

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

MAURICIO GIOVANETTI BARRETO

AÇÕES SOB O ASPECTO HUMANO NA BUSCA POR PRODUTIVIDADE

CURITBA

2015

MAURICIO GIOVANETTI BARRETO

AS AÇÕES SOBO ASPECTO HUMANO NA BUSCA POR PRODUTIVIDADE

As percepções dos indivíduos e como agem as organizações

Trabalho de Conclusão de Curso da disciplina de Iniciação Científica Aplicada, do MBA em Gestão Estratégica de Empresas do ISAE/FGV, como requisito parcial para obtenção de diploma de Pós-Graduação *Latu Sensu*.

Orientador: **Prof. Msc. Tomas Drunkenmolle**

Curitiba – PR

2015

RESUMO

Entregar produtos e serviços dentro do prazo, com qualidade e preços compatíveis às exigências e expectativas do mercado, seja ele de capital ou de consumo, tem em um de seus pilares a participação humana. Uma das bases desta relação é o que chamamos de produtividade.

Neste contexto, a organização tem como um de seus papéis principais elaborar processos e mecanismos que alavanquem esta grandeza, cada vez mais decisiva para o sucesso de uma empresa, buscando facilitar a ação dos gestores frente aos liderados, transformando subjetividade em objetividade.

Controle das causas do absenteísmo, apoio a educação, avaliações e monitoramento de performance, campanhas motivacionais, recompensas e reconhecimentos, entre outros, são mecanismos da organização que normatizam e facilitam a atividade dos gestores na busca por satisfação dos colaboradores, e resultados operacionais que sustentam a empresa.

O presente material, após discorrer sobre os conceitos de produtividade e sua relação com a natureza humana, bem como conceitos onde as organizações podem alicerçar seus trabalhos na área de recursos humanos, apresenta as técnicas de gestão para atuar neste ambiente, buscando harmonizar seus propósitos frente a cultura organizacional e às políticas voltadas para obtenção de resultados.

PALAVRAS CHAVE

Organizações, indivíduos, aspecto humano, produtividade, estratégias

ABSTRACT

Deliver products and services on time, quality and prices reasonable with the requirements and expectations of the market, is in one of its pillars of survival and sustainability the human participation. This relationship we call productivity.

In this context, the organization must implement processes and mechanisms that increase and sustain the productivity by appropriate tools to the leaders in managing their teams.

Control of the causes of absenteeism, support education, evaluation and monitoring of performance, motivational campaigns, rewards and recognition, among others, are mechanisms that regulate the organization and facilitate the activities of the managers in searching for employee satisfaction, and operational results that support the company.

This material, after talk about productivity concepts and their relation to human nature, presents management resources to the companies applied in this internal environment, in order to align the action of leadership in face of the organizational culture and policies aimed at achieving results.

KEY WORDS

Organizations, human factor, productivity, strategies, individual

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 PRODUTIVIDADE	
2.1 Conceito de Produtividade.....	8
2.2 Técnicas de Medição.....	8
3 FATORES HUMANOS	
3.1 Teoria dos dois fatores.....	10
3.2 Pirâmide de Maslow.....	12
4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	
4.1 Fatores Determinantes da Motivação.....	14
4.2 Natureza da atividade.....	15
4.3 Saúde física e mental.....	17
4.4 Autorrealização.....	19
4.5 Segurança.....	19
4.6 Remuneração.....	20
4.7 A influência da liderança na motivação da equipe.....	23
5 AS ORGANIZAÇÕES	26
5.1 As Organizações que aprendem	26
5.1.1 Domínio Pessoal	27
5.1.2 Modelo Mental	28
5.1.3 Visão Compartilhada	29
5.1.4 Aprendizado em Equipe	30
5.1.5 Pensamentos Sistêmicos	31
5.2 Como agem as Organizações na busca por produtividade	
5.2.1 A base e a evolução da relação com os colaboradores	34
5.2.2 Qualidade de vida no trabalho	36
5.2.3 Pesquisa de Clima Organizacional.....	37
5.2.4 Programa de Geração de Idéias.....	40

5.2.5 Educação Corporativa	44
5.2.6 Gestão da Qualidade	52
5.2.7 Avaliação de Desempenho	55
5.2.7.1 Cargos	55
5.2.7.2 Desenho de cargo e sua relação com a avaliação de desempenho.....	56
5.2.8 Remuneração Variável	58
5.2.9 Programa de Reconhecimento	63
5.2.9.1 Construindo o Programa de Reconhecimento na organização	64
5.2.9.2 Indicadores de reconhecimento	66
5.2.10 Jornada Flexível de Trabalho	66
5.2.10.1 Horário Flexível	67
5.2.10.2 Compensação de horas por acordo individual	67
5.2.10.3 Compensação de horas por banco de horas	68
5.2.11 Programa de Proteção do Emprego (PPE)	68
6 CONCLUSÕES	70
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Produtividade e qualidade na melhoria contínua do processo	10
Figura 2 – Teoria dos Dois Fatores	11
Figura 3 – Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow	13
Figura 4 – Componentes do sistema de remuneração, formas de remuneração	23
Figura 5 – Comportamento das lideranças frente aos liderados	24
Figura 6 – Aspectos, atributos e indicadores usados em pesquisa de clima Organizacional	39
Figura 7 – Fluxograma Sistema Firjan, Programa (+) de Idéias	42

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio enfrentado pelas empresas atualmente diz respeito ao comprometimento total e permanente das pessoas com os objetivos das organizações, é como administrar os parâmetros de produtividade e seus impactos nos resultados das mesmas.

Dado este fato, é essencial analisar os aspectos humanos que influenciam o desempenho do profissional para maximizar sua produtividade. Esta estratégia é fundamental para alcançar uma maior eficiência nos processos produtivos, sendo caminho crítico para a sobrevivência e sucesso de uma empresa.

Com o acirramento da concorrência, a gestão da produtividade está se tornando um dos quesitos essenciais na formulação das estratégias de competitividade das empresas, e observa-se uma movimentação intensa na busca de novas formas de gerir as empresas e seus recursos de toda ordem, principalmente os recursos humanos.

Em consequência, impõe-se a necessidade de um gerenciamento mais eficiente da força de trabalho que, cada vez mais conscientizada e instruída, não aceita com facilidade trabalhar em condições pouco adequadas e satisfatórias. E vários são os fatores que podem levá-la ao estresse, cansaço físico e psicológico, além de dificuldades de concentração. O aumento da produtividade no trabalho também está diretamente relacionado com a vida pessoal. Dificuldade de relacionamento em casa e problemas relacionados à saúde são alguns fatores externos que podem prejudicar o desempenho do profissional no trabalho.

Motivar os empregados para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade, constitui o ponto central de muitos estudos, e muitos autores vêm contribuindo nesse sentido, formulando teorias, definindo conceitos e alavancas motivadoras. Ao interpretar comportamentos e atitudes, se estabelece metas e objetivos no processo motivacional através de modelos e planos de ação apesar da diversidade nos pontos de vista dos autores. Apesar das divergências de opinião, pode-se observar que existe consenso generalizado em considerar o fenômeno da motivação, representado por um processo de tomada de decisões que, na situação de trabalho, leva os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições na medida de suas melhores capacidades e esforços.

O objetivo deste trabalho é apresentar as diversas ferramentas e estratégias das organizações em geral voltadas para a gestão dos colaboradores na busca por eficiência e produtividade, através de uma fundamentação teórica sobre os assuntos correlacionados, e as práticas dos setores público e privado em tal direção.

