

# *DNA Empresarial*

[Identidade corporativa como referência estratégica]



# *DNA Empresarial*

[identidade corporativa como referência estratégica]

Lígia Fascioni



## ***Sobre os relatórios***

A seguir, são apresentados dois relatórios de identidade corporativa de duas empresas diferentes. Como os documentos são sigilosos, as identidades foram preservadas (os nomes são fictícios) e alguns detalhes sobre a área de atuação, concorrência e exercícios específicos foram alterados.

Pelo mesmo motivo, as imagens que aparecem nos relatórios estão distorcidas (os relatórios reais são fartamente ilustrados e as dinâmicas são apresentadas com mais detalhes).

Optou-se em apresentar dois exemplos porque as áreas de atuação e os resultados são bem distintos, o que possibilita verificar a variedade de conclusões que se pode obter com a aplicação do método.



# Health Reabilitação

[Relatório de identidade corporativa]



## 1. INTRODUÇÃO

O presente documento tem por principal objetivo descrever a identidade corporativa da **HEALTH REABILITAÇÃO**, uma clínica especializada em fisioterapia com foco na reabilitação de pessoas que passaram por procedimentos cirúrgicos.

O trabalho também conceitua os principais termos utilizados, descreve o método GIIC<sup>®</sup>, os respectivos resultados e conclui com a Declaração da Identidade Corporativa da **HEALTH REABILITAÇÃO**.

Além de informações contextuais fornecidas por seus sócios, os elementos necessários para a elaboração da Declaração da Identidade Corporativa da **HEALTH REABILITAÇÃO** foram obtidos em um workshop, realizado no dia 23 de novembro de 2008, com a presença de seus 16 colaboradores.

## 2. A EMPRESA

A **SAÚDE REABILITAÇÃO** iniciou suas atividades em fevereiro de 2006, em Joinville, Santa Catarina, com apenas 4 profissionais, sócios do empreendimento. Devido a outro estabelecimento registrado com este nome há mais tempo, no final de 2007 iniciou-se o processo de renomeação para **HEALTH REABILITAÇÃO**.

A empresa conta hoje com 16 colaboradores. Dos 4 sócios iniciais, apenas duas profissionais continuam no negócio. A **HEALTH** está abrindo uma unidade de atendimento em fisioterapia pediátrica e tem planos para, em breve, montar também uma unidade de tratamento em reabilitação cardíaca.

Atualmente, a **HEALTH** oferece os seguintes serviços: fisioterapia em lesões ortopédicas, traumatológicas e desportivas; terapia manual, hidroterapia e podoposturologia (tratamento com uso de palmilhas).

Com um cenário de tantas mudanças (troca de nome e

abertura de novas unidades de negócios), a definição da identidade da empresa tornou-se uma necessidade. O objetivo é construir uma identidade visual coerente, que enfatize os principais atributos da clínica. Uma reorganização dos ambientes de trabalho também está em pauta.

### **3. IDENTIDADE CORPORATIVA: CONCEITOS**

Em se tratando de identidade corporativa, não pode haver margem para dúvidas. A empresa deve ter muito claro o que ela é ou não é, o que ela quer e o que não quer ser.

Analogamente a um profissional que oferece seus serviços ao mercado, a empresa precisa ter a sua personalidade bem definida. Suas ações devem ser, de certa forma, previsíveis e esperadas. Seu profissionalismo e competência, indiscutíveis. Esse caráter deve ser tangível aos *stakeholders*, que são todas as pessoas envolvidas na atividade da empresa: sócios, administradores, funcionários, fornecedores, parceiros, investidores, órgãos regulamentadores, clientes e a comunidade afetada pela sua atuação.

Além de contribuir para a credibilidade, a identidade também serve para definir claramente o diferencial competitivo. E o conhecimento e domínio dessa identidade é o primeiro passo para que a empresa possa se diferenciar das outras.

Ao contrário da identidade, a imagem não é o que a empresa é, mas o que as pessoas vêem. Cabe ao interessado em transmitir a identidade o cuidado para que ela seja bem entendida e evitar contradições e informações dúbias.

A identidade é definida por um conjunto de características que constituem uma empresa e a tornam única. Esses atributos são classificados em essenciais, quando definem a essência da identidade, e os acidentais, que apenas auxiliam a sua construção, porém, sem alterar a essência.

Com a finalidade de evitar distorções na definição da identidade da empresa, que às vezes acaba refletindo mais o que os seus gestores gostariam que ela fosse do que a sua efetiva personalidade, o método GIIC® busca identificar os atributos essenciais contemplando todos os pontos de vista. Para isso, promove o encontro de todos os colaboradores e utiliza-se de técnicas específicas para obter as respostas que servirão de base para a definição da identidade.

#### 4. MÉTODO GIIC®

A Gestão Integrada da Identidade Corporativa (GIIC®) é um método que trata de aproximar a imagem corporativa (o que a empresa parece ser), da identidade corporativa (o que a empresa é). A identidade da empresa materializa-se no design, que, por sua vez, manifesta-se em todos os aspectos passíveis de comunicá-la, como, por exemplo, o material impresso, o atendimento telefônico, o ambiente de trabalho, as apresentações institucionais, o portfólio de produtos, o nome e a representação gráfica da instituição, etc. A figura a seguir resume a abordagem.



Módulos do  
Método GIIC®

## 5. O WORKSHOP

O encontro com a direção e os colaboradores da **HEALTH REABILITAÇÃO** ocorreu em um sábado, 23 de novembro, no Hotel Bristol, em Joinville, SC. Optou-se por uma ambientação informal para que os participantes se sentissem realmente à vontade para esclarecer dúvidas, discutir assuntos polêmicos e externar suas opiniões a respeito dos temas abordados.

A palestra introdutória sobre os principais conceitos relacionados à identidade corporativa e algumas instruções gerais sobre a dinâmica do evento ocorreu no início dos trabalhos. Nessa etapa buscou-se salientar para os participantes que não havia respostas certas ou erradas para as perguntas; devia-se, sobretudo, buscar ao máximo a tradução da **HEALTH REABILITAÇÃO**, mesmo que ela estivesse longe do ideal, pois a identidade define o que a empresa é, não o que ela gostaria de ser. Manifestações sobre as intenções de mudança são registradas no relatório final, mas não fazem parte da Declaração da Identidade Corporativa que conclui o documento.

Uma vez que perguntas diretas geralmente incorporaram tendências que podem não corresponder à realidade, buscou-se obter de forma indireta a definição da identidade da empresa. Como as tarefas foram feitas em grupo, procurou-se sempre o consenso entre os participantes.



**Acima: Flagrantes das equipes trabalhando**

Por meio de técnicas variadas, recorreu-se a analogias, listas de adjetivos contrários e cenários para descrever a empresa. A confrontação semântica foi necessária para esclarecer e uniformizar os conceitos considerados por cada participante.

As relações entre os colaboradores, o compartilhamento de tarefas, informações e objetivos, os diferentes modos de ver o negócio também foram analisados.

Para dar início aos trabalhos, solicitou-se que os 16 colaboradores se dividissem em três grupos. Os integrantes mudaram de equipe a cada tarefa, de maneira que todos puderam trabalhar com os colegas em todas as combina-

ções possíveis.

A técnica utilizada para a apresentação e discussão das idéias foi o método de enfoque participativo com visualização móvel. Além das instruções verbais para cada tarefa, as equipes receberam-na também por escrito, a fim de dirimir dúvidas. Os elementos necessários à análise foram obtidos por meio de analogias, dinâmicas de grupo e outras técnicas.

## 5.1 Analogias

### 5.1.1 OBJETO

O objetivo dessa dinâmica era identificar características da **HEALTH REABILITAÇÃO** fazendo analogia com objetos. Cada equipe deveria se reunir e responder à seguinte pergunta:

*Se a Health Reabilitação fosse um objeto, de que tipo seria? Por que este objeto foi escolhido? Que características ele possui que o aproxima da instituição? Quais as suas principais qualidades? E limitações?*



**Objetos escolhidos: espelho, computador e vaso de murano.**

As equipes elegeram três objetos e consensaram as características comuns entre eles e a **HEALTH REABILITAÇÃO**. Seguem os resultados.

### a) Espelho

<b>Reflete a verdade, veracidade da imagem</b>	A <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> consegue refletir exatamente o que seus profissionais são capazes de fazer pelos pacientes. Não há enganos de percepção.
<b>Credibilidade</b>	Assim como acreditam no que vêem no espelho, os pacientes acreditam na <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> .
<b>Funcionalidade</b>	Um espelho funciona sempre corretamente, sem erros. A <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> também.
<b>Fragilidade</b>	Como é um empresa privada e de pequeno porte, a <b>HEALTH</b> sempre está sujeita às variações do mercado, e pode se quebrar, como um espelho. Mas os profissionais sempre podem reunir os cacos e transformá-los num mosaico, ou numa outra clínica.
<b>Solidez</b>	Apesar da possibilidade de quebrar, também é comum espelhos durarem décadas (até séculos), desde que tratados com o devido cuidado.

### b) Computador

<b>Desorganizado</b>	Um computador possui todas as informações que uma pessoa precisa, mas nem sempre é fácil encontrá-las. Na <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> ocorre fenômeno semelhante.
<b>Vício</b>	As pessoas não sentem o tempo passar em frente a um computador. Na <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> , os pacientes querem continuar, mesmo após concluído o tratamento prescrito.
<b>Dinâmico, evolutivo</b>	Refere-se à capacidade de freqüente atualização da <b>HEALTH</b> e do objeto.
<b>Necessário</b>	Assim como é difícil viver sem computador, os pacientes e profissionais têm dificuldade em viver bem sem a <b>HEALTH</b> .
<b>Versátil</b>	O computador tem várias funções e utilidades, assim como a <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> .

### c) Vaso de murano

<b>Aconchego</b>	Apesar de aparentemente frio, um vaso de murano possui formas orgânicas e proporciona um toque prazeroso, de certa forma acolhedor.
<b>Transparência</b>	O vaso é transparente, como a <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> .
<b>Segurança</b>	O vaso de murano não é feito de um vidro qualquer. Em caso de quebra, seus cacos ainda podem ser colados, e o vaso, reconstruído. Essa capacidade de se reinventar também descreve a <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> .

### *Análise*

Fica evidenciada a transparência da empresa, bem como a capacidade de atrair e manter clientes. A certeza de que o negócio pode ser reconstruído em caso de fechamento dá segurança ao grupo, que parece bem afinado e coeso.

### 5.1.2 ANIMAL

O objetivo dessa dinâmica era identificar características da instituição fazendo analogia com um animal. Cada equipe deveria se reunir e responder à seguinte pergunta:

***Se a Health Reabilitação fosse um animal, de que espécie seria? Por que esse animal foi escolhido? Que características ele possui que o aproxima da empresa? Quais as suas principais qualidades? E limitações?***

As equipes haviam escolhido um **cachorro (poodle)**, um **cavalo** e um **coelho** para representar a empresa. Porém, como a técnica previa que primeiro se consensassem as características e depois se elegesse o animal, os participantes entenderam que o conjunto de atributos selecionados seria melhor representado pelo **cavalo**.



**Cavalo Health Reabilitação**

**Animais escolhidos na fase intermediária do exercício.**



A seguir são apresentadas as características do cavalo que as aproximam da **HEALTH REABILITAÇÃO**.

