

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

PLAUTO RINO POMPEU

**PERDA DA COMPETITIVIDADE DA EMPRESA: PESSOAL LIMITADO AO
CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES**

Trabalho final apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação *Lato Sensu*) do CEPEAD/ CAD/ FACE/ UFMG, como requisito para obtenção de certificado de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios. Orientador: Antonio Del Maestro Filho, PhD.

Belo Horizonte / MG
2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

PLAUTO RINO POMPEU

**PERDA DA COMPETITIVIDADE DA EMPRESA: PESSOAL LIMITADO AO
CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES**

Trabalho final apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação *Lato Sensu*) do CEPEAD / CAD /FACE / UFMG, como requisito para obtenção de certificado de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Nome do Orientador: Antonio Del Maestro Filho, PhD.

Assinatura do Orientador: _____

Nota/Conceito: _____

Data da Aprovação: ____/____/____

Belo Horizonte / MG
2007

RESUMO

Cada vez mais a vantagem competitiva sustentável se mostra dependente do material humano, portanto, empregados que apenas cumprem com suas obrigações sem oferecerem um algo a mais são prejudiciais para que a empresa possa se manter no mercado. O maior desafio enfrentado pelas empresas é a busca pela fórmula de levarem pessoas capazes e talentosas a contribuir com o máximo de seus esforços, levando-se em consideração as formas de motivação e incentivo e suas conseqüências. Considerando esta realidade e se baseando na observação do ambiente organizacional e em pesquisas participativa e bibliográfica, este trabalho visa apresentar, de forma descritiva e explicativa, idéias que auxiliem a busca de equipes de alta performance, através das diversas teorias sobre motivação.

Palavras Chave: Motivação – Material Humano

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. DESENVOLVIMENTO	6
2.1. A Importância do desenvolvimento profissional	6
2.2. Motivação	7
2.2.1 Teoria e prática da motivação voltada ao ambiente corporativo.....	19
2.3. Remuneração.....	22
2.4. O ambiente organizacional.....	24
2.5. A eficiência e a eficácia individuais	25
2.5.1. Equipes de alta performance	26
2.6. O custo benefício dos investimentos.....	30
2.6.1. Os incentivos e as contribuições	30
2.7. Dificuldades empresariais	31
2.7.1. Terceirização da mão-de-obra.....	32
2.7.2. Legislação.....	33
2.8. Idéias que deram certo.....	34
3. CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS.....	43

1. INTRODUÇÃO

A busca pelo *diferencial competitivo sustentável* depende, cada vez mais, da dedicação daqueles que trabalham nas organizações e, somente através desta, aliada ao bom desempenho e comprometimento, as empresas conseguem se manter no mercado, cuja concorrência foi significativamente multiplicada pelo aumento do número de entidades que atuam e concorrem no mesmo seguimento – efeito da globalização.

Joe Miraglia, ex-vice-presidente da Motorola, definiu globalização como “o que realmente significa quando 75 por cento de seu lucro e 60 mil pessoas estão fora dos Estados Unidos”. Ou seja, o mercado interno de um país está sofrendo influência direta de empresas ou acontecimentos políticos ou sociais ocorridos no âmbito externo.

Investimentos em tecnologia, otimização de custos, melhoria contínua na qualidade dos produtos ou serviços já não são mais suficientes para que a empresa disponha da excelência profissional necessária para garantir seu espaço no mercado.

Hoje, além destas ações, é fator determinante o de que seus funcionários contribuam com o melhor que têm a oferecer.

Entre os diversos questionamentos que ocorrem nas organizações, no século XXI, destaca-se o de *como cortar custos com pessoal e garantir que eles continuem motivados e contribuam com a competitividade da organização*. O objetivo deste trabalho é apresentar resposta, em especial às perguntas:

a) o trabalhador que apenas cumpre suas obrigações e não contribui para a empresa com algum diferencial deve ser mantido na organização?

b) esta conseguirá manter-se competitiva, com pessoal incapaz de oferecer algo, além de suas obrigações?

O grande paradigma é o trabalhador cumprir sua jornada de trabalho, chegando e saindo no horário e executar as atribuições e ordens de seus superiores e ainda assim não garantir vantagem competitiva sustentável à organização.

Isto porque a globalização acirrou ainda mais a necessidade de baixos custos e produtos ou prestação de serviços de qualidade. Porém, isso só é alcançado quando o trabalhador está comprometido com a organização e esta conta, além de seu trabalho, com sua capacidade de inovação, criatividade e bom desempenho.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. A Importância do desenvolvimento profissional

Empresas que não estimulam o desenvolvimento profissional de seus empregados contribuem para a frustração e insegurança destes, o que acabará se refletindo nos resultados da organização como um todo.

Insegurança, pressão por produtividade e cobranças intermináveis por qualificação são alguns dos fatores que estão mudando as necessidades e expectativas dos empregados quanto à qualidade de vida dentro e fora das organizações.

Em pesquisa feita pelo Gallup Management, nos Estados Unidos, com trabalhadores dos mais variados setores, ficou evidenciado que o desafio é um dos ingredientes indispensáveis para se conseguir o bem-estar profissional.

Quando os empregados foram questionados sobre a frequência de estímulos e desafios no trabalho, a maioria dos que se declararam felizes (ou engajados, conforme denominados pela pesquisa) revelou sentir-se desafiada com muita frequência. Dos poucos felizes (ou não engajados), 35% disseram que se sentiam desafiados apenas ocasionalmente.

A frequência das sensações de frustração também foi avaliada pelos pesquisadores. Em cada dez funcionários considerados engajados, quatro disseram que raramente (ou nunca) haviam se sentido frustrados no trabalho.

Por outro lado, seis, em cada dez funcionários, ativamente desengajados (infelizes), declararam-se frustrados constantemente.

As respostas revelam que, quando engajados, os funcionários se sentem realmente desafiados no trabalho e vêem os desafios de maneira muito mais positiva que os menos engajados. Ou seja, trabalhadores satisfeitos com o salário, desafios e oportunidades que a empresa oferece, são muito mais dedicados e possuem um desempenho muito superior àqueles que apenas cumprem sua jornada de trabalho, sendo esta motivação e comprometimento que tornam uma empresa competitiva.

2.2. Motivação

A palavra “motivação” é definida como: *s. f. 1. Ato de motivar. 2. Exposição de motivos. 3. Psicol. Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano.*

Em psicologia, motivação é a força propulsora (desejo) por trás de todas as ações de um organismo.

Ou seja, motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

A motivação é baseada em emoções, especificamente, pela busca por experiências emocionais positivas e por evitar as negativas, onde positivo e negativo são definidos pelo estado individual do cérebro, e não por normas sociais: uma pessoa pode ser direcionada até à auto-mutilação ou à violência caso o seu cérebro esteja condicionado a criar uma reação positiva a essas ações.