2 PRODUTIVIDADE

2.1 Conceito de Produtividade

Os conceitos de produtividade e eficiência estão intimamente associados (apesar do significado distinto para cada um deles), além de proporcionarem uma gama bastante elevada de definições, as quais podem, muitas vezes, se mostrarem antagônicas, pois um ecologista poderia encarar a poluição como improdutivo e o seu controle produtivo, pensamento contrário ao do industrial que deseja produzir. A diversidade de interpretações para eficiência e produtividade é, na realidade, o reflexo entre os diversos atores sociais que convivem na sociedade na qual qualquer organização está inserida. Neste trabalho, o foco estará concentrado na produtividade do trabalho em função da abordagem considerar a organização do trabalho na produção como instrumento de incremento da produtividade.

Produtividade pode ser interpretada com a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão-de-obra ou aumento dos recursos necessários.

Produtividade não é somente maior quantidade. É preciso avaliar a qualidade do serviço.

2.2 Técnicas de Medição

Para Martins e Laugeni (2001), a determinação de um índice de produtividade deve considerar um dos recursos envolvidos (a produtividade parcial), um conjunto de fatores (alguns dos fatores utilizados pela organização) ou todos os fatores envolvidos (a produtividade total dos fatores). Para Costa (1983), um engenheiro com forte formação taylorista olharia para a produtividade como sendo a relação da

quantidade produzida em função do tempo para se produzir. Os economistas neoclássicos abordariam a produtividade como a relação entre a quantidade produzida e a quantidade de um dos fatores de produção utilizados. Um administrador abordaria a produtividade como uma relação entre o lucro bruto e o investimento total. Para Maximiano (2000), produtividade é o critério mais simples para se avaliar a eficiência de um sistema. A produtividade de um sistema, é definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos. Todo sistema tem um índice de produtividade, que se verifica com a contagem da quantidade produzida por unidade de recursos. A idéia básica de produtividade tem diversas variações:

- Entre dois sistemas que utilizam a mesma quantidade de recursos, é mais produtivo aquele que produz maior quantidade de resultados;
- Entre dois sistemas que produzem a mesma quantidade de resultados, é mais produtivo aquele que o fizer com a menor quantidade de recursos;
- A produtividade de um sistema aumenta à medida que a quantidade de recursos diminui para produzir os mesmos resultados;
- A produtividade de um sistema aumenta à medida que a mesma quantidade de recursos produz resultados cada vez maiores;

Produtividade é uma das traduções mais conhecidas da ideia de eficiência e muitas vezes as duas palavras são usadas como sinônimos. No entanto, avaliar a eficiência de um sistema por meio da medição de sua produtividade é um critério simplificado, porque não leva em conta a qualidade dos itens / serviços produzidos.

A abordagem humanística de Elton Mayo (1933, *apud* MAXIMIANO, 2010), da teoria das relações humanas, inclui a influência de fatores psicológicos e sociais sobre a produtividade também, onde o desempenho do trabalhador está relacionado à gerência e ao grupo de trabalho.

A racionalidade dos processos produtivos aumenta a produtividade, e tal racionalidade é conquistada com certificados pela norma da série NBR ISO 9000 e, conseqüentemente, por altos investimentos em novas tecnologias e nas pessoas, conforme ilustrado na Figura 1. As contribuições da certificação mostram que os maiores benefícios obtidos pelas empresas certificadas pela NBR ISO 9000 são: o incremento do nível de organização e controle internos e o aumento da satisfação dos clientes e funcionários, tornando as empresas mais competitivas e integradas

mundialmente. Tomando como exemplo o caso brasileiro, no ano de 1990 havia treze empresas certificadas com a ISO 9000, passando a ter mais de duas mil em 1998, atrelado com um aumento de 37% da produtividade.

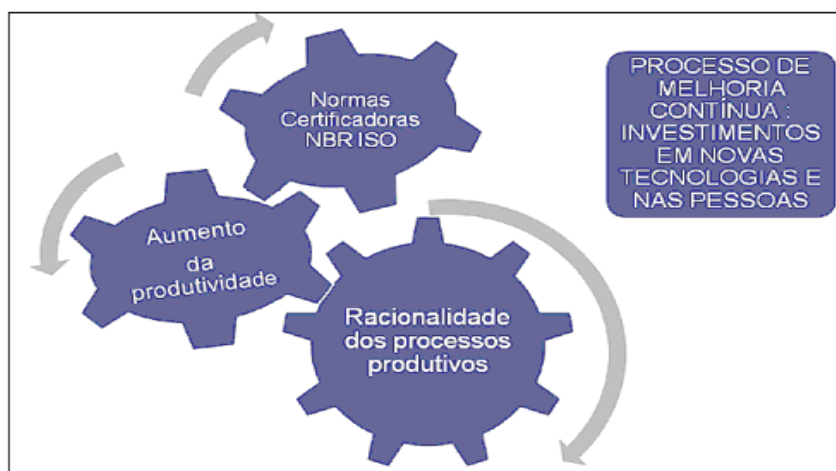


FIGURA 1 – Produtividade e qualidade na melhoria contínua do processo

FONTE:

Somente a conjunção das ações de qualidade e produtividade, atrelado às novas tecnologias e às pessoas, podem fazer com que os produtos ganhem força e ampliem sua participação no mercado. Portanto, é necessário investir tanto no aspecto tecnológico, por exemplo, em sistemas de informação (ERP e SAP), quanto no desenvolvimento do capital humano para o aumento da competitividade da empresa. Porém ocorre uma assimetria entre estes investimentos. Esse aspecto ocorre porque ainda é comum, empresários relacionarem a produtividade com os indicadores técnico-econômicos dos processos de produção e não vincular com indicadores relacionados às relações de trabalho, às condições de vida dos seus trabalhadores, como educação, saúde, habitação e às condições do meio ambiente.

3 FATORES HUMANOS

3.1 Teoria dos dois fatores

A teoria dos dois fatores foi desenvolvida por Frederick Herzberg, através de entrevistas realizadas com funcionários que atuam na indústria. Essa teoria tinha como objetivo identificar os fatores que causam insatisfação e aqueles que são responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho.

Neste estudo, Herzberg afirmava que existem dois fatores que afetavam o indivíduo, “fatores motivadores” e “fatores higiênicos”. Diferentemente de Abraham Maslow, que estudou a satisfação das necessidades das pessoas em diversos campos de sua vida, Herzberg procurou estudar o comportamento e a motivação das pessoas dentro das empresas.

Nessa teoria, os fatores higiênicos, também chamados de extrínsecos, são aqueles necessários para evitar que o funcionário fique insatisfeito em seu trabalho, porém, eles não são capazes de fazer com que ele se sinta completamente satisfeito.

Esses fatores dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc. Segundo Herzberg (1959, *apud* MAXIMIANO, 2010), esses fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador.

Os fatores motivacionais, também chamados de intrínsecos, estão ligados ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo desempenhado. Incluem autonomia de decidir, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e auto avaliação de desempenho. São chamados fatores satisfacientes. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação.