<b>Dorme em pé, trabalhador</b>	O cavalo é incansável quando precisa realizar uma tarefa, assim como a <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> .
<b>Domável</b>	Assim como a empresa precisa se adaptar às regras de alguns convênios independente de sua concordância, o cavalo também se submete às condições que lhe são impostas.
<b>Bagunceiro</b>	Esse adjetivo era relacionado ao cachorro, mas a equipe o manteve porque descrevia bem a clínica, que não possui uma estrutura organizacional formalizada.

<b>Dócil, receptivo, acolhedor, simpático, não-agressivo, amigável</b>	A <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> sabe acolher seus pacientes, tratá-los com simpatia e docilidade, assim como um cavalo. Sua postura também não é agressiva ou ameaçadora.
<b>Ágil, dinâmico</b>	A <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> , até pelo seu porte e estrutura informal, é rápida e ágil nos seus movimentos e transformações, assim como o cavalo.
<b>Confiável</b>	A seriedade do trabalho da <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> é reconhecida por seus profissionais e pacientes, da mesma maneira que um cavalo transporta vidas e realiza tarefas de responsabilidade.
<b>Ilimitado na aquisição de conhecimento</b>	Um cavalo é reconhecidamente um animal inteligente, com grande capacidade de aprendizado. A equipe da clínica está sempre estudando para aprimorar seus conhecimentos.

### **Análise**

Observa-se que todos os animais escolhidos são terrestres (nenhum voa ou nada). Isso denota a limitação de perspectivas em outros mercados, preferindo concentrar-se em apenas uma região.

Outro ponto interessante é que os animais são todos domesticáveis, bastante amigáveis ao convívio com pessoas, inclusive crianças. Todos são atraentes (as pessoas gostam de tocá-los) e nenhum é ameaçador ou agressivo.

O animal escolhido, o cavalo, goza de grande reputação pelos serviços prestados aos humanos, além de ser forte e bastante resistente às adversidades.

A empresa demonstra, com a escolha, grande preocupação com as pessoas e disposição para o trabalho, tudo com muita seriedade e responsabilidade.

### 5.1.3 CELEBRIDADE

O objetivo dessa dinâmica era identificar características da empresa fazendo analogia com pessoas famosas. Cada equipe deveria se reunir e responder à seguinte pergunta:

***Se a Health Reabilitação fosse uma celebridade, quem seria? Por que essa pessoa foi escolhida? Que características ela possui que a aproxima da instituição? Quais as suas principais qualidades? E limitações?***



**Um dos maiores pilotos de todos os tempos, Senna foi homenageado em todo o mundo por ocasião da sua morte.**

#### a) Ayrton Senna

<b>Solidário</b>	A <i>HEALTH REABILITAÇÃO</i> procura tratar todos os pacientes com a mesma atenção e profissionalismo, independente do pagamento ser particular ou por convênio. Ayrton também parecia se preocupar com o bem-estar das pessoas.
<b>Ético</b>	Nenhum dos dois (Ayrton e a clínica) estiveram envolvidos com escândalos de ordem ética. Seus negócios sempre primam pela honestidade e pela transparência.
<b>Agilidade</b>	Ayrton era ágil e rápido na tomada de decisões, assim como a clínica.
<b>Trabalhador</b>	Ayrton era incansável na busca de seus objetivos e trabalhava tanto quanto fosse necessário, da mesma maneira que a equipe da <i>HEALTH REABILITAÇÃO</i> .



#### b) Marisa Monte

<b>Feminina</b>	A característica feminina foi lembrada pela grande capacidade de acolhimento e preocupação com as pessoas, muito presente na <i>HEALTH REABILITAÇÃO</i> .
<b>Público fiel</b>	Os pacientes da clínica indicam sua família e seus amigos e postergam a duração do tratamento pelo prazer que desfrutam no ambiente familiar. O público de Marisa sempre acompanha a sua carreira.

<b>Não populista</b>	Marisa, apesar de ser bem-aceita em todas as camadas da população, não participa de programas de televisão, assim como não aparece em revistas de celebridades, preservando sempre sua intimidade. A clínica também não tem seu nome exposto ao grande público, sendo conhecida mais nos meios em que atua.
<b>Competente</b>	Tanto a <i>HEALTH REABILITAÇÃO</i> como a cantora têm sua competência inquestionada.

**Marisa Monte é uma das cantoras mais celebradas do Brasil, sucesso em todos os projetos nos quais se envolve.**

### c) Gustavo Kuerten

<b>Simplicidade, carisma</b>	Assim como o <i>HEALTH REABILITAÇÃO</i> , Guga não é uma pessoa sofisticada e inacessível, mostrando sempre simplicidade em suas atuações e comunicações.
<b>Deficiência física</b>	O atleta está encerrando sua carreira por causa de uma lesão nos quadris. A clínica trata das limitações físicas das pessoas.
<b>Trabalhador, guerreiro</b>	Guga não economiza esforços para atingir seus objetivos, assim como a <i>HEALTH REABILITAÇÃO</i> . Ele tentou até seu limite.
<b>Familiar</b>	Guga sempre agradece e lembra a família em todas as oportunidades. A clínica também tem essa preocupação.



**Gustavo Kuerten é o maior tenista brasileiro da história, tricampeão em Roland Garros.**

### **Análise**

Observa-se que todas as celebridades escolhidas são discretas e primam pela preservação de sua vida pessoal. Em geral, tratam as pessoas com simplicidade e sem estrelismos. Nenhuma jamais foi envolvida em escândalos de qualquer ordem e são lembradas sempre pelo seu trabalho e profissionalismo. São reconhecidamente competentes nas áreas em que atuam.

Em todos os casos, observa-se que a clínica se identifica com referências excelentes no seu campo de atuação, trabalhadoras, discretas e honestas.

Vale observar uma ausência: há pelo menos um profissional de fisioterapia reabilitadora de talento reconhecido e que, certamente contribuiu para a divulgação da profissão. Trata-se de Nilton Petrone, também conhecido por “Filé”. Ele fez um trabalho bastante divulgado pela seriedade e competência com Gustavo Kuerten (além de Ronaldinho Fenômeno).

Esse esquecimento reflete despreocupação com a concorrência e até mesmo possíveis parceiros no mercado.

A postura feminina de cuidar “da casa”, sem olhar muito para a rua, nem mesmo para possíveis parcerias aparece com bastante clareza aqui.

#### 5.1.4 PESSOA

O objetivo dessa dinâmica era identificar características da empresa fazendo analogia com uma pessoa, a fim de investigar as características mais marcantes. Cada equipe deveria se reunir e responder à seguinte pergunta:

***Se a Health Reabilitação fosse uma pessoa, como ela seria? Considere: sexo, idade, classe social, grau de estudo, situação financeira, biotipo, raça, profissão, situação familiar, qualidades, limitações, manias, hobbies, etc).***

Nesse ponto, todas as equipes estavam em sintonia, pois não houve conflitos e as escolhas foram muito parecidas. O grupo concluiu que a **HEALTH REABILITAÇÃO** teria o perfil de uma **mulher** com cerca de **30 anos, alta, magra e bonita**.

Ela é **casada e tem um bebê**. Trabalha como fisioterapeuta e costuma ficar exausta por excesso de trabalho na sua rotina, que ainda inclui cursos de atualização na sua área.

A mulher **HEALTH REABILITAÇÃO** é **discreta** e muito **simpática**. Ela nasceu sob o signo de **libra** (diplomática, equilibrada, gosta de pessoas), é **moderna, competente, versátil, perfeccionista** e está sempre **ocupada**. É **confiante, afetuosa, atenciosa, dinâmica e agitada**. É uma mulher feliz, de bem com a vida.

A mulher **HEALTH REABILITAÇÃO** aprecia **viajar** e praticar esportes (individuais, na maioria).

Ela é **classe média** e mantém suas finanças sob controle. É um pouco **desorganizada, fala pouco** e tem estado **cansada**.



A mulher Health tem 30 anos, é casada, tem um bebê, trabalha muito e gosta de viajar. Apesar de estar sempre ocupada e um pouco cansada, é feliz e de bem com a vida.

## **Análise**

O lado feminino da empresa foi novamente reforçado, com a capacidade de desempenhar múltiplas tarefas com competência e responsabilidade. O foco na praticidade e funcionalidade, mostra uma certa despreocupação com aspectos estéticos e enfatiza a simplicidade e despojamento.

Outra vez, a atenção está voltada para “dentro de casa” e a discrição. A mulher **HEALTH REABILITAÇÃO** não parece cercada de amigos, nem prioriza atividades em grupo. Apesar disso, não se sente solitária. Ao contrário, é feliz em ser como é.

## **5.2 Adjetivos**

### **5.2.1 NEGAÇÃO**

O objetivo dessa dinâmica é identificar as características da **HEALTH REABILITAÇÃO** utilizando palavras contrárias. Essa técnica permite verificar contradições sem julgamento de valor.

A seguinte questão foi apresentada individualmente:

***Destaque 10 adjetivos da lista abaixo que NÃO DESCRIVEM a Health Reabilitação.***

Quente	Sensível	Emotiva	Comedida	Competitiva
Fria	Racional	Flexível	Sentimental	Equilibrada
Criativa	Curiosa	Motivada	Guerreira	Imprevisível
Leal	Segura	Solidária	Sofisticada	Planejadora
Franca	Insegura	Intuitiva	Realizadora	Dominadora
Direta	Simplex	Sociável	Especialista	Introvertida
Serena	Discreta	Inteligente	Generalista	Entusiasmada
Séria	Sincera	Previsível	Diplomática	Independente

Formal	Rebelde	Tolerante	Conformista	Democrática
Justa	Modesta	Simpática	Amigável	Perfeccionista
Líder	Calada	Dedicada	Despojada	Extrovertida
Tensa	Protetora	Orgulhosa	Adaptável	Disciplinada
Lógica	Corajosa	Animada	Retraída	Ousada

### Adjetivos mais votados

Dominadora, tensa , introvertida	75%
Fria, conformista, retraída, insegura	62%
Rebelde, calada	50%
Ousada, generalista, sofisticada	38%

### Análise

Novamente, as características da empresa são reforçadas: ela não é dominadora (nem agressiva ou competitiva), está segura e em paz (não está passando por nenhuma crise no momento), não é dada a ousadias nem a sofisticações (é simples, prática, despojada).

É interessante observar que, ainda que as outras atividades indiquem discrição (mais se ouve do que se fala), a clínica não se considera calada, introvertida ou retraída. Nota-se uma certa contradição, pois, em nenhuma dinâmica foi possível observar a **HEALTH** extrovertida (contrário de introvertida) ou loquaz (contrário de calada).

## 5.3 Referências

### 5.3.1 EMPRESAS ADMIRADAS

O objetivo dessa dinâmica é identificar referências institucionais que possam servir de modelo para a **HEALTH REABILITAÇÃO**. Para tanto, foi formulada e apresentada a seguinte questão:

*Que empresas a Health Reabilitação admira e por quais motivos? Cite um exemplo de empresa considerada bem sucedida e que poderia servir de modelo. Por quê?*

Seguem os resultados.

