneração variável por projetos. Segundo o gestor do contrato, “quanto mais rápido um projeto for implantado no cliente, mais rápido a empresa recebe e maior a remuneração variável”. Apesar da velocidade de crescimento da empresa, ela é percebida como socialmente responsável pela maioria dos respondentes e com clara filosofia de orientação. Segundo depoimento do presidente da empresa ela despende 40% do seu tempo alinhando os valores organizacionais. Por outro lado é uma empresa que não oferece garantia de emprego e nem estabilidade. As contratações e demissões são tão velozes quanto os projetos que são abertos e fechados.

5.1.2

Avaliação do desempenho

As parcerias entre organizações, adotadas como uma estratégia gerencial para melhorar o desempenho, têm sido estudadas (HENDERSON, 1990). Diversas formas de medir a qualidade do relacionamento têm sido utilizadas (LEE; KIM, 1999; KIM; PARK, 2003).

Neste estudo, onde foi utilizado modelo de Grover et al. (1996), duas percepções sobre o desempenho do contrato foram comparadas: o gestor do contrato do contratante e o gestor do contratado.

Com base no modelo de Grover et al. (1996) o desempenho foi analisado sob a ótica estratégica, econômica e tecnológica. Os benefícios estratégicos referem-se à habilidade da organização focar em seu negócio principal terceirizando atividades rotineiras. Os benefícios econômicos referem-se à habilidade da organização de usar seu conhecimento especializado e economia de escala de recursos humanos e tecnológicos do contratado e controlar sua estrutura do custo com contratos bem elaborados. Os benefícios tecnológicos referem-se à habilidade da organização em ter acesso a tecnologia de ponta e evitar o risco da obsolescência tecnológica resultante de mudanças dinâmicas.

5.1.2.1

Empresas ALFA e ALFA1

A percepção dos gestores da contratante e da contratada não divergem significativamente na média (4,46 e 4,38). E, em ambos os casos a média é bastante alta, demonstrando um alto grau de satisfação de ambos os gestores. Entretanto, na análise individual de cada pergunta é possível perceber algumas pequenas diferenças (Gráfico 33).

Na visão da estratégia empresarial a média das respostas é um pouco superior para a ALFA, indicando que percepção da contratante a empresa contratada tem contribuído para que a ALFA possa focar na sua atividade-fim e ter acesso a profissionais especializados. Na visão econômica, o resultado é semelhante ao anterior. A empresa contratante acredita que a ALFA1 tem contribuído para o aumento do controle dos custos das despesas do serviço terceirizado. Na realidade, depois de algum tempo de terceirização, a falta de parâmetros dificulta a precisão da identificação da melhoria do controle de custos. Segundo o gestor da empresa contratante, “não existem indicadores para avaliar se os custos estão adequados. Existe uma crença de que são menores”.

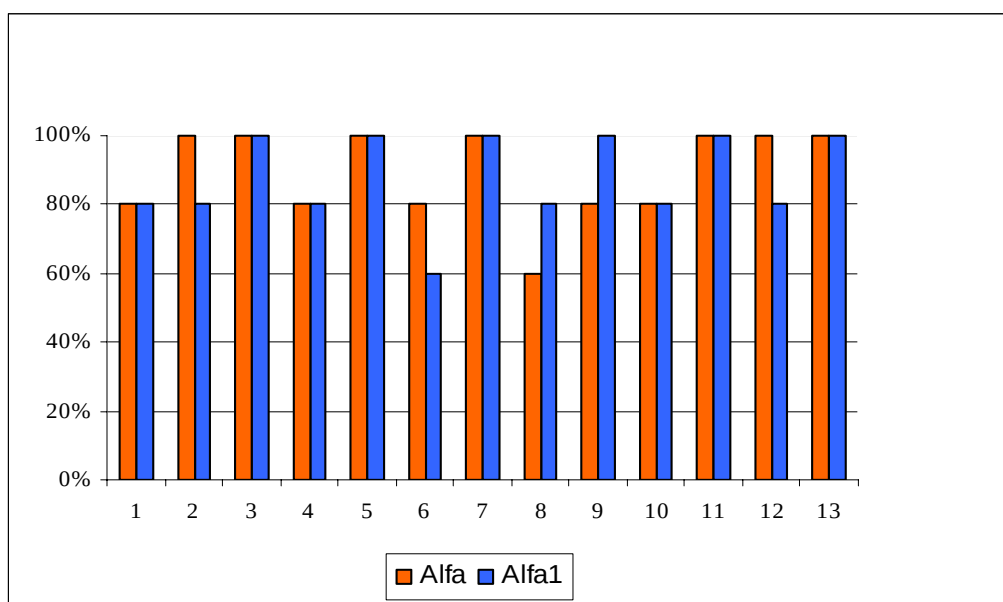


Gráfico 33 – Desempenho – Empresas ALFA e ALFA1

Nota: as questões para avaliação do desempenho encontram-se descritos no Quadro 2.

Na visão tecnológica a percepção de ambas as empresas também é muito boa, sendo pior a da contratante. Esta última tem a percepção de que “os relatórios existentes não são suficientes”. Para a gestora, os relatórios existentes são os que a contratada utiliza para todos os clientes. “Não existem relatórios definidos pela ALFA”. Por último, a visão sobre a relação interorganizacional existente apresenta a mesma média, apesar do grau de satisfação (Questão 9) ser um pouco inferior para a empresa contratante e a colaboração ser percebida como menor pela empresa contratada.

Apesar de haver diferenças nos resultados isolados, as médias das avaliações dos gestores das duas empresas são muito altas e semelhantes. Assim, o desempenho do contrato de terceirização entre a contratante e a contratada foi considerado bom.

Algumas observações da gestora da contratante explicam o sucesso no relacionamento:

- “No início do contrato tivemos [contratante] que entender a cultura da empresa contratada e aculturar seus profissionais, devido às culturas serem diferentes [uma empresa é francesa e a outra americana]. Ainda hoje, há diferenças entre as culturas das duas empresas. Sendo que o serviço realizado pela contratada é ativo [venda de serviços], a abordagem tem que ter a imagem da ALFA”.
- “O principal valor da ALFA é lidar com pessoas e da ALFA1 é resultados. A empresa [ALFA] não tem os melhores salários, mas o clima é muito bom e existe valorização humana, apesar da empresa ser competitiva”.

- “A parceria é excelente, mas ainda tem coisas a serem desenvolvidas. A visão de negócio precisa ser mais desenvolvida pela contratada”.
- “O relacionamento precisa ser sempre desenvolvido, deixando de lado o que está descrito em contrato. É preciso cuidar dos aspectos intangíveis”.
- “Os profissionais do terceiro devem ser sempre tratados como se fossem nossos funcionários”.

5.1.2.2 Empresas ALFA e ALFA2

A percepção dos gestores da contratante e da contratada apresenta uma diferença entre as médias (3,46 e 4,92), sendo maior a avaliação da empresa ALFA2. A análise individual de cada pergunta apresentou diferenças significativas em quatro questões (Questões 5, 6, 7 e 8). Na totalidade dos casos, a contratada respondeu de forma mais positiva do que a contratante (Gráfico 34).

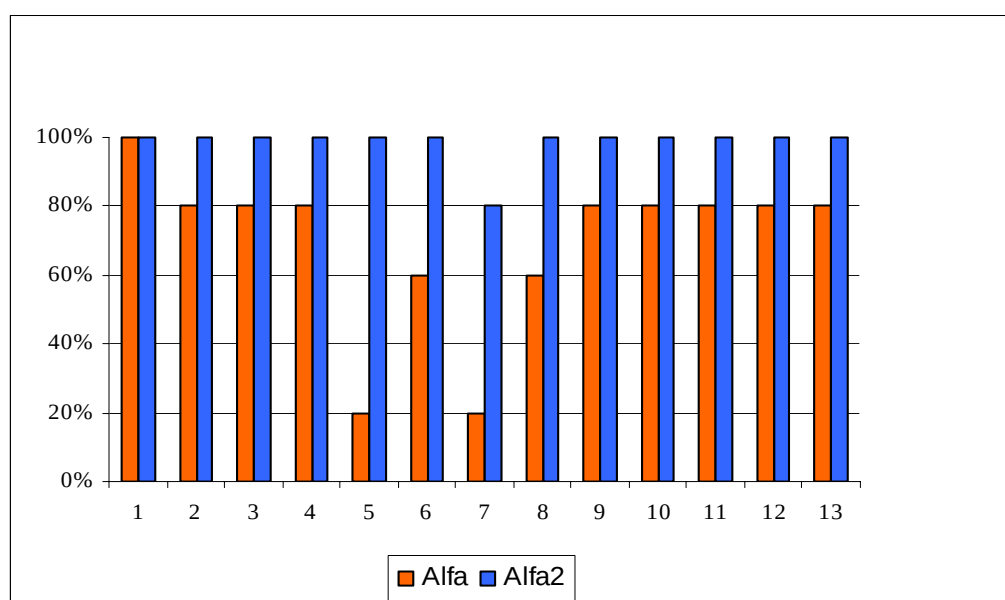


Gráfico 34 – Desempenho – Empresas ALFA e ALFA2

Nota: as questões para avaliação do desempenho encontram-se descritos no Quadro 2.

A contratada pode ter tido o interesse em supervalorizar a parceria, devido o porte das empresas. A contratante é uma grande empresa com uma marca muito forte é a contratante, ao contrário, é de porte médio. Apesar disso, a média das avaliações da contratante (4,07) foi muito boa.

Na visão da estratégia empresarial as médias das respostas são muito semelhantes, apesar da ALFA2 acreditar que contribui mais para a parceria do que a ALFA, possibilitando que esta última possa aumentar sua competência e ter

maior acesso a profissionais especializados. Este resultado parece bastante intuitivo.

Na visão econômica, por outro lado, as percepções foram muito diferentes. A média da empresa contratante é muito menor que a da empresa contratada. O principal motivo da grande diferença está na forma de avaliação da questão cinco. Sendo que os equipamentos utilizados pela contratada são da empresa contratante, está última entende que a contribuição da contratada para a melhoria da economia de escala em recursos tecnológicos é mínimo, pois os investimentos são sempre feitos pela contratante. Nesta resposta existe um viés na percepção da contratada. Outra diferença se apresenta na questão seis, pois a contratante não tem a percepção semelhante à contratada quanto à colaboração desta última no aumento do controle dos custos. Os custos na realidade “são derivados da demanda da contratada que aumenta ou diminui o número de digitadores de acordo com a sua necessidade”.

Na visão tecnológica as respostas da contratada também foram super avaliadas, haja vista que a questão sobre risco de obsolescência tecnológica teve nota quatro enquanto a contratante avaliou com nota um. Esta questão está atrelada a questão cinco. Nesta questão, a contratada também avaliou positivamente um item sobre o qual não exerce influência, pois os investimentos em equipamentos são feitos pela ALFA. Sobre esta questão a influência da contratada talvez possa ser na “sugestão de melhoria dos equipamentos, mas nunca de investimento”.

Por último, a visão sobre a relação interorganizacional apresenta respostas bastante semelhantes, tendendo sempre para uma melhor avaliação da contratada. A contratada estava totalmente satisfeita com a parceria, enquanto a contratante estava satisfeita (vide respostas das perguntas 9 e 13 no Gráfico 34). Da mesma forma o nível de confiança percebido pela contratada era maior que a da contratante. Apesar das diferenças, na percepção do gestor da contratante “a relação de parceria é boa, já existe há vários anos e nós [ALFA] gostamos muito de trabalhar com eles”.

Apesar das diferenças de percepção (perguntas 9 e 13) onde a média da ALFA é de 80% de satisfação e a da ALFA2 é de 100% de satisfação, tendo em vista o entendimento de que as respostas das perguntas cinco e sete foram super avaliadas pela contratada e da citação do gestor da contratante de que a parceria é

boa, o desempenho do contrato de terceirização entre a contratante e a contratada foi considerado razoável.

Além disso, mesmo existindo baixa congruência entre a cultura organizacional da ALFA e da ALFA2, a cultura desta última não interfere na cultura da primeira, conforme citação do gestor do contrato:

- “A cultura organizacional da contratada não interfere na cultura da ALFA tendo em vista que os profissionais da ALFA2 ficam fisicamente na nossa empresa [ALFA]. Com isso, se torna mais fácil evitar a interferência da cultura da ALFA2 e aculturar os profissionais que trabalham para nós [ALFA]”.

5.1.2.3 Empresas ALFA e ALFA3

A percepção dos gestores da contratante e da contratada são muito semelhantes na média (4,08 e 4,46). Na análise individual de cada questão apresentou algumas diferenças. Entretanto, nenhuma diferença significativa (Gráfico 35).

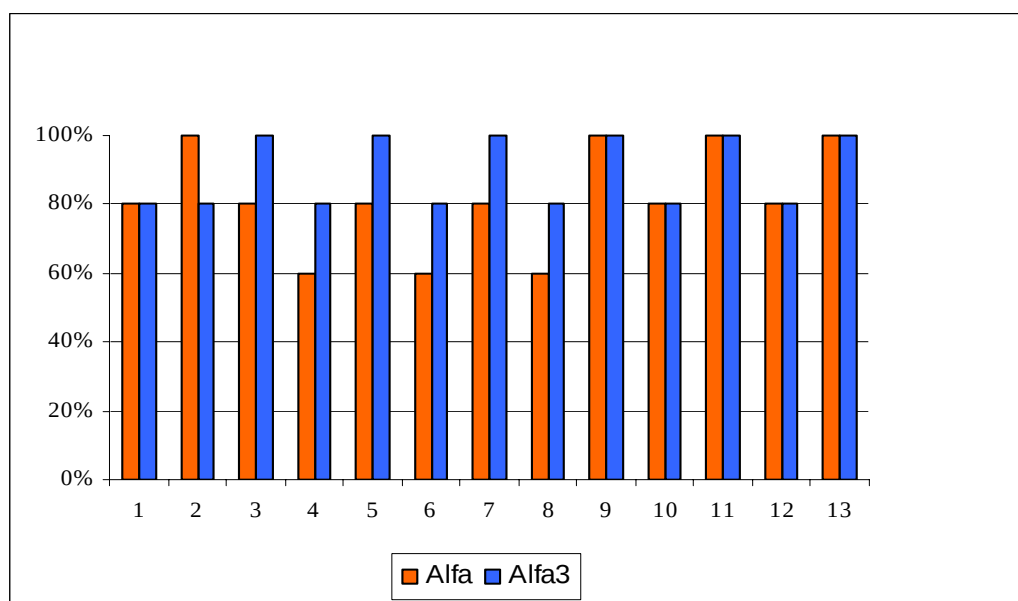


Gráfico 35 – Desempenho – Empresas ALFA e ALFA3

Nota: as questões para avaliação do desempenho encontram-se descritos no Quadro 2.

Na visão da estratégia empresarial, as empresas têm a percepção semelhante. A contratante percebe mais que tem havido um aumento de sua competência em função da terceirização e a contratada percebe que tem

contribuído mais no fornecimento de profissionais qualificados. As respostas estão bastante alinhadas em se tratando de serviços especializados de informática.

Na visão econômica e tecnológica a percepção da contratante é parcialmente diferente da contratada. A empresa ALFA não percebe uma forte melhoria na economia de escala dos recursos humanos e tecnológicos e no controle dos custos. Também não percebe que as informações sejam suficientes. Em princípio isto ocorre devido as pesquisas serem desenvolvidas pela ALFA3, conforme citação: “As ferramentas existentes são da ALFA3 e não da ALFA. Não são ruins, mas o ideal seria termos nossos próprios indicadores”.

A contratante, de acordo com a gestora, na realidade “não mensura a qualidade e a produtividade da parceria”, pois tem a crença que a relação é muito boa, “em função do prêmio consumidor moderno que ganham a cada ano”. Com isso, “acreditamos que estamos no caminho certo”.

Para a gestora da contratante “ainda existe espaço para a melhoria da tecnologia”. Os serviços de *call center* segundo a gestora “sempre podem ser aprimorados, principalmente no que se refere a atendimento ao cliente”. No entanto, apesar da diferença cultural, pois segundo a gestora da contratante, “uma empresa [ALFA3] é americana e a outra [ALFA] é européia. A nossa empresa [ALFA] tem uma cultura mais calorosa”.

Por último, a visão sobre a relação interorganizacional existente é sem dúvida onde apresenta a maior sinergia entre a percepção do contratante e do contratado. Não existe diferença entre as médias (questões 9 até 13). De acordo com a gerente da ALFA:

- “Foi uma terceirização que deu muito certo. É muito bom.”
- “No início o atendimento era apartado. O atendimento VIP era feito pela ALFA e o restante pela ALFA3. Hoje, os bons resultados da parceria fizeram com que os serviços aos clientes VIP também fossem terceirizados com a ALFA3”.
- “Ainda pode ser desenvolvido é flexibilidade em preço. Todas as demandas feitas à ALFA3 sempre tem preços altos”.

Em função das avaliações das empresas ALFA e ALFA3 o desempenho do contrato de terceirização entre a contratante e a contratada foi considerado bom.

5.1.3

Análise consolidada do estudo de caso 1

Como vimos o uso do OCP é uma forma de representar o sistema de valores da organização (CHATMAN; JEHN, 1994). Outro aspecto importante é o fato de permitir a comparação das empresas (CHATMAN; JEHN, 1994), tendo em vista que a cultura varia mais entre empresas do que dentro das empresas.