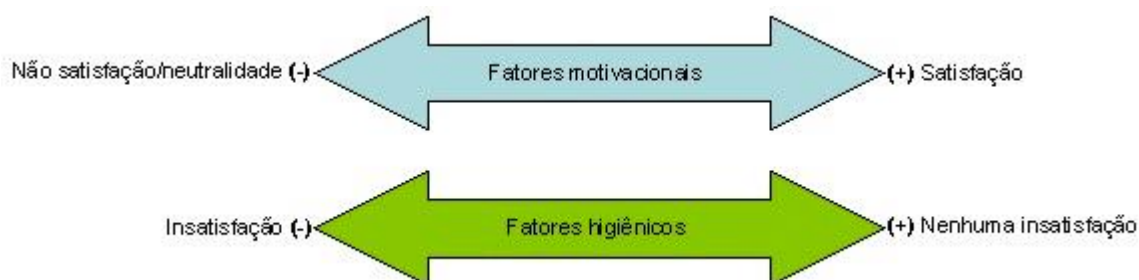


FIGURA 2 – Fatores segundo Herzberg

FONTE: Chiavenato (2002).

Frederick Herzberg concluiu que os fatores que levavam à insatisfação profissional nada tinham a ver com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos trabalhadores. Assim, o autor percebeu que os fatores que causavam a satisfação dos trabalhadores estava relacionado ao seu trabalho, à tarefa desempenhada, sua natureza, responsabilidade, promoção etc.

Herzberg constatou, também, que os fatores que causam a insatisfação dos empregados são fatores ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. São relacionados à natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho, salário etc.

3.2 Pirâmide de Maslow.

Dentro das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação, as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas, quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Maslow (1943, *apud* CHIAVENATO, 2002) considerava o homem complexo como um indivíduo que tem suas necessidades para satisfazer seus desejos mais pessoais, bem como sua aprendizagem e realização.

Em teoria, ao buscar ativamente sua autorrealização no trabalho, os indivíduos se envolvem mais com a organização e canalizam sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais (MOTTA, 2009, p.64).

O estudo da motivação do comportamento requer também o conhecimento das necessidades humanas. A Teoria das Relações Humanas constatou que quando essas necessidades são satisfeitas, o indivíduo procura atender suas necessidades mais complexas. Maximiano (2006) mostra que a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direções aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. Segundo Maslow (1943, *apud* MAXIMIANO, 2010) os níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização:

- Necessidades fisiológicas – são as necessidades primárias do indivíduo, são instintivas e já nasceram com os indivíduos e estão situadas no nível

mais baixo. São: necessidade de alimentação, de repouso e sono, abrigo, de atividade física, satisfação sexual, entre outras;

- Necessidades de segurança – são as necessidades de proteção contra ameaças, de segurança íntima, de proteção contra doenças, desemprego, de participação, de autoconfiança e necessidade de afeição;
- Necessidades sociais – são as necessidades de amizade, afeto e interação social;
- Necessidades de estima – necessidades de estima tanto pelo indivíduo como por parte dos outros;
- Necessidade de autorrealização – classificadas como as necessidades mais elevadas e originam-se da cultura e da educação da pessoa. É a necessidade que algumas pessoas têm de ser o seu melhor e de estar em contínuo autodesenvolvimento.

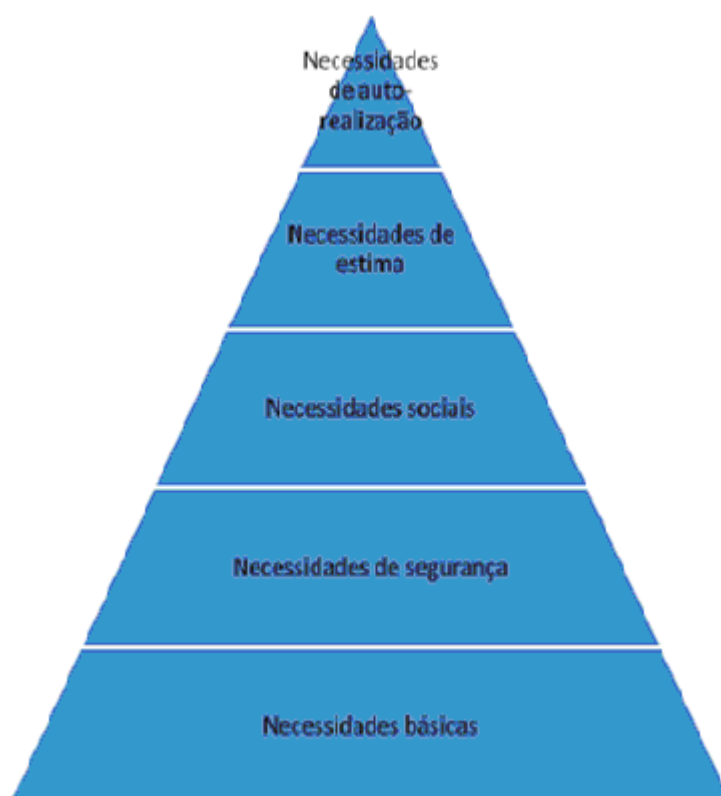


FIGURA 3 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow

FONTE: Chiavenato (2002, p. 115).

O trabalho de Maslow foi um grande marco para a passagem da fase mecanicista para a fase humanista nas concepções acerca do trabalho humano, o que abriu caminho para a psicologia aplicada à administração e outros estudos e teorias, e que foi fundamental para entender o fator motivação. Seus estudos levavam mais em conta o fator de satisfação dos indivíduos, sua personalidade e seu desenvolvimento humano, deixando em segundo plano a organização.

4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

4.1 Fatores Determinantes da Motivação

A motivação é uma força interior que impulsiona a pessoa na direção de um objetivo. É intrínseca, logo, depende de estímulos que a despertem. O fato de ser um processo interno e pessoal explica porque um determinado estímulo funciona para algumas pessoas e para outras não.

Motivação é um tema que sempre suscitou muita atenção, dada a sua relação com o comprometimento, o reconhecimento e as recompensas nas suas mais diversas modalidades. Muitas são, também, as restrições às várias pesquisas e teorias que derivaram desse assunto. No que tange à motivação da equipe, é papel fundamental do líder manter a equipe motivada, identificando e oferecendo os estímulos que potencializem a motivação dos seus integrantes. É também papel do líder de equipes manejar e reduzir os conflitos emocionais e outros fenômenos estressores, que possam causar a desmotivação.

Observe-se que desempenhos de alto nível se tornam cada vez mais cruciais, dada à celeridade com que as transformações ocorrem. Entretanto, o investimento em máquinas, equipamentos e sistemas que chegam a milhões de dólares, o qual pode ser parcial ou totalmente perdido, se as pessoas não estiverem suficientemente motivadas para se engajarem nas mudanças.

Uma das maneiras mais eficazes de manter a equipe motivada, segundo especialistas, é uma boa conversa. Ricardo Fera, psicanalista e professor concorda com a estratégia. “A única forma de resolver e evitar problemas é incentivando uma comunicação aberta”, diz.

O termo *empowerment* tem sido fortemente utilizado por estudiosos e gestores. Trata-se de uma expressão de língua inglesa que é apresentada no *Cambridge dictionary* designando uma situação de “doação de poder ou de autoridade ou, ainda, de liberdade, para realizar algo”.