#### a) Lojas Americanas

#### **LOJAS AMERICANAS**

<b>Confiável</b>	A confiabilidade da loja também é uma característica da <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> .
<b>Prática, funcional</b>	É fácil e prático comprar nas Lojas Americanas. A <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> compartilha dos mesmos atributos. Não se preocupa com detalhes menos importantes — o tratamento funciona e a empresa é adaptada para atender às necessidades dos seus pacientes.
<b>Acessível</b>	A acessibilidade se refere aos pontos de instalação das lojas (incluindo a Internet) e a facilidade de encontrá-las (todo mundo conhece). A <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> também possui uma localização central e acessível, porém, poucas pessoas conhecem. Aumentar a acessibilidade é um desejo da empresa.

### b) Natura

<b>Confiança, seriedade</b>	A Natura é uma empresa na qual as pessoas confiam, pois sempre demonstra seriedade e profissionalismo nas suas ações e comunicações. A <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> também é assim.
<b>Inovação (melhoria contínua)</b>	A Natura está sempre aprimorando seus produtos e serviços. A <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> atua da mesma forma.
<b>Qualidade (organização)</b>	A qualidade do atendimento da Natura é, em boa parte, fruto de sua estrutura organizacional. A <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> está trabalhando para melhorar esse indicador.
<b>Sistema de trabalho</b>	A <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> gostaria muito de ter um sistema de trabalho tão maduro e estruturado como o da Natura.



### b) Microsoft

<b>Confiabilidade, competência, trabalha muito</b>	Assim como a Microsoft, a <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> também trabalha (muito) com competência e fornece resultados confiáveis.
<b>Responsabilidade das pessoas</b>	A Microsoft oferece total autonomia aos seus colaboradores, onde cada um se sente responsável pelos resultados da empresa. A <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> também gostaria que seus colaboradores agissem da mesma forma, fortalecendo não só sua marca profissional, mas a da empresa também.
<b>Inovação</b>	Tanto a Microsoft como a <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> estão sempre em busca da melhoria contínua.
<b>Credibilidade pública, nome forte</b>	A Microsoft é reconhecida publicamente por seu trabalho e tem uma marca forte. A <b>HEALTH REABILITAÇÃO</b> é conhecida apenas por seus clientes e próximos — a empresa gostaria muito de ter uma marca mais conhecida.



### **Análise**

A competência e seriedade do trabalho novamente apareceram como pontos marcantes.

Outra vez, os concorrentes e outros atores do mercado foram solenemente ignorados. As instruções diziam que a empresa admirada não precisava ser necessariamente da mesma área de atuação, mas também não impedia que uma clínica do mesmo segmento fosse citada como referência. É a **HEALTH REABILITAÇÃO** olhando novamente para “dentro de casa”, numa clara demonstração de introspecção.

## **5.4 Estudos de caso**

### **5.4.1 DIVERSIDADE**

O objetivo dessa dinâmica é identificar a maneira como a **HEALTH REABILITAÇÃO** percebe e administra a diversidade na empresa. A seguinte questão foi apresentada:

***Aparece uma profissional com um currículo brilhante, exatamente o que a Health Reabilitação buscava há tempos. Mas ela deixa claro na entrevista: trabalhou como garota de programa para pagar toda a sua formação. A Health Reabilitação a contrataria?***

Os grupos se reuniram e o resultado foi o seguinte: dois não contratariam de jeito nenhum e um avaliaria a postura do profissional.

Um dos grupos disse que não contrataria porque a profissional poderia sentir falta de seus altos ganhos e ser tentada a voltar à antiga profissão; a empresa não teria como saber.

Outro grupo, que não contrataria, ficou muito preocupado com o impacto que a notícia teria se algum dos pacientes viesse a saber, principalmente para o atendimento pediátrico.

Já o terceiro grupo preocupou-se mais em avaliar a atitude da pessoa. Se ela mantivesse o mesmo nível de profissionalismo que seus colegas, não haveria problemas, até porque se convive (e se é atendido todos os dias) por pessoas sobre as quais nada se sabe (muitas delas poderiam ser garotas de programa).

No final, o grupo entrou em consenso sobre a não contratação, mesmo estando ciente de que a candidata foi prejudicada pela sua sinceridade e senso ético.

### **Análise**

Devido ao fato da **HEALTH REABILITAÇÃO** ter uma equipe bastante homogênea, onde todos os profissionais possuem um perfil semelhante e as atitudes são predominantemente conservadoras (valorização da família, hábitos saudáveis, discrição), sua tolerância à diversidade de personalidades é relativamente baixa. Os profissionais serão mais bem integrados à equipe se compartilharem de princípios e valores semelhantes (ou compatíveis).

Essa característica não é problemática dada a natureza do trabalho realizado, onde não se exige inovações radicais ou quebras de paradigmas. Além do mais, os participantes já haviam adiantado na escolha dos adjetivos que a empresa não é ousada e nem rebelde.

### **5.4.2 ÉTICA**

O objetivo dessa dinâmica é identificar como a **HEALTH REABILITAÇÃO** percebe e administra a questão ética na empresa. Para tanto, apresentou-se a seguinte pergunta aos grupos:

*A Health Reabilitação recebe uma vantajosa proposta para instalar uma unidade avançada em uma grande clínica com clientela garantida e grande possibilidade de crescimento. Por meio de uma pesquisa, a Health descobre que essa empresa está envolvida em negócios escusos, incluindo superfaturamentos e licitações marcadas para atendimento a órgãos do governo. Como a Health Reabilitação trata a questão?*

As equipes sequer quiseram se reunir para a discussão, dado que a decisão já estava tomada. Todos consideraram fora de questão participar de uma parceria assim. A honestidade nas atitudes é um valor por demais relevante para a empresa.

### **Análise**

A proposta pareceu claramente tão absurda para os integrantes que se pôde concluir que os princípios da honestidade e transparência nas atitudes já estão internalizados em toda a equipe.

## **5.5 Representação**

### **5.5.1 ANÚNCIO**

O objetivo dessa dinâmica é sintetizar **HEALTH REABILITAÇÃO** do ponto de vista de seus integrantes. Para mudar um pouco a dinâmica, propôs-se a tarefa em duplas, totalizando 8 equipes. A seguinte tarefa foi proposta.

*Você tem o espaço abaixo para criar um anúncio para a Health Reabilitação. Utilize os recursos e informações que julgar importantes.*

Seguem as transcrições dos resultados obtidos:

### **Health Reabilitação**

#### **Atendimento de fisioterapia!**

- \* Hidroterapia
- \* RPG
- \* Cadeias musculares
- \* Palmilhas ortopédicas com fisioterapeuta especializado.
- \* ISOSTRECH
- \* ORTOPEDIA
- \* PEDIATRIA

**\* ATENDEMOS CONVÊNIOS!!!**  
Atendimento individual!

**Fone: 3099-2777**  
Rua João X, 225 Sala 90 - Centro - Joinville

### **Health Reabilitação**

**ATENDIMENTO INDIVIDUALIZADO  
COM FISIOTERAPEUTAS  
ESPECIALIZADOS  
LOCALIZAÇÃO: CENTRO (R. João X)  
TELEFONE: 3099-2777  
ATENDIMENTO: 7:00 ÀS 20:00 (SEG À SEX)**

### **Health Reabilitação**

**Para pessoas que buscam tratamento personalizado e profissional, se tratando de fisioterapia ortopédica ou pediátrica, encontram aqui atendimento individual e de qualidade.**

**Contato:**

**Health Reabilitação**

Atendimento fisioterapêutico individualizado em ortopedia, pediatria, neurologia, com profissionais com formação em RPG, cadeias musculares, e outros. Conta também com a confecção de palmilhas indicadas através do método podoposturologia. Aberta de segunda a sexta-feira das 8 hs as 19 hs no centro de Joinville. Para maiores informações ligue 3099-2777.

**Health Reabilitação**

Atendimentos fisioterápicos personalizados, na área da ortopedia desportiva e agora com atendimento pediátrico. Também oferece avaliação na área de podoposturologia com confecção de palmilhas proprioceptivas.

**Health Reabilitação**

**Fisioterapia ortopédica e pediatria.** Atendemos individualmente: fisioterapia ortopédica e traumatológica, podoposturologia, Iso stretching, Cadeias musculares, RPG, terapia manual, drenagem linfática e hidroterapia pediátrica.

Endereço:

**HEALTH Reabilitação**

\* Atendimento personalizado c/ hora marcada\*

**Adultos:** reabilitação em ortopedia, lesões no esporte, reeducação postural, hidroterapia, podoposturologia.

**Crianças:** fisioterapia cardiorespiratória, neurológica...

\* FONE: 3099-2777

João X, 225 salas 90 e 93 Centro Joinville

**Health Reabilitação**

> Atendimento de fisioterapia individual e com hora marcada!

fisio ortopédica, RPG, Cadeias musculares, pediatria, hidroterapia, podoposturologia, atendimento domiciliar atendemos por convênios (UNIMED, Golden Cross e por reembolso).

Ligue e marque sua hora para avaliação.

FONE: 3099-2777

João X, 225 SL 90 e 93 Centro

### **Análise**

Apesar da equipe estar sintonizada no que se refere às principais características da empresa, não parece haver um entendimento comum sobre os serviços oferecidos (que variam em cada anúncio), horários de funcionamento (diferentes nos dois anúncios onde essa informação aparece), grafias dos métodos utilizados e endereço (em alguns anúncios aparece apenas uma sala, em outros, as duas salas; um dos anúncios não forneceu nenhuma maneira de entrar em contato).

Apenas um anúncio listou os convênios, porém, todos se lembraram de apontar o diferencial da **HEALTH**, que é o atendimento personalizado.

### **5.5.2 ATITUDE**

O objetivo dessa dinâmica é identificar a forma como a **HEALTH REABILITAÇÃO** percebe e administra a sua atitude e posicionamento no mercado. A seguinte tarefa foi proposta.

***As equipes devem se reunir e representar visualmente a posição e a atitude da Health Reabilitação no mercado.***

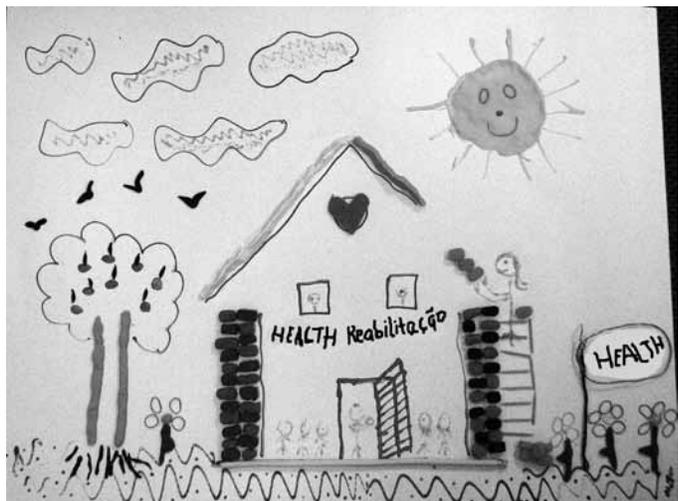
O grupo se dividiu em três equipes, que receberam, cada uma, um kit contendo cola colorida, cartolina, massa de modelar, clips, arames, tachas, peças plásticas e outros objetos pequenos.

As interpretações descritas basearam-se na descrição dos próprios integrantes das equipes.

### a) Equipe Casa

A equipe representou a **HEALTH REABILITAÇÃO** como uma casa em construção (por isso, os tijolos e a escada). Os tijolos são coloridos porque a empresa é um pouco desorganizada. A porta está sempre aberta para clientes e profissionais.