No estudo do comportamento organizacional, um dos principais problemas é o de identificar *por que* as pessoas desempenham e se comportam da maneira como o fazem, no trabalho e nas organizações.

Perguntas como:

a) o que faz algumas pessoas darem o máximo de si, enquanto outras procuram apenas fazer o mínimo indispensável?; e

b) como posso influenciar o desempenho daqueles que trabalham para mim? são feitas por todos os administradores numa ou noutra ocasião. De fato, a questão de *como motivar as pessoas* é uma das idéias mais fascinantes e gratificantes da atividade gerencial.

Na discussão do processo de motivação destacam-se, essencialmente, três áreas principais de interesse:

a) o que energiza o comportamento humano?

b) o que dirige esse comportamento?

c) como comportamentos podem ser sustentados ou mantidos ao longo do tempo?

Nos últimos trinta anos, uma quantidade incrível de teorias e pesquisas enfocaram essas questões.

Considerando que alguns pesquisadores adotaram visão global e outros perspectiva mais específica, situacional, torna-se difícil criar um esquema total, universal e abrangente, que simplifique o estudo da motivação.

Não se trata de questões sem resposta, mas, pelo contrário, existem para elas respostas até em demasia.

Para tanto, foram criados modelos que descrevem o processo motivacional por meio de abordagens indutivas e dedutivas.

A motivação, por si, já foi até tratada como variável, dependente ou independente.

Alguns modelos, atraentes sob o ponto de vista conceitual, produziram resultados experimentais conflitantes, ao passo que outros, mais simplistas, embora tenham conseguido manter-se bem, sob o escrutínio da pesquisa, acabaram explicando apenas segmentos específicos do processo de motivação, e não o seu todo.

Por serem fatores internos, que influenciam o comportamento das pessoas, a motivação deve receber especial atenção.

Com efeito, para compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário um mínimo conhecimento da motivação humana, cuja conceituação é difícil, pelo fato de poder ser focalizada sob os mais diversos ângulos.

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de certa maneira ou forma ou, pelo menos, que dá origem à propensão de determinado

comportamento. Esse impulso à ação pode ser provocado por estímulo externo (do ambiente) ou gerado internamente, nos processos mentais do indivíduo. Nesse aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição da pessoa. Krech, Crutchfield e Ballachey explicam que “os atos do ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e prevê. Mas, ao perguntar se o motivo por que ele age daquela forma está-se entrando na questão da motivação. A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e deseja status, receia o ostracismo social e as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias”.

Entre as inúmeras pesquisas científicas na área da motivação que objetivaram mapear quais eram os fatores determinantes para que uma empresa pudesse proporcionar a satisfação de seus trabalhadores, podemos destacar os seguintes pesquisadores:

Frederick Winslow Taylor, um dos precursores da *Administração Científica*, baseou toda sua pesquisa no princípio de que o homem era um ser exclusivamente de natureza econômica, além de ser altamente racional. Logo, este deveria ser o único ponto a ser administrado e negociado nas relações *Empresa X Trabalhador*.

Para *Biazzi* (1994), o maior avanço para reversão dos princípios da Organização Científica do Trabalho foi a Abordagem Sócio-Técnica que surgiu na Inglaterra.

Emery Trist e sua equipe, em 1950, analisaram numa mina de carvão erros e conflitos interpessoais, paradas e diminuição de produção, além de problemas com absenteísmo, que surgiram após a implantação, mecanização e reorganização do trabalho. Tudo isso culminou com o parcelamento das atividades de grandes equipes,

em substituição à atividade em duplas, que teria por objetivo o aumento da produtividade.

A pesquisa de *Emery Trist* constatou que os mineiros rejeitavam a nova maneira de se desenvolver o trabalho e que, ao seu modo, preferiam os antigos métodos ao novo processo de mecanização.

Nesta mesma linha de entendimento, *Wisner* (apud Lima, 1995:46) define como Abordagem Sócio-Técnica "o conjunto de conhecimentos científicos, geográficos, demográficos, sociológicos e antropométricos, que originam a concepção de um conjunto de produção (oficinas industriais, máquinas, instalações) e permitem a uma determinada população ter boas condições de trabalho". Para *Garcia* (1980), o principal objetivo da Abordagem Sócio-Técnica é analisar as possíveis influências do sistema tecnológico sobre o desempenho do sistema social, de forma que a eficácia do sistema produtivo total dependa da adequação do sistema social com os requisitos do sistema técnico.

Contudo, foi *Elton Mayo*, um dos primeiros estudiosos a enfatizar o lado humano nas organizações. Uma de suas mais conhecidas pesquisas, denominada Experiência de Hawthorne, que foi desenvolvida na Empresa "Western Electric", teve como principal objetivo a identificação dos fatores que influenciavam na produção.

Na Experiência de Hawthorne, Mayo concluiu que o trabalho é uma atividade tipicamente grupal e quanto mais os seres humanos estiverem integrados, maior será a motivação para produzir. Mayo vai além, ao concluir que o comportamento do indivíduo se apóia no grupo e que o indivíduo é motivado essencialmente pela necessidade de estar em equipe, de ser reconhecido e de ser devidamente informado, ou seja, esta

pesquisa concluiu a importância e a influência dos fatores psicológicos sobre as ações humanas.

A partir deste ponto, várias teorias sobre o comportamento humano e sua relação com o trabalho surgiram. Ressaltam-se a Teoria X e a Teoria Y, desenvolvidas por *Douglas McGregor*, bem como a Hierarquia das Necessidades, defendida por *Abraham H. Maslow*, e, ao lado destas, a Teoria dos Fatores, de *Frederick Herzberg*.

Em 1973, *McGregor* comparou duas formas de ver o indivíduo perante o trabalho, ao que chamou de Teoria X e Teoria Y. Na primeira, os indivíduos seriam incapazes de dirigir seu trabalho, havendo necessidade de manter uma rígida vigilância, deixando sempre muito claro a possibilidade de sanções.

O problema é que as pessoas, tratadas como imaturas, consideradas incapazes de dirigir seu trabalho, tornaram-se frustradas e com relações conflituosas. Logo, o que deveria ser focalizado seria o método de gerenciamento e não o indivíduo essencialmente. Por isso, as pessoas tornaram-se indolentes, passivas, rejeitaram responsabilidades e demonstraram interesse apenas pelos benefícios econômicos. Isso é explicado pelo fato de terem sido privadas da oportunidade de se realizarem por meio do trabalho, pois mesmo aqueles a quem eram dadas oportunidades para dirigir seus trabalhos não eram reconhecidos. Logo, também, não se satisfaziam com o do trabalho (*Argyris*, 1996).