O *empowerment* faz com que o poder, antes situado apenas nos níveis mais altos da hierarquia, isto é, no topo da pirâmide organizacional, seja concedido a todos que trabalham, na visão de Schermerhorn. Assim, o *empowerment* é facilmente percebido como uma fonte propulsora da motivação e da criatividade na equipe, principalmente naquelas denominadas auto gerenciáveis. Compartilham dessa ideia Scott e Jaffe, para quem criar um ambiente de *empowerment* e fazer com que a organização evolua da pirâmide para o círculo. Na visão dos autores, a organização tradicional é a pirâmide, enquanto a nova organização, com *empowerment*, pode ser considerada mais como um círculo ou uma rede, onde o cliente está posicionado no centro e para quem são dirigidos os esforços e atenções.

Esta ferramenta de modelo de gestão se fundamenta na potencialização de pessoas e equipes, conferindo ou aumentando seu poder, através da concessão de autonomia, desenvolvimento de competências, posicionamento hierárquico, poder econômico, dentre outros, de forma que as pessoas se envolvam e se sintam aptas a assumir a responsabilidade ou até mesmo a propriedade do negócio, com foco na busca dos melhores resultados.

Criar um ambiente de motivação é questionar a hierarquia tradicional, bem assim construir, e priorizar equipes. Implica abrir mão de parcela significativa de autoridade e controle, praticando a liderança participativa, que permite às pessoas fazerem uso da iniciativa, das suas habilidades pessoais e interpessoais, e chegarem a resultados.

4.2 Natureza da atividade

Uma empresa é uma instituição tipicamente social. Na verdade, a maioria absoluta das empresas é uma sociedade de algum tipo (envolvendo mais de um proprietário – em geral, pelo menos dois sócios; numa sociedade anônima, até milhares de acionistas). Uma empresa é forçosamente criada em uma sociedade

específica e tem sede em um território politicamente organizado (ou seja, uma nação). Sua atividade é regulada pelas leis da nação em que foi criada.

O objetivo de uma empresa (qualquer que seja seu objeto), é gerar lucro para seus proprietários ou acionistas. É isso que a diferencia de outras organizações existentes na sociedade, como as governamentais e as não-governamentais mas também não-empresariais (hoje chamadas inadequadamente de Organizações Não-Governamentais, pois empresas também são, *stricto sensu*, organizações não-governamentais).

O fato de a finalidade de uma empresa ser a geração de lucro para seus proprietários e acionistas não impede, portanto, que a empresa, além de ser, pela sua natureza, uma instituição social, exerça uma função social, atendendo a necessidades e desejos existentes no mercado e de seus colaboradores.

O subproduto imediato da atividade de uma empresa é, como vimos, gerar empregos (e, assim, contribuir com a população através do pagamento de salários) e contribuir com o governo através do pagamento de encargos e impostos.

Pode-se dizer então que a razão da empresa como instituição social, atua como fator de motivação de vínculo do profissional com a mesma, diante do alinhamento da vocação, formação e especialização das partes, contratante e contratado, além obviamente de requisitos mais elementares de contratação e retenção (salários, evolução na carreira, benefícios, oportunidades, demanda).

Quando as necessidades prevaletentes são as de afiliação, as pessoas tendem a ter mais preocupação em desenvolver e manter um adequado relacionamento social do que em melhorar seu desempenho. Contrariamente às necessidades de realização, as de afiliação têm sido pouco estudadas em função das consequências que provocam no comportamento dos indivíduos. Contudo, as limitadas contribuições existentes mostram que as pessoas nas quais predominam as necessidades de afiliação caracterizam-se por um intenso desejo de aprovação por parte dos demais, de identificação com os sentimentos dos outros, de fácil inter-relacionamento e adequada capacidade de adaptação às normas sociais (STEERS e PORTER, 1983).

Na situação de trabalho, desempenham com eficiência as funções que envolvem contatos interpessoais (vendas, ensino, relações públicas, aconselhamento, entre outros).

4.3 Saúde física e mental

O surgimento das doenças dos trabalhadores está ligado ao modo como o trabalho é distribuído e organizado em nossa sociedade. Muitas vezes, as empresas visando os lucros, dão preferência a profissionais multifuncionais e com isto reduzem o custo com folha e permanecem com o quadro de funcionários reduzido.

Com o avanço da tecnologia, equipamentos utilizados nas empresas são adquiridos, a princípio, para facilitar a vida dos funcionários, mas nem sempre é bem isto que acontece. As lesões por esforços repetitivos, as doenças mentais entre outras, são os resultados negativos deste processo nos dias atuais. Com estas atitudes Não são todas as empresas que pensam na saúde e bem-estar dos funcionários.

Os fatores de risco mais comum nas organizações são:

- Trabalho automatizado, onde o trabalhador não tem controle sobre suas atividades;
- Obrigatoriedade de manter o ritmo de trabalho acelerado para garantir a produção;
- Trabalho onde cada um exerce uma única tarefa de forma repetitiva (modelo desde a época de Taylor);
- Jornada de trabalho prolongada devido a redução do quadro de funcionários, ocasionando a realização de horas extras;
- Ausências de pausas durante a jornada de trabalho;
- Trabalho realizado em ambientes frios, ruidosos e mal ventilados;
- Posto de trabalho e máquinas inadequadas, que obrigam a adoção de posturas incorretas do corpo durante a jornada de trabalho;
- Equipamentos com defeitos e;
- Tempo excessivo na mesma posição ou em pé.

Conforme o Ministério da Saúde, a contribuição do trabalho para as alterações da saúde mental das pessoas dá-se a partir de ampla gama de aspectos: desde fatores pontuais, como a exposição a determinado agente tóxico, até a complexa articulação de fatores relativos à organização do trabalho, como a divisão e parcelamento das tarefas, as políticas de gerenciamento das pessoas e a estrutura hierárquica organizacional (BRASIL, 2001).

Os transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho resultam, assim, não de fatores isolados, mas de contextos de trabalho em interação com o corpo e o aparato psíquico dos trabalhadores.

As ações implicadas no ato de trabalhar podem atingir o corpo dos trabalhadores, produzindo disfunções e lesões biológicas, mas também reações psíquicas às situações patogênicas de trabalho, além de poderem desencadear processos psicopatológicos especificamente relacionados às condições do trabalho desempenhado pelo trabalhador.

O trabalho ocupa um lugar fundamental na dinâmica do investimento afetivo das pessoas (DEJOURS, 1993).

Condições favoráveis à livre utilização das habilidades dos trabalhadores, da inteligência da prática (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; DEJOURS, 1995) e que possibilitem aos trabalhadores um nível significativo de controle sobre seu processo de trabalho têm sido identificadas como importantes requisitos para que a atividade de trabalho possa proporcionar prazer, bem-estar e saúde, deixando de provocar doenças. Por outro lado, o trabalho desprovido de significação, sem suporte social, não reconhecido ou que se constitua em fonte de ameaça à integridade física e/ou psíquica, pode desencadear sofrimento psíquico.

Diante dos desafios e da complexidade da questão da saúde mental no trabalho diversas pesquisas e publicações vêm sendo produzidas no Brasil. As temáticas são diversificadas, englobando estudos e pesquisas empíricas acerca de estresse, *burnout*, assédio moral, relação desemprego prolongado e saúde/adoecimento psicossocial, reabilitação profissional, relações de gênero, epidemiologia em saúde mental e trabalho, sentido do trabalho, discurso e prática corporativa, etc. Os grupos pesquisados variam, havendo um grande número de estudos envolvendo profissionais de educação e saúde, petroleiros, bancários e profissionais da construção civil. Tão variados quanto os sujeitos pesquisados são as teorias,

métodos e técnicas empregados para abarcar as suas singularidades e dos diferentes mundos do trabalho existentes.