Há uma placa indicando a nova clínica. O clima é de luz, alegria, felicidade. O coração, no alto da casa, representa o amor pela família. Há muitas pessoas, e parecem felizes.



### b) Equipe Cidade

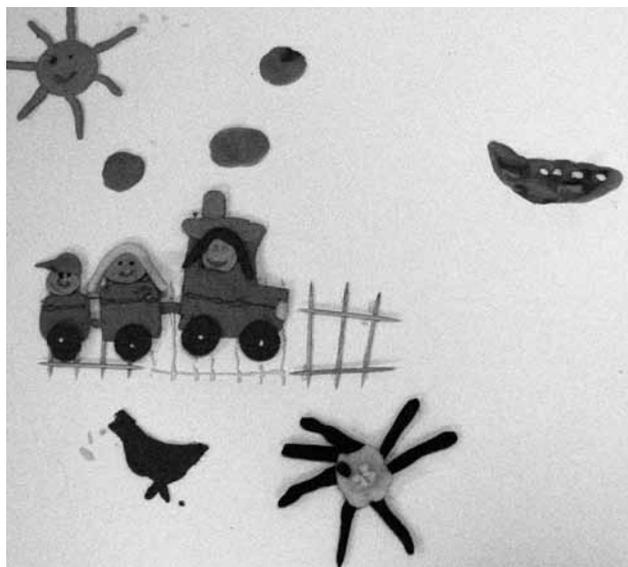
A **HEALTH REABILITAÇÃO** é representada aqui por um prédio no meio da cidade. É um lugar diferente que se sobressai pelas portas abertas.

As salas de atendimento estão representadas em detalhes: neuro, equipamentos, paciente sendo atendido, avaliação, ortopedia e pediatria. O sol brilha e o clima é de alegria.



### **c) Equipe Trem**

A **HEALTH REABILITAÇÃO** é representada aqui por um trem que leva pessoas para um mundo novo de conhecimento. O destino do trem é desconhecido e representa o dinamismo. O avião representa onde a clínica quer chegar, a evolução. A fogueira representa o acolhimento e a galinha não tem explicação (parece que a equipe se distraiu com a atividade).



### ***Análise da dinâmica***

Observa-se que as equipes utilizaram representações figurativas — nenhuma exercitou a capacidade de abstração. Provavelmente isso se deve ao tipo de trabalho desenvolvido na **HEALTH**, predominantemente prático.

O mercado foi completamente ignorado novamente. Os clientes e as pessoas aparecem, mas não existe concorrência, parceiros ou outras clínicas.

O clima, em todos os casos, é de alegria e acolhimento. As pessoas são realmente muito importantes, pois aparecem em profusão em todas as representações.

## **6. CONCLUSÕES**

### **6.1 Atributos acidentais**

Várias vezes as equipes lembraram que a **HEALTH REABILITAÇÃO** é **desconhecida** do público, apesar de ser bastante competente. Essa condição de quase anonimato sofrerá variações ao longo de seu ciclo de vida. Com um bom trabalho de consolidação da marca e a divulgação correta, certamente o reconhecimento da empresa irá aumentar.

Com relação à **desorganização**, a **HEALTH REABILITAÇÃO** também sofrerá variações neste aspecto. É sabido que a clínica é despojada, não sendo afeita a sistemas organizacionais muito complexos. A sua sede de praticidade acaba por atropelar alguns procedimentos, mas é possível implementar uma estrutura mínima, sem muita burocracia, que pode minimizar a “bagunça” e aumentar a praticidade.

Com relação ao desconhecimento dos concorrentes, o fato se dá por causa do estágio de relativa paz em que o empreendimento se encontra, de forma que o foco está mais voltado para “dentro de casa”.

Em determinadas conjunturas, é possível que essa atitude tenha que ser revista.

## 6.2. Atributos essenciais

A **honestidade, seriedade, confiabilidade, agilidade** e capacidade de **adaptação** da **HEALTH REABILITAÇÃO** foram citadas repetidas vezes sem contradições. São, portanto, atributos essenciais da empresa.

Os atributos **competente** e **prática** foram lembrados coerentemente e foram compatíveis com o comportamento dos participantes na dinâmica.

Em praticamente todas as dinâmicas a **HEALTH REABILITAÇÃO** salientou sua **atenção individualizada**, seu **acolhimento** e **afetuosidade**.

A Clínica demonstrou ter um comportamento predominantemente **conservador**.

Praticamente todas as dinâmicas ressaltaram o grande número de horas que a equipe passa trabalhando. A **HEALTH** é praticamente uma *workaholic*.

A **HEALTH REABILITAÇÃO** também mostrou, em diversas ocasiões, a **sua discrição, simplicidade** e **despojamento**. São, portanto, atributos essenciais para essa empresa.

### **6.3 Considerações finais**

Recomenda-se aos gestores da **HEALTH REABILITAÇÃO** que utilizem o seu conjunto de atributos essenciais como peças-chave para todas as ações da empresa, sejam de comunicação, políticas de gestão, ou mesmo decisões estratégicas. A **HEALTH REABILITAÇÃO** não deve esquecer quem é, sua essência deve ser sempre lembrada e destacada.

Em suas ações e comunicações, a empresa deve atentar para que nenhum de seus atributos essenciais seja confrontado.

Também se deve evitar que atributos não considerados essenciais sejam destacados, sob pena de não contribuírem para a consolidação da marca e a construção de uma imagem coerente.

## **7. DECLARAÇÃO DA IDENTIDADE CORPORATIVA**

*A Health Reabilitação preocupa-se com as pessoas, acolhendo-as com atenção e afeto. É ágil, trabalhadora e possui grande capacidade de adaptação. A honestidade, a transparência, a competência e a seriedade são marcas registradas da empresa.*

*É simples, despojada e muito prática. Fala pouco, é discreta e suas atitudes são predominantemente conservadoras.*

*A emoção e o contato humano são fatores muito importantes para a Health Reabilitação.*



# ZYX Software

[Relatório de identidade corporativa]



## 1. INTRODUÇÃO

O presente documento tem por principal objetivo descrever a identidade corporativa da **ZYX SOFTWARE**, uma empresa de produção de softwares de gestão.

O trabalho também conceitua os principais termos utilizados, descreve o método GIIIC<sup>®</sup>, os respectivos resultados e conclui com a Declaração da Identidade Corporativa da **ZYX SOFTWARE**.

Além de informações contextuais fornecidas por seu proprietário, os elementos necessários para a elaboração da Declaração da Identidade Corporativa da **ZYX SOFTWARE** foram obtidos em um workshop, realizado no dia 22 de fevereiro de 2009, com a presença de seus 9 colaboradores e mais 3 parceiros externos (consultores associados).

## 2. A EMPRESA

A ZYX Consultoria e Tecnologia Ltda. nasceu em São Paulo em meados do ano 2000 quando seu idealizador, José da Silva, começou a prestar serviços de desenvolvimento web para uma fábrica de autopeças.

Anos depois passou a prestar, por cerca de seis anos, serviços para associações comerciais e shopping centers. Neste período, montou sua equipe que variou bastante até 2006.

Em 2007 a empresa mudou seu nome fantasia para **ZYX SOFTWARE** e começou a desenvolver softwares para vantagem competitiva no intuito de vender em escala.

Hoje, a **ZYX SOFTWARE** tem uma equipe técnica muito coesa e atarefada de nove colaboradores que desenvolvem produtos focados no alcance da vantagem competitiva. Possui 4 clientes fidelizados que garantem a manutenção da empresa e os recursos estão sendo usados para o desenvolvimento de novos produtos que permitam o crescimento da participação da empresa no mercado.

Há um ano a empresa busca profissionais para a área comercial a fim de aumentar sua carteira de clientes, mas sem sucesso.

No início de 2009, a empresa começou a elaborar seu planejamento estratégico.

### **3. IDENTIDADE CORPORATIVA: CONCEITOS**

Em se tratando de identidade corporativa, não pode haver margem para dúvidas. A empresa deve ter muito claro o que ela é ou não é, o que ela quer e o que não quer ser.

Analogamente a um profissional que oferece seus serviços ao mercado, a empresa precisa ter a sua personalidade bem definida. Suas ações devem ser, de certa forma, previsíveis e esperadas. Seu profissionalismo e competência, indiscutíveis. Esse caráter deve ser tangível aos *stakeholders*, que são todas as pessoas envolvidas na atividade da empresa: sócios, administradores, funcionários, fornecedores, parceiros, investidores, órgãos regulamentadores, clientes e a comunidade afetada pela sua atuação.

Além de contribuir para a credibilidade, a identidade também serve para definir claramente o diferencial competitivo. E o conhecimento e domínio dessa identidade é o primeiro passo para que a empresa possa se diferenciar das outras.

Ao contrário da identidade, a imagem não é o que a empresa é, mas o que as pessoas vêem. Cabe ao interessado em transmitir a identidade o cuidado para que ela seja bem entendida e evitar contradições e informações dúbias.

A identidade é definida por um conjunto de características que constituem uma empresa e a tornam única. Esses atributos são classificados em essenciais, quando definem a essência da identidade, e os acidentais, que apenas auxiliam a sua construção, porém, sem alterar a essência.

Com a finalidade de evitar distorções na definição da identidade da empresa, que às vezes acaba refletindo mais o que os seus gestores gostariam que ela fosse do que a sua efetiva personalidade, o método GIIC® busca identificar os atributos essenciais contemplando todos os pontos de vista. Para isso, promove o encontro de todos os colaboradores e utiliza-se de técnicas específicas para obter as respostas que servirão de base para a definição da identidade.

#### **4. MÉTODO GIIC®**

A Gestão Integrada da Identidade Corporativa (GIIC®) é um método que trata de aproximar a imagem corporativa (o que a empresa parece ser), da identidade corporativa (o que a empresa é). A identidade da empresa materializa-se no design, que, por sua vez, manifesta-se em todos os aspectos passíveis de comunicá-la, como, por exemplo, o material impresso, o atendimento telefônico, o ambiente de trabalho, as apresentações institucionais, o portfólio de produtos, o nome e a representação gráfica da instituição, etc. A figura a seguir resume a abordagem.



**Módulos do  
Método GIIC®**

## 5. O WORKSHOP

O encontro com a direção e os colaboradores da **ZYX SOFTWARE** ocorreu em um sábado, 22 de fevereiro, no Hotel *Fazenda Green Valley*, em Indaiatuba, SP. Optou-se por uma ambientação informal para que os participantes se sentissem realmente à vontade para esclarecer dúvidas, discutir assuntos polêmicos e externar suas opiniões a respeito dos temas abordados.

A palestra introdutória sobre os principais conceitos relacionados à identidade corporativa e algumas instruções gerais sobre a dinâmica do trabalho ocorreu no início dos trabalhos. Nessa etapa buscou-se salientar para os participantes que não havia respostas certas ou erradas para as perguntas; devia-se, sobretudo, buscar ao máximo a tradução da **ZYX SOFTWARE**, mesmo que ela estivesse longe do ideal. A identidade define o que a empresa é, não o que ela gostaria de ser. Manifestações sobre as intenções de mudança são registradas no relatório final, mas não fazem parte da Declaração da Identidade Corporativa que conclui o documento.



Uma vez que perguntas diretas geralmente incorporaram tendências que podem não corresponder à realidade, buscou-se obter de forma indireta a definição da identidade da empresa. Como as tarefas foram feitas em grupo, procurou-se sempre o consenso entre os participantes.