Foi a partir desta constatação que *Mcgregor* desenvolveu a Teoria Y, admitindo que o indivíduo não é avesso ao trabalho e que procura satisfazer-se com aquilo que executa. Logo, é um ser criativo, responsável, com necessidade de autonomia e profissionalização. Em decorrência de tudo isso, a organização tem por

responsabilidade gerar recompensa e condições para que o indivíduo obtenha satisfação e supra suas necessidades de realização profissional.

A Teoria Y não só atribui à organização a responsabilidade de obter o comprometimento do indivíduo, como também encoraja a responsabilidade no planejamento e realização das metas entre trabalhador e organização. E para atingir esse objetivo a organização deverá ter um diálogo constante entre gerente e subordinado, no qual a capacidade destes para controlar seu próprio trabalho será testada e ampliada permanentemente (*Carvell, 1982*).

A Teoria Y tem grande importância para os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, pois defende a idéia de que o trabalho é um fator de motivação e realização e não apenas um fardo a ser carregado em troca de uma simples recompensa.

Já a Hierarquização das Necessidades, definida por *Abraham H. Maslow*, divide as necessidades humanas em cinco níveis hierárquicos. Encontram-se no primeiro nível, as necessidades fisiológicas, que são aquelas essenciais à vida humana, como, por exemplo, respirar e alimentar-se. No segundo nível, apresenta-se a necessidade de segurança, partindo-se do princípio de que todo ser humano busca sentir-se amparado. O terceiro nível trata da necessidade social das relações interpessoais, cruciais à vida humana, ou seja, o homem procura sempre inserir-se em um grupo. O quarto nível constitui-se da necessidade de auto-estima, mostrando o quanto é indispensável o valor do reconhecimento e prestígio às pessoas, por tudo o que desenvolvem. Por último, há necessidade de realização pessoal, isto é, todo indivíduo busca sucesso e auto-desenvolvimento.



Maslow (apud Rodrigues, 1994) salienta que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes que os indivíduos sintam-se interessados pelas necessidades de nível superior.

(...)” as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. (Maslow apud Rodrigues, 1994:40).”

Segundo *Bowditch & Buono* (1992), a maior contribuição da hierarquia das necessidades foi o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o objetivo maior de motivar o trabalhador, visto que há pouca evidência de que o conceito da progressão hierárquica se sustente, porque ocorre grande dificuldade em motivar as pessoas de forma igualitária.

Frederick Herzberg, autor da "Teoria dos Dois Fatores" que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. Nesta teoria Herzberg afirmava que:

“A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados "fatores motivadores";

A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades) são os chamados "fatores higiênicos".

Herzberg, verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo; são eles: os Fatores Higiênicos e os Motivacionais.

Fatores Higiênicos

Estes fatores são aqueles que referem-se às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos funcionários. *Herzberg*, contudo, considera esses Fatores Higiênicos muito limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Este, escolheu a expressão ? higiene? exatamente para refletir o seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar

fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento, não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.

Fatores Motivacionais

Estes fatores são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os Fatores Motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador. Quando os Fatores Motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando são precários, provocam ausência de satisfação, ou seja, são relacionados aos sentimentos de amplitude e ao desafio de executar uma tarefa (realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, crescimento, entre outros), agindo como fatores que motivam o trabalhador a atingir um desempenho superior. Contudo, Herzberg alerta que estes fatores são implantados após o enriquecimento do cargo. Entende-se aqui o enriquecimento da tarefa quando é proporcionado um maior envolvimento psicológico do indivíduo com seu trabalho.

Em suma, a teoria dos dois fatores sobre a satisfação no cargo afirma que:

- a satisfação no cargo, é a função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados Fatores Motivacionais;

- a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados Fatores Higiênicos.

Esta teoria está baseada em dois pressupostos: de que a satisfação e a insatisfação podem ser independentes. Os Fatores Higiênicos ou Insatisfacientes relacionam-se com a tarefa (segurança, salário, ambiente de trabalho, chefia, entre outros) e não aumentam a satisfação, mas reduzem a insatisfação. Já a Teoria ERC de *Clayton Alderfer* menciona que o indivíduo apresenta três grupos de necessidades: Existência, Relacionamento e Crescimento. O grupo da Existência relaciona as exigências materiais necessárias a existência. Quanto ao Relacionamento retrata as questões referentes aos desejos das relações interpessoais e interação social. Já o Crescimento é o desejo internalizado de desenvolvimento e sucesso pessoal. Esta teoria se assemelha a teoria de Abraham Maslow reduzindo a três os níveis de necessidades. Entretanto, diferencia-se quanto a flexibilidade existente nas escalas, ou seja, pode haver a migração de uma escala para outra sem que as anteriores estejam completamente satisfeita.

Um outro grupo de teorias são as definidas como Teorias de Processo, estas destacam não só os fatores que dão início ao comportamento, mas também os que lhe dão direção. Neste grupo encontra-se a Teoria de Necessidade de McClelland com a necessidade de realização, poder e afiliação. Indivíduos com alta necessidade de realização preferem situações de trabalho com responsabilidade pessoal, feedback e riscos moderados, estes tem sucesso em atividades empreendedoras como dirigir seus próprios negócios e gerenciar unidades.

Já a Teoria da Equidade afirma que, se os indivíduos perceberem uma relação entre os resultados obtidos e as suas contribuições estarão motivados a agir. Ela reconhece que os indivíduos não se preocupam apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação de suas recompensas em comparação com as dos outros, na qual algum tipo de disparidade nesta relação pode atrair a desmotivação.

Atualmente, uma das explicações mais aceitas para a motivação é a Teoria da Expectativa, nela o indivíduo aplicará um auto nível de esforço acreditando que este o levará a uma boa avaliação de desempenho, que conseqüentemente, atrairá recompensas organizacionais e estas satisfarão as metas pessoais do indivíduo. A teoria envolve, desta forma, a relação esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensa - metas pessoais. Essa teoria só tende a ser válida quando as relações são percebidas pelo indivíduo, bem como, se as organizações realmente recompensassem pelo desempenho, ou invés de usarem critérios como antigüidade, esforço, favoritismo pessoais, entre outros.

As teorias de motivação mostram um pouco da complexidade sobre o tema, entretanto, faz-se necessário compreender que elas não estão competindo entre si, na verdade em sua maioria são complementares, com isso, é imprescindível aos gestores um maior conhecimento sobre o assunto em questão. Não há um princípio universal que explique as motivações dos indivíduos, uma vez que, ela é intrínseca a cada ser e recebe influências, características e valores culturais, assim é imprescindível que haja critérios ao se tratar dessa questão, pois cada profissional possui seus motivos que o impulsiona a cada dia, sejam situações de desafios, paixão pelo que faz, atividades inovadoras, reconhecimento, ascensão profissional, remuneração compatível com o

mercado, viagens, entre outros aspectos que precisam estar sendo fortalecidos no ambiente de trabalho.