4.4 Auto-realização

Robbins (2002) tem por conceito de satisfação no trabalho a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder; o ambiente; a organização do trabalho; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo.

Ainda não há acordo em relação aos conceitos e teorias ou modelos teóricos de satisfação no trabalho e essa variedade de conceitos e definições sobre tal assunto tem gerado dificuldades, inclusive falhas metodológicas em estudos sobre o tema (CURA, 1994; PÉREZ-RAMOS, 1980).

Busch, Fallan e Pettersen (1998) entendem por satisfação no trabalho por um conceito unidimensional de satisfação no trabalho ou um constructo multidimensional, facetado, “[...] que prende distintos aspectos de uma situação de trabalho, podendo variar de forma independente e mensurado separadamente”.

Para Fraser (1983) a satisfação no trabalho é considerada um fenômeno complexo e de difícil definição, tendo como parte dessa dificuldade seu estado subjetivo em que a satisfação com uma situação pode alterar de indivíduo para indivíduo, de circunstância para circunstância e de tempo em tempo para a mesma pessoa. Estando sujeita às influências de forças internas e externa do ambiente de trabalho imediato.

4.5 Segurança

Segundo Maslow, as necessidades de segurança aparecem após o suprimento das necessidades fisiológicas. São representadas por necessidades de segurança e estabilidade, como proteção contra a violência, proteção para saúde, recursos financeiros e outros. São aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentirem-se seguras, sem perigo, em ordem, com segurança. Referem-se à estabilidade ou manutenção do que se tem.

Já Henry Murray (1938), um dos primeiros a pesquisar sobre o assunto, classificou as necessidades em necessidades primárias ou viscerogênicas, que são as necessidades de natureza biológica (fome, sede, sono), e necessidades secundárias ou psicogênicas, que são necessidades que derivam de uma necessidade primária ou são inerentes à estrutura psíquica humana.

Dentre as necessidades de segurança pode-se exemplificar:

- Segurança física pessoal;
- Segurança financeira;
- Saúde e bem-estar;
- Rede de proteção contra imprevistos.

4.6 Remuneração

Para atingir os resultados toda organização depende da sua força produtiva, que são os seus profissionais, e a remuneração é uma importante ferramenta para o alcance de suas metas, pois é fato que a maioria dos indivíduos buscam melhores cargos motivados pela remuneração salarial. Segundo Maximiano (2006), quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa, gerando maior satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

O grande desafio das empresas é transformar a atual visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão mais ampla onde passa a ser fator estimulador para o surgimento do intra-empresendedorismo de modo a fortalecer e aperfeiçoar a organização por meio do processo de melhoria contínua e aumento de competitividade.

A mescla das diversas formas de remuneração tem crescido bastante, pois as empresas têm buscado formas e maneiras criativas de aumentar cada vez mais o vínculo entre as empresas e seus funcionários, onde as formas básicas de remuneração continuam as mesmas e classificadas em oito grupos, a saber:

- Remuneração funcional (PCS): é também conhecida como plano de cargos e salários e é a forma mais tradicional e mais popular de remuneração em uso onde é determinada pela função e constantemente alinhada e ajustada ao mercado de trabalho. As grandes empresas que a

utilizam tendem ao conservadorismo e à inércia; Salário indireto: são os benefícios e outras vantagens concedidas pelas empresas, onde a grande tendência é a flexibilização dos benefícios. Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada colaborador escolhe o “pacote” de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências, a partir das alternativas disponíveis. A flexibilização maximiza o investimento da empresa em benefícios, proporcionando uma alocação mais racional de recursos e um aumento do valor percebido pelo colaborador;

- Remuneração por habilidades: é mais empregada ao nível operacional e é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, onde desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo, onde as habilidades ou os blocos de habilidades passam a determinar a base da remuneração. Aplica-se preferencialmente a organizações que passaram por processos de mudanças e adotaram estruturas baseadas em grupos multifuncionais;
- Remuneração por competências: também é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, e difere porém, de remuneração por habilidades por ser mais adequada ao nível gerencial. Pode tomar-se forma obrigatória para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso;
- Planos privados de aposentadoria: esta, contribui para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresa e empregados, onde o crescimento dos fundos de pensão relaciona-se diretamente à disseminação dos sistemas de previdência privada. É uma forma complementar de remuneração, onde tem atraído a atenção de empresários e executivos;
- Remuneração variável: é vinculada ao cumprimento de metas preestabelecidas de desempenho individual de equipes e da organização como metas de produção etc. Inclui a participação nos lucros PL (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados ou participação por resultados PR (utilizada com escopo amplo). Pode-se também incluir nessa modalidade a remuneração por competências;

- Participação acionária: é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores. É algumas vezes utilizada como alternativa à participação nos lucros;
- Alternativas criativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Estas formas têm sido utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos da organização.

A remuneração funcional e a remuneração por habilidades ou por competências constituem a base de um sistema de remuneração. O salário indireto e o plano privado de aposentadoria completam, com estas, a parte fixa da remuneração, sendo que a remuneração por competências pode ser utilizada também como forma de remuneração variável. Finalmente, as alternativas criativas completam o quadro, dando enfoque a formas especiais de reconhecimento.



FIGURA 4 – Componentes de um sistema de remuneração estratégica, onde mostram esquematicamente essas várias formas de remuneração.

FONTE: Dutra (1999).

4.7 A influência da liderança na motivação da equipe

Os líderes e suas equipes são responsáveis pelo crescimento de uma organização, bem como, também, é de responsabilidade de quem os promove observar as competências essenciais para desempenhar a função de líder de equipe. Conforme salienta Useem (2002), o excesso de confiança no apoio concedido pelo Conselho diretivo, impactará a segurança em si mesmo e tornará seu relacionamento mais crítico.

Um dos grandes obstáculos a ser vencido é saber separar a teoria da prática, e quando se falar de liderança e motivação, precisa-se atentar às necessidades das pessoas envolvidas.

Sob a ótica de Cohen (2003, p. 54):

Nem sempre os subordinados sabem trabalhar bem, nem sempre trabalham tão arduamente quando necessário e não estão automaticamente atentos ao sucesso da unidade ou organização. O fato é que há uma interdependência entre líderes e muitas outras pessoas, especialmente seus seguidores. Eles afetam e são, por sua vez, afetados por aqueles com quem precisam trabalhar. O elemento fundamental é a influência que o líder exerce sobre os outros e a influência que eles recebem de volta. Por essa razão, podemos pensar na liderança como um processo em que as partes envolvidas se influenciam mutuamente de forma específica. Influência é qualquer ato ou ato potencial que afeta o comportamento de outra pessoa (COHEN, 2003, p. 254).

De acordo com Furucho (2005), ser líder não é apenas delegar funções; é estar à frente da equipe, mantendo-os unidos, motivados, ensinando e mostrando o caminho aonde se quer chegar.

Vale a pena pontuar que os treinamentos por si só não são suficientes para influenciar as pessoas a produzirem como equipe. Não basta ministrar palestras, pois dias depois os conflitos entre líderes e subordinados aparecerão novamente. O ideal é buscar pessoas com características de liderança para desempenhar tal função. De acordo com Furucho (2005), para formar excelentes profissionais e adaptá-los, é preciso investir na inteligência prática, quando a organização deve contar com recursos de desenvolvimento da capacidade intelectual e comportamental de cada funcionário, cabendo à liderança este papel.