A análise individual das empresas permitiu a identificação de seus valores essenciais e a comparação dos mesmos. Entretanto, para dar maior confiabilidade a comparação dos valores entre a contratante e as contratadas, foi utilizada a técnica estatística de Correlação Canônica (exame da relação de dois grupos de variáveis). Com base nos resultados não há congruência entre a empresa ALFA (contratante) e qualquer uma das empresas contratadas (ALFA1, ALFA2 e ALFA3). Apesar de a correlação canônica apresentar um coeficiente alto ($R^2_c > 0,750$) todas as equações resultantes da análise foram não-significantes ao nível de significância de 0,05. Esta é uma clara evidência estatística de que não há congruência entre as empresas.

Os valores culturais distintos das empresas neste estudo parecem estar relacionados com a dinâmica da indústria (LEE; YU, 2004). A não significância estatística da análise da correlação canônica não deixa dúvidas de que não existe congruência cultural entre as empresas contratante e cada uma das contratadas.

A empresa ALFA se apresenta com boa reputação, competitiva, com foco em pessoas, socialmente responsável, inovadora e com foco em resultados. Além disso, com menos intensidade, apresenta foco na realização e em equipes. A responsabilidade individual desponta como presente naquele contexto empresarial de serviços. Por outro lado, é uma empresa que compartilha pouco as informações, não é muito organizada, apresenta conflito interno, não possibilitando a garantia de emprego (pouco estabilidade) e não é rápida em obter vantagem das oportunidades.

Apesar do resultado, a estabilidade na garantia de emprego parece presente na empresa, haja vista que 54% da amostra tinha mais 6 anos de serviços na empresa e todos os entrevistados mais de 15 anos, sendo 71% da amostra com mais de 30 anos de idade.

Algumas citações, além das que já foram expostas, exemplificam esta consolidação:

- “A manutenção da liderança em suas áreas de atuação impõe a escolha de ser competitiva”.
- “O bem estar dos funcionários é uma preocupação constante”.
- “A empresa está sempre tentando redesenhar o seu negócio. Para isto, está sempre fazendo eventos e repensando seu negócio”.
- “O clima organizacional é espetacular”.
- “Realmente sinto que nossa empresa é socialmente responsável”.
- “É não se esconder dos problemas e enfrentá-los com garra e não deixar que outros assumam o que é de sua responsabilidade”.
- “A empresa dá muito incentivo e promove campanhas para que todos estejam focados nos resultados”.
- “Empresa líder de mercado”.
- “Vivencia e transmite diariamente confiança e respeito”.
- “Fazer resultado. Este é sempre o foco principal”.
- “Apóia a diversidade em todos os contextos”.

A empresa ALFA1, por sua vez, está aberta a novos desafios e busca correr riscos no seu planejamento. É rápida em obter vantagem das oportunidades, mas simultaneamente é estável. Não é vista como uma empresa de boa reputação, nem distinção e nem menos com ênfase em qualidade, conforme citação: “Aos olhos dos funcionários não é uma ótima empresa para se trabalhar, pois para muitos trabalhar aqui [na ALFA1] é como um bico”.

A ALFA1 tem um ambiente que oferece oportunidade de crescimento profissional em função do seu tamanho e expansão contínua. No entanto, os profissionais precisam se adaptar a cultura organizacional forte e veloz que está sempre em busca de oportunidades no mercado, mesmo que correndo riscos, conforme expresso na citação: “Pelo que percebi até agora, a empresa dá oportunidade profissional, desde que o funcionário faça por merecer”. Com certeza é uma empresa ousada que sabe aproveitar as oportunidades de expansão do mercado de *call center*.

No caso da empresa ALFA2 que possui valores como foco em resultados, rapidez em obter vantagem das oportunidades e inovação entre outros, difere da empresa ALFA em função da sua rapidez em obter vantagem das oportunidades e correr riscos. Para uma empresa de informática parece intuitivo correr riscos, haja vista o contínuo avanço da tecnologia. Normalmente as empresas desse setor são focadas em processos organizacionais que demandam organização contínua. No

entanto, a maioria dos respondentes não percebe a organização como um valor organizacional. A qualidade, apesar de percebida por boa parte dos respondentes, não é percebida por todos. Isto pode colocar em risco a parceria com a empresa ALFA que se preocupa com a qualidade, apesar não desenvolver indicadores de qualidade e produtividade com seus prestadores de serviços.

Para a empresa ALFA3 ser socialmente responsável expressa sua razão de ser. Bastante semelhante com a empresa ALFA. Também busca remunerar melhor os profissionais com alto desempenho, diferentemente da empresa ALFA, conforme citação: “Deveríamos ter promoção por desempenho”. Por outro lado, a empresa ALFA3 é pouco competitiva na percepção da amostra de respondentes, com pouca preocupação com pessoas e equipes. Apesar da diferença cultural entre as empresas ALFA e ALFA1 esta última busca conhecer o grau de satisfação da primeira, realizando pesquisa de satisfação com o gestor do contrato. A empresa ALFA por outro lado, mesmo não possuindo indicadores de qualidade entende que a parceria é muito boa em função dos prêmios que vem recebendo pela qualidade do atendimento.

Apesar não haver congruência cultural com nenhuma das empresas prestadoras de serviços, o desempenho apresentado por cada uma das parcerias ALFA e ALFA1, ALFA e ALFA2, ALFA e ALFA3 foi, respectivamente, bom, regular ou muito bom. A correlação canônica apresentou coeficientes altos ($R^2_c > 0,750$) em todas as equações resultantes da análise, entretanto todas foram não-significantes ao nível de significância de 0,05. Talvez com uma amostra coletada com entrevistas em cada uma das empresas prestadoras de serviços ou com uma amostra maior fosse possível obter um resultado significativo, haja vista que os coeficientes R^2_c foram altos. A discussão sobre este resultado está apresentada na conclusão deste estudo.

5.2

Estudo de caso 2 – empresas BETA, BETA1, BETA2 e BETA3

5.2.1

Identificação da cultura organizacional

Depois de aplicar algumas técnicas estatísticas aos dados coletados em cada empresa, os respondentes ofereceram informações sobre a cultura organizacional

de suas empresas. Apesar da Análise de Fator ter agrupado o consenso da cultura organizacional de cada empresa a Metodologia-Q nos forneceu como os funcionários dessas empresas estão agrupados de acordo com a percepção da cultura organizacional. Assim, foi analisada a forma de agrupamento dos valores para os principais subgrupos de respondentes de cada empresa. Isto possibilitou perceber que apesar das diferenças culturais existentes entre as empresas (contratada e contratantes) existem similaridades internas (sub-culturas).

5.2.1.1

Empresa BETA

Com base nos resultados apresentados para a empresa BETA se formaram subgrupos (sub-culturas) com valores percebidos pelos participantes da pesquisa como muito ou pouco presentes na empresa. O maior subgrupo da BETA era composto por 27 funcionários que percebiam como valores mais presentes o foco em resultados, ser competitiva, ênfase em qualidade e foco na realização. Em contraposição este mesmo subgrupo não percebia na empresa a existência de ser calma, garantia de emprego, estabilidade e uma maior remuneração para alto desempenho (Gráfico 36).

Este subgrupo era formado na sua maioria por mulheres que trabalhavam no operacional da financeira e uma visão bastante forte de que a empresa valorizava os resultados e a realização, tinha ênfase na qualidade, era competitiva e tinha boa reputação no mercado, conforme podemos observar nas citações:

- “Temos um lema que é ‘fazer acontecer’, considerando que o varejo é extremamente dinâmico, precisamos respeitar esta velocidade.”
- “A exigência do nosso negócio faz com que o planejamento das ações seja voltado para obter resultados tangíveis e preferencialmente de curto e médio prazos.”

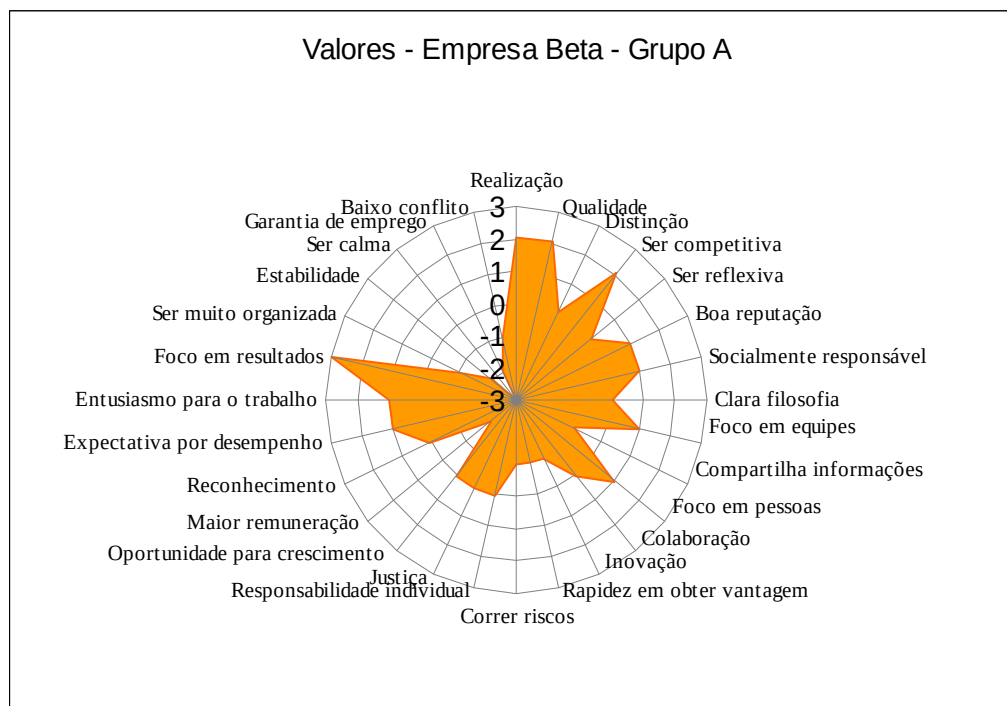


Gráfico 36 – Valores – Empresa BETA – Grupo A
 Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

- “A empresa tem um foco e aposta muito nos resultados.”
- “A empresa apresenta um alto grau de agressividade em resultados comerciais.”
- “Por atuar a muito tempo no mercado, a empresa tem uma excelente reputação e isto é de relevância para a conquista de novos clientes.”
- “A empresa tem preocupação com a qualidade dos seus serviços e também funcionários, com responsabilidade e cautela.”
- “Resultados é a tônica do dia-a-dia da empresa.”
- “Atualmente a qualidade no atendimento está bastante ficada e toda a empresa está buscando essa excelência.”
- “A empresa sempre cobra resultados, o que tem contribuído para a sobrevivência da empresa e com bons resultados teremos PLR e demais incentivos.”
- “A equipe é motivada para buscar a excelência nos serviços prestados.”
- “A empresa tem boa reputação devido ter grande competência no mercado.”
- “A empresa é competitiva, pois possui garra e muita vontade de superar metas e desafios.”
- “A busca por resultados é o maior objetivo da empresa. Ela corre riscos e ousa para alcançar os resultados.”
- “A empresa apresenta-se para seus clientes com grande solidez

Por outro lado, numa empresa com grande foco em resultados, as características menos presentes na empresa eram: ser calma, garantia de emprego e estabilidade, conforme citações:

- “A empresa não é calma, mas sim muito agressiva profissionalmente.”
- “Temos que ser muito dinâmicos, pois estamos em constantes mudanças.”
- “Estamos passando por uma fase difícil, onde ocorrem muitas demissões.”
- “Em função do negócio, a empresa está sempre agitada, em mudanças.”
- “Na empresa não existe calma, pois estamos num mundo globalizado, com muita concorrência, o que exige rapidez na execução das atividades.”
- “Como é uma empresa privada, não dá garantia de emprego.”
- “Nessa atividade não existe estabilidade.”
- “É uma empresa muito dinâmica: característica do varejo e mercado financeiro.”
- “Com as mudanças e a reestruturação, muitas vagas estão sendo fechadas e muitas pessoas estão sendo demitidas.”

Além disso, os respondentes apresentaram mais duas características como menos presentes: maior remuneração para alto desempenho e ser muito organizada. As citações exemplificam:

- “A empresa não é referência no que diz respeito a salários.”
- “As metas individuais são estabelecidas, mas ainda não somos remunerados individualmente pelos resultados.”
- “Os funcionários que realizam ótimos resultados, não remunerados na mesma proporção.”
- “Remuneração estática mesmo com promoção.”
- “Há muita diferença salarial entre os funcionários.”
- “Nem sempre que o profissional surpreende no desempenho de suas tarefas é reconhecido.”
- “Salário totalmente fora dos padrões do mercado.”
- “Os processos internos estão bastante desorganizados e alguns projetos em atraso, dificultando o atendimento na ponta.”
- “Falta muita organização nos prazos para os nossos clientes.”
- “A comunicação é muito desorganizada.”
- “Os trabalhadores esbarram na burocracia e na falta de organização.”

Os demais subgrupos eram pequenos e não representavam a opinião da maioria. Entretanto, foi analisado também o perfil cultural do nível executivo, com 7 respondentes. Apesar deste subgrupo não ser tão numeroso quando comparado com os demais, ele é representativo devido à representatividade de seus membros. Este subgrupo, formado na sua maioria por homens, é composto por gerentes e dois diretores da empresa. A percepção deste subgrupo sobre os valores mais presentes na empresa é: foco na realização, ser competitiva, ser socialmente responsável, rapidez em obter vantagem das oportunidades, assumir responsabilidade individual, conforme citações;

- “A empresa sempre pensa nas suas oportunidades e como obter as vantagens.”
- “A empresa sempre mostra o seu diferencial para a concorrência, referente aos seus produtos.”
- “A empresa tem um lado social muito atuante.”
- “A empresa não tem limites para obter melhores resultados.”

Os valores menos presentes: maior remuneração para alto desempenho, baixo conflito, estabilidade e correr riscos, conforme citações:

- “Neste aspecto a empresa deixa a desejar: não tem um plano de carreira, as oportunidades somente aparecem para quem tem ‘QI’.”
- “A remuneração ainda está defasada para as funções exercidas.”
- “Às vezes a empresa busca pessoas de fora, ao invés de aproveitar internamente.”

Os valores neutros: foco em equipes, foco em pessoas, foco em resultados e ser organizada, conforme podemos observar na citação: “As pessoas não são prioritárias. O discurso é diferente da prática.”

A principal diferença entre o subgrupo executivo e o operacional é que para o primeiro o valor foco em resultados não tem alto grau de importância, mas sim neutro. Os demais valores percebidos como muito presentes são muito parecidos, exceto para a qualidade e o entusiasmo para o trabalho. Apesar de o subgrupo operacional perceber a qualidade como um valor na empresa e ter muito entusiasmo para o trabalho, o subgrupo executivo tem a percepção contrária para os dois valores. O reconhecimento para o alto desempenho e compartilhar informações livremente são percebidos como pouco presentes para os dois subgrupos.

Como é possível verificar os escores dos fatores normalizados e as cargas dos fatores identificados (Tabelas 56 até 59 – Apêndice 3) permitem a identificação da medida de importância atrelada de cada fator aos valores agrupados na escala usada no Q-sort.

Consolidando a análise da empresa BETA, foi possível perceber que o segmento de negócio da empresa favorece as mudanças constantes que causam instabilidade e até demissões. Agravando esta questão, a empresa no segmento financeiro tem o estereótipo de ser focada em resultados, mesmo esta não seja a percepção do nível executivo. Mesmo não sendo muito organizada, não tendo o nível de qualidade desejada e também não reconhecendo e remunerando para o

alto desempenho, os profissionais do nível operacional se dizem entusiasmados em trabalhar na empresa, conforme se observa nas citações:

- “Os funcionários gostam da empresa.”
- “A empresa é diferente, é muito competitiva.”
- “O objetivo da empresa é ser o melhor lugar para se trabalhar.”
- “As pessoas são motivadas.”

5.2.1.2 Empresa BETA1

Os resultados da empresa BETA1 apresentaram nove subgrupos, totalizando 32 participantes. Os três maiores subgrupos possuíam 17 participantes. O primeiro subgrupo com sete funcionários percebia como valores mais presentes na empresa o foco na realização, a boa reputação, o foco em pessoas e o foco em resultados. Em contraposição este mesmo subgrupo percebia que a empresa tinha valores menos presentes, tais como: ser calma, estabilidade, baixo conflito e assumir riscos individualmente (Gráfico 37).