2.2.1 Teoria e prática da motivação voltada ao ambiente corporativo.

Teorias bem desenvolvidas são a base para uma aplicação. Todas as teorias sobre motivação devem ser uma base de aplicação efetiva.

Necessitamos de maiores informações e conhecimentos sobre incentivos financeiros, aplicação da teoria das necessidades, determinação dos objetivos que os indivíduos realmente procuram, pessoas em níveis diferentes na organização, diferentes trabalhos e diferentes estágios da carreira.

Alguns cientistas pensaram na reestruturação do trabalho como solução de torná-lo mais motivador.

Para lutar contra os burocratas, que dão uma abordagem mais mecânica do trabalho, esses cientistas têm sugerido técnicas tais como: expansão de cargos e responsabilidades, iniciando um programa de transferência e promoção planejada. Criar horas flexíveis de trabalho.

Apesar de algumas dessas técnicas serem desenvolvidas para o setor industrial como uma reação contra a monotonia de uma linha de montagem, elas podem ser aplicadas para qualquer empregado burocrático.

Expansão do Cargo: Esta técnica que tem recebido a maior atenção da ciência do comportamento. A tarefa pode ser expandida tanto horizontal como verticalmente.

Um programa bem-sucedido de expansão da tarefa deverá idealmente aumentar a satisfação do empregado. Porém, como uma organização não existe senão para criar satisfação ao empregado como um fim, deverá também haver benefícios diretos à organização.

Há evidências de que a expansão das tarefas produz baixa rotatividade e reduz a ausência no trabalho.

A **expansão vertical** do cargo corresponde a adicionar tarefas do nível superior dentro da escala hierárquica, ou seja, permitir que o empregado execute algumas tarefas de seu supervisor também chamadas de enriquecimento de cargo.

A **expansão horizontal** do cargo significa adicionar tarefas que são executadas dentro do mesmo nível hierárquico.

Obviamente, o uso dessa técnica deve ser balanceado. Uma grande diversidade de tarefas requer grandes habilidades.

Rotação de Cargos: Essa técnica é adequada para o problema de insatisfação do trabalhador cansado por excesso de estrutura do trabalho.

A rotação de tarefas pode ser usada de forma planejada como um programa de treinamento.

O empregado gasta alguns meses em uma atividade e depois é transferido. Grandes organizações, em seus programas de desenvolver gerentes, utilizam a técnica de rotação de cargos, mudando os indivíduos entre posições de linha e staff.

A vantagem da rotação de cargo está clara. Amplia a mente dos empregados e dá a eles uma grande experiência, principalmente quando se ocupam de altos escalões.

Horário Flexível: É um sistema em que o empregado é contratado para trabalhar um dado número de horas por semana, porém é livre para variar a hora de trabalho, dentro de um dado limite.

O empregado é obrigado a trabalhar dentro de um tempo fixo e tem um período livre para variar conforme desejar. O período variável pode permitir horas extras, a serem acumuladas, e o empregado pode obter um dia livre no fim do mês.

Sob o regime de horário flexível, o empregado assume a responsabilidade de completar a tarefa e aumenta o sentimento pessoal de alto valor.

Este sistema é condizente com o ponto de vista de que o indivíduo é pago para produzir, e não para estar em seu posto de trabalho por um dado período de tempo.

O conceito parece contribuir para a redução de ausência no trabalho, para reduzir fadiga e para aumentar a lealdade organizacional.

O que podemos concluir é que há muito mais a ser motivado do que a aplicação de técnicas mencionadas, ou outras tais como: telefone privado, espaço no estacionamento, plano de benefício bastante rico, caixa de sugestões, carro privado etc.

Motivação é uma filosofia que deve ser emanada de cima e espalhada para toda a organização.

Essa filosofia é descoberta sobre as necessidades e desejos de cada empregado e é a engrenagem criadora do ambiente de trabalho, que o permite dedicar-se, como indivíduo, à tarefa de melhorar seu desempenho.

2.3. Remuneração

O dinheiro pode ser poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre desempenho e, conseqüentemente, o aumento de remuneração. Se essa percepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho, tendo em vista o resultado financeiro desejado.

Porém, como nenhuma empresa sobreviveria aumentando o salário de seus colaboradores indiscriminadamente, vários outros benefícios são capazes de motivá-los a trabalharem determinados em contribuir para o crescimento da organização.

Estes incentivos diversos do salário variam conforme a necessidade do empregado, como por exemplo, planos corporativos de assistência médica são muito mais valorizados pelos empregados que possuem família e mães do que seria uma universidade corporativa.

Faz muito mais sentido para as empresas multinacionais oferecerem cursos de idiomas do que aquelas nacionais.

Estes são alguns de muitos exemplos sobre a dificuldade de se padronizar planos de incentivos.

Recursos	Cursos	Remuneração Variável	Plano de Carreira	Participação no Capital da Empresa.
Por que agrada	Cursos e MBAs costumam ser mais valorizados por profissionais talentosos, sobretudo os jovens do que benefícios com previdência privada e seguros	Bons profissionais podem estar mais interessados em ganhos rápidos, proporcionados pelo crescimento da empresa, do que em salários fixos.	Empresas em expansão têm boas chances de oferecer ascensão profissional rapidamente. As que demonstram isso no plano de carreira saem na frente.	Pessoas talentosas, com características empreendedoras costumam ser fortemente atraídas pela possibilidade de fazer parte do negócio.
Com que ter cautela	É preciso definir os cursos de acordo com o perfil e a atividade de cada funcionário e estabelecer forma de monitorar os resultados.	Pode ser complicado estabelecer os critérios que servirão de base para o pagamento de bônus – vendas, lucros, produtividade, etc...	De tempos em tempos, é preciso rever essas políticas para alinhá-las às novas estratégias impostas pelo crescimento.	Pode ser bastante difícil desfazer uma sociedade em caso de problemas. É preciso prever mecanismos de saída dos cotistas, se necessário.

Fonte: EXAME PME – Fevereiro 2007. Dezembro 2006 – pg. 35.

Podemos distinguir o salário de duas formas: *Salário Nominal* e *Salário Real*.

O **Salário Nominal** representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado, espécie que perde muito o valor de compra quando não é atualizado pela inflação.