Alguns autores afirmam que a liderança não pode ser ensinada. Adair (2000), afirma que ninguém pode ensinar liderança. Aprende-se fundamentalmente com o exercício da função. Porém, a experiência ou a prática devem ser iluminadas por princípios ou idéias, o que pressiona as organizações na busca por ajuda de especialistas no tema.

Dentro das organizações, há a necessidade em manter os seus líderes e subordinados trabalhando com espírito de equipe, sendo que as práticas adotadas para determinados grupos muitas vezes não surtem o efeito esperado, por que nem todos são iguais. Kondo (1994), afirma que é inviável buscar padronização, por que não existe *know-how* técnico suficiente que possa ser usado na resolução desse problema.

Os liderados buscam encontrar no líder, o apoio para desenvolverem suas tarefas, e isso faz com que os liderados passem a confiar mais no líder e obtenham um desempenho maior dentro da organização. Como salienta Guns (1998), dependendo das necessidades individuais dos funcionários ou das situações específicas, os líderes são capazes de oferecer não apenas desafios, mas a maneira e o apoio para enfrentá-los e superá-los.

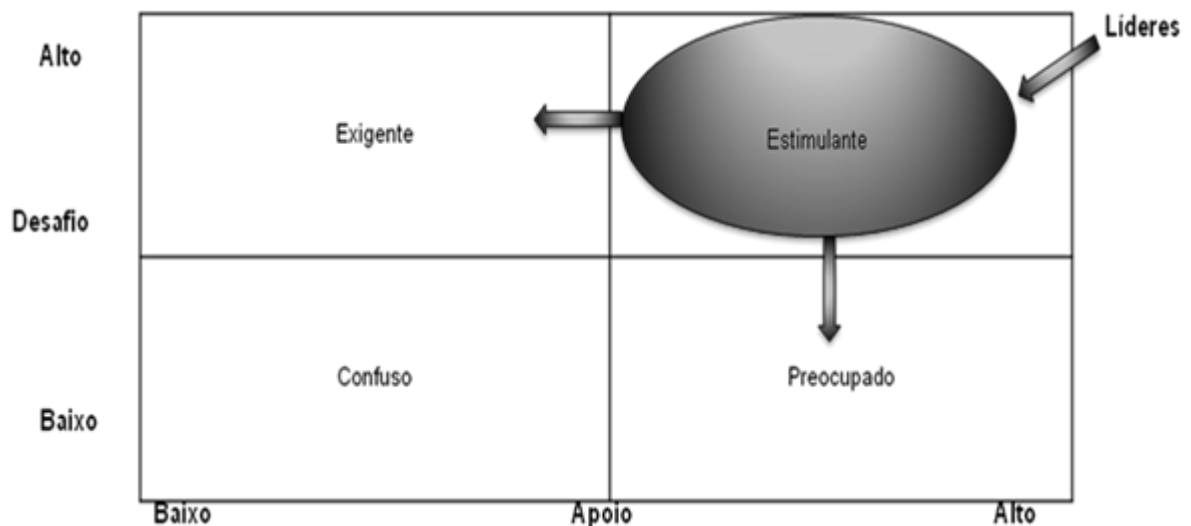


FIGURA 5 – Comportamento das lideranças frente aos desafios e apoio aos liderados

FONTE: Guns (1998).

Guns (1998) demonstra na figura acima como as lideranças se comportam frente a associação de desafio e apoio junto a seus liderados.

Cohen (2003) define a liderança como influência e como ações que conduzem um grupo a seus objetivos, e processos pelos quais as pessoas são influenciadas são a submissão, a identificação e a internalização. Conforme explicitado por Cohen, as pessoas que se identificam com o líder se dedicam mais pela causa.

Para Hunter (2006), a legítima liderança deve ser baseada na autoridade e não através de laços de parentesco ou amizade, pois o poder deteriora os relacionamentos.

Cabe ao líder proporcionar um local de trabalho agregador, ao estar habitualmente atento às questões presentes no dia a dia das equipes, através de proximidade, estímulo a boas práticas e orientações, sejam demandadas ou previstas pela organização.

Para Useem (2002, p. 150):

Dar atenção às expectativas dos conselheiros é tão importante quanto atender aos anseios dos investidores, e os conselheiros esperam que você desenvolverá uma equipe diretiva talentosa a fim de assegurar não somente os resultados a curto prazo, mas também o sucesso a longo prazo. Os investidores não se atêm ao modo como você obtém seus resultados, mas seus conselheiros se preocupam quanto a reação de seus subordinados, mesmo quando os resultados são bons. Manter o Conselho ao seu lado também exige que você mantenha os empregados a seu lado (USEEM, 2002, p. 150).

Furucho (2005), valoriza a liberdade para agir, estimulando a iniciativa associada a agilidade, proporcionando ambiente rico em soluções alimentado pela confiança nos colaboradores.

Ao explorar as virtudes dos colaboradores, o líder nutre e valoriza seus comandados, dinamizando o ambiente de trabalho e o tornando eficaz frente aos objetivos almejados pela organização.

Conforme Hunter (2006), a palavra liderança é definida pela capacidade de influenciar os outros a deixarem suas marcas na equipe, através de carisma e credibilidade. De acordo com Cohen (2003), os líderes mais bem sucedidos são

aqueles cuja influência se alicerça na credibilidade, e seus seguidores estão convencidos da lógica das ideias e das demandas, internalizando-as.

5. AS ORGANIZAÇÕES

Ao explorarmos as práticas das organizações na busca por envolvimento, produtividade e resultados sustentáveis através do engajamento das pessoas que a elas se dedicam, nos deparamos com a necessidade de inspirações e referências que fundamentem suas estratégias de alinhamento e gestão junto a suas equipes.

Observando muitas das práticas organizacionais da atualidade, voltadas para o fator humano, identifica-se muito de seus conceitos alicerçados na teoria das organizações que aprendem, formulada por Peter Senge.

5.1 As Organizações que aprendem

A fundamentação deste conceito está baseado na teoria das cinco disciplinas das “Organizações que Aprendem”, por Peter Senge (1990, 1994).

Há alguns anos, o processo de aprendizagem deixou de ser uma preocupação exclusiva do âmbito acadêmico e passou a integrar a agenda das empresas mais competitivas.

Constata-se, atualmente, que a administração estratégica extrapola a mera visão do planejamento, do posicionamento ou do *design*, incorporando elementos claramente relacionados ao processo de aprendizagem estratégica. Em trabalho seminal, Peter Senge (1990,1994) enumerou cinco disciplinas capazes de orientar as organizações rumo ao aprendizado contínuo. Na continuação, procura-se sintetizar os principais conceitos desenvolvidos pelo autor, combinando sua exposição teórica (Senge, 1990) com uma abordagem mais empírica e pragmática (Senge, 1994).

Pelo menos uma vez na vida, cada um de nós experimentou a sensação de pertencer a uma “grande equipe”. Não só pelos resultados que ela alcançou, mas pelo espírito de luta, a confiança mútua, a sinergia dos relacionamentos e a vontade de vencer.

No entanto, nenhuma equipe já nasce assim. Grandes equipes são organizações que aprendem, conjuntos de indivíduos que aprimoram, constantemente, sua capacidade de criar, e a verdadeira aprendizagem “está intimamente relacionada com o que significa ser humano” (Senge, 1990, p. 22). Dessa forma, grandes equipes são organizações que aprendem a desenvolver novas habilidades e capacidades, que levam a novas percepções e sensibilidades que, por sua vez, revolucionam crenças e opiniões (ciclo de aprendizado profundo).