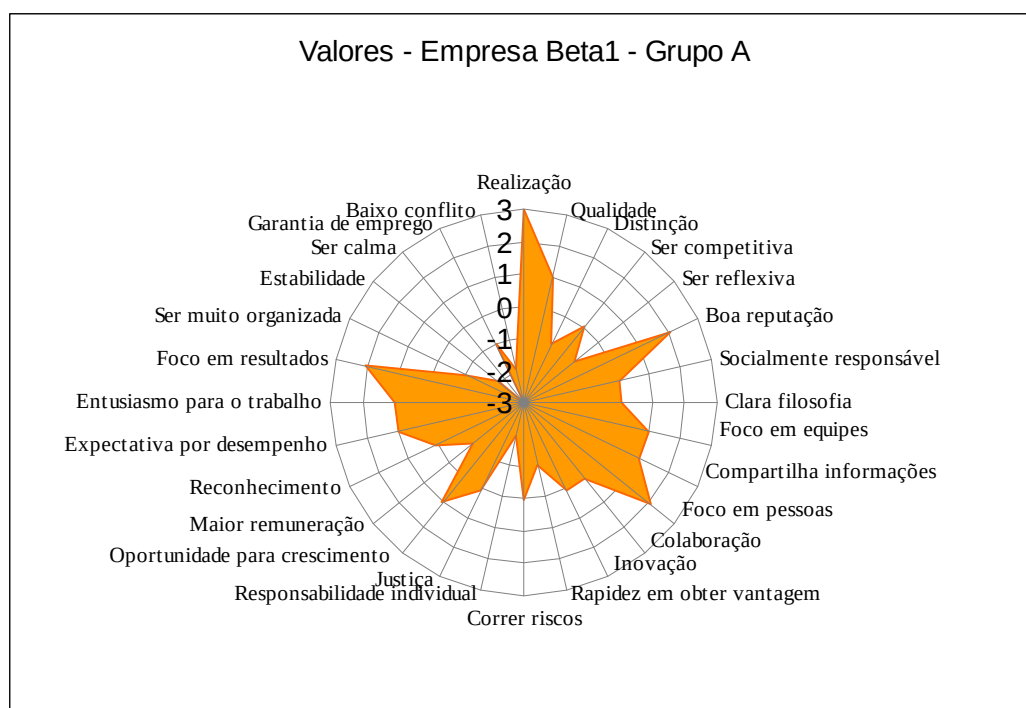


Gráfico 37 – Valores – Empresa BETA1 – Grupo A
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

O segundo subgrupo percebia como valores organizacionais a boa reputação, qualidade, estabilidade e ser socialmente responsável. Por outro lado, não percebia a maior remuneração para alto desempenho, inovação, rapidez em obter vantagem das oportunidades e correr riscos (Gráfico 38). A principal percepção deste subgrupo foi à estabilidade interna da empresa, conforme observado pelo entrevistado: “A empresa é boa para se trabalhar. A empresa fornece estabilidade para aqueles que cumprem suas metas.”

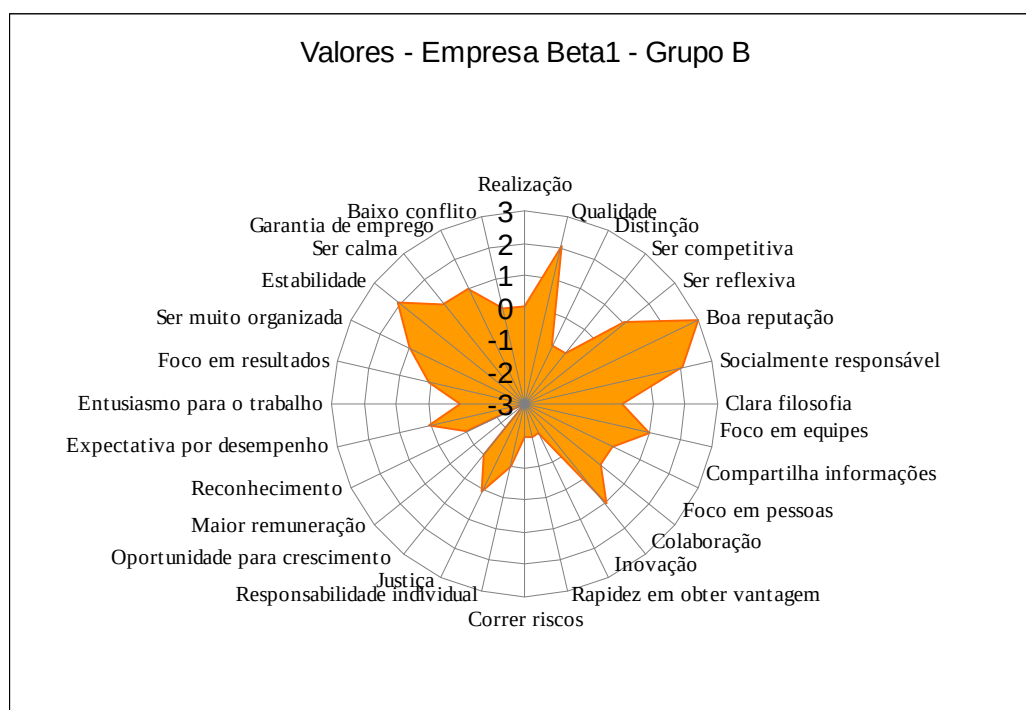


Gráfico 38 – Valores – Empresa BETA1 – Grupo B
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

O fato de a empresa fazer parte de um grande grupo talvez traga para este subgrupo de funcionários a percepção de que há estabilidade.

O terceiro subgrupo da BETA1 respondeu que os valores mais presentes eram compartilha informações livremente, ser reflexiva, justa e ser calma. De outro lado, os valores menos presentes eram ser muito organizada, inovação, foco em realização e qualidade (Gráfico 39). Os valores mais presentes não são iguais, mas apresentam a mesma intensidade, isto é, transmitem calma e linearidade. Os percebidos como menos presentes, com exceção da inovação, são diferentes.

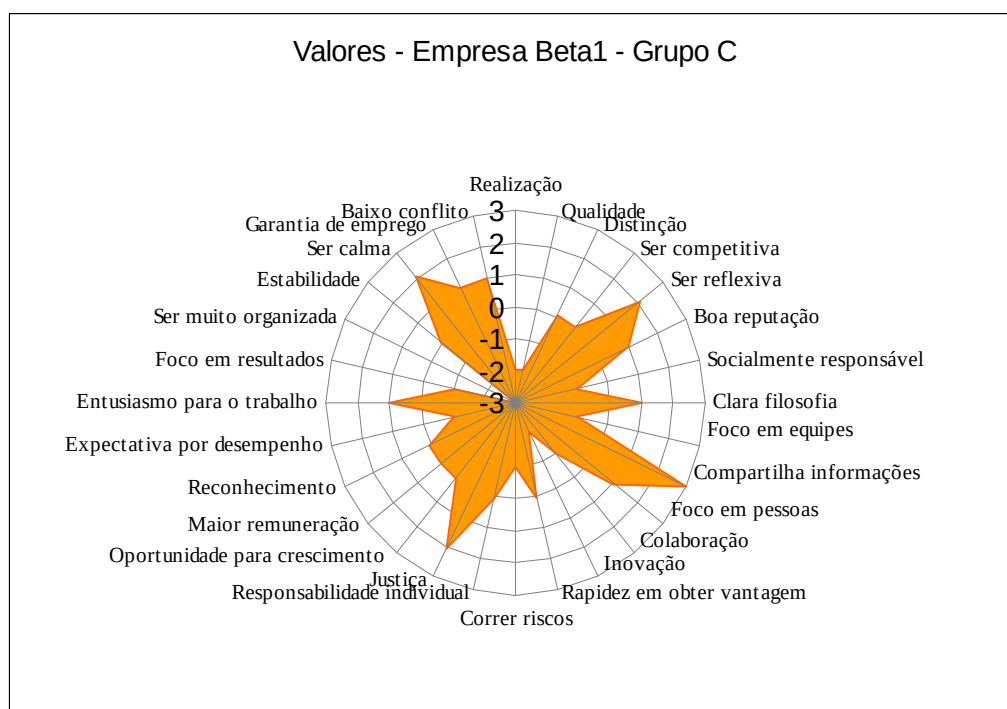


Gráfico 39 – Valores – Empresa BETA1 – Grupo C
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Resgatando os valores explícitos da empresa BETA1 (qualidade, inovação, tradição e produtividade), podemos observar que a qualidade e a inovação não são percebidas por todos os grupos da mesma forma. Outras características apresentaram muita diferença entre os grupos: maior remuneração para alto desempenho, ser calma e ser organizada.

Na análise de todos os valores efetivamente internalizados pelos respondentes (consolidados) se apresentaram os seguintes como mais presentes: assumir responsabilidade individual, colaboração e compartilha informações livremente, conforme citação: “É esperado que as pessoas tomem decisões individuais em momentos críticos.”

Segundo o gestor do contrato da BETA1, “a empresa procura manter todos bem informados, entretanto, muitas vezes a permanência externa dos profissionais que atendem os clientes, dificulta a comunicação.”

Concluindo, a empresa BETA1 busca continuamente manter seu foco nos resultados e na realização com colaboração, comunicação e com as responsabilidades focadas o indivíduo, conforme citação: “Toda a empresa tem foco na realização e a maioria dos empregados tem objetivos individuais.”

Isto parece ser necessário, haja vista que a empresa atua num segmento muito sensível as mudanças de mercado, sendo necessário estar muito próximo do cliente para que não haja “ruído na comunicação e pior, a perda do contrato”.

5.2.1.3 Empresa BETA2

Os resultados da empresa BETA2 apresentaram nove subgrupos, totalizando 26 participantes, sendo três os mais coesos com 16 participantes. O primeiro subgrupo com cinco funcionários percebia como valores ser competitiva, foco na realização, inovação e foco em pessoas. Como valores menos percebidos: ser calma, baixo conflito, maior remuneração para alto desempenho e expectativa por desempenho (Gráfico 40), como reportam as citações:

- “Todos os objetivos são claros, planejados e executados em especial com foco no cliente.”
- “A prioridade é sempre o funcionários, independentemente do resultado.”

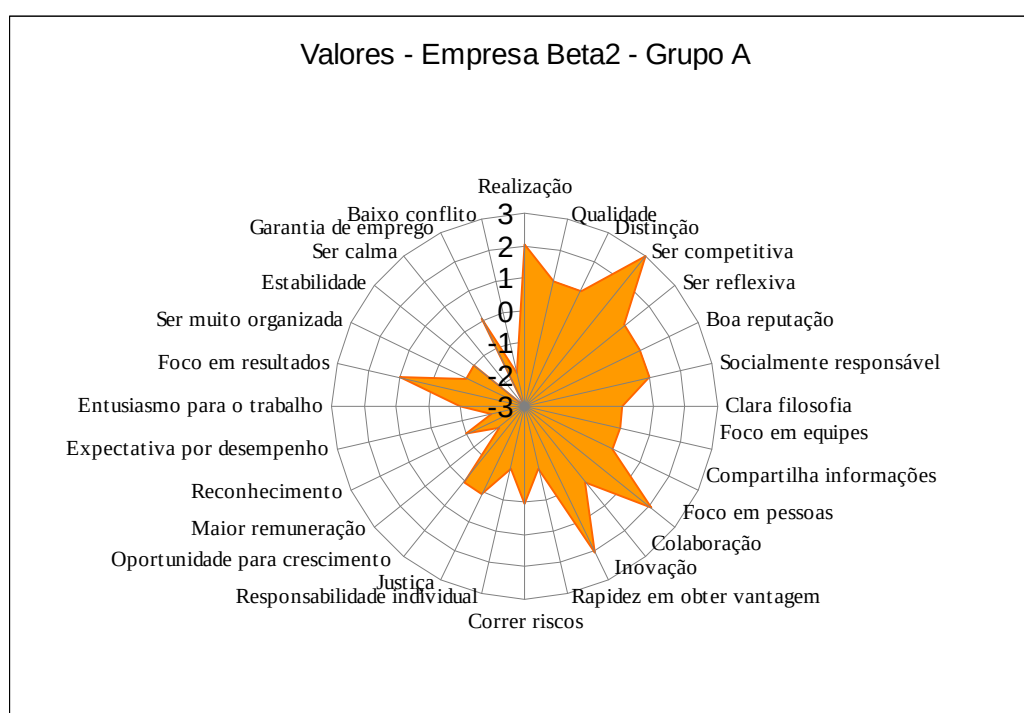


Gráfico 40 – Valores – Empresa BETA2 – Grupo A
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

O segundo grupo com seis respondentes percebia como valores mais presentes na empresa ser calma, estabilidade, garantia de emprego e ser reflexiva: “O tempo da empresa definir e implantar uma estratégia é longo, mas necessário”. Como valores menos percebidos: foco na realização, foco em equipes, justiça e foco em resultados (Gráfico 41).

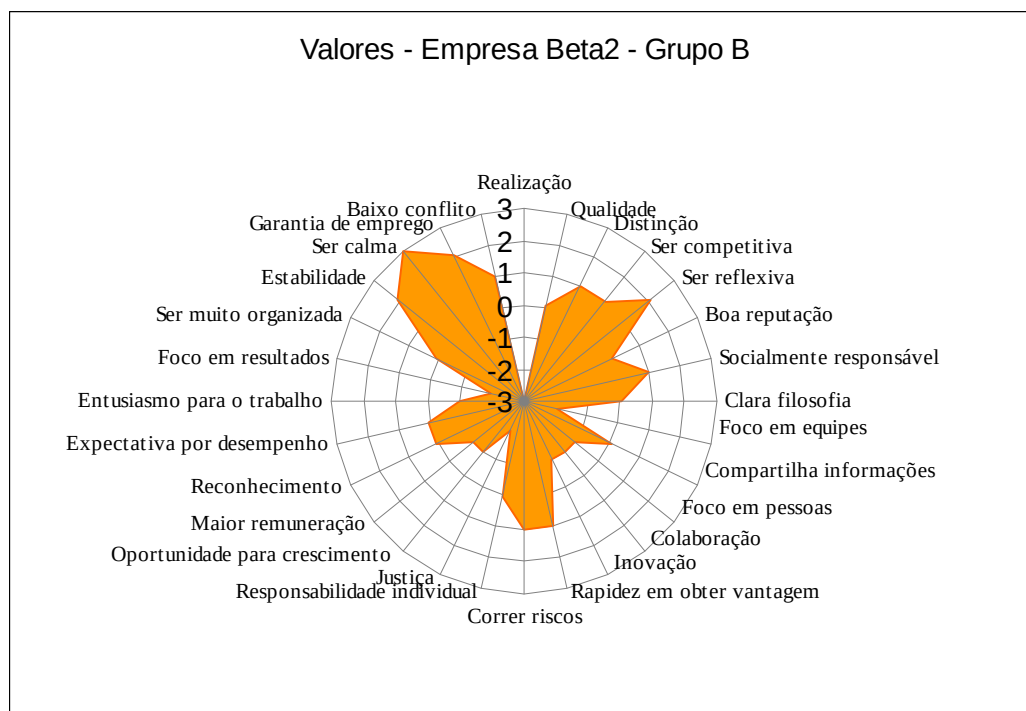


Gráfico 41 – Valores – Empresa BETA2 – Grupo B
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

A percepção deste grupo é oposta ao do primeiro quando ao valor ser calma e foco na realização. A maioria dos grupos, exceto três, acreditam que a empresa é calma e estável e que não tem muito foco na realização, conforme citações:

- “A estabilidade é uma característica desta empresa.”
- “Nem todos conhecem bem suas metas.”

O terceiro subgrupo percebe os valores mais presentes da empresa como sendo ser muito organizada, garantia de emprego, estabilidade e clara filosofia de orientação. E, os menos presentes, como: boa reputação, foco na realização, inovação e entusiasmo para o trabalho (Gráfico 42). A citação reflete a percepção de ser muito organizada: “A empresa tem um grande foco em processos.”

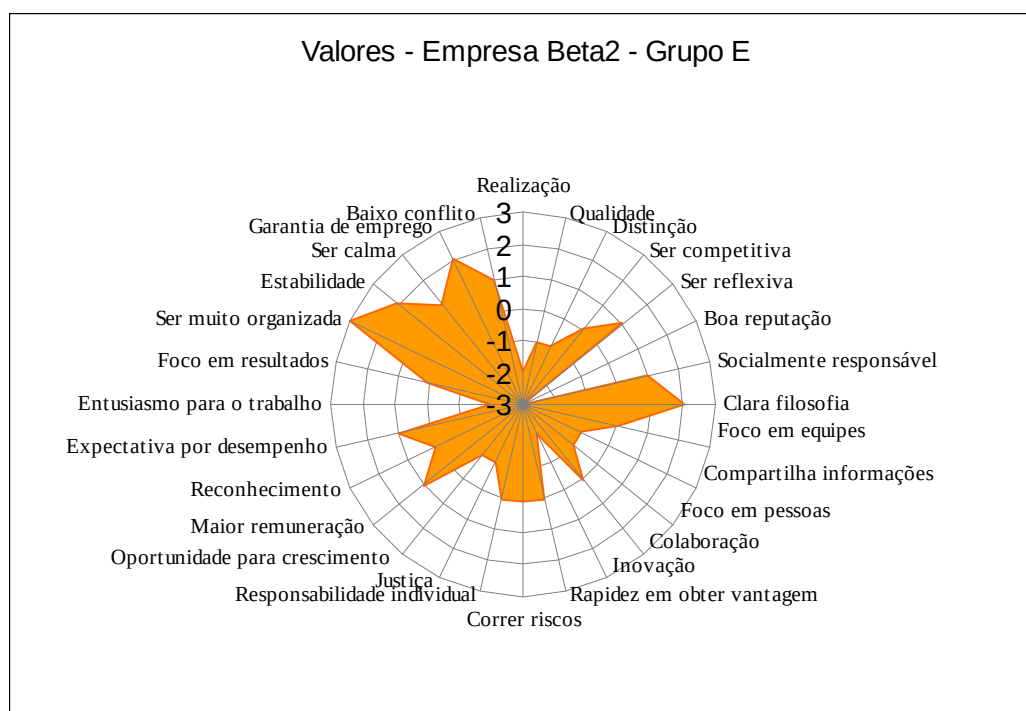


Gráfico 42 – Valores – Empresa BETA2 – Grupo E
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Este subgrupo apresentou uma percepção semelhante ao subgrupo B e contrária ao subgrupo A em alguns valores. O subgrupo E acredita que a empresa não tem foco na realização e o outro sim. Segundo um dos respondentes “a empresa muitas vezes está apagando incêndio”. Por certo que a empresa deve ter seus objetivos. Entretanto, não detectado nesta pesquisa, pode ser que eles não estejam sendo comunicados. Analisando a característica compartilha informações livremente, é possível perceber que a comunicação não é muito percebida na empresa: “as informações podem ser enviadas, mas nem sempre chegam”.