O **Salário Real** representa a quantidade de bens que o empregado pode adquirir com aquele volume de dinheiro e corresponde ao poder aquisitivo, ou seja, o poder de compra, a quantidade de mercadorias que pode ser adquirida com o salário.

Assim, a mera reposição do valor real não significa aumento salarial: o *salário nominal* é alterado para proporcionar *salário real* equivalente em período anterior.

Daí, a distinção entre reajustamento do salário (recomposição do salário) e aumento real do salário (acréscimo do salário real).

Em decorrência de sua complexidade, o *salário* pode ser considerado de muitas maneiras distintas:

- a) É o pagamento de um *trabalho*.
- b) Constitui uma *medida de valor* de uma pessoa na organização.
- c) Coloca uma pessoa em uma *hierarquia de status* dentro da organização.

O *salário* constitui o centro das *relações de intercâmbio* entre as pessoas e organizações. Todas as pessoas nas organizações aplicam seu tempo e esforço, e, em troca, recebem dinheiro, que representa o intercâmbio de uma equivalência entre direitos e responsabilidades recíprocos entre empregado e empregador.

2.4. O ambiente organizacional

O conceito de motivação – no nível individual – conduz ao de clima organizacional – no nível da organização.

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazerem as suas necessidades e manterem equilíbrio emocional. Isso pode ser definido como estado de ajustamento.

Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de permanecerem em um grupo social de estima, e de auto-realização.

A frustração dessas necessidades causa problemas de ajustamento. Como aquela satisfação depende, particularmente, das pessoas que estão em posição hierarquicamente superior, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento ou do desajustamento das pessoas.

2.5. A eficiência e a eficácia individuais

Segundo este enfoque, de nada adianta ser somente eficiente, pois o indivíduo será avaliado negativamente pela organização, por lutar apenas por seus próprios interesses pessoais e terá seus dias contados.

O indivíduo somente eficaz, pelo contrário, produz resultados para a organização à custa de seus interesses pessoais, sacrificando família e compromissos sociais. É preciso ser eficaz, para proporcionar resultados à organização, e eficiente, para progredir pessoalmente na vida.

A maior parcela de responsabilidade entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos indivíduos recai sobre a alta administração. É ela quem deve estabelecer os meios, as políticas, os critérios e tudo o mais que possa acontecer.

A organização sempre dependerá de pessoas, recurso indispensável e inestimável.

Assim, a interdependência das necessidades da organização e do indivíduo é muito grande, pois, tanto a vida como os objetivos de ambos estão inseparavelmente ligados e entrelaçados.

Etzioni aponta como o dilema crucial das organizações as tensões inevitáveis – que podem ser reduzidas mas não eliminadas – entre as suas necessidades e as de seu pessoal, a racionalidade e a irracionalidade, a disciplina e a autonomia, as relações formais e as informais e entre a administração e os trabalhadores.

2.5.1. Equipes de alta performance

Grupos com desempenho acima da média passaram a ser chamados pelo mercado de "equipes de alta performance" e os mecanismos para sua criação estão na pauta dos gestores das grandes corporações. Uma vez que essas equipes têm como premissa um maior nível de engajamento de seus componentes, a primeira regra é óbvia, mas nem sempre simples de aplicar: contar apenas com quem realmente está disposto a se doar ao trabalho em grupo, onde não há espaço para acomodação ou para quem está à procura de zonas de conforto.

Equipes de alta performance fazem parte da configuração que as empresas vencedoras estão criando para administrar seus negócios. Ainda não são maioria.

O mais comum é ver as empresas atuarem em estruturas verticais, onde há gerentes de áreas como marketing, finanças e recursos humanos.

Na gestão com equipes de alta performance esses cargos continuam existindo, mas as suas atuações estão voltadas para os 'processos-chave' das empresas, destacando-se: desenvolvimento de produtos, logística, fornecimento e atendimento pós-venda.

As equipes de alta performance são formadas por pessoas de várias áreas, que são reunidas em torno de um projeto. Por exemplo, para desenvolver um novo produto para determinado cliente, a empresa conta com o trabalho desenvolvido por uma equipe multidisciplinar, não apenas os engenheiros.

Todos os envolvidos precisam ter a capacidade de se relacionar com o cliente e com o próprio grupo. É como nos times de futebol atuais: os jogadores precisam saber atuar em diferentes posições. Não há posições fixas - essa é a essência de uma equipe de alta performance.

Para estruturar uma equipe denominada como “de alta performance”, primeiramente é necessário definir uma liderança que será responsável por formar e buscar no mercado a equipe que possa corresponder da forma esperada.

O líder de uma equipe de alta performance é um aglutinador de talentos. Tem que ter a habilidade para lidar com as diferenças de pensamento, atuação e formação profissional de todos os envolvidos na equipe. É através deste líder que a equipe vai conseguir evidenciar seus pontos fortes, ou aqueles que podem vir a se tornar pontos fortes.

Claro que o líder de uma equipe de alta performance precisa ter conhecimento técnico sobre o projeto ou problema no qual a equipe está trabalhando.

Mas só o conhecimento técnico não é suficiente e o perfil do líder deve incluir a habilidade em resolver conflitos, ter um grande poder de observação e, claro, ele precisa gostar de pessoas, de se relacionar.

Na necessidade de contratar no mercado profissionais com o perfil desejado para este modelo de equipe é preciso avaliar algumas características dos candidatos, como por exemplo, quais os interesses desse candidato como cidadão, como profissional e o que o motiva.

Depois, verificar se ele possui as habilidades que precisam ser incorporadas à equipe.

E, por último, a integridade. Ver quais os valores, senso de ética e responsabilidade da pessoa que vai integrar a equipe.

Uma das grandes dificuldades das empresas é reter talentos. No caso de uma equipe de alta performance também é assim. É preciso que a empresa ofereça uma série de fatores para garantir que as pessoas envolvidas mantenham o interesse e a produtividade.

A primeira coisa que a empresa precisa oferecer é informação. As pessoas precisam estar bem informadas sobre os rumos e valores da empresa.

O segundo ponto diz respeito à capacitação. A empresa deve oferecer cursos, treinamentos. O ensino só faz sentido se for precedido de informação. O outro elemento é o recurso. Ou seja, tempo, equipamentos, tecnologia e salários.

Depois vem a orientação, que inclui a definição de prazos, rotinas e processos. Por último, a empresa tem que criar condições de motivação. Aqui a coisa fica mais intangível porque os elementos de motivação são individuais.

Enquanto para um integrante da equipe motivação é um elogio, um reconhecimento, para outros pode ser um equipamento novo para desempenhar melhor as suas funções. Motivação é algo muito relativo.