Por meio de técnicas variadas, recorreu-se a analogias, listas de adjetivos contrários e cenários para descrever a empresa. A confrontação semântica foi necessária para esclarecer e uniformizar os conceitos considerados por cada participante.



As relações entre os colaboradores, o compartilhamento de tarefas, informações e objetivos, os diferentes modos de ver o negócio também foram analisados.

**Acima: Flagrantes das equipes trabalhando**

Para dar início aos trabalhos, solicitou-se que os 12 participantes se dividissem em dois grupos. Os integrantes mudaram de equipe a cada tarefa, de maneira que todos puderam trabalhar com os colegas em todas as combina-

ções possíveis.

A técnica utilizada para a apresentação e discussão das idéias foi o método de enfoque participativo com visualização móvel. Além das instruções verbais para cada tarefa, as equipes receberam-na também por escrito, a fim de dirimir dúvidas.

Os elementos necessários à análise foram obtidos por meio de analogias, dinâmicas de grupo e outras técnicas.

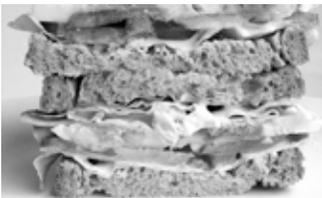
## **5.1 Analogias**

### **5.1.1 OBJETO**

O objetivo dessa dinâmica era identificar características da **ZYX SOFTWARE** fazendo analogia com alimentos. Cada equipe deveria se reunir e responder à seguinte pergunta:

*Se a ZYX Software fosse uma comida, de que tipo seria? Por que esse prato foi escolhido? Que características ele possui que o aproxima da instituição? Quais as suas principais qualidades? E limitações?*

As equipes elegeram dois pratos e entraram em consenso sobre as características comuns.



**Acima: sanduíche e pizza escolhidos para representar a ZYX Software.**

## a) Sanduíche

<b>Expansível</b>	Assim como um sanduíche, a <b>ZYX SOFTWARE</b> possui uma estrutura que lhe permite crescer sem muitas complicações, apenas acrescentando pessoas à equipe.
<b>Incompleto</b>	Os participantes destacaram que ainda faltam à empresa organização formal e competência comercial, ingredientes julgados muito importantes para a sua sustentabilidade.
<b>Sortido</b>	A equipe acredita que a <b>ZYX SOFTWARE</b> possui um leque de competências e um portfólio de produtos capaz de tornar o sanduíche sortido o suficiente para atrair consumidores.

## b) Pizza

<b>Usabilidade, versatilidade, módulos/sabores, flexibilidade</b>	A pizza é um alimento modular (como o sanduíche), isto é, sobre a sua base podem ser adicionados vários tipos diferentes de recheios para atender aos mais diversos gostos. A <b>ZYX SOFTWARE</b> também pode se adaptar para atender às mais diferentes necessidades de seus clientes. A pizza também é fácil de comer (com ou sem talheres) e presta-se como refeição em qualquer horário para qualquer grupo social. A <b>ZYX SOFTWARE</b> também possui esse conceito flexível para conquistar clientes.
<b>Qualidade, bons ingredientes, high tech, mão de obra qualificada</b>	A <b>ZYX SOFTWARE</b> possui bons profissionais, utiliza equipamentos e softwares de ponta e prima pela frequente atualização tecnológica; possui recursos equivalentes a uma boa forneria para encantar seus clientes.
<b>Comodidade</b>	Assim como a pizza traz comodidade a quem a consome (não necessita de talheres, é rápida e pode ser consumida em qualquer hora e ocasião, além de poder ser solicitada por telefone), a <b>ZYX SOFTWARE</b> busca também trazer conforto e facilidades aos seus clientes, tornando os processos mais claros, ágeis e eficientes.

<b>Plaza Pizza</b>	A equipe comparou a <b>ZYX SOFTWARE</b> com uma pizzaria da cidade que, em relativamente pouco tempo conseguiu crescer e ganhar uma excelente reputação sem perder a qualidade e a preferência de seus consumidores. Os preços praticados são razoáveis e os ingredientes e o atendimento são de qualidade. Uma excelente relação custo-benefício.
<b>Acessível</b>	A <b>ZYX SOFTWARE</b> possui preços acessíveis ao mercado com a qualidade de um produto superior.

### **Análise**

Fica evidenciada a necessidade que a **ZYX SOFTWARE** possui de se adequar a qualquer situação com produtos “populares, mas honestos e caprichados”.

Os pratos não são sofisticados, não utilizam ingredientes raros, não possuem uma preocupação estética destacada. São de preparação simples e suculentos, resolvem o problema de matar a fome com rapidez e eficiência. Nos dois casos, aparece a questão da personalização: enquanto no sanduíche o cliente pode escolher o seu recheio, no caso da pizza é possível mesclar sabores para atender aos gostos das pessoas que irão compartilhá-la.

Parece um posicionamento de melhor relação custo-benefício para o cliente, porém, não apresenta claramente um diferencial que garanta fidelidade. A “pizza” e o “sanduíche” **ZYX SOFTWARE** parecem bons, mas não apresentam nenhuma característica diferenciadora das demais pizzas e sanduíches bons.

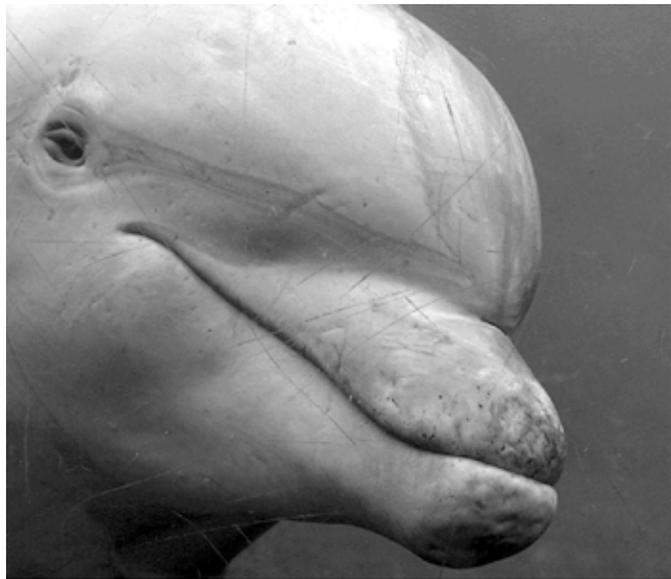
Poderia ser um “molho” ou até mesmo um atendimento realmente especial (que não foi lembrado por nenhuma das equipes).

### 5.1.2 ANIMAL

O objetivo dessa dinâmica era identificar características da organização fazendo analogia com um animal. Cada equipe deveria se reunir e responder à seguinte pergunta:

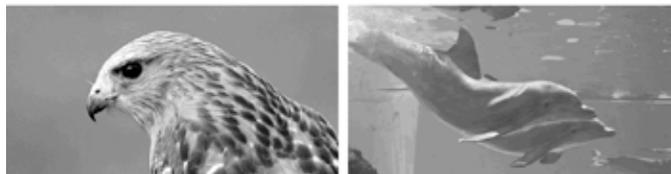
***Se a ZYX Software fosse um animal, de que espécie seria? Por que esse animal foi escolhido? Que características ele possui que o aproxima da empresa? Quais as suas principais qualidades? E limitações?***

As equipes haviam escolhido um **filhote de águia** e um **golfinho** para representar a **ZYX SOFTWARE**. Porém, como a técnica previa que primeiro se consensassem as características e depois se elegesse o animal, os participantes entenderam que o conjunto de atributos selecionados seria melhor representado pelo **filhote de golfinho**.



**Filhote de golfinho ZYX**

**Animais escolhidos na fase intermediária do exercício**



A seguir são apresentadas as características do filhote de golfinho apresentadas pelas duas equipes que o aproximam da **ZYX SOFTWARE**.

<b>Capacidade de auto-suficiência, sem penas, capacidade de vôo</b>	A auto-suficiência veio da águia, que percorre milhares de quilômetros sozinha, praticamente sem parar. Os golfinhos também cobrem partes do oceano bastante extensas. No caso da <b>ZYX SOFTWARE</b> , essa auto-suficiência existirá no futuro caso ela desenvolva essa potencial capacidade. Por isso, escolheu-se filhotes para representar a empresa: eles possuem a perspectiva de adquirir essa autonomia, mas ainda não a têm.
<b>Agilidade, elegância</b>	Assim como um filhote de golfinho (e mesmo um animal adulto), a empresa é ágil e consegue se mover com elegância e controle absoluto de movimentos, de maneira completamente harmônica. Para a <b>ZYX SOFTWARE</b> isso se traduz no trato diplomático com sua rede de relacionamentos, onde os conflitos são evitados e a cooperação estimulada.
<b>Foco</b>	Tanto a águia como o golfinho nascem sabendo para onde devem se dirigir, mas só se dão conta disso na vida adulta, quando necessitam dessa informação. A <b>ZYX SOFTWARE</b> ainda está descobrindo o seu foco e tem trabalhado arduamente para encontrar seu caminho.
<b>Poder de visão, antenado</b>	O golfinho “enxerga” principalmente pelo seu sistema interno de sonares e consegue apreender as características do ambiente com detalhes importantes, assim como a águia, que consegue ver de cima. A <b>ZYX SOFTWARE</b> sabe prestar atenção nos indicadores de tendências e nos sinais do mercado para planejar seu posicionamento.
<b>Juventude</b>	Juventude, para a <b>ZYX SOFTWARE</b> , significa disposição para crescer e aprender, não ter medo de mudar e correr riscos, olhar o mundo como um lugar cheio de oportunidades.

<b>Inteligência, comunicação</b>	O golfinho é um animal famoso por sua inteligência e incrível capacidade de comunicação, tanto entre seus pares como seres de outras espécies, como os humanos. A <b>ZYX SOFTWARE</b> se destaca nos dois quesitos também.
<b>Poder de reinvenção</b>	Essa característica foi lembrada por causa da águia, que se recicla periodicamente descartando seu bico, penas e garras. A <b>ZYX SOFTWARE</b> também busca fazer auto-avaliações periódicas para se reinventar, se necessário.
<b>Demanda ambiente específico</b>	O golfinho só pode viver no mar. A <b>ZYX SOFTWARE</b> também precisa de um ambiente propício para sobreviver. Esse lugar precisa ter empresas, uma economia de certo porte, alguma infraestrutura (principalmente de telecomunicações). Não seria possível garantir a sobrevivência da empresa em uma cidadezinha de mil habitantes no interior da África, por exemplo. A <b>ZYX SOFTWARE</b> quer liderar, onde quer que esteja instalada, e precisa de condições para isso.

### **Análise**

Observa-se que nenhum dos animais escolhidos é terrestre (um voa e o outro nada) e cobrem áreas extensas.

Esses animais viajam, não são domésticos e nem se prendem a apenas um lugar. Isso denota as perspectivas de outros mercados a serem conquistados com o crescimento da empresa. É uma visão compatível também com uma empresa que não está limitada física ou geograficamente, uma vez que a sua plataforma de trabalho é a web.

Outro ponto interessante é que os animais escolhidos são independentes e não se submetem a coleiras: o golfinho preza companhia, mas não necessariamente precisa estar sempre junto dos seus; ele consegue nadar sozinho, se precisar (liderança).