Concluindo, a empresa BETA2 tem os subgrupos concentrando a percepção positiva nas características ser reflexiva, ser competitiva e inovação. E negativas em entusiasmo para o trabalho e maior remuneração para alto desempenho.

Apesar dos valores terem sido apresentados numa ordem de importância na Análise de Fator, a Metodologia-Q, para esta empresa, apresentou uma ordem um pouco diferente. Isto pode ter sido causado pelo método adotado por cada uma das técnicas ou pela amostra coletada ter sido inadequada.

Apesar disso, é uma empresa que apresenta ser reflexiva na tomada de decisões, correr riscos e rapidez em obter vantagem das oportunidades como

valores centrais. Por outro lado, se afasta de valores como entusiasmo para o trabalho, maior remuneração para alto desempenho e inovação.

Por fim, ao analisarmos os valores explícitos da empresa (respeito a todos, integridade em todas as relações, transparência, inovar) se pode inferir que os empregados não percebem o valor inovação e nem a transparência (compartilhar informações livremente), como observado nas citações:

- “As informações não chegam quando deveriam.”
- “Inovação não é uma das bandeiras da empresa.”

5.2.1.4 Empresa BETA3

Com base nos resultados apresentados para a empresa BETA3 se formaram nove subgrupos em função dos valores percebidos pelos participantes da pesquisa. Os três maiores subgrupos eram compostos por 14 funcionários.

O primeiro subgrupo, denominado de F, composto por seis funcionários, apresentou como valores mais presentes: compartilham informações livremente, ser calma, garantia de emprego e baixo conflito. São características de organizações estáveis que possibilitam o relacionamento de longo prazo. Em contraposição este mesmo subgrupo não percebia na empresa a existência de inovação, o foco na realização, ser socialmente responsável e o foco em resultados (Gráfico 43), enfatizado na citação: “As informações chegam através de vários segmentos: intranet, boca-a-boca e divulgação através do RH.”

O segundo subgrupo, com quatro participantes, denominado de A, percebia como valores organizacionais o foco na realização, a distinção (ser diferente das demais empresas), o foco em equipes e a inovação. De forma contrária, não percebia assumir responsabilidade individual, ser reflexiva, ser muito organizada e o baixo conflito (Gráfico 44). A principal percepção deste subgrupo foi o foco na realização, conforme observado pelos entrevistados:

- “Para atender ao cliente fazemos qualquer coisa a qualquer custo.”
- “Em geral as pessoas têm grande motivação para atingir os resultados.”

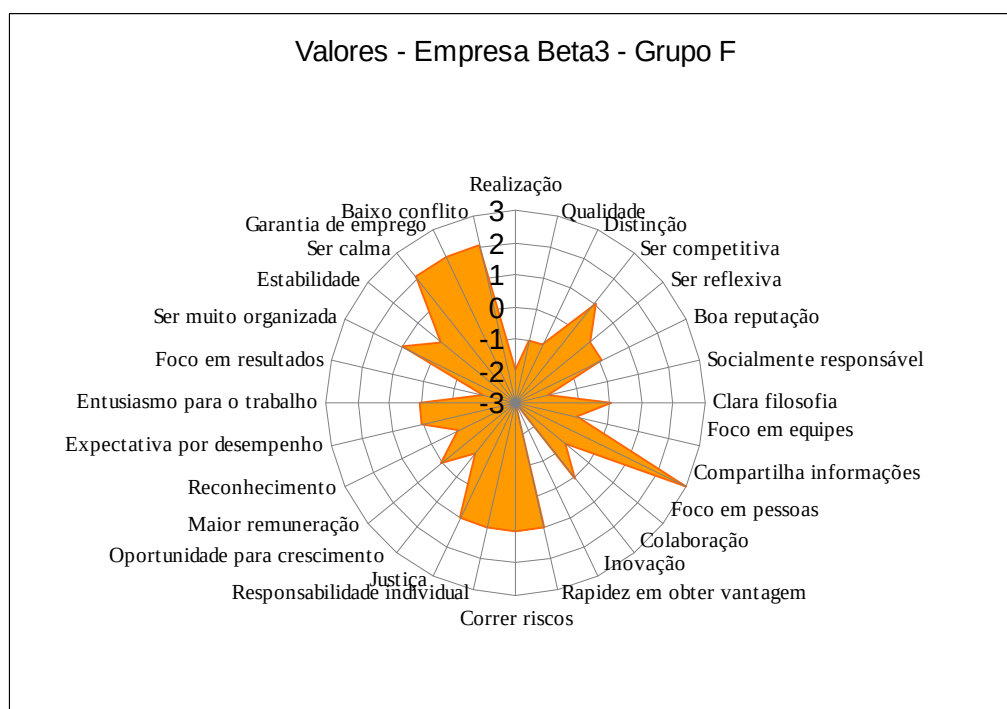


Gráfico 43 – Valores – Empresa BETA3 – Grupo F
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

No entanto o subgrupo A era o único que percebia a empresa como diferente das demais. Os outros subgrupos tinham a percepção contrária. Nem mesmo a boa reputação era um valor semelhante. Além disso, o nível de colaboração na empresa era muito baixo para a maioria dos subgrupos, conforme citação: “os colegas não se sacrificam pelos outros.”

O terceiro subgrupo, composto por quatro participantes, denominado G, percebe como valores mais presentes da empresa o foco em pessoas, o foco na realização, a boa reputação e compartilha informações livremente. E, os menos presentes, como: estabilidade, garantia de emprego, baixo conflito e distinção (Gráfico 45). A citação reflete a percepção de foco em pessoas: “Os resultados somente podem ser alcançados através das pessoas.”

Este subgrupo apresentou uma percepção semelhante a média de todos os subgrupos. Segundo a maioria dos subgrupos a empresa tem expectativa por desempenho, existe entusiasmo para o trabalho, compartilha informações e tem foco na realização, conforme citações:

- “Resultados positivos são muito bem-vindos.”
- “As metas são essenciais e devem ser atingidas.”

Valores - Empresa Beta3 - Grupo A

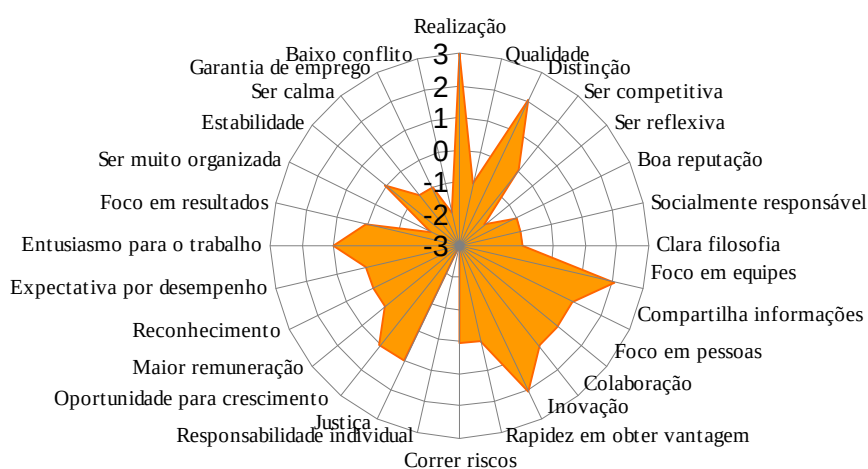


Gráfico 44 – Valores – Empresa BETA3 – Grupo A
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Valores - Empresa Beta3 - Grupo G



Gráfico 45 – Valores – Empresa BETA3 – Grupo G
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Concluindo a empresa BETA3 tem grande ênfase no desempenho (expectativa por desempenho, entusiasmo para o trabalho e foco em resultados) e pouca estabilidade (ser muito organizada, estabilidade, ser calma, garantia de emprego), como demonstram as citações:

- “Resultados positivos são essenciais.”
- “A expectativa por desempenho sobre os empregados é muito alta.”

5.2.2

Avaliação do desempenho

As parcerias entre organizações, adotadas como uma estratégia gerencial para melhorar o desempenho, têm sido estudadas (HENDERSON, 1990). Diversas formas de medir a qualidade do relacionamento têm sido utilizadas (LEE; KIM, 1999; KIM; PARK, 2003).

Neste estudo, onde foi utilizado modelo de Grover et al. (1996), duas percepções sobre o desempenho do contrato foram comparadas: o gestor do contrato do contratante e o gestor do contratado.

Com base no modelo de Grover et al. (1996) o desempenho foi analisado sob a ótica estratégica, econômica e tecnológica. Os benefícios estratégicos referem-se à habilidade da organização focar em seu negócio principal terceirizando atividades rotineiras. Os benefícios econômicos referem-se à habilidade da organização de usar seu conhecimento especializado e economia de escala de recursos humanos e tecnológicos do contratado e controlar sua estrutura do custo com contratos bem elaborados. Os benefícios tecnológicos referem-se à habilidade da organização em ter acesso a tecnologia de ponta e evitar o risco da obsolescência tecnológica resultante de mudanças dinâmicas.

5.2.2.1

Empresas BETA e BETA1

As percepções dos gestores, da contratante e da contratada, divergem na média (3,15 e 4,38). Na análise individual de cada pergunta, quando a diferença entre as avaliações, a contratada sempre da resposta mais positivas do que a contratante (Gráfico 46). Isto pode ser um viés da pesquisa, devido o contratado

ter o interesse em supervalorizar a parceria, uma vez que a solicitação para participar da pesquisa foi feita à contratada pela empresa contratante. Pode ser também que a empresa contratante tenha escolhido os terceiros com os quais têm melhor relacionamento.

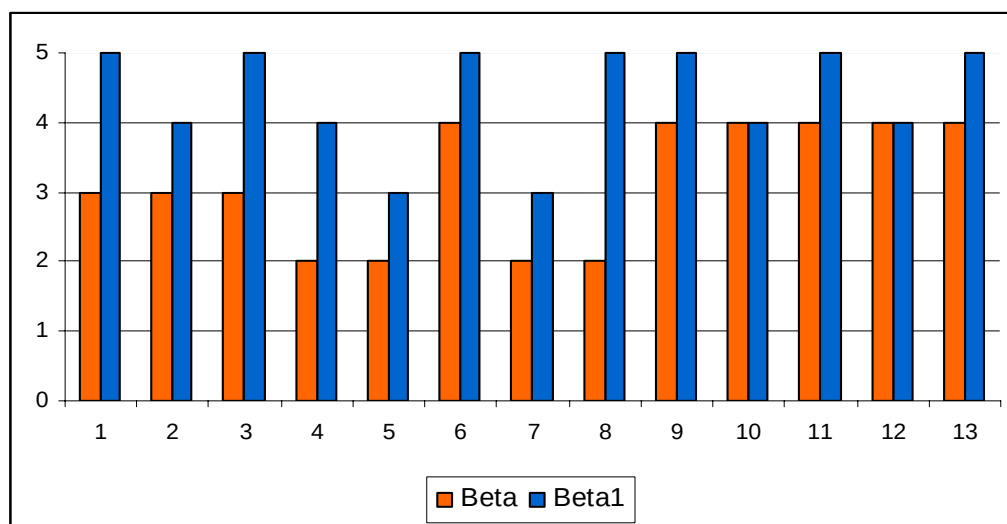


Gráfico 46 – Desempenho – Empresas BETA e BETA1

Nota: as questões para avaliação do desempenho encontram-se descritos no Quadro 2.

Na visão da estratégia empresarial (questões 1 a 3), na visão econômica (questões 4 a 6) e na visão tecnológica a percepção da contratada é sempre mais favorável, na média, que a da contratante. Segundo o gestor da contratante, “as empresas prestadoras de serviços ainda estão distantes da qualidade desejada”. Para ele, as empresas simplesmente fazem o mínimo necessário para manter a relação. Não é uma parceria é uma simples terceirização. Apesar da avaliação de satisfação da contratante ser menor que a da contratada (questões 9 e 13), a nota aplicada pelo gestor da contratante é bastante alta (4 para as duas perguntas). A empresa contratada não tem contribuído de forma significativa e, segundo o gestor, “de forma sistemática para a redução de custos em função da economia de escala”. Segundo o gestor da contratante, “as empresas terceirizadas deveriam entender melhor as necessidades de seus clientes, ao invés de somente fazer a rotina das atividades terceirizadas”. Por último, a visão sobre a relação interorganizacional existente demonstra que o nível de confiança não é pleno na visão da contratante e a relação não é vista como de parceria por ambas as empresas. Como vimos na revisão da literatura, a confiança é um construto que influencia o sucesso de uma parceria.

A média das avaliações da contratante está um pouco acima da mediana e a média da contratada está bastante próxima da nota máxima. Assim, o desempenho do contrato de terceirização entre a contratante e a contratada foi considerado regular.

5.2.2.2 Empresas BETA e BETA2

A percepção dos gestores da contratante e da contratada apresenta diferença entre as médias (3,31 e 4,38), sendo maior a avaliação da empresa BETA2. A análise individual de cada pergunta apresentou diferenças significantivas em quatro itens. Com exceção de três questões, em todas as demais a contratada deu respostas mais positivas do que a contratante (Gráfico 47). A contratada pode ter tido o interesse em supervalorizar a parceria, devido à mesma ter sido originada na empresa contratante. Outra possibilidade é a empresa a empresa contratante ter escolhido os terceiros com os quais têm melhor relacionamento.

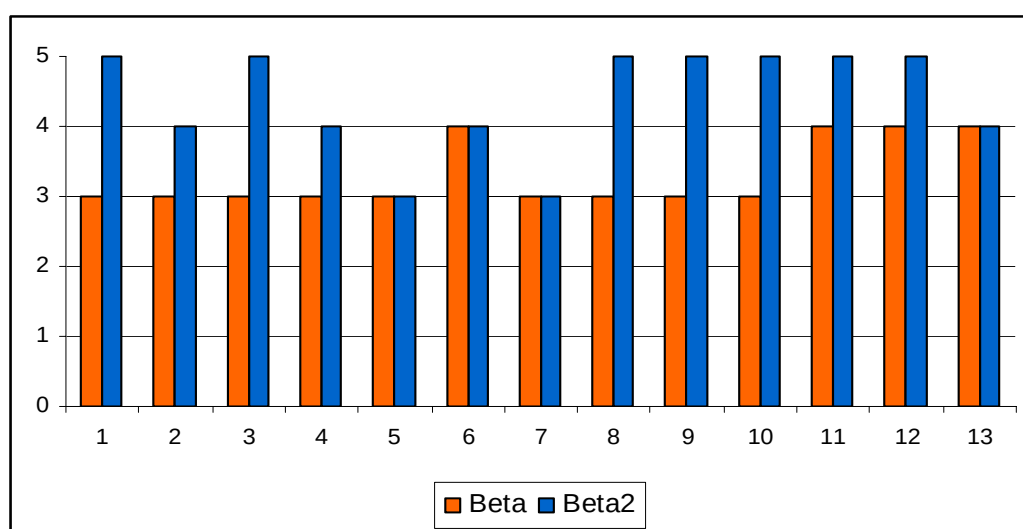


Gráfico 47 – Desempenho – Empresas BETA e BETA2

Nota: as questões para avaliação do desempenho encontram-se descritos no Quadro 2.

Na visão da estratégia empresarial e tecnológica a percepção da BETA2 é sempre superior a da BETA. São nestas duas dimensões que as diferenças das médias são maiores. Segundo o gestor da contratante, a percepção das contratadas está incorreta. Existe a crença de que a contribuição das contratadas é grande, mas elas “estão distantes, fazendo a rotina”. O gestor da contratante deu um exemplo

dessa distância: “Estávamos procurando um prestador de serviços para uma determinada necessidade e não sabíamos que a empresa BETA2 prestava esse tipo de serviço. Isto aconteceu devido à contratada estar distante da contratante e não conhecer efetivamente suas necessidades”. Na visão econômica as médias são semelhantes. Por último, a visão sobre a relação interorganizacional é onde residem algumas diferenças significativas, principalmente, a questão nove que mede o grau de satisfação da relação. Para a contratante a avaliação é mediana e para a contratada é excelente.

Em função das diferenças acentuadas de percepção (questões 1, 3, 8, 9 e 10) onde a média da BETA é de 60% de satisfação e a da BETA2 é de 100% de satisfação, o desempenho do contrato de terceirização entre a contratante e a contratada foi considerado regular.

5.2.2.3

Empresas BETA e BETA3

A percepção dos gestores da contratante e da contratada apresenta diferença entre as médias (3,54 e 4,38), sendo maior a avaliação da empresa BETA3. A análise individual de cada pergunta apresentou diferenças pouco significativas na maioria dos itens. Com exceção de três questões, em todas as demais a contratada deu respostas mais positivas do que a contratante (Gráfico 48). A contratada pode ter tido o interesse em supervalorizar a parceria, devido à mesma ter sido originada na empresa contratante. Outra possibilidade é a empresa a empresa contratante ter escolhido os terceiros com os quais têm melhor relacionamento.

Na visão da estratégia empresarial, econômica e tecnológica a percepção da BETA3 é superior a da BETA. As diferenças não são significantes. Por último, a visão sobre a relação interorganizacional é onde residem as menores diferenças. Mantendo a suposição de que as respostas da contratada estão infladas, e considerando que a média da BETA é de 80% de satisfação e a da BETA3 é de 100% de satisfação, o desempenho do contrato de terceirização entre a contratante e a contratada foi considerado bom.