A principal diferença das equipes convencionais das equipes de alta performance é que nas equipes convencionais, a decisão final sobre um projeto ou produto, via de regra, é tomada por alguém de fora da equipe. A equipe discute, apresenta soluções, mas não toma a decisão final, que fica a cargo de algum diretor ou gerente que não participou diretamente dos trabalhos.

Outra diferença é na agilidade de uma equipe de alta performance, já que uma de suas características também é reunir pessoas com visão. São pessoas que conseguem enxergar onde os outros não conseguem, e que atendem rápido seus clientes e superiores.

A principal razão que as empresas deveriam investir na formação de equipes de alta performance é o fato delas reunirem as três condições para garantir o sucesso da empresa: *Velocidade* - as coisas acontecem mais rápido e com maior precisão, *Intuição* - o grupo tem a capacidade de aliar rapidamente o conhecimento técnico do problema e o poder de observação e análise deste problema, e *Intangibilidade* - que é exatamente o que gera valor para a empresa. Neste caso, vale o lema "Não vendemos produtos, vendemos valores".

2.6. O custo benefício dos investimentos

Tanto a organização como os indivíduos fazem seus investimentos esperando que a outra parte lhe proporcione os retornos desejados. E aí passa a avaliar o custo-benefício e o investimento-retorno, no processo.

A maior dificuldade é a quantificação do retorno financeiro de um investimento em treinamento, capacitação ou participação nos lucros oferecida aos funcionários.

2.6.1. Os incentivos e as contribuições

A interação entre pessoas e organizações pode ser explicada pela troca de incentivos e contribuições.

Como a organização é um sistema cooperativo racional, torna-se necessário conhecer os motivos que levam os indivíduos a com ela cooperarem, o que ocorrerá sempre que suas atividades, dentro da organização, contribuam diretamente para a realização de seus objetivos pessoais.

Daí decorrem os conceitos de *incentivos* e de *contribuições*:

a) *incentivos* são “pagamentos” feitos pela organização a seus participantes (salários, prêmios, benefícios sociais, oportunidades de crescimento, segurança no emprego, supervisão aberta, elogios etc.). Em troca de contribuições, cada incentivo possui um valor de utilidade, que é subjetivo, pois varia de indivíduo para indivíduo: o que é útil para um pode ser inútil para outro. Os incentivos também são chamados de alicientes, recompensas ou induzimentos.

b) contribuições são “pagamentos” que cada participante efetua à organização a que está ligado (trabalho, esforço, dedicação, pontualidade, assiduidade, esmero, elogios à organização, etc.), em troca de incentivos. Cada contribuição possui um valor de utilidade variável conforme a organização: a contribuição de um indivíduo pode ter enorme utilidade para uma organização e totalmente inútil para outra .

2.7. Dificuldades empresariais

Muitas podem ser as razões que os empresários, mesmo sabendo que necessitam investir em seus empregados para tornar a empresa competitiva, preferem não fazê-lo.

Seja em virtude de uma busca desesperada na redução de custo, seja para atender a legislação trabalhista, ou ainda, por falta de dados sobre o valor do retorno sobre o investimento nos funcionários, muitos continuam apostando na elevada taxa de desemprego para manter a política de baixos salários e falta de incentivos.

São comuns expressões como “ninguém é insubstituível” ou “se ele não quer, tem quem queira”.

Porém, muitos não percebem que, ao oferecerem baixos salários e não incentivarem a dedicação, eles terão como responsáveis pelo desempenho da empresa duas espécies de funcionários:

Os funcionários sem perspectiva no mercado e estagnados, que cumprirão sua jornada de trabalho sem grandes contribuições, mais preocupados em receber o salário e em cumprir o tempo necessário para a aposentadoria por tempo de serviço e os

funcionários que fazem desta empresa “uma ponte” para outra com maiores benefícios, utilizando o emprego atual para se manterem no mercado e, muitas vezes, utilizar o salário atual para poderem arcar com os custos de cursos que possam melhorar sua empregabilidade, como cursos de graduação, pós-graduação, idiomas, técnicos, etc...

Nesta perspectiva, com o passar dos anos, apenas os funcionários “acomodados” e sem grandes ambições, farão carreira dentro desta empresa.

2.7.1. Terceirização da mão-de-obra

Os problemas ocasionados pela terceirização da mão-de-obra relatado por Peter Drucker em 2002¹ continuam ocorrendo nas organizações.

Drucker já alertava que era assustador o número de pessoas que trabalha para uma organização sem fazer parte do seu quadro de funcionários. Isto porque, para reduzir custos gerenciais e despesas com encargos trabalhistas, as empresas cada vez mais estão terceirizando as relações trabalhistas, deixando de gerenciar os principais aspectos de pessoa daqueles que são seus funcionários formais.

Nas palavras de Drucker “Uma coisa é a empresa aproveitar o talento autônomo por um longo prazo ou terceirizar os aspectos mais burocráticos do gerenciamento de recursos humanos. Outra bem diferente é, no processo, esquecer-se de que o desenvolvimento de talentos é uma das tarefas mais importantes da empresa – a condição *sine qua non* da concorrência em uma economia do conhecimento.

¹ Não são funcionários, são pessoas – fev.2002

Se, ao se livrar das incumbências das relações trabalhistas, as organizações também perdem a capacidade de desenvolver pessoas, terão feito um verdadeiro pacto com o diabo”.

Isto porque, por mais que estas sejam profissionais, elas jamais terão a mesma identificação com a empresa do que um trabalhador regular tem.

2.7.2. Legislação

A legislação trabalhista brasileira também é um fator desfavorável às empresas, no tocante ao rendimento de seus empregados.

O número elevado de encargos trabalhistas, que a empresa é obrigada a recolher para cada trabalhador contratado, favorece o trabalho informal (aquele não registrado na Carteira de Trabalho) como também dificulta qualquer acréscimo no salário, já que ele acarretaria aumento de encargos, ou seja, um aumento de vinte por cento geraria um custo aproximado de quarenta por cento.

Outro fator que age como empecilho às organizações é o elevado custo para contratar ou demitir um funcionário. Não foram poucas as vezes que as empresas tiveram que manter um funcionário que não está rendendo o esperado, por não poder arcar, naquele momento, com os encargos de uma rescisão do contrato de trabalho, onde a empresa precisa depositar cinquenta por cento do valor já pago ao empregado, como Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, além do aviso prévio, férias proporcionais e décimo terceiro salário.

Por fim, proporcionar ao empregado um ganho variável, conforme sua produtividade, também pode ser considerado um risco, já que a habitualidade no pagamento deste prêmio, ainda que ligeira, poderá incorporá-lo ao salário, tendo um efeito reverso do esperado, pela organização.

2.8. Idéias que deram certo

Uma das importantes estratégias que as empresas estão adotando para manter ou buscar a competitividade é a contratação de talentos.