A **ZYX SOFTWARE**, apesar de cultivar muitas parcerias, é também capaz de fazer seu trabalho com independência. Por não serem animais domésticos, precisam caçar para comer. Correm riscos, mas não dependem da boa vontade de humanos.

A **ZYX SOFTWARE** também não possui fontes de financiamento ou clientes fixos de longo prazo que lhe garantam o sustento e o seu crescimento. Ela precisa realizar vendas para sobreviver.

Apesar de independente, o golfinho é comunicativo e se relaciona com facilidade, capacidade que a **ZYX SOFTWARE** está sempre buscando se aprimorar.

### 5.1.3 CELEBRIDADE

O objetivo dessa dinâmica era identificar características da empresa fazendo analogia com pessoas famosas. Cada equipe deveria se reunir e responder à seguinte pergunta:

***Se a ZYX Software fosse uma celebridade, quem seria? Por que essa pessoa foi escolhida? Que características ela possui que a aproxima da instituição? Quais as suas principais qualidades? E limitações?***

Foi esclarecido que a celebridade não deveria ser necessariamente um artista; poderia ser qualquer pessoa conhecida que se destacasse em sua área de atuação.

As equipes escolheram o piloto Ayrton Senna e a sua irmã, Viviane Senna.

## a) Ayrton Senna



**Um dos maiores pilotos de todos os tempos, Senna foi homenageado em todo o mundo por ocasião da sua morte.**

<b>Preparo</b>	A <b>ZYX SOFTWARE</b> valoriza o mérito. Ayrton Senna só conseguiu seus títulos porque se preparou muito, trabalhou arduamente, planejou estratégias, treinou e nunca parou de se aprimorar.
<b>Parcerias</b>	Ayrton só pode realizar o seu trabalho com excelência porque tinha parceiros importantes lhe apoiando.
<b>High tech</b>	Ayrton contava com tecnologia de ponta em seus carros e nos boxes. A <b>ZYX SOFTWARE</b> também usa sistemas de ponta.
<b>Diplomacia</b>	Ayrton nunca foi envolvido em escândalos, polêmicas ou bate-bocas públicos. Era uma pessoa discreta e diplomática, atributos valorizados pela <b>ZYX SOFTWARE</b> .

## b) Viviane Senna



**Viviane Senna preside a fundação Ayrton Senna, seu irmão. É uma das maiores gestoras do terceiro setor no Brasil.**

<b>Articulada</b>	Viviane só consegue levar a cabo seus projetos por causa do seu talento como articuladora. Ela consegue parcerias importantes e fundamentais, método também utilizado pela <b>ZYX SOFTWARE</b> .
<b>Discreta</b>	Assim como o irmão, pouco se sabe da vida particular de Viviane. A <b>ZYX SOFTWARE</b> também preza sua privacidade, não se envolve em projetos sensacionais ou muito chamativos.
<b>Mérito</b>	Novamente a ênfase no trabalho aparece como caminho para atingir os objetivos.
<b>Herança</b>	Assim como Viviane recebeu o legado do irmão para realizar seus projetos, a <b>ZYX SOFTWARE</b> herdou a cultura empreendedora e a valorização dos relacionamentos da família de José da Silva, seu fundador.

## **Análise**

Uma grande coincidência ocorreu na escolha de pessoas da mesma família, uma vez que as equipes não se comunicaram durante a dinâmica. Isso demonstra sintonia da equipe (realmente o workshop não teve momentos de polêmica ou conflito).

Observa-se que as celebridades escolhidas são discretas e primam pela preservação de sua vida pessoal. Em geral, tratam as pessoas com simplicidade e sem estrelismos. Nenhuma jamais foi envolvida em escândalos de qualquer ordem e são lembradas sempre pelo seu trabalho e profissionalismo. São reconhecidamente competentes nas áreas em que atuam.

Em todos os casos, observa-se que a **ZYX SOFTWARE** se identifica com referências excelentes nas áreas esportiva e social. São perfis trabalhadores, discretos e honestos. Vale observar a ausência de referências na mesma área de atuação. Certamente há gestores, empresários, inclusive da área de tecnologia que poderiam ser lembrados, pelo menos como exercício de *benchmarking*.

Esse esquecimento reflete despreocupação com a concorrência e até mesmo possíveis parceiros no mercado, o que é um fato preocupante, se considerada a importância que a empresa dá a parcerias estratégicas.

### **5.1.4 PESSOA**

O objetivo dessa dinâmica era identificar características da empresa fazendo analogia com uma pessoa, a fim de investigar as características mais marcantes. Cada equipe deveria se reunir e responder à seguinte pergunta:

***Se a ZYX Software fosse uma pessoa, como ela seria? Considere: sexo, idade, classe social, grau de estudo, situação financeira, biotipo, raça, profissão, situação familiar, qualidades, limitações, manias, hobbies, etc).***

Nesse ponto, as equipes estavam em sintonia, pois não houve conflitos e as escolhas foram muito parecidas.

O grupo concluiu que a **ZYX SOFTWARE** teria o perfil de uma **mulher** com cerca de **25 anos**, com cerca de 1,70 m, **magra e atraente**. É loira de olhos azuis e usa óculos.

Ela é **solteira**, e é **arquiteta**, mas também tem graduação em **relações públicas**. Atualmente cursa um **MBA**. **Elegante**, veste-se de maneira **casual**.

A mulher **ZYX SOFTWARE** é **agradável** e muito **simpática**. Ela nasceu sob o signo de **libra** (diplomática, equilibrada,

**A mulher ZYX Software tem 25 anos, é solteira, magra, loira, e usa óculos. Está sempre com seu iPod, gosta de jogos de estratégia, vive telefonando e adora andar de patins.**



gosta de pessoas), é **inteligente, criativa, atenciosa e equilibrada**.

**Ágil**, gosta de andar de **patins**. Tem o hábito de assumir mais **tarefas** do que deveria, e é um pouco **desorganizada**. Apesar disso, esforça-se por fazer tudo da maneira **correta**, a ponto de ser considerada “**críca**”, por isso, tenta resolver tudo pelo **celular**.

A mulher **ZYX SOFTWARE** está sempre com seu **iPod**, gosta de **ler**, ir ao **cinema** e aprecia **games** e jogos de **estratégia** (tabuleiro). Com muitos amigos, ela quase sempre **mistura** relações pessoais com profissionais.

Ela ainda tem muitas **limitações financeiras**, mas está trabalhando arduamente para conquistar a sua **independência** financeira.

### **Análise**

A mulher representa o lado comunicativo que valoriza as relações da empresa (ela, apesar de ter uma profissão voltada ao lado técnico, também estudou relações humanas). O empenho e o trabalho aparecem novamente como requisito para o sucesso.

A falta de organização reflete a situação atual da empresa, que ainda está se estruturando, assim como as limitações financeiras.

A equipe explicou que a mulher é bela não porque se valorize especialmente a questão estética, mas porque a empresa se movimenta com elegância e diplomacia (como o golfinho do exercício anterior). É mais uma questão de atitude que foi traduzida na aparência.

A figura construída não é acomodada e gosta de desafios intelectuais. Parece ter os lados racional e emocional bem equilibrados. Também não parece especialmente ousada ou transgressora.

## 5.2 Adjetivos

### 5.2.1 NEGAÇÃO

O objetivo dessa dinâmica é identificar as características da **ZYX SOFTWARE** utilizando palavras contrárias. Essa técnica permite verificar contradições sem julgamento de valor.

A seguinte questão aberta foi apresentada individualmente:

***Destaque 3 adjetivos que NÃO DESCREVEM a ZYX Software.***

Como a pergunta era aberta, a variedade foi proporcional ao número de participantes. Os adjetivos foram agrupados por tema.

<b>Maturidade, foco, constância de propósitos</b>	Aqui ficou clara a consciência de que a empresa ainda possui pontos importantes a definir para fundamentar seu crescimento.
<b>Suporte, auto-suficiente, peso (poder), porte financeiro, estrutura</b>	Essas necessidades serão atendidas ao longo do tempo, em consonância com o sucesso da empresa.
<b>Clareza, comunicação interna ágil</b>	A falta de procedimentos formais mostra um reflexo importante na comunicação interna.
<b>Alcance, força comercial, clientela, estratégia de vendas, qualidade de suporte, marca difundida, números totalmente precisos</b>	A demanda é claramente a de organização, estrutura, estratégia. São pontos que devem merecer atenção dos gestores.
<b>Desânimo</b>	Depois de tantas descrições de necessidades, a lembrança que a empresa está em busca de conquistar o sucesso, que não se acomodou.

## 5.3 Referências

### 5.3.1 EMPRESAS ADMIRADAS

O objetivo dessa dinâmica é identificar referências institucionais que possam servir de modelo para a **ZYX SOFTWARE**. Para tanto, foi formulada e apresentada a seguinte questão:

***Que empresas a ZYX Software admira e por quais motivos? Cite um exemplo de empresa considerada bem sucedida e que poderia servir de modelo. Por quê?***

Seguem os resultados.

#### a) Apple

<b>Ousadia</b>	A Apple é famosa pela sua ousadia no lançamento de produtos e serviços inovadores.
<b>Usabilidade</b>	A usabilidade é a característica dos produtos Apple por excelência.
<b>Excelência, qualidade</b>	A Apple é conhecida por sua excelência em tudo o que faz; seus produtos têm uma qualidade superior.
<b>Porte</b>	A Apple tem porte suficiente para ter clientes em todo o mundo e ser uma marca reconhecida globalmente.



#### b) Semco

<b>Foco na organização, não no produto</b>	A Semco é uma empresa que possui uma estrutura tão bem construída e ao mesmo tempo tão flexível, que consegue atuar nas mais variadas áreas de negócios e tem uma empresa na <i>holding</i> especializada em identificar novas oportunidades para fundar novas empresas. Uma organização com esse perfil pode desenvolver/vender qualquer produto/serviço.
--------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<b>Relacionamento interno</b>	A Semco é uma das principais referências de comunicação interna que existem no mercado. Seu sistema de gestão participativa é um case exaustivamente estudado.
<b>Inovação</b>	A inovação da Semco reside principalmente no modelo de gestão, que permite flexibilidade completa e suporte a riscos.

### ***Análise***

Dos pontos apresentados para a empresa **Apple**, a **ZYX SOFTWARE** considera-se relativamente **ousada** (algumas decisões são arriscadas, como uma mudança para a sede maior, que exigirá incremento no faturamento); acredita que trabalha para adquirir um alto grau de **usabilidade** em seus produtos/serviços e já iniciou o processo de evolução para a **excelência**. A empresa trabalha com qualidade, mas reconhece que não possui procedimentos para medi-la.

Dos destaques atribuídos à **Semco**, a **ZYX SOFTWARE** acredita que trabalha no mesmo sentido de priorizar a **organização**, e não um produto ou serviço específico, o que lhe dá mais flexibilidade de atuação.

Os quesitos relacionamento interno e inovação são desejados, mas nenhuma ação concreta foi iniciada nessa direção.

Aqui se observa novamente o descaso pela concorrência; a empresa poderia ter referências para se espelhar e experiências que poderiam servir de *benchmark*. Observar o que acontece no mercado inclui identificar as melhores práticas na sua área de atuação ou em outras afins.

Observa-se também que, até o momento, a equipe enfatizou a necessidade de adquirir competências comerciais, além de considerar a gestão de relacionamentos como uma vantagem competitiva. Curiosamente, nenhum desses pontos foi lembrado.