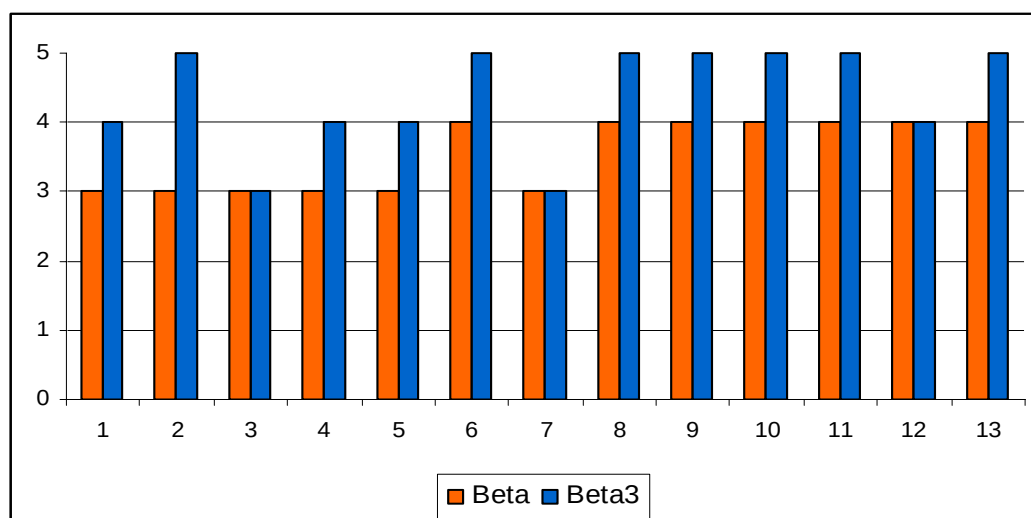


Gráfico 48 – Desempenho – Empresas BETA e BETA3

Nota: as questões para avaliação do desempenho encontram-se descritos no Quadro 2.

5.2.3 Análise consolidada do estudo de caso 2

Como vimos o uso do OCP é uma forma de representar o sistema de valores da organização (CHATMAN; JEHN, 1994). Outro aspecto importante é o fato de permitir a comparação das empresas (CHATMAN; JEHN, 1994), tendo em vista que a cultura varia mais entre empresas do que dentro das empresas.

A análise individual das empresas permitiu a identificação de seus valores essenciais e a comparação dos mesmos. Entretanto, para dar maior confiabilidade a comparação dos valores entre a contratante e as contratadas, foi utilizada a técnica estatística de Correlação Canônica (exame da relação de dois grupos de variáveis). Com base nos resultados não há congruência entre a empresa BETA (contratante) e qualquer uma das empresas contratadas (BETA1, BETA2 e BETA3). Apesar de a correlação canônica apresentar um coeficiente alto ($R^2_c > 0,600$) todas as equações resultantes da análise foram não-significantes ao nível de significância de 0,05. Esta é uma clara evidência estatística de que não há congruência entre as empresas.

Os valores culturais distintos das empresas neste estudo parecem estar relacionados com a dinâmica da indústria (LEE; YU, 2004). A não significância estatística da análise da correlação canônica não deixa dúvidas de que não existe congruência cultural entre as empresas contratante e cada uma das contratadas.

A empresa BETA apresentou valores muito coesos em função de ter resultado da análise estatística da Metodologia-Q um agrupamento bastante grande que representava aproximadamente 62% da amostra.

A cultura organizacional percebida por este subgrupo tinha com foco em resultados, ser competitiva, ênfase em qualidade e foco na realização. Em contraposição este mesmo subgrupo não percebia na empresa a existência de ser calma, garantia de emprego, estabilidade e uma maior remuneração para alto desempenho, conforme podemos observar nas citações:

- “Temos um lema que é ‘fazer acontecer’, considerando que o varejo é extremamente dinâmico, precisamos respeitar esta velocidade.”
- “A empresa apresenta um alto grau de agressividade em resultados comerciais.”
- “Resultados é a tônica do dia-a-dia da empresa.”
- “A empresa é competitiva, pois possui garra e muita vontade de superar metas e desafios.”
- “A busca por resultados é o maior objetivo da empresa.”

Por outro lado, numa empresa com grande foco em resultados, as características menos presentes na empresa eram: ser calma, garantia de emprego e estabilidade. Além disso, os respondentes apresentaram mais duas características como menos presentes: maior remuneração para alto desempenho e ser muito organizada.

Na análise do perfil cultural do nível executivo, a percepção deste subgrupo sobre os valores mais presentes na empresa foram: foco na realização, ser competitiva, ser socialmente responsável, rapidez em obter vantagem das oportunidades, assumir responsabilidade individual, conforme citações:

- “A empresa sempre pensa nas suas oportunidades e como obter as vantagens.”
- “A empresa tem um lado social muito atuante.”
- “A empresa não tem limites para obter melhores resultados.”

Os valores menos presentes: maior remuneração para alto desempenho, baixo conflito, estabilidade e correr riscos.

Analisando os dois grupos em conjunto, foi possível perceber que o segmento de negócio da empresa favorece as mudanças constantes que causam instabilidade e até demissões, conforme citado por um executivo: “no segmento financeiro o que há de mais constante são as mudanças”.

Mesmo não sendo muito organizada, não tendo o nível de qualidade desejada e também não reconhecendo e remunerando para o alto desempenho, os profissionais do nível operacional se dizem entusiasmados em trabalhar na empresa, conforme citações de um dos executivos entrevistados:

- “É uma empresa mais informal e pouco burocrática. No entanto, a informalidade gera desorganização.”
- “Devido à informalidade existente na empresa, as coisas que são feitas nem sempre tem a qualidade devida. O ‘fazer acontecer’ muitas vezes impacta negativamente na qualidade.”
- “A remuneração dos empregados é dividida em duas partes: uma fixa, menor e outra variável, maior. Entretanto, quando a empresa não tem bons resultados, a remuneração variável desaparece.”

Alguns outros aspectos sobre a cultura organizacional da BETA foram apresentados pelo executivo. O primeiro é sobre a inovação. Segundo o entrevistado, “os produtos da empresa mudam pouco ... a empresa se preocupa mais em manter seus produtos. No passado ganhou prêmios de varejo. Hoje a empresa esta buscando mudar seu *portfolio* de monoproduto para multiproduto. Já existe um projeto para isso”. O segundo aspecto é quanto a informações. Segundo o entrevistado “devido o perfil mais mantenedor da empresa, existe medo de perda de espaço dos gerentes, devido a reestruturação, e isto faz com que eles não transmitam as informações”. Por último, para um dos entrevistados, “a empresa é rápida em obter vantagem das oportunidades, mas utiliza métodos antigos, pouco agressivos”.

De uma forma geral existe correlação entre as culturas da empresa BETA e cada uma das empresas contratadas, mas não existe significância estatística. Em todas as relações interorganizacionais o desempenho foi reconhecido como existente. Nesta relação à empresa de recursos humanos BETA1 dá ênfase a qualidade e a organização, valores que são secundários na BETA. Entre outros estas variações, podem ter levado a análise estatística a apresentar resultado não significante.

No caso da empresa BETA2 que possui valores como foco em pessoas (talvez por ser uma empresa de recursos humanos) e compartilha informações livremente, difere da empresa BETA que não enfatiza estas características com a mesma intensidade. A vocação maior da BETA é para resultados e

competitividade. O que parece intuitivo para uma empresa do segmento financeiro que passa por reestruturação.

Para a empresa BETA3, outra empresa de recursos humanos, que possuiu valores corporativos bem difundidos como a inovação e valores Não presentes como foco na realização, também cria um distanciamento com a empresa BETA. Para o gestor da contratante a sintonia fina entre a cultura das empresas “somente existirá quando todas as empresas tiverem compromisso com o resultado, controle de custos, ser simples nas realizações e fazer acontecer”.

Na realidade as características apresentadas pelo gestor são os valores não explícitos da empresa apresentados por executivo entrevistado: “simplicidade, fazer acontecer e dor de dono”.

Apesar não haver congruência cultural com nenhuma das empresas prestadoras de serviços, o desempenho foi regular ou bom. A correlação canônica apresentou coeficientes altos ($R^2_c > 0,600$) em quase todas as equações resultantes da análise, entretanto todas foram não-significantes ao nível de significância de 0,05. Talvez o fato da empresa estar passando por uma reestruturação tenha provocado algum viés nas respostas. A discussão sobre este resultado está apresentada na conclusão deste estudo.

5.3

Estudo de caso 3 – empresa GAMA, GAMA1, GAMA2 e GAMA 3

5.3.1

Identificação da cultura organizacional

Depois de aplicar algumas técnicas estatísticas aos dados coletados em cada empresa, os respondentes ofereceram informações sobre a cultura organizacional de suas empresas. Apesar da Análise de Fator ter agrupado o consenso da cultura organizacional de cada empresa a Metodologia-Q nos forneceu como os funcionários dessas empresas estão agrupados de acordo com a percepção da cultura organizacional. Assim, foi analisada a forma de agrupamento dos valores para os principais subgrupos de respondentes de cada empresa. Isto possibilitou perceber que apesar das diferenças culturais existentes entre as empresas (contratada e contratantes) existem similaridades internas (sub-culturas).

5.3.1.1 Empresa GAMA

Com base nos resultados apresentados para a empresa GAMA se formaram subgrupos (sub-culturas) com valores percebidos pelos participantes da pesquisa como muito ou pouco presentes na empresa. O maior subgrupo da GAMA era composto por 14 funcionários que percebiam como valores mais presentes o foco em resultados, a boa reputação, a rapidez em obter vantagem das oportunidades e ser socialmente responsável. Em contraposição este mesmo subgrupo não percebia na empresa a existência de reconhecimento para alto desempenho, a oportunidade para crescimento profissional e uma maior remuneração para alto desempenho (Gráfico 49).

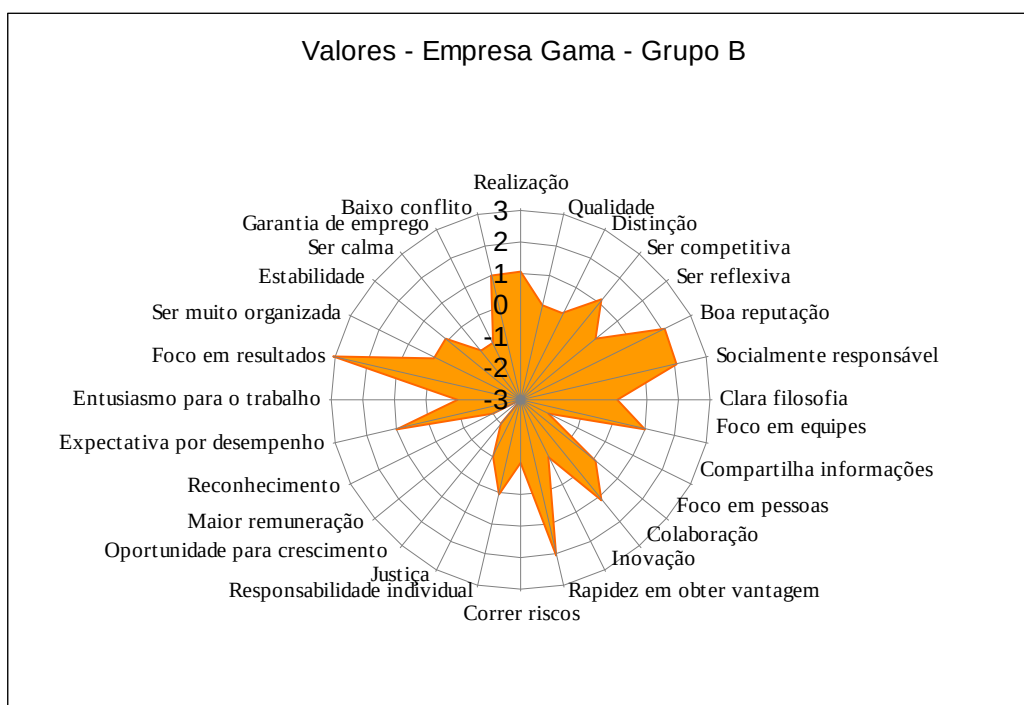


Gráfico 49 – Valores – Empresa GAMA – Grupo B
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Este subgrupo era formado exclusivamente por homens que trabalhavam no operacional da metalúrgica, tinham na maioria deles mais de 5 anos de serviço, e uma visão bastante forte de que a empresa valorizava os resultados e que tinha boa reputação no mercado com ênfase na responsabilidade social, conforme podemos observar nas citações:

- “Muito ligada em resultados”
- “Tudo está ligado à produção e venda.”
- “É a realidade da empresa: bater metas.”
- “Cobra muito resultado.”
- “Ter produção para ter resultado. Muita cobrança.”
- “Tem mais de 90 anos no mercado e criou um nome.”

Por outro lado, foi apontado pelos respondentes que a empresa não revertia os resultados para os seus funcionários, conforme citado:

- “Busca a qualquer custo alcançar os resultados, ainda que para isso deva agir de forma que impacte negativamente nos empregados.”
- “É muito difícil crescer na empresa.”

O segundo subgrupo da GAMA possuía 9 respondentes. Para eles os valores mais presentes na empresa eram boa reputação e garantia de emprego e de outro lado, os valores menos presentes eram organização, reconhecimento para alto desempenho e uma maior remuneração para alto desempenho (Gráfico 50). Apesar dos valores mais importantes para este subgrupo serem diferentes do subgrupo anterior, os percebidos como menos presentes são bastante semelhantes.

Este subgrupo, também formado exclusivamente por homens, difere do anterior por possuir profissionais da área administrativa e produção e, mais importante, dois dos principais gestores da empresa. Todos tinham mais de 5 anos de serviço, e uma visão muito positiva da boa reputação da empresa e da garantia de emprego (estabilidade), conforme podemos observar nas citações:

- “A empresa se sobressai no mercado. Mantém as contas em dia. É sólida e não está envolvida em escândalos.”
- “A empresa trabalha com exportação, tem uma empresa na Argentina e recentemente renovaram um contrato de exportação.”
- “É uma boa empresa. É pontual, paga em dia.”
- “A empresa tem um bom ambiente de trabalho, dá condições de trabalhar.”

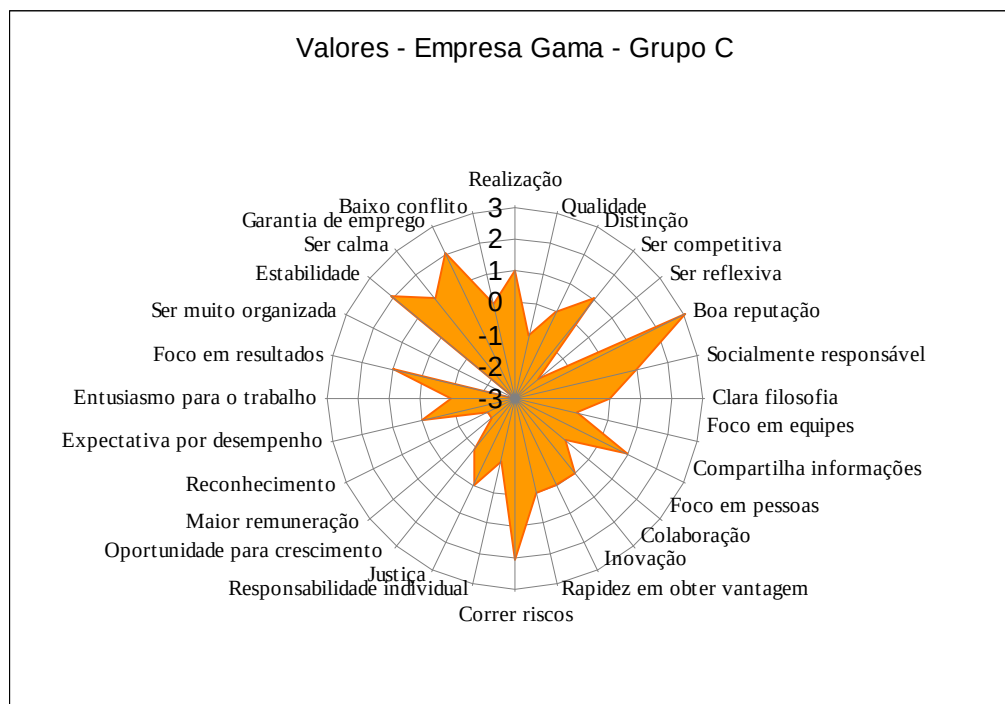


Gráfico 50 – Valores – Empresa GAMA – Grupo C
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

O principal valor não percebido por este subgrupo é a organização, conforme podemos atestar nas citações:

- “Não é organizada.”
- “Muitas vezes há conflito entre os gestores da empresa (industrial e administração), pois não estão alinhados. Há falta de integração que dificulta a organização da empresa.”
- “Existe muito retrabalho. As programações de produção são muitas vezes refeitas.”
- “Falta alguém para administrar a empresa e as equipes.”

Quanto aos valores não percebidos por este subgrupo, semelhantes ao subgrupo A, foram apontados o reconhecimento para alto desempenho e uma maior remuneração para alto desempenho. As citações pontuaram:

- “Existem muitos profissionais competentes na empresa que não são aproveitados. Muitos têm saído por falta de reconhecimento.”
- “Quando um profissional adquire uma nova habilidade ele não tem oportunidade em outra área. As pessoas ficam muito tempo fazendo a mesma coisa.”
- “Os profissionais estão sempre trabalhando muito e não recebem reconhecimento.”
- “Não reconhecem o desempenho.”