As cinco disciplinas, por Peter Senge (1990, 1994)

5.1.1 Domínio pessoal

Essa disciplina procura fortalecer a capacidade individual de aprendizagem, pois só através dela se pode chegar ao aprendizado organizacional. O domínio pessoal vai além das competências e das habilidades pessoais, extrapolando a abertura espiritual e ensejando uma vida criativa, um trabalho criativo.

Quando essa disciplina se torna parte integrante das nossas vidas, manifestam-se dois movimentos subjacentes. O primeiro deles esclarece continuamente o que de fato é importante para nós, enquanto o segundo consiste em aprender com mais clareza a realidade do momento. A justaposição do objetivo pessoal (o que desejamos profundamente) com uma imagem clara da realidade (onde nos encontramos em relação ao que aspiramos) cria uma “tensão criativa”, uma força resultante que, naturalmente, busca a sua resolução.

Assim, nesse contexto, o aprendizado extrapola a mera aquisição adicional de informações ao expandir a nossa capacidade de produzir os resultados do que realmente desejamos na vida. O domínio pessoal sugere um dado nível de proficiência em todos os aspectos da vida, pessoal e profissional.

Contudo muitas pessoas e organizações resistem ao domínio pessoal. Tememos a reviravolta da ordem já estabelecida, assim como a possibilidade de que a prática dessa disciplina seja contraproducente no ambiente organizacional. Por essa razão, é preciso encontrar meios de estimular o constante aprendizado dessa disciplina. Historicamente, as teorias motivacionais procuram alinhar os objetivos dos empregados com os da organização, através do estabelecimento de metas

travestidas de “cenouras” que só fazem eliminar a motivação intrínseca para o trabalho. Essa disciplina nos faz enxergar que o aprendizado é uma vontade inerente a todos os seres humanos, fazendo parte, portanto, da motivação intrínseca para o trabalho. Em vez da mera aceitação, os gestores devem buscar o comprometimento de seus funcionários, o que só se dá através do constante exercício do domínio pessoal.

5.1.2 Modelo Mental

Muitas falhas cometidas pelas pessoas e organizações provêm dos modelos mentais. Idéias novas deixam de ser colocadas em prática porque podem de alguma forma conflitar com imagens internas e profundamente arraigadas a respeito do funcionamento do mundo, e da organização em si própria. Essa disciplina ajuda a reconhecer esses paradigmas, a trazê-los à tona para que tenhamos ciência da sua influência sobre nossos atos.

Os modelos mentais são responsáveis, então, por muitos dos distúrbios de percepção. Duas pessoas não “vêem” o mesmo objeto ou o mesmo fenômeno, pois impregnam a sua percepção sensorial (que pode ser a mesma) com aspectos cognitivos que modificam completamente o que foi percebido pelos sentidos. Para lidar com essa disciplina, as organizações necessitam colocar em prática técnicas e implementar inovações institucionais onde e quando os aspectos individuais quanto profissionais devem ser levados em conta.

O conceito de modelos mentais data da Antiguidade, mas a expressão tal qual a conhecemos foi cunhada pela primeira vez pelo psicólogo escocês Kenneth Craik, nos anos 40. Desde então, ela tem sido aplicada por psicólogos e cientistas cognitivos e, gradativamente, tem adentrado o campo da administração.

Quanto à cognição, o termo refere-se tanto aos “mapas tácitos semi permanentes do mundo que as pessoas retêm em sua memória de longa duração, quanto às percepções de curto prazo que as pessoas constroem como parte dos seus processos diários de raciocínio” (Senge, 1994, p. 223).

Para lidar com os modelos mentais, é preciso praticar a reflexão e a inquirição a todo instante. É preciso dispor constantemente de perspectivas e abordagens

múltiplas para que os nossos paradigmas aflorem e possamos reconhecê-los, tanto no âmbito pessoal quanto no da organização.

Muitas vezes, “os modelos mentais impedem as mudanças que poderiam provir do raciocínio sistêmico”, portanto os administradores precisam aprender a revê-los (Senge, 1990:187). Pesquisas demonstram que eles são sistematicamente defeituosos, porquanto não capturam as relações de feedback crítico, calculam mal o tempo de espera e baseiam-se na maior parte das vezes nas variáveis explícitas, que não necessariamente correspondem ao ponto de maior alavancagem. O raciocínio sistêmico nos ajuda a substituir modelos mentais dominados por eventos, por modelos que reconhecem padrões de mudança de longo prazo, bem como as estruturas que produzem estes padrões (arquétipos sistêmicos).

5.1.3 Visão Compartilhada

Uma visão compartilhada não é uma idéia que está nas cabeças, mas sim em uma força presente no coração das pessoas. Essa disciplina é vital para a organização que aprende, porque proporciona foco e energia. Os objetivos comuns são extrínsecos e, por isso mesmo, raramente estimulam a criatividade e a empolgação dos membros da equipe. Uma estratégia bem-sucedida para construir uma visão efetivamente compartilhada tem por base diversos preceitos, relatados a seguir.

Antes de tudo, “toda organização tem um destino” (Senge, 1994, p. 280), um propósito profundo que expressa a sua própria razão de existir. Há inúmeras pistas para entender o propósito último de uma empresa, como, por exemplo, buscar conhecer as aspirações dos seus fundadores.

A seguir, é preciso reconhecer que nem todas as visões são iguais. O que penetra o propósito mais profundo da organização tem o poder único de engendrar aspiração e engajamento, mas, para serem genuinamente compartilhadas, as visões devem resultar da reflexão de muitas pessoas em conjunto. As próprias pessoas, “especialmente aquelas que se importam profundamente [com a organização], têm um senso coletivo do seu propósito basilar” (Senge, 1994, p. 281). Assim como os modelos mentais, muitas vezes esse senso compartilhado é tácito, obscurecido em

meio à cultura organizacional predominante e às práticas convencionais do dia-a-dia.

Portanto é tarefa do gestor tentar projetar e desenvolver processos contínuos em que as pessoas, em todos os níveis funcionais e hierárquicos, possam dizer sinceramente o que realmente lhes importa. O conteúdo de uma visão compartilhada só pode emergir de um processo coerente de reflexão e conversação.

Assim, como no domínio pessoal, existe uma “tensão criativa” que integra o impulso inato que emerge, quando temos quadros claros da nossa visão da realidade organizacional presente. O núcleo dos princípios orientadores da visão compartilhada inclui todos os seguintes elementos: a visão propriamente dita (uma imagem do nosso futuro desejado); os valores (como esperamos nos deslocar até onde queremos ir); o propósito ou a missão (o que a organização está aqui para fazer) e as metas (marcos que esperamos alcançar dentro em breve).

Por fim, é importante dizer que a disciplina de visão compartilhada só se completa com o raciocínio sistêmico. Muitos líderes no passado, e por que não ainda no presente, alicerçam sua gestão na Administração por Objetivos (APO), estabelecendo metas de aumento da produtividade e da competitividade, porém elas carecem de senso integrado. Deve-se reconhecer contudo que “o objetivo só se transforma em força viva quando as pessoas acreditam que podem construir seu futuro” (Senge, 1990, p. 209).