## 5.4 Estudos de caso

### 5.4.1 DIVERSIDADE

O objetivo dessa dinâmica é identificar a maneira como a **ZYX SOFTWARE** percebe e administra a diversidade na empresa. A seguinte questão foi apresentada:

*Aparecem três profissionais para trabalhar na ZYX Software. Os três são muito discretos, mas fazem revelações na entrevista. O primeiro, com o melhor currículo de todos, confessa que participa de concursos de transformistas como Drag Queen em alguns finais de semana; o segundo, uma mulher, também possui um excelente currículo, revela que se prostituiu no passado para pagar sua formação; o terceiro candidato possui um currículo bom (porém, menos brilhante que os dois primeiros), mas não fez nenhuma confissão bombástica. Quem a ZYX Software contrataria?*

Esclareceu-se que o perfil profissional buscado era raro e que a **ZYX SOFTWARE** não tinha problemas de caixa, podendo, portanto, contratar os três, se assim o desejasse. Os grupos se reuniram e o resultado foi o seguinte: um grupo contrataria o primeiro e o terceiro candidatos; o outro, contrataria os dois últimos.

O grupo que disse contratar o primeiro e o terceiro candidatos, justificou que não contrataria a ex-prostituta porque ela demonstrou não ter escrúpulos para atingir seus objetivos, de maneira a não ser uma pessoa confiável, caso seus objetivos em algum momento passassem a não coincidir com o da empresa. Não teriam restrições aos dois outros candidatos, porém, confessaram que o resultado refletia mais posições pessoais do que da empresa.

O grupo que contrataria os dois últimos candidatos (com restrições à segunda) contava com a presença do gestor, em última instância o responsável direto pelas contratações até o momento.

A equipe justificou que a ex-garota de programa tinha atitudes reprováveis no passado, mas não no presente. O primeiro candidato provocou desconforto porque se temia a associação da imagem dele com a da empresa — a principal preocupação, no caso, é no que os clientes poderiam pensar. A orientação sexual não pareceu pesar, mas o comportamento pouco discreto mostrou-se incompatível com a prática de relacionamentos institucionais da empresa.

Após várias justificativas, o gestor admitiu que, se o grupo fosse maior, a decisão de contratação poderia ser auxiliada por profissionais de psicologia que avaliariam o equilíbrio emocional do candidato e talvez pudesse ser possível a sua admissão. De qualquer maneira, sua presença sempre traria algum desconforto.

### ***Análise***

Devido ao fato da **ZYX SOFTWARE** ter uma equipe relativamente homogênea, onde todos os profissionais possuem um perfil semelhante e as atitudes são predominantemente voltadas à discrição, sua tolerância à diversidade de personalidades é relativamente baixa. Os profissionais serão mais bem integrados à equipe se compartilharem de princípios e valores semelhantes (ou compatíveis).

Essa característica não é problemática dada a natureza do trabalho realizado, onde não se exige inovações radicais ou quebras de paradigmas. A empresa já havia declarado que trabalha principalmente no âmbito das inovações incrementais e seus principais clientes apresentam um perfil mais conservador.

Cabe observar que a intolerância à diversidade sobrepujou a valorização da franqueza e honestidade do candidato, que poderia ter sido contratado caso não fosse tão

sincero (nada impede que o candidato 3 seja seu colega de desfiles ou tenha hábitos ainda mais exóticos). Aqui, a prioridade demonstrada foi pela **discrição**.

### 5.4.2 ÉTICA

O objetivo dessa dinâmica é identificar como a **ZYX SOFTWARE** percebe e administra a questão ética na empresa. Para tanto, apresentou-se a seguinte pergunta aos grupos:

***A Inovaldeia está passando por um momento difícil e recebe uma vantajosa proposta de fornecimento para uma empresa desconhecida. O contrato é muito importante, o potencial de crescimento é grande e os lucros farão diferença para a sobrevivência da Inovaldeia. Por meio de contatos, a Inovaldeia descobre que essa empresa está envolvida em negócios escusos, incluindo superfaturamentos e licitações marcadas para atendimento a órgãos do governo. Como a Inovaldeia trata a questão?***

Nenhuma das equipes pareceu incomodada com a situação de sua potencial cliente. As duas equipes fariam o negócio. A primeira enfatizou que a decisão final dependeria de uma análise de risco; a segunda não considerou o fato uma preocupação, uma vez que o serviço estava sendo subcontratado.

A discussão gerou principalmente sobre o grau de exposição que possivelmente a **ZYX SOFTWARE** sofreria caso os detalhes do negócio fossem descobertos pela imprensa.

Para a empresa, o maior risco seria uma exposição negativa que colocasse em risco seus relacionamentos institucionais.

## **Análise**

Novamente, a prioridade da empresa foi a discrição, em detrimento de qualquer outra. Interessante observar que a mesma justificativa utilizada para não contratar o candidato no exercício anterior foi usada para aceitar este negócio: havia um risco de exposição, mas a avaliação dos impactos definiria a decisão. Aparentemente, a presença de uma *drag queen* no quadro de funcionários traria um prejuízo muito maior para a empresa do que ser associada à corrupção e lavagem de dinheiro.

O que se recomenda, num caso assim, é que a **ZYX SOFTWARE** não enfatize o atributo ética em suas ações e comunicações.

Não se está afirmando (até porque faltam meios para uma conclusão definitiva e esse não é o objetivo do presente trabalho) que a empresa não o seja; mas a ênfase nessa palavra pode provocar debates e polêmicas dispensáveis. A organização possui outros atributos que devem ser priorizados.

## **5.5 Representação**

### **5.5.1 ANÚNCIO**

O objetivo dessa dinâmica é sintetizar **ZYX SOFTWARE** do ponto de vista de seus integrantes. A seguinte tarefa individual foi proposta.

***Você tem o espaço abaixo para criar um anúncio para a ZYX Software. Utilize os recursos e informações que julgar importantes.***

Seguem as transcrições dos resultados obtidos:

### **Equipe 1:**

ZYX Software – Softwares para crescer

Crie sua vantagem competitiva  
com ZYX Management:

CRM – Central de Relações com o Mercado

PCM – Promoção e Comunicação por Mailing

GP – Gestão de Propostas

### **Equipe 2:**

A ZYX SOFTWARE, EMPRESA ASSOCIADA À APET (ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA), HÁ 8 ANOS PRESTA SERVIÇOS DE CONSULTORIA E DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES DE VANTAGEM COMPETITIVA BASEADAS EM WEB.

A PARTIR DE AGORA ESTÁ DISPONÍVEL EM NOVO ENDEREÇO: RUA X – FREGUESIA DO Ó.

[WWW.ZYX.COM.BR](http://WWW.ZYX.COM.BR)

### **Análise**

Para uma empresa que enfatizou tanto o relacionamento com os clientes, não se pode considerar que os anúncios sejam atraentes ou que os potenciais compradores sintam-se motivados a entrar em contato com a **ZYX SOFTWARE** (mesmo porque, no primeiro caso, é impossível,

uma vez que não há essa informação; no segundo caso, também não há telefone ou endereço de e-mail — o interessado terá que procurar um mapa ou entrar no site e descobri-lo).

A ideia, obviamente, não era avaliar o talento publicitário ou criativo dos participantes, mas avaliar se eles conseguem sintetizar qual é o diferencial da empresa; em qual aspecto ela é especial; que benefícios se pode ter quando se é cliente da **ZYX SOFTWARE**, enfim, sintetizar quem é a empresa e o que ela de fato faz em poucas palavras.

O foco não parece claro; para uma das equipes, a oportunidade devia ser aproveitada com uma lista de produtos (alguns não se sabe para que servem, pois a descrição não esclarece). Para outra equipe, parece que ser associada à APET e ter 8 anos de vida são os atributos mais importantes e diferenciadores da **ZYX SOFTWARE**.

Parece haver bastante trabalho de marketing ainda a ser feito na empresa, conforme já identificado em dinâmicas anteriores.

### 5.5.2 VISÃO DE FUTURO

O objetivo dessa dinâmica é identificar a forma como a **ZYX SOFTWARE** visualiza seu futuro. A seguinte tarefa foi proposta.

***Representar qual seria o cenário ideal para a ZYX Software, ou seja, como seria o seu futuro se os acontecimentos superassem as expectativas.***

Para tanto, os grupos deveriam utilizar imagens recortadas de revistas e montar uma colagem.

## Grupo A

**Descrição:** Segundo a equipe, as ilustrações representam o ideal da **ZYX SOFTWARE** de enxergar o universo de forma ordenada/organizada.

As conexões no mapa à esquerda representam a rede de relacionamentos e o objetivo é entendê-las e agir sobre elas.

A **ZYX SOFTWARE** quer ser vista como a melhor relação custo-benefício (melhor compra) e quer manter a sua atual agilidade (tarefa difícil quando se cresce muito).

O “lugar nas nuvens” é uma metáfora para a web ou qualquer sistema equivalente que venha a ser inventado; a ideia é que a empresa não tenha limites físicos ou geográficos para expandir seus negócios e sua rede de contatos (a equipe explicou que o texto está girado porque a empresa “se vira”).

O mapa no topo com marcadores representa o desejo de dominar o mundo (o mercado).



**Ao lado:  
Visão do futuro  
segundo  
a equipe A**



Esse fenômeno pode ocorrer porque a empresa trabalha mais com marketing B2B (*Business to Business*), mas por mais que se refine e amadureça os contatos comerciais, eles serão sempre com seres humanos.

Essa desatenção com clientes humanos já havia aparecido em dinâmicas anteriores, como a do anúncio de jornal e nos animais (o golfinho tem um contato bissexto com seres humanos em aquários especializados).

As pessoas que aparecem nas imagens (em apenas uma das representações; na outra, nem isso) sempre são da equipe interna, nunca compradores de carne e osso.

Reconhecimento e destaque também são desejados, mas sempre de maneira discreta e comedida e somente entre os pares, como que um trabalho de bastidores.

A estratégia é representada novamente: análises, esquemas, gráficos, conexões, a ambição de liderança. O lúdico, a diversão e o prazer em trabalhar aparecem também como objetivos.

Há uma grande demonstração de confiança e otimismo na equipe.

### 5.5.3 ATITUDE

O objetivo dessa dinâmica é identificar a forma como o **ZYX SOFTWARE** percebe e administra a sua atitude e posicionamento no mercado. A seguinte tarefa foi proposta.

***As equipes devem se reunir e representar visualmente a posição e a atitude da ZYX Software no mercado.***

Cada grupo recebeu um kit contendo cola colorida, cartolina, massa de modelar, clips, arames, tachas, peças plásticas e outros objetos pequenos.