Como é possível verificar os escores dos fatores normalizados e as cargas dos fatores identificados (Tabelas 23 até 30 – Apêndice 3) permitem a identificação da medida de importância atrelada de cada fator aos valores agrupados na escala usada no Q-sort.

Por último, cabe apresentar o subgrupo que contém a representação da direção da empresa. O terceiro subgrupo da GAMA possuía 4 respondentes. Para eles os valores mais presentes na empresa eram maior remuneração para alto desempenho, assumir responsabilidade individual e compartilha informações livremente. E, em menor grau de importância, correr riscos, expectativa por desempenho, reconhecimento para alto desempenho e foco em pessoas. O valor menos presente era foco em equipes (Gráfico 51). Apesar deste subgrupo não ser tão numeroso quando comparado com os demais, ele é representativo devido à representatividade de seus membros.

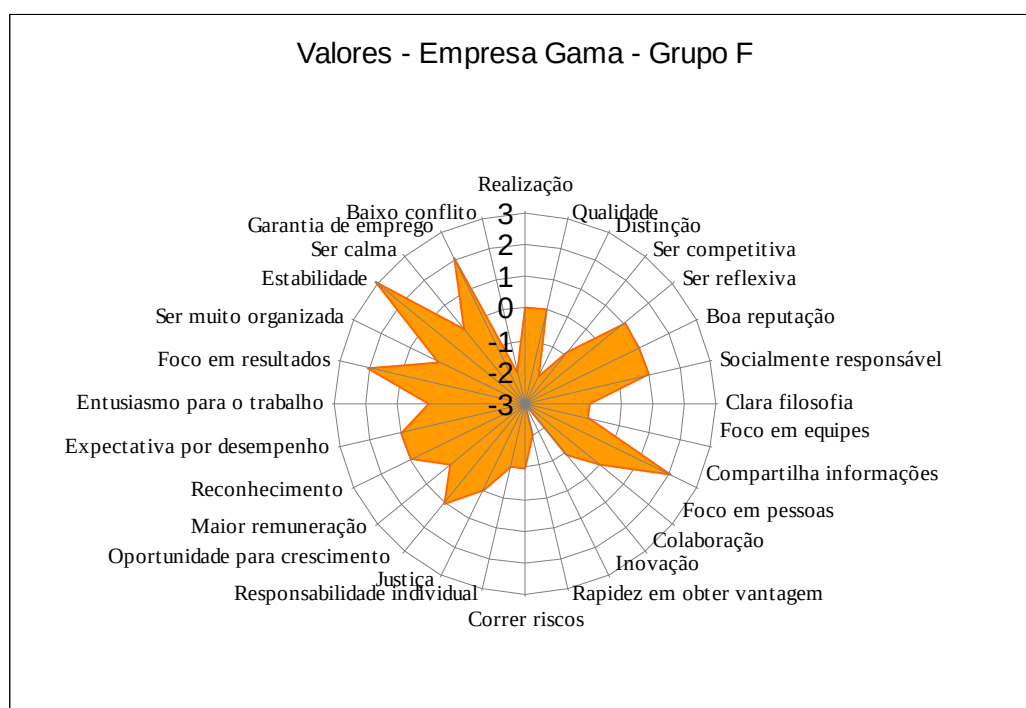


Gráfico 51 – Valores – Empresa GAMA – Grupo F
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

A forma de pensar deste grupo privilegia o trabalho individual, empreendedor, de fazer as coisas, como se pode observar na citação:

- “Assumir responsabilidade individual significa que cada indivíduo tem que assumir suas responsabilidades para que as coisas aconteçam. A empresa espera que os indivíduos realizem suas tarefas.”
- “A empresa está sempre aberta ao diálogo.”

Além disso, a clara percepção da direção da empresa que a comunicação é transparente e que os mais produtivos são mais bem remunerados. Na verdade está não é a percepção dos operários, como relatam as citações:

- “Não há política de cargos e salários.”
- “Quando as decisões são tomadas começam os boatos. A comunicação de boatos é truncada.”
- “Os boatos ocorrem por falta de comprometimento das pessoas que detém a informação.”
- “A empresa não tem um processo de comunicação.”

Consolidando a análise da empresa GAMA, foi possível perceber que o momento atual de mudanças constantes causa muita instabilidade na organização que busca intensamente o aumento do desempenho, apesar da pouca qualidade e organização interna, conforme se observa nas citações:

- “A empresa se preocupa mais em produzir que com qualidade.”
- “Os processos internos não são eficientes e provocam desorganização na empresa. Além disso, os processos não são integrados.”

Apesar do nível de qualidade não ser o desejado, a empresa é socialmente responsável, no entanto com “... pouca inovação, devido ao tipo de produto produzido que não favorece a mudança”. A empresa tem foco em resultados e realizações, “... mas poderia ser mais”. A responsabilidade individual com aceitação de riscos é estimulada. Devido à forte hierarquização da empresa a comunicação é filtrada e fica concentrada nos níveis mais elevados de gestão favorecendo o boato. A empresa tem baixo conflito interno e é vista como diferente (para melhor) quando comparada com outras metalúrgicas. O foco atual é muito mais em resultados do que em pessoas “apesar de acreditar que as pessoas fazem a diferença”.

5.3.1.2 Empresa GAMA1

Os resultados da empresa GAMA1 apresentaram três subgrupos, totalizando 10 participantes como sendo os mais coesos. O primeiro subgrupo de funcionários percebia como valores mais presentes na empresa o foco em resultados, a oportunidade de crescimento profissional e a estabilidade. Em contraposição este mesmo subgrupo percebia que a empresa não tinha valores menos presentes, tais como: correr riscos, distinção (ser diferente das demais empresas) e assumir riscos individualmente (Gráfico 52).

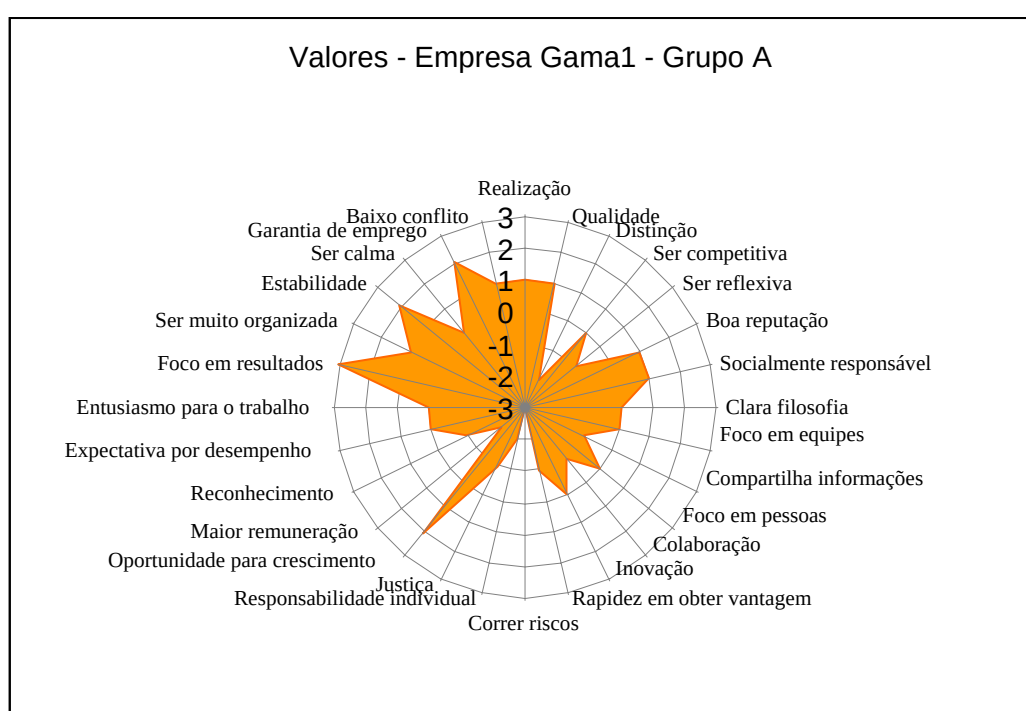


Gráfico 52 – Valores – Empresa GAMA1 – Grupo A
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

O segundo subgrupo percebia como valores organizacionais ser calma, maior remuneração para alto desempenho e estabilidade. Por outro lado, não percebia a rapidez em obter vantagem das oportunidades de mercado, o foco em equipes e a inovação (Gráfico 53). Com exceção do gestor do contrato, todos os demais respondentes eram da produção e da administração da empresa. A principal percepção deste subgrupo foi a estabilidade interna da empresa, conforme observado pelo entrevistado: “A rotatividade da empresa é baixa.”

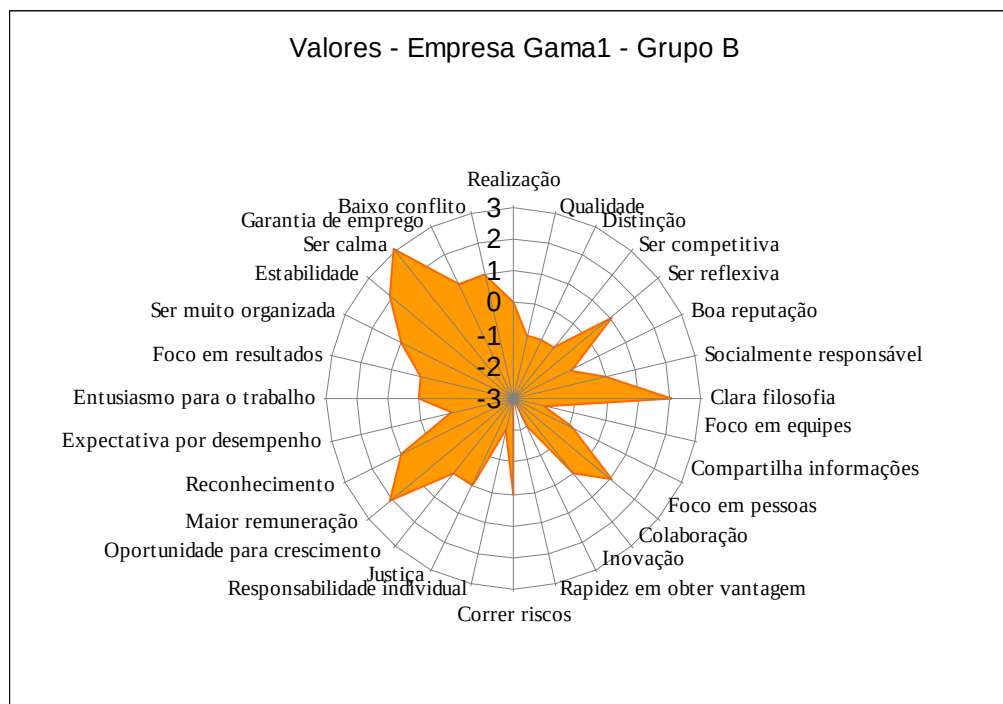


Gráfico 53 – Valores – Empresa GAMA1 – Grupo B
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

O fato de a empresa ser uma franquia talvez traga para este subgrupo de funcionários a percepção de que não havia inovação.

O terceiro subgrupo da GAMA1 respondeu que os valores mais presentes eram a clara filosofia de orientação e ser socialmente responsável e, de outro lado, os valores menos presentes eram assumir responsabilidade individual e o foco em resultados (Gráfico 54). Apesar dos valores mais importantes para este subgrupo serem diferentes do subgrupo anterior, os percebidos como menos presentes são bastante semelhantes.

Resgatando os valores explícitos da empresa GAMA1 (ética, confiabilidade, transparência, agilidade, flexibilidade, comprometimento e responsabilidade social), fica claro que os valores efetivamente internalizados pelos respondentes (consolidados) são: ser muito organizada, foco em pessoas, ser calma, estabilidade e clara filosofia de orientação. O comprometimento divulgado parece estar sendo percebido pelos empregados, entretanto, a responsabilidade social, a flexibilidade e a transparência estão distantes dessa percepção. Segundo o gestor do contrato da GAMA1, “os funcionários não buscam informações, não tiram dúvidas. Falta transparência por cautela.”

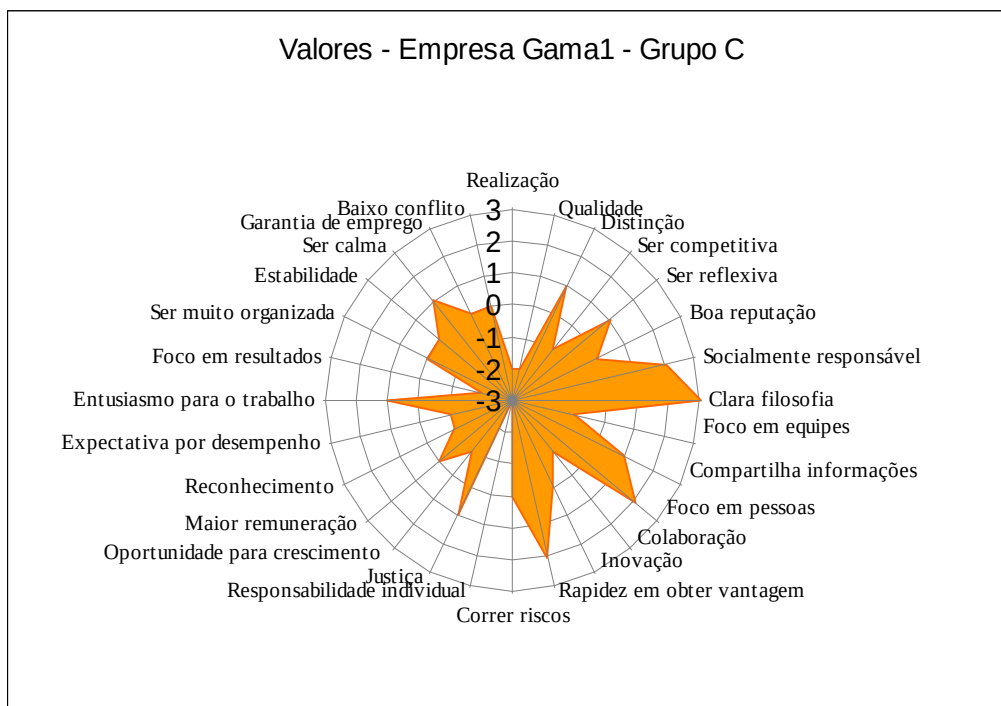


Gráfico 54 – Valores – Empresa GAMA1 – Grupo C
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Concluindo, a empresa GAMA1 busca continuamente manter seu foco nos resultados com trabalho em equipe. Isto parece ser intuitivo numa franquia de limpeza predial. O negócio deve dar resultado e o trabalho em equipe é essencial. Entretanto, o conflito está presente. Apesar disso, é uma empresa percebida como de boa reputação (pois é um grande franqueador) que busca remunerar e reconhecer de acordo com o desempenho. No geral tem foco em pessoas e motivadora (entusiasmo para o trabalho). Por fim, busca ser distinta das demais empresas, oferecendo oportunidade de crescimento profissional.

5.3.1.3 Empresa GAMA2

Os resultados da empresa GAMA2 apresentaram três subgrupos, totalizando 14 participantes como sendo os mais coesos. O primeiro subgrupo de funcionários percebia como valores ser socialmente responsável, ser competitiva e boa reputação. Como valores menos percebidos: maior remuneração para alto desempenho e estabilidade (Gráfico 55), como reportam as citações:

- “É socialmente responsável, paga insalubridade e outros benefícios, o que outras empresas não fazem.”
- “É uma empresa boa. Paga o salário em dia. Ouço falar bem dela. Tem bom ambiente de trabalho.”

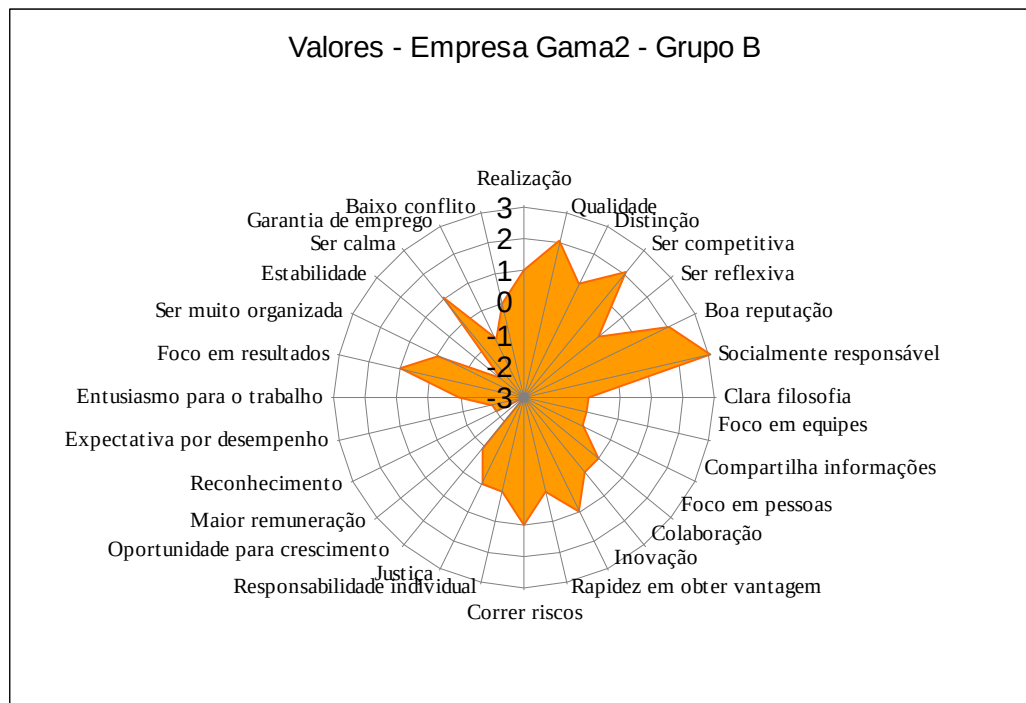


Gráfico 55 – Valores – Empresa GAMA2 – Grupo B
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

O segundo grupo de respondentes percebe como valores mais presentes na empresa o baixo conflito, a inovação e que a empresa é calma. Como valores menos percebidos: boa reputação, entusiasmo para o trabalho e foco em pessoas (Gráfico 56).