Em palestra realizada no Brasil, o ex-presidente da *General Electric*, Jack Welch disse: *“Qual o sentido de ter uma boa estratégia com profissionais fracos? Contrate os melhores e eles lhe trarão resultado.”*

Este tem sido o grande desafio das organizações que, de um lado corta gastos e terceiriza a mão-de-obra, e do outro precisa contar com profissionais altamente qualificados e empenhados no sucesso da organização.

IBM:

Apostou no processo de "jovialização" que tomava conta do escritório brasileiro da gigante americana.

Segundo o estudo do executivo de RH, nos últimos dois anos, a gigante azul, como a IBM é conhecida, contratou 2.500 funcionários, aumentando seu efetivo para 12.000 empregados (9.000 diretos), 30% a mais do que em 2004. O crescimento

acelerado exigiu a formação de novos gestores. Para se ter uma idéia, durante todo o ano passado, a IBM formou um gerente por semana.

A maior preocupação do RH, no entanto, era a perda da cultura corporativa e o aparecimento, entre os jovens líderes, de comportamentos destoantes dos pregados pela organização.

A solução da IBM foi investir na retenção de seus profissionais seniores -- que ocupam cargos executivos e são guardiões do patrimônio cultural da IBM. Eles representam um pequeno grupo equivalente a 3% do efetivo. Atualmente, os jovens talentos são tutorados por profissionais como o executivo Mário Mello, de 34 anos, da IBM. "A gente tem uma preocupação em gerir o talento. Se você tem um profissional que briga ou é arrogante, algum executivo mais experiente acaba percebendo", diz Alessandro.

GE:

A GE tem revelado uma média de 30 talentos por ano. Isso, considerando apenas seu programa mais ambicioso, o Fórum de Talentos, responsável pela formação dos profissionais que vão suceder os principais executivos da empresa. Para se tornar elegível, é preciso ter certa milhagem na empresa.

É o caso do diretor Ricardo Knecot, de 36 anos, que recentemente se tornou diretor financeiro para a América Latina da divisão de plásticos da GE, em Campinas. Ricardo fez carreira na GE. Entrou na companhia há 16 anos, quando ainda cursava faculdade de engenharia, na Faap. Com três anos de empresa, começou a ganhar visibilidade. "Eu era indicado para treinamentos e programas de job rotation", diz. No

ano passado, ele participou do Fórum de Talentos e, na seqüência, veio a promoção. "O programa é fenomenal porque fui exposto aos principais executivos da GE no mundo. Além disso, tive a oportunidade de conhecer os talentos de outras áreas. É uma excelente oportunidade para fazer networking", diz.

A GE tem programas de desenvolvimento para diferentes fases da carreira.

O diferencial do Fórum de Talentos é a possibilidade de assumir um cargo executivo.

No ano passado, quatro em cada dez profissionais que passaram pelo programa, tiveram promoção.

Fedex:

Carlos lenne, presidente da Fedex no Brasil, costuma dizer que a sua companhia tem apenas dois valores: tempo e pessoas. "O profissional precisa se identificar com essas duas palavras. Ou deixa a empresa", diz.

Isto porque, segundo Carlos, a fórmula do sucesso da Fedex é a sigla PSP, do inglês people, service and profit. Traduzindo: se a empresa cuida bem das pessoas (o primeiro P), haverá mais motivação, o que resultada em melhor serviço (o S) e clientes mais bem atendidos.

Com clientes satisfeitos, há mais lucro (profit). "É um ciclo virtuoso", diz.

Para melhor alinhar, engajar e avaliar seus profissionais, a Fedex preserva uma relação próxima entre líderes e liderados. Lá, em média, há um gerente para cada 18 funcionários. "Quando a equipe aumenta e chegamos à proporção de um executivo

para 23 liderados, sei que é hora de promover um novo gerente", diz o presidente. As avaliações são feitas anualmente e definem os talentos.

Antes de treinar esses profissionais para assumir posições de liderança, a Fedex pergunta: você deseja mesmo se tornar um líder? Mas talvez a grande alavanca para o desenvolvimento dos talentos seja a verba anual de 1.500 dólares que todo profissional pode utilizar para cursos de pós-graduação, MBA ou especialização, desde que relacionados ao trabalho. Além disso, para a Fedex, talento também é sinônimo de experiência. "Para os cargos mais top o profissional precisa ter bagagem", diz o presidente.

Marcopolo:

No final do ano passado, a gaúcha Marcopolo, uma das maiores fabricantes mundiais de ônibus, anunciou que vai iniciar operações na Índia e na Rússia. Este mês, a empresa enviará entre 30 e 40 profissionais, técnicos e executivos, para dar início aos negócios. "Pelo acordo, eles entram com o mercado e a gente com os profissionais. Nós temos o know-how nessa área", diz o diretor de administração da Marcopolo, Milton Susin, responsável também pelo RH da empresa.

Para formar talentos globais, nos níveis técnico e executivo, a Marcopolo investe tempo para conhecer a fundo seu negócio e as ambições de seus profissionais. Lá, existem 31 posições estratégicas para técnicos e gestores. As avaliações de performance determinam quem são os talentos. Eles são estimulados por uma agressiva política de prêmio (em dinheiro) por resultado.

Além disso, na hora H, assim como na Fedex, eles são questionados: você deseja se tornar um líder? Na Marcopolo ser um talento pressupõe mobilidade. "Há dez anos, nós definíamos quem seria expatriado. Hoje, nós consultamos o profissional antes de mandá-lo para o exterior", diz Milton. Há fábricas no México, Portugal, África do Sul, Colômbia e, agora, na Rússia e na Índia.

À exceção da fábrica sul-africana, em todas as outras o principal executivo e os líderes de produção, logística e engenharia, cargos-chave para o negócio, são todos "made in Brazil". Um atestado de que a Marcopolo sabe desenvolver talentos globais.

Cargill:

A americana Cargill, uma das maiores processadoras e exportadoras de soja do país, tem um dos programas de *trainee* mais antigos do mercado. Nos últimos anos, no entanto, a Cargill decidiu diversificar sua prospecção para continuar encontrando profissionais pró-ativos e inovadores (para citar dois dos valores que a companhia atribui aos seus talentos).

Uma das formas, foi procurar a Fundação Estudar, criada há 15 anos pelos executivos Carlos Sicupira, Marcel Telles e Jorge Paulo Lemann.