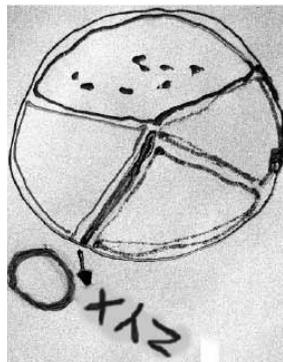
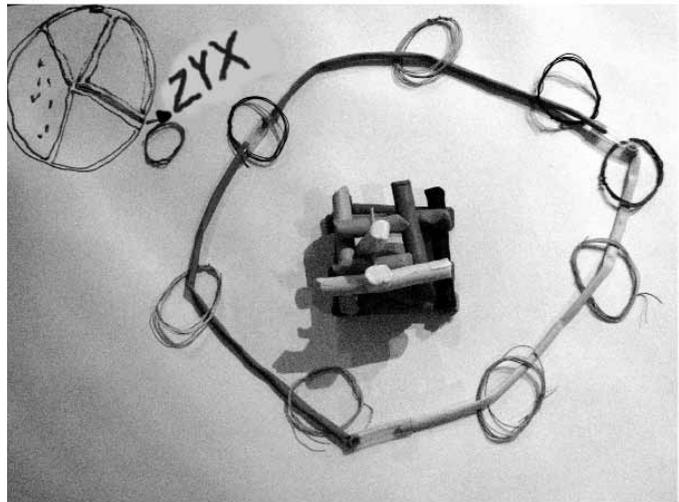
Seguem os resultados com as respectivas descrições:

### **Grupo A**

**Descrição:** A equipe representou a **ZYX SOFTWARE** como um boneco escalando uma pirâmide (o mercado).

Em volta da pirâmide há pequenos círculos, que representam os clientes, ligados por uma rede (círculo maior). O gráfico-pizza representa a participação atual da **ZYX SOFTWARE** no mercado (somente a estreita faixa escura).

O círculo laranja ao lado do nome representa os clientes atuais da **ZYX SOFTWARE**.

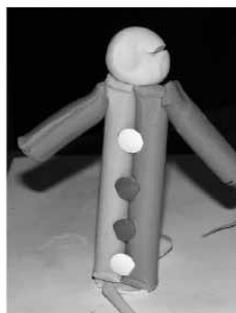
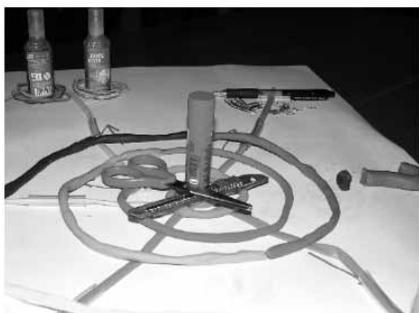
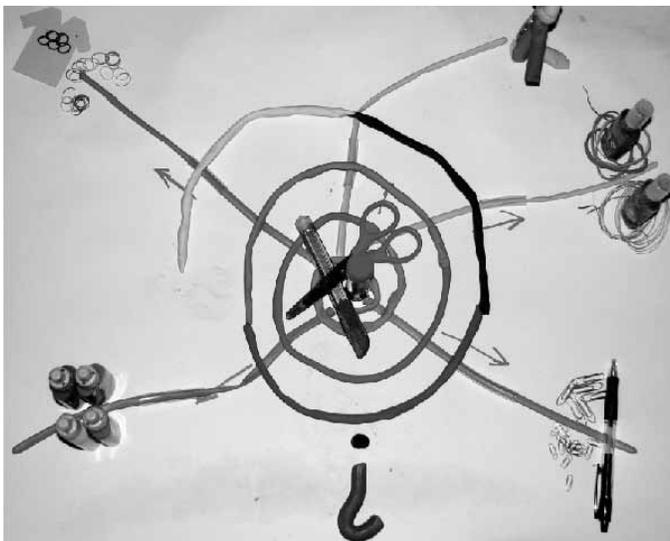


**Ao lado:  
Posição e  
atitude da ZYX  
segundo o  
grupo A**

## Grupo B

**Descrição:** A **ZYX SOFTWARE** é representada aqui por canivete suíço formado por uma tesoura, um bastão de cola e um estilete, colocado no centro de uma espiral (mundo girando). A **ZYX SOFTWARE** está estudando o caminho a seguir (aparece uma interrogação no canto), entre os vários segmentos.

Os tubos de cola colorida (torres), representam o setor hoteleiro; os dois bastões brilhantes com “ninhos” na base representam a construção civil. O setor têxtil pelo boneco vestido com vários botões. Os círculos entrelaçados e a camiseta representam o setor esportivo, e, finalmente, a caneta e os clips são os escritórios (o meio empresarial em geral).



**Ao lado:  
Posição e  
atitude da ZYX  
segundo o  
grupo B**

## **Análise**

Observa-se que as equipes utilizaram representações não figurativas, o que demonstra capacidade de abstração. Provavelmente isso se deve ao tipo de trabalho desenvolvido na **ZYX SOFTWARE**, predominantemente conceitual. As equipes aproveitaram bem os recursos disponíveis, refletindo a atitude da empresa.

Os concorrentes foram completamente ignorados novamente. Há a consciência de que a **ZYX SOFTWARE** ocupa uma fatia pequena da empresa, mas a ambição de liderar é clara. Os concorrentes diretos e indiretos não são identificados, bem como suas práticas. Nem mesmo o líder é mencionado (se é conhecido).

De qualquer forma, o otimismo e as boas perspectivas estão presentes nas duas equipes, assim como a consciência de que há muito trabalho a fazer.

## **6. CONCLUSÕES**

### **6.1 Atributos acidentais**

Várias vezes as equipes lembraram que a **ZYX SOFTWARE** é **acessível**, porém, esse atributo foi contradito em muitas ocasiões. Aparentemente, há alguma dificuldade em considerar clientes como pessoas. Eles são sempre representados como figuras abstratas, objetivos a serem alcançados, alvos ou fontes de lucro. Essa postura terá que ser reavaliada caso a empresa pretenda colocar realmente em prática a sua preocupação com relacionamentos.

Com relação à **falta de estrutura** e a preocupação **financeira** (sustentabilidade), a **ZYX SOFTWARE** também sofrerá variações. A empresa, em seu estado atual, não possui recursos para organizar um departamento comercial ou implementar procedimentos operacionais que garantam a qualidade dos seus produtos/serviços, mas esse aspecto ainda passará por vários estágios durante o seu cresci-

mento.

Com relação à falta de um **foco** claro e diretivas bem definidas, a empresa está fazendo sua lição de casa, com trabalhos de auto-conhecimento e planejamento estratégico. Uma vez que conta com pessoas qualificadas e tem interesse em definir essa questão o quanto antes, esse não deverá ser um problema de longo prazo.

Há outra questão a se considerar que é a falta de acompanhamento da concorrência, bem como um estudo de *benchmarking* das melhores práticas do setor. Com toda a preocupação em se estabelecer bons relacionamentos, a **concorrência** também deve ser considerada, inclusive para o caso de futuras parcerias ou até fusões e/ou aquisições.

## 6.2. Atributos essenciais

A **seriedade** e a **competência** da equipe **ZYX SOFTWARE** foram citadas repetidas vezes sem contradições. São, portanto, atributos essenciais da empresa.

A empresa demonstrou valorizar muito o **trabalho**, o **mérito**, a **inteligência** e a capacidade de **atualização** de sua equipe, não buscando obter resultados fáceis e fugazes.

Em praticamente todas as dinâmicas a **ZYX SOFTWARE** salientou sua **discrção**. Esta, inclusive, prevaleceu sobre outros fatores muito importantes em várias dinâmicas.

Ficou evidenciada também sua capacidade de **articulação** e **diplomacia**, pontos valorizados em praticamente todas as dinâmicas.

A **ZYX SOFTWARE** mostrou uma forte ligação com a **área tecnologia** e seu comportamento se apresentou predominantemente **racional**. A plataforma que escolheu como referência de trabalho faz com que ela **não tenha limites físicos e/ou geográficos** para sua atuação. Sua ambição sobre liderança apareceu várias vezes de maneira inequívoca.

A empresa também demonstrou ter **flexibilidade** suficiente para se **reinventar** conforme as necessidades do mercado.

A **ZYX SOFTWARE** é pouco impulsiva e prefere planejar estrategicamente seus passos; sua **ousadia**, é, portanto, **comedida**. Também ficou caracterizada a limitada capacidade de inovação (não que a empresa não inove; apenas esse não é um atributo que a descreva e a diferencie).

Outra consideração a se fazer é que, se a empresa não se destaca pela inovação, também não enfatiza o conservadorismo, situando-se num meio-termo equilibrado.

### ***6.3 Considerações finais***

Recomenda-se aos gestores da **ZYX SOFTWARE** que utilizem o seu conjunto de atributos essenciais como peças-chave para todas as ações da empresa, sejam de comunicação, políticas de gestão, ou mesmo decisões estratégicas. A **ZYX SOFTWARE** não deve esquecer quem é, sua essência deve ser sempre lembrada e destacada.

Em suas ações e comunicações, a empresa deve atentar para que nenhum de seus atributos essenciais seja confrontado. Também se deve evitar que atributos não considerados essenciais sejam destacados, sob pena de não contribuírem para a consolidação da marca e a construção de uma imagem coerente.

## **7. DECLARAÇÃO DA IDENTIDADE CORPORATIVA**

*A ZYX Software valoriza prioritariamente a **discriminação, o trabalho, o mérito e a inteligência. É séria, competente e possui grande capacidade de articulação. A diplomacia é marca registrada da empresa. É flexível e possui a capacidade de se reinventar para atender às necessidades dos mercado, mas sua ousadia é comedida.***

*A ZYX Software possui uma forte relação com a **área tecnologia e suas atitudes são predominantemente racionais.***

*A ZYX Software não possui limites físicos e/ou geográficos para atuar e possui **ambições bem definidas de liderança.***



# Avaliação

[Exemplo de avaliação do workshop]



## RESUMO DA AVALIAÇÃO DO EVENTO

Número de questionários respondidos: 27

Número de participantes: 29

Resultado das médias das avaliações onde se atribuiu notas de 0 (péssimo) a 10 (excelente) os seguintes aspectos do evento:

<b>Importância do evento para a empresa</b>	<b>9.7</b>
<b>Local (recursos, infra-estrutura, limpeza, etc)</b>	<b>7.4</b>
<b>Método utilizado</b>	<b>8.6</b>
<b>Organização</b>	<b>9.3</b>
<b>Integração entre os participantes</b>	<b>8.0</b>
<b>Moderação (condução dos trabalhos)</b>	<b>9.3</b>
<b>Material utilizado (cartazes, fichas, etc)</b>	<b>8.4</b>

Você gostou da experiência? Achou algum ponto mais interessante? Faça seus comentários e dê sugestões (*seguem as transcrições literais*).

*“Gostei da experiência e poderia ressaltar a discussão salutar e reflexões que o trabalho proporciona. Coloca em check a aparência e a essência. Muito bom!”*

*“Deu para ver bem quem a empresa realmente é”*

*“A maior limitação prevista foi a participação de terceiros — mas, também, foi enriquecedor (não sei se isso pode se generalizado)”*

*“A experiência do evento foi muito gratificante e tem muito a somar à empresa.”*

*“Sim, o método utilizado foi bem interessante acredito que o relatório possa trazer muitos benefícios à empresa.”*



## Avaliação

*“Sim, achei que o evento foi de suma importância para a organização e crescimento da empresa.”*

*“Achei muito corrido, queria ter discutido mais algumas questões. Deviam ser 2 dias inteiros.”*

*“Muito legal, nunca tinha visto a empresa assim antes.”*

*“Devia ter sempre (pelo menos uma vez por ano) com dinâmicas diferentes.”*

*“O tempo para o lanche foi muito curto.”*

Você acha que algum adjetivo importante que descreve a empresa foi esquecido?

*“Vantagem competitiva”*

*“Necessidade de formalização da comunicação interna”*

Maceió, 30 de maio de 2009.