A percepção deste grupo é oposta ao do primeiro quando ao valor boa reputação. Na realidade o subgrupo B é quase o único que teve a percepção positiva deste valor. Exceto pelo valor foco em pessoas, que foi o valor menos percebido por todos os respondentes, conforme citação, o valor boa reputação foi muito pouco percebido.

- “A distribuição do trabalho não é correta. Há sobrecarga de trabalho, mais para uns do que para outros.”
- “Muitas vezes tenta-se desenvolver o máximo de desempenho e qualidade e não há preocupação com as pessoas.”

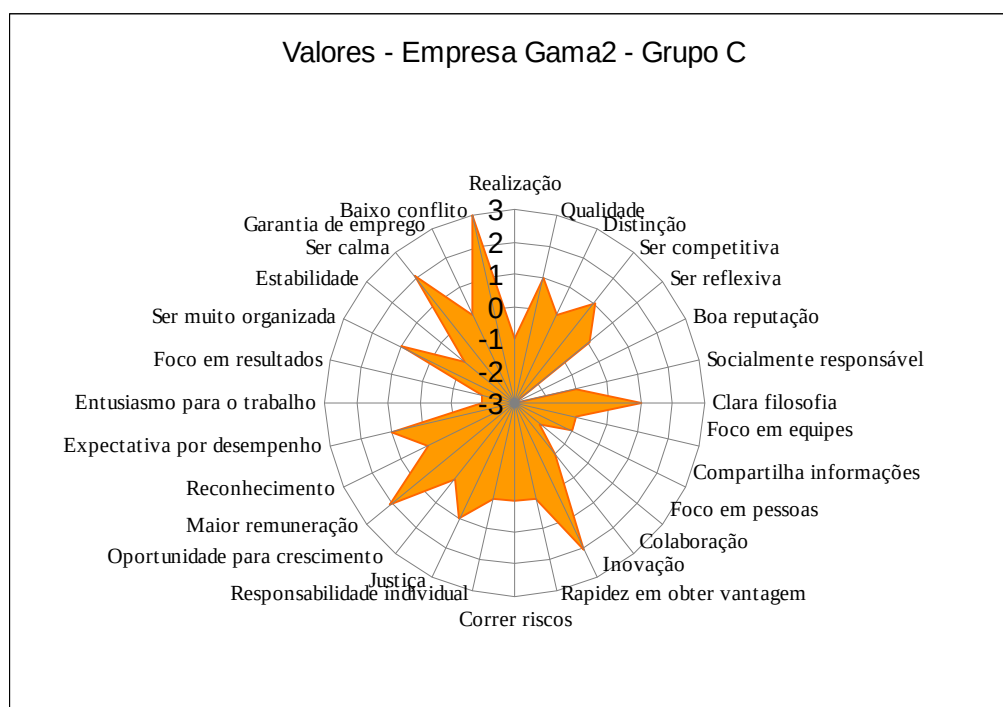


Gráfico 56 – Valores – Empresa GAMA2 – Grupo C
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

O terceiro subgrupo percebe os valores mais presentes da empresa como sendo maior remuneração para alto desempenho, reconhecimento para alto desempenho e garantia de emprego. E, os menos presentes, como: foco em pessoas, foco em resultados e ser socialmente responsável (Gráfico 57). As citações refletem as percepções:

- “A empresa sempre valorizou a relação de trabalho de longo prazo, mas não tem valorizado os empregados.”
- “Talvez nosso foco seja mais em objetivos do que em resultados.”

Este subgrupo apresentou uma percepção contrária ao subgrupo B. Um acredita que a empresa é socialmente responsável e o outro não. Na realidade a empresa possui uma política de preservação do meio ambiente explícita e divulgada. Entretanto, não detectado nesta pesquisa, pode ser que algumas práticas estejam contrariando as políticas da empresa. Ou pode ser que as práticas existentes não estejam sendo comunicadas. Por certo, a comunicação não é um valor muito presente para a maioria dos subgrupos, como exemplificado por um entrevistado: “A informação normalmente é mantida como um segredo. A informação não é comunicada diretamente às pessoas.”

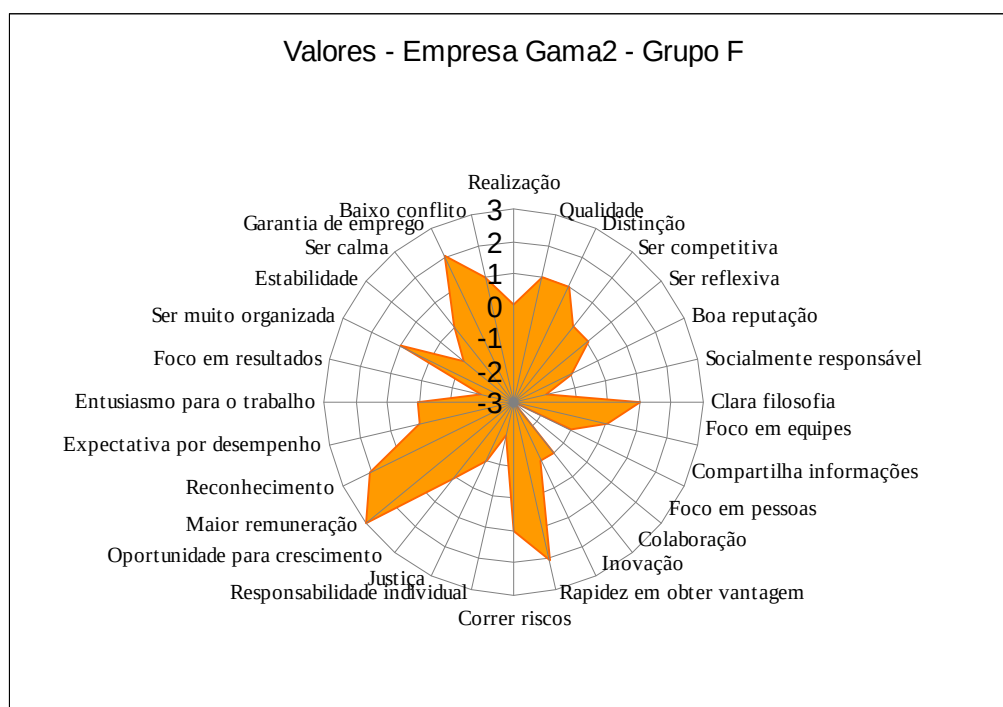


Gráfico 57 – Valores – Empresa GAMA2 – Grupo F
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Concluindo, a empresa GAMA2 tem os subgrupos equilibrados, cada um tendendo para um conjunto de valores. É o caso dos valores ser socialmente responsável, reconhecimento para alto desempenho e maior remuneração para alto desempenho. Nesse sentido, há grupos que consideram estes valores os mais importantes da empresa e há outros grupos que acreditam ser os menos importantes.

Apesar dos valores terem sido apresentados numa ordem de importância na Análise de Fator, a Metodologia-Q, para esta empresa, apresentou uma ordem um pouco diferente. Isto pode ter sido causado pelo método adotado por cada uma das técnicas ou pela amostra coletada ter sido inadequada.

Apesar disso é uma empresa que apresenta garantia de emprego, ênfase na qualidade e a inovação como pilares organizacionais. Por outro lado, se afasta de valores distinção (que foi um consenso entre todos os grupos), responsabilidade individual e foco em resultados.

Por fim, ao analisarmos os valores explícitos da empresa (Poder Fazer, Empreendedorismo sem medo de riscos e mudanças; Diversidade, Compartilhar o Sucesso, Qualidade e Trabalho em Equipe) se pode inferir que os empregados não percebem o valor empreendedorismo, pois o trabalho é muito mais em equipe do

que individual, e correr riscos não um valor praticado, como observado nas citações:

- “A aversão ao risco sempre esteve presente e está representada em todos os processos.”
- “Existem regras estritas quanto a tomar decisões que ponham em risco a empresa, principalmente quando o risco é perder um cliente.”

5.3.1.4 Empresa GAMA3

Com base nos resultados apresentados para a empresa GAMA3 se formaram subgrupos em função dos valores percebidos pelos participantes da pesquisa. O maior e mais importante subgrupo da GAMA3 era composto por 11 funcionários que percebiam como valores mais presentes a estabilidade, boa reputação, qualidade e ser socialmente responsável. Em contraposição este mesmo subgrupo não percebia na empresa a existência de inovação, correr riscos, rapidez em obter vantagem no mercado e maior remuneração para alto desempenho (Gráfico 58), enfatizado nas citações:

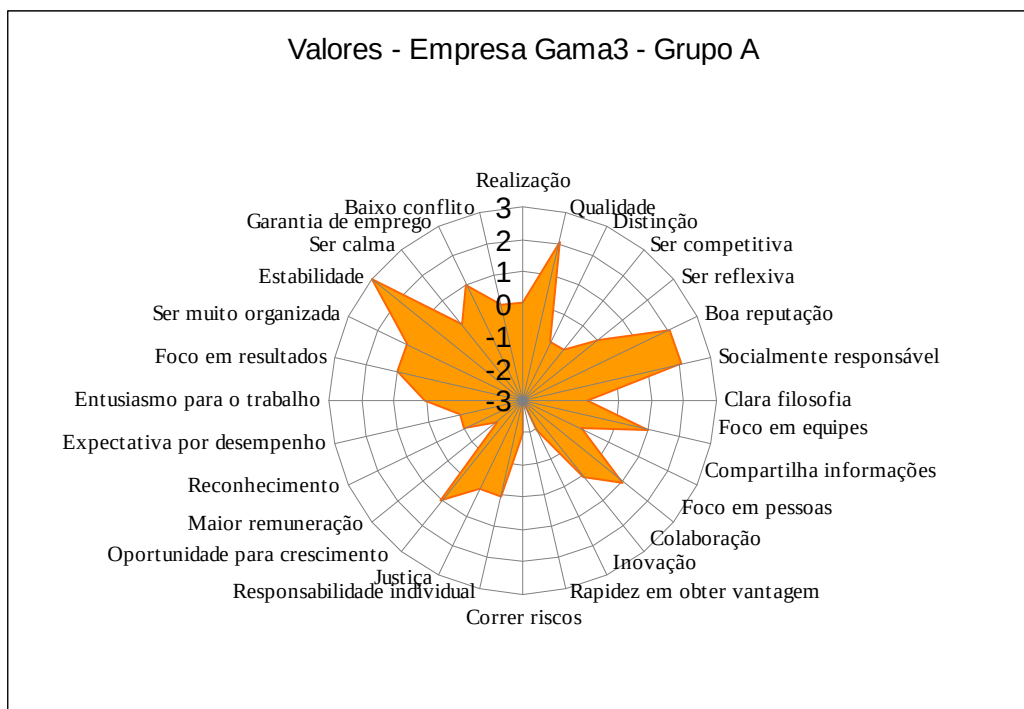


Gráfico 58 – Valores – Empresa GAMA3 – Grupo A
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

- “A empresa é reconhecida por ter uma boa reputação, graças ao seu comprometimento com os clientes.”
- “A empresa foi selecionada pela ONU para proteger os bens e as pessoas presentes no evento *The 92 Global Forum* (Eco 92).”

O segundo subgrupo percebia como valores organizacionais inovação, foco em equipes e boa reputação. De forma contrária, não percebia a garantia de emprego, rapidez em obter vantagem e correr riscos (Gráfico 59). A principal percepção deste subgrupo foi a inovação contínua promovida pela empresa, conforme observado pelo entrevistado:

- “A empresa possui uma escola de ponta, destinada ao ensino de segurança privada, com infra-estrutura que possibilita estar sempre criando coisas novas.”
- “Nós sempre trabalhamos em equipe. Disto depende a nossa segurança.”

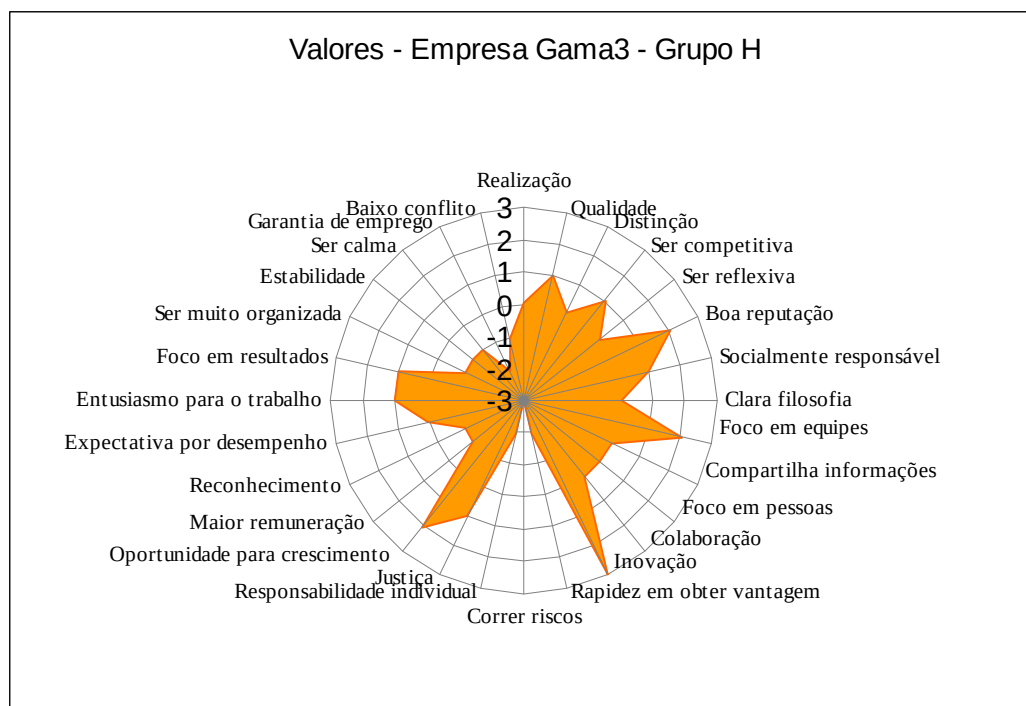


Gráfico 59 – Valores – Empresa GAMA3 – Grupo H
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

Segundo o gerente da GAMA3, o fato da empresa ser reconhecida no mercado e estar continuamente buscando novos serviços para oferecer aos seus clientes elevam a percepção de seus funcionários sobre a marca da empresa.

Concluindo a empresa GAMA3 tem uma excelente reputação e foco em equipe apesar de apresentar baixa colaboração. A inovação está presente no cotidiano da empresa, mas sem correr riscos desnecessários, como citado: “A

empresa e um pouco conservadora na tomada de decisão sobre o negócio. Ela não toma decisões de alto risco. É quase burocrática.”

A oportunidade de crescimento profissional está presente em função da expansão do negócio. A empresa apresenta baixo conflito devido à disciplina existente na atividade.

5.3.2

Avaliação do desempenho

As parcerias entre organizações adotadas como uma estratégia gerencial para melhorar o desempenho têm sido estudadas (HENDERSON, 1990). Diversas formas de medir a qualidade do relacionamento têm sido utilizadas (LEE; KIM, 1999; KIM; PARK, 2003).

Neste estudo, onde foi utilizado modelo de Grover et al. (1996), duas percepções sobre o desempenho do contrato foram comparadas: o gestor do contrato do contratante e o gestor do contratado.

Com base no modelo de Grover et al. (1996) o desempenho foi analisado sob a ótica estratégica, econômica e tecnológica. Os benefícios estratégicos referem-se à habilidade da organização focar em seu negócio principal terceirizando atividades rotineiras. Os benefícios econômicos referem-se à habilidade da organização de usar seu conhecimento especializado e economia de escala de recursos humanos e tecnológicos do contratado e controlar sua estrutura do custo com contratos bem elaborados. Os benefícios tecnológicos referem-se à habilidade da organização em ter acesso a tecnologia de ponta e evitar o risco da obsolescência tecnológica resultante de mudanças dinâmicas.

5.3.2.1

Empresa GAMA e GAMA1

A percepção dos gestores da contratante e da contratada não divergem significativamente na média (3,54 e 4,08). Entretanto, na análise individual de cada pergunta fica claro que na maioria dos casos a contratada tende a dar resposta mais positivas do que a contratante (Gráfico 60). Isto pode ser um viés da pesquisa, devido o contratado ter o interesse em supervalorizar a parceria, devido à mesma ter sido originada na empresa contratante.