Todos os anos, a Fundação seleciona cerca de 20 jovens com alto potencial de liderança e financia seus estudos no Brasil ou no exterior. Há três anos, o engenheiro carioca Jayme Chataque, de 28 anos, gerente de planejamento de negócios, recorreu à Fundação. Na época, trabalhava em uma grande consultoria e queria fazer especialização no Instituto Coppead, ligado à Universidade Federal do Rio de Janeiro. Depois de uma seleção difícilíssima, Jayme foi entrevistado, na última etapa do processo,

por Jorge Paulo Lemann e um grupo de executivos. "Foi o processo de seleção mais rigoroso que enfrentei", diz. Jayme estudou durante um ano e meio no Coppead e terminou os estudos no Instituto de Empresa, em Madri, na Espanha.

Antes mesmo de voltar ao Brasil, já tinha três entrevistas agendadas. Acabou optando pela Cargill. "Aqui, apostaram em mim desde o início. Recebi como desafio liderar uma área nova da empresa", diz.

A experiência da Xerox, que neste ano deve consolidar a "volta por cima" encaminhada nos dois últimos balanços, demonstra que o mais importante é definir objetivos claros e comunicá-los com eficiência aos integrantes da equipe.

Uma das ferramentas usadas pela companhia é o Programa de Excelência de Performance (PEP), em que as metas anuais de cada diretoria e de cada gerência são estabelecidas a partir de diretrizes gerais definidas pela presidência. As metas são destrinchadas em cascata até o funcionário que ocupa a função mais simples, que, assim como todos os demais, também toma conhecimento de como o trabalho dele se conecta com os objetivos da empresa. O PEP funciona como referência para definir a prioridade concedida a determinados projetos, as necessidades de treinamento e os critérios do Plano de Participação nos Resultados (PPR).

Quinze *black belts* formados pelo programa *Seis Sigma*, profissionais com atuação multidisciplinar, se movem horizontalmente para fazer a ligação das metas entre os diversos setores.

Na Comgás, em São Paulo, o desafio de montar equipes de alta performance teve um elemento a mais: unir profissionais remanescentes dos tempos de empresa pública com os trazidos do mercado.

Dos 120 subordinados ao diretor de marketing do mercado residencial e comercial, Luís Antonio Awazu, metade já estava lá quando ela foi privatizada, em 1999, e a outra metade veio depois.

"Houve um choque cultural, mas esse tipo de estresse pode ser positivo quando bem trabalhado", considera Luís. Ele diz que um dos passos do crescimento mútuo foi superar idéias preconcebidas. "Quem veio do mercado teve que desfazer a imagem de que todo funcionário público é ineficaz. Encontramos profissionais qualificados e motivados entre aqueles que estavam aqui."

No trabalho em grupo da Comgás, tanto as equipes fixas quanto aquelas formadas para projetos específicos têm a obrigação de buscar o rótulo de "alta performance". "É um conceito que sempre perseguimos, e não uma espécie de magia que só ocorre quando 'iluminados' se reúnem", diz Luís. Cada uma das equipes montadas na empresa tem um líder responsável pelo projeto (informalmente chamado de "dono" do projeto), incumbência que o obriga a manter contato com diversas áreas.

Um dos procedimentos que esse líder deve seguir é submeter o andamento do trabalho à opinião de profissionais não diretamente envolvidos no projeto -- o que internamente é chamado de "revisão".

Outra rotina é preencher o relatório de "lições aprendidas"; assim as dificuldades encontradas e superadas podem servir de lição para o trabalho de outras equipes. Para

unificar a percepção dos diferentes departamentos, são promovidos *mini-MBAs* internos, dirigidos a públicos específicos: o mais recente envolveu os departamentos de marketing e de vendas, que freqüentemente têm pontos de vista conflitantes sobre os mesmos objetivos.

"O nivelamento do conhecimento e a simetria dos conceitos são essenciais para alcançar a alta performance", diz Luís.

3. CONCLUSÃO

A competitividade empresarial criou um novo cenário onde somente as empresas que conseguirem apresentar um diferencial em custo, produto e prestação de serviços permanecerão no mercado.

Assim, além de corte de gastos desnecessários, otimização de processos, e investimento em tecnologia, a empresa depende cada vez mais de ter como seus empregados, pessoas capazes e talentosas, disposta a contribuir com o máximo de seus esforços em pró de seu empregador.

Aqueles empregados que apenas cumprem sua jornada de trabalho e atendem o que lhes foi solicitando não proporcionam crescimento e vantagem competitiva para empresa e esta acabará sucumbindo à concorrente que consiga ter em seu pessoal, equipes criativas e dedicadas, capazes de contribuírem com idéias para aumentarem o lucro da organização, seja na redução de custos, na criação de um novo produto ou serviço ou ainda, em garantir que esta consiga aumentar sua participação no mercado.

Portanto, hoje é essencial que a organização que almeje destaque na qualidade de seus produtos ou na prestação de serviços, que esta invista em seus empregados, desde o processo de recrutamento e seleção, onde já é possível identificar aquele que atenderá as exigências do cargo, da função e compartilhe os valores defendidos pela organização.

Além disso, proporcionar ao empregado um salário digno, fornecendo todos os incentivos para que este tenha segurança e confiança na organização e ainda, oferecer meios para que este se desenvolva como profissional fará com que este funcionário tenha a motivação e bagagem necessária para contribuir em tornar a empresa diferenciada no mercado e, parafraseando um dos valores adotados pela empresa ORACLE, líder mundial em tecnologia da informação e uma das empresas mais lucrativas do mundo – “Behave like owners”.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, CECILIA WHITAKER.** *Motivação nas Organizações.* 4ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.
- BOWDITCH, JAMES L.** *Elementos de Comportamento Organizacional.* 1ª Ed. – São Paulo: Thompson Pioneira, 1992.
- CHIAVENATO, IDALBERTO.** *Recursos Humanos, o capital humano nas organizações.* 8ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2004
- COLLINS, JAMES C. PORRAS, JERRY I.** *Feitas para Durar – Práticas bem sucedidas de empresas visionárias.* 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- DRUCKER, PETER F. DRUCKER.** *O homem que inventou a administração.* 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- FALCONI, VICENTE.** *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.* 8ª Ed. – Nova Lima: INDG Tecnologia Serviços Ltda, 2004.
- KANAANE, ROBERTO.** *Comportamento Humano nas Organizações.* 2ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.
- MINTZBERG, HENRY, AHSLTRAND, BRUCE E LAMPEL, JOSEPH.** *Safári de Estratégia.* 1ª Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NUNES, Luiz Antonio Rizzatto.** *Manual da Monografia.* 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- PORTER, MICHAEL E.** *Vantagem Competitiva.* 28ª Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ULRICH, DAVE.** *Os Campeões de Recursos Humanos.* 9ª Ed. – São Paulo: Futura, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant.** *Projeto e relatório de pesquisa em administração.* 7ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.
- WELCH, JACK.** *Paixão por Vencer.* 10ª Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2005.