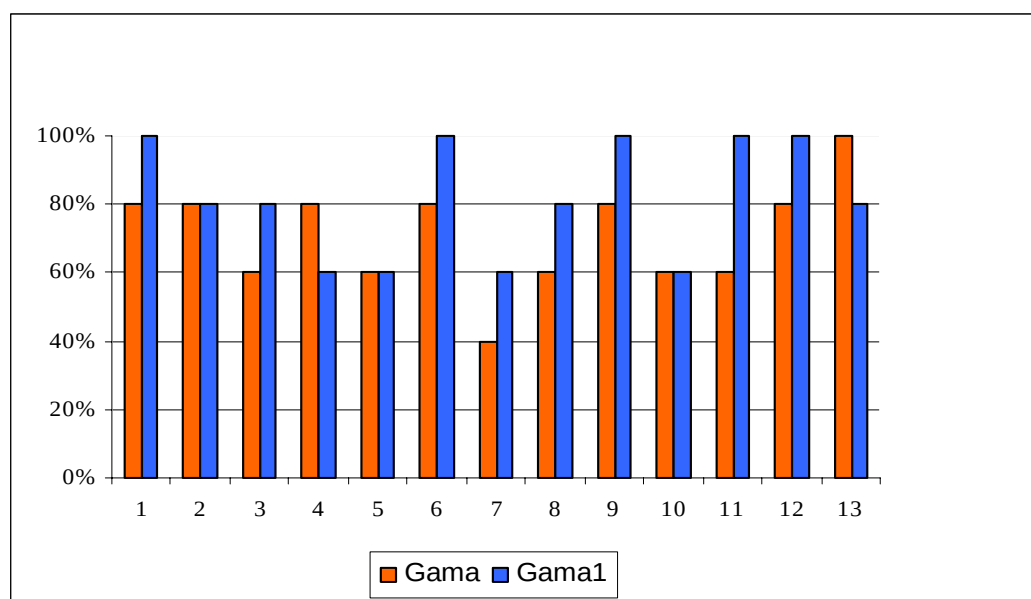


Gráfico 60 – Desempenho – Empresas GAMA e GAMA1

Nota: as questões para avaliação do desempenho encontram-se descritos no Quadro 2.

Na visão da estratégia empresarial a média das respostas é um pouco superior para a GAMA1, indicando que a empresa contratada tem contribuído mais para que a GAMA possa focar na sua atividade-fim e ter acesso a profissionais especializados. Na visão econômica, apesar das médias serem iguais, a contratante acredita que a GAMA1 tem contribuído para a melhoria da economia de escala em recursos humanos e a contratada acredita que tem contribuído para que a GAMA aumente o controle dos custos das despesas do serviço terceirizado. Na realidade, depois de algum tempo de terceirização, a falta de parâmetros dificulta a precisão da identificação da melhoria do controle de custos. Na visão tecnológica a percepção de ambas as empresas não é muito boa, sendo pior a da contratante. O tipo de serviço terceirizado (limpeza) não oferece muitas alternativas de avanço tecnológico e o contrato de prestação de serviços com objeto incorreto favorece a acomodação do prestador de serviços. Por último, a visão sobre a relação interorganizacional existente é sem dúvida onde existe a maior diferença entre a percepção do contratante e do contratado. A maior diferença é quanto ao nível de confiança entre as empresas. Como vimos na revisão da literatura, a confiança é um construto que influencia o sucesso de uma parceria. Neste caso o nível de confiança do contratante é menor que o do contratado.

Apesar de haver diferenças nos resultados isolados, as duas questões que buscaram avaliar o grau de satisfação do contratante e do contratado apresentam médias iguais, acima de 80%. Assim, o desempenho do contrato de terceirização entre a contratante e a contratada foi considerado bom.

5.3.2.2 Empresa GAMA e GAMA2

A percepção dos gestores da contratante e da contratada apresenta uma diferença entre as médias (3,23 e 4,00), sendo maior a avaliação da empresa GAMA2. A análise individual de cada pergunta apresentou diferenças significativas em dois itens. Novamente, na maioria dos casos, a contratada tende a dar respostas mais positivas do que a contratante (Gráfico 61). O contratado pode ter tido o interesse em supervalorizar a parceria, devido à mesma ter sido originada na empresa contratante.

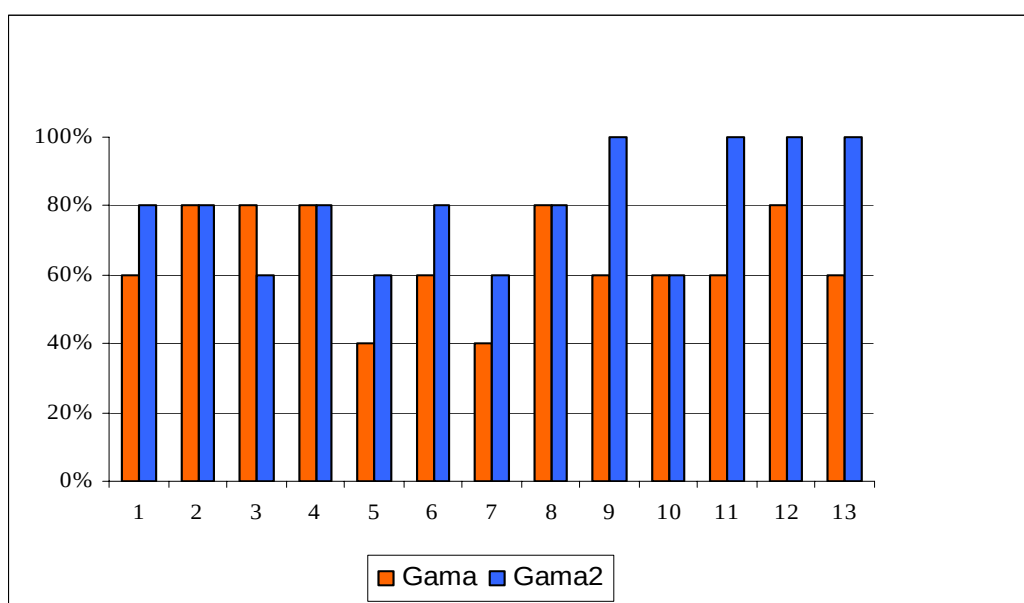


Gráfico 61 – Desempenho – Empresas GAMA e GAMA2

Nota: as questões para avaliação do desempenho encontram-se descritos no Quadro 2.

Na visão da estratégia empresarial a média das respostas é igual, apesar da GAMA2 acreditar que contribui mais para a GAMA possa focar na sua atividade-fim e a GAMA ter uma percepção maior de que tem acesso a profissionais especializados. Este resultado parece bastante intuitivo. Na visão econômica, a média das respostas foi diferente, com a contratada acreditando que tem

contribuído para que a GAMA melhore a economia de escala em recursos tecnológicos (ou técnicos) e para o maior controle dos custos das despesas do serviço terceirizado. Na realidade, depois de algum tempo de terceirização, a falta de parâmetros dificulta a precisão da identificação da melhoria do controle de custos. Na visão tecnológica a percepção da GAMA2 é de que tem contribuído redução do risco de obsolescência devido ser uma empresa que oferece muitos serviços de segurança. Por último, a visão sobre a relação interorganizacional é onde reside a maior diferença de percepção entre o contratante e o contratado. A contratada estava totalmente satisfeita com a parceria, enquanto a contratante estava razoavelmente satisfeita (vide respostas das perguntas 9 e 13 no Gráfico 61). Da mesma forma o nível de confiança percebido pela contratada era bem maior que a da contratante. Como vimos na revisão da literatura, a confiança é um construto que influencia o sucesso de uma parceria. Neste caso o nível de confiança do contratante é bem menor que o do contratado.

Em função dessas diferenças acentuadas de percepção (perguntas 9, 11 e 13) onde a média da GAMA é de 60% de satisfação e a da GAMA2 é de 100% de satisfação, o desempenho do contrato de terceirização entre a contratante e a contratada foi considerado regular.

5.3.2.3 Empresa GAMA e GAMA3

A percepção dos gestores da contratante e da contratada são muito semelhantes na média (4,46 e 5,00). Na análise individual de cada pergunta apresenta diferenças apenas na visão econômica e técnica. Na primeira a diferença se apresenta na percepção da contratante de que a contratada não está investindo o suficiente em recursos técnicos. Na segunda, a contratante não percebia a contratada como aliada na preservação e manutenção dos equipamentos (Gráfico 62). Nesta parceria a percepção de ambas as empresas é bastante precisa. Não houve interesse da GAMA3 em supervalorizar a parceria.

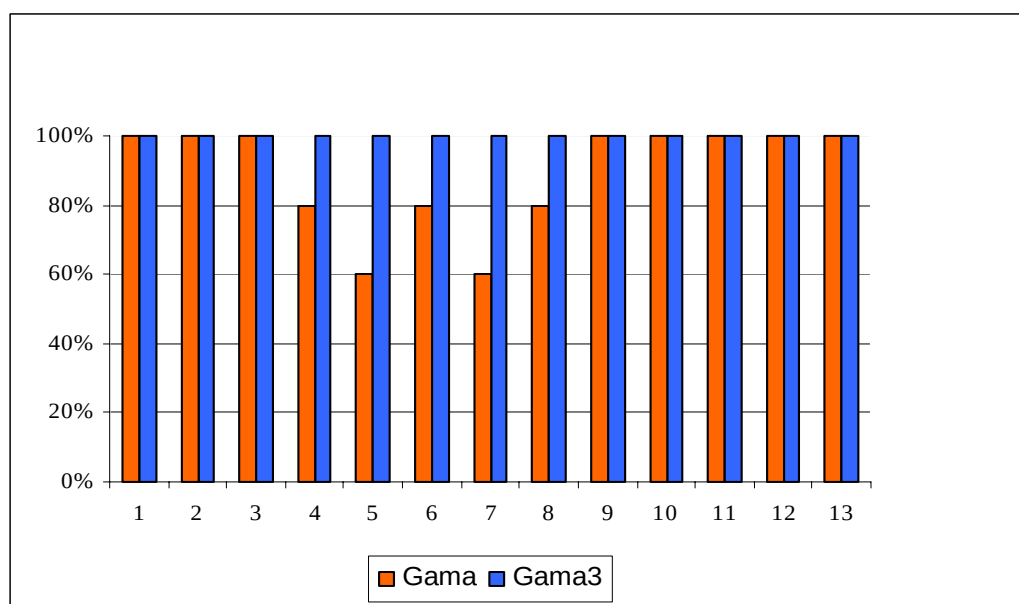


Gráfico 62 – Desempenho – Empresas GAMA e GAMA3

Nota: as questões para avaliação do desempenho encontram-se descritos no Quadro 2.

Na visão da estratégia empresarial, ambas as empresas buscam fornecer o melhor em termos de alimentação para os funcionários da contratante. A avaliação dos clientes internos é muito importante e é um indicador de satisfação facilmente mensurado. Os profissionais da contratada são qualificados e atendem a todos os setores da empresa GAMA que de alguma forma controlam os serviços prestados, como o serviço médico, recursos humanos e o setor de segurança do trabalho. Apesar da exigência da qualidade nos serviços prestados o controle de custos é obrigatório, tanto na elaboração dos alimentos quanto no refugo.

Na visão tecnológica a percepção da contratada é de que a empresa GAMA está investindo adequadamente na infra-estrutura. Segundo a gestora da prestadora de serviços, a empresa GAMA “fez recentemente uma grande reforma na cozinha, melhorando as instalações, contribuindo dessa forma para a melhoria dos serviços e redução do desperdício”. O tipo de serviço terceirizado (alimentação) oferece muitas alternativas de avanço tecnológico, como as instalações da cozinha industrial.

Por último, a visão sobre a relação interorganizacional existente é sem dúvida onde existe a maior (e total) sintonia entre a percepção do contratante e do contratado. Não existe diferença entre as médias (questões 9, 11 e 13). De acordo com a gerente da GAMA3 “existe muita confiança entre as empresas e a relação é de efetiva parceria”.

Em função das avaliações das empresas GAMA e GAMA3 o desempenho do contrato de terceirização entre a contratante e a contratada foi considerado muito bom.

5.3.3

Análise consolidada do estudo de caso 3

Como vimos o uso do OCP é uma forma de representar o sistema de valores da organização (CHATMAN; JEHN, 1994). Outro aspecto importante é o fato de permitir a comparação das empresas (CHATMAN; JEHN, 1994), tendo em vista que a cultura varia mais entre empresas do que dentro das empresas.

A análise individual das empresas permitiu a identificação de seus valores essenciais e a comparação dos mesmos. Entretanto, para dar maior confiabilidade a comparação dos valores entre a contratante e as contratadas, foi utilizada a técnica estatística de Correlação Canônica (exame da relação de dois grupos de variáveis). Com base nos resultados não há congruência entre a empresa GAMA (contratante) e qualquer uma das empresas contratadas (GAMA1, GAMA2 e GAMA3). Apesar de a correlação canônica apresentar um coeficiente alto ($R^2_c > 0,600$) todas as equações resultantes da análise foram não-significantes ao nível de significância de 0,05. Esta é uma clara evidência estatística de que não há congruência entre as empresas.

Os valores culturais distintos das empresas neste estudo parecem estar relacionados com a dinâmica da indústria (LEE; YU, 2004). A não significância estatística da análise da correlação canônica não deixa dúvidas de que não existe congruência cultural entre as empresas contratante e cada uma das contratadas.

A empresa GAMA com um ambiente de baixo conflito, com poucas mudanças internas e de produtos, socialmente responsável e com boa reputação, procura manter seu foco muito mais nos resultados do que nas pessoas. Apesar disso é estável e procura manter a garantia de emprego sempre que não há mudanças na economia, como afirmam as citações:

- “Estou há muito tempo na empresa, pois ela não demite. Para ser demitido é preciso fazer algo muito grave.”
- “A empresa não demite muito. As pessoas têm muito tempo de empresa. Pode-se não ser promovido, mas não se é demitido.”

A empresa inclusive tem como política recrutar funcionários que foram demitidos em momentos de crise. A empresa está buscando comunicar com mais intensidade, implantando programas que reduzam o boato interno. O trabalho é muito mais individualizado do que em equipe, na busca contínua de sempre atender os clientes, às vezes a qualquer custo. Mas, para que as coisas aconteçam dependem da responsabilidade individual. Alguns acreditam que o individualismo da empresa é uma forma de preservação do emprego. Os funcionários por estarem muito tempo na empresa trabalham mais individualmente e não transferem o conhecimento para não perder o emprego. Isto é demonstrado no seguinte diálogo entre um funcionário novo ou que está aprendendo uma nova atividade e um mais antigo: “Como se faz este serviço? Não sei não. Vai ver com outra pessoa. Vai dando o seu jeito”.

Há pouca organização nos processos de produção com desperdício de matéria-prima devido à obsolescência dos equipamentos. A inovação é pequena devido ao tipo de produto que é fabricado. A empresa é tradicional na sua forma de gestão e as mudanças acabam causando pânico nos funcionários que são na sua maioria antigos. Isto dificulta a mudança de procedimentos e processos

Por outro lado, a empresa GAMA1 com foco em resultados, oferecendo oportunidade para crescimento profissional, estabilidade, garantia de emprego, maior remuneração para alto desempenho, com foco em pessoas e equipes e com muita rapidez em obter vantagens tem uma dinâmica diferente da GAMA. Se por um lado esta cultura favorece um bom desempenho na parceria interorganizacional, por outro cria um distanciamento dos valores culturais. A baixa confiança apresentada pelo gestor da contratante pode ser reflexo do distanciamento cultural (LEE; KIM, 1994). Nesta relação à empresa de limpeza GAMA1 entra para trabalhar na empresa contratante GAMA como uma equipe, com uma missão a ser cumprida, enquanto os funcionários desta última se sentem indivíduos isolados trabalhando com baixa colaboração.

No caso da empresa GAMA2 que possui valores como reconhecimento para alto desempenho, ser competitiva, inovação, garantia de emprego e baixo conflito entre outros, difere da empresa GAMA em função da sua estrutura voltada para resultados e organização. O que parece intuitivo para uma empresa de segurança que busca continuamente se adaptar ao mercado de crescente criminalidade. A qualidade é essencial para que a empresa possa manter sua missão ativa. A

hierarquização e o trabalho em equipe por outro lado fazem parte da empresa, como essência, sem que isso seja um valor que possa engessar a organização. Novamente a confiança está presente, sendo que nesta relação somente a empresa contratante não percebe uma parceria, mas um serviço necessário.

Para a empresa GAMA3 que possuiu valores corporativos bem difundidos como a preocupação com o meio ambiente, a boa reputação pelos seus serviços de qualidade e com inovação contínua, além do foco em equipes e da busca pelo desempenho, a parceria é essencial, sem a qual não seria possível realizar um trabalho de qualidade. Apesar da diferença cultural entre as empresa GAMA e GAMA1 a confiança da primeira é total na segunda para que a parceria funcione. Na realidade a parceria é mensurada frequentemente pelos empregados da GAMA que segundo a gestora da contratante, “na última avaliação a [GAMA3] teve nota 10”. Além disso, para a gestora da contratante “o controle de custos é muito importante e atende a GAMA”.

Apesar não haver congruência cultural com nenhuma das empresas prestadoras de serviços, o desempenho pode ser regular, bom ou muito bom. A correlação canônica apresentou coeficientes altos ($R^2_c > 0,600$) em todas as equações resultantes da análise, entretanto todas foram não-significantes ao nível de significância de 0,05. Talvez com uma amostra coletada com entrevistas em cada uma das empresas prestadoras de serviços fosse possível obter um resultado significativo, haja vista que os coeficientes R^2_c foram altos. A discussão sobre este resultado está apresentada na conclusão deste estudo.