5.1.4 Aprendizado em Equipe

A unidade de aprendizagem moderna é o grupo e não os indivíduos isolados.

A característica mais marcante das equipes pouco alinhadas é a dispersão de energia. Todos podem estar trabalhando com o maior afinco, todavia seus esforços podem não estar contribuindo efetivamente para a eficiência do trabalho coletivo.

O aprendizado em equipe é a disciplina que vai tentar conduzir um processo de alinhamento e de desenvolvimento da capacidade de um grupo para criar resultados que seus membros realmente desejam alcançar.

É claro que não existe aprendizado em equipe sem domínio pessoal e sem visão compartilhada. Partindo dessas condições, reconhece-se que a inteligência

coletiva é maior que a soma das inteligências individuais, abrindo oportunidade para o aprendizado coletivo.

Essa disciplina requer a reformulação completa da prática do diálogo e da discussão. “No diálogo, ocorre a exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas, onde cada um 'escuta' as idéias do outro, sem manifestar sua opinião”, ao passo que “na discussão, por sua vez, são apresentadas e defendidas diferentes opiniões, buscando-se sempre a melhor idéia para apoiar as decisões que devem ser tomadas na ocasião” (Senge, 1990, p. 215). Ambas as técnicas de comunicação são potencialmente complementares, porém a maior parte dos grupos não consegue levar a efeito a distinção existente entre as duas práticas e passar conscientemente de uma para outra.

A palavra *diálogo* tem origem em duas raízes gregas, *dia* (“através”, “um com o outro”) e *logos* (“palavra”). Essa palavra, portanto, traz uma ideia de “significado fluindo”. Já a palavra *discussão* deriva do latim *discutere*, que significa “esmagar em pedaços”. Conseqüentemente, a discussão difere do diálogo por ser uma “forma de conversação que promove a fragmentação” (Senge, 1994, p. 331). Contudo a discussão hábil difere das discussões improdutivas, porquanto os participantes não estão meramente envolvidos em guerras de argumentação “auto promocionais”.

Assim, para colocar essa disciplina em prática é preciso desenvolver um repertório de técnicas, abrangendo habilidades de reflexão e inquirição colaborativa. O aprendizado em equipe permite captar as diversas sinergias potenciais do trabalho coletivo, constituindo em sua essência a razão última das organizações que aprendem.

As barreiras ao aprendizado coletivo só podem ser removidas caso as pessoas passem a utilizar uma linguagem comum. A contabilidade financeira é a linguagem universal dos negócios, entretanto lida com a complexidade de detalhes e não com a complexidade dinâmica. Os arquétipos sistêmicos fornecem essa linguagem básica comum a todos os membros da organização.

5.1.5 Pensamentos Sistêmicos

“A medida que o mundo se torna cada vez mais complexo e interdependente, a capacidade de pensar sistemicamente, de analisar os campos de força e seus

efeitos causais, abandonando a lógica causal simples, em favor de modelos mentais mais complexos, torna-se um fator crítico para a aprendizagem. Esta capacidade tem que ser desenvolvida não apenas pelo líder, mas também por todas as pessoas que participam da organização.“(FLEURY e FLEURY, 1997:32)

O pensamento sistêmico é a disciplina para ver o todo; é uma forma de interligação que permite ver os padrões de mudança e não apenas eventos isolados. O pensamento sistêmico é o antídoto para a sensação de impotência causada pela era da interdependência; através dele, podemos enxergar as estruturas subjacentes e discernir as mudanças de alta e baixa alavancagem. O pensamento sistêmico é a pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito de seu universo.

Nem sempre fazer o óbvio produz o resultado imediato e desejado. Existem dois tipos de complexidade – a complexidade de detalhes e a complexidade dinâmica. Na primeira, os efeitos das intervenções, ao longo do tempo, não são óbvios, e as relações de causa e efeito são sutis. A complexidade dinâmica aparece quando os efeitos são diferentes a curto e a longo prazo, quando as consequências são diferentes nas diversas partes do sistema e quando as intervenções óbvias produzem consequências não-óbvias.

Na maioria das situações gerenciais, a verdadeira alavancagem está em compreender a complexidade dinâmica e não a de detalhes. Curiosamente, a maioria das pessoas focaliza a sua atenção na complexidade de detalhes, acreditando que se deva combater complexidade com complexidades (o que é a antítese do pensamento sistêmico). A essência do pensamento sistêmico consiste em uma mudança de mentalidade, preconizando os inter-relacionamentos em vez de cadeias lineares de causa e efeito, assim como processos de mudança em substituição a fotos instantâneas. O pensamento sistêmico parte do conceito de feedback que revela como as ações podem se neutralizar uma às outras. O pensamento sistêmico simplifica a vida por ajudar a enxergar padrões mais profundos.

A realidade é organizada em círculos, mas só enxergamos as retas, aí está nossa primeira limitação. Não podemos ver somente as estruturas individuais e ignorar a estrutura subjacente, o que causaria sensação de impotência em situações

mais complexas. Na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte do processo, influenciando e sendo influenciado por ele.

Os feedbacks de reforço são propulsores ou de crescimento ou de declínio acelerado. Muitas vezes, podemos ver nesse sistema como as pequenas ações evoluem, criando consequências amplificadas (círculos viciosos ou virtuosos). Esses processos raramente passam despercebidos na natureza, pois raramente ocorrem isoladamente. Em um determinado momento, o processo encontra limites que podem desviar, interromper ou até reverter o crescimento. Os limites são uma forma de feedback de equilíbrio, que são o segundo elemento básico do pensamento sistêmico.

O feedback de equilíbrio entra em ação sempre que existe um comportamento orientado para uma meta, sempre que um sistema está em busca de estabilidade. Na administração, o que dificulta a quebra de processos de equilíbrio é o fato de as metas serem implícitas e de ninguém perceber a existência do processo de equilíbrio. Na maioria das vezes, os círculos de equilíbrio são mais difíceis de detectar do que os círculos de reforço, pois parece que nada está acontecendo. Eles mantêm o *status quo* mesmo quando todos querem mudanças. A resistência à mudança é uma tentativa de manter uma meta implícita ao sistema. Enquanto essa meta não for reconhecida, os esforços de mudança fracassarão. Em vez de tentar vencer a resistência à mudança, devemos identificar a fonte da resistência e nos concentrarmos diretamente nas normas implícitas e nos relacionamentos de poder associados a ela.

As diferenças de fase, ou defasagens, são interrupções nos fluxos de influência que tornam graduais as consequências das ações. As defasagens podem afastá-lo da sua meta ou podem exercer um efeito positivo se aprendermos a reconhecê-las e a trabalhar com elas. É o terceiro elemento básico da linguagem sistêmica. Praticamente todos os processos de feedback têm algum tipo de defasagem, mas geralmente ela não é identificada nem compreendida.

As defasagens são identificadas também por causarem instabilidade ou colapso, especialmente quando são prolongadas. Em um ciclo de equilíbrio, na defasagem, o comportamento agressivo produz efeito contrário ao pretendido, ao invés de levá-lo mais rapidamente à sua meta. As defasagens são igualmente problemáticas nos ciclos de reforço. Em geral, elas podem ser ignoradas a curto

prazo, mas, como o pensamento sistêmico é orientado para o longo prazo, elas acabam por reaparecer.

Em sistemas complexos, causa e efeito frequentemente estão separados no tempo e no espaço, e estão dispostos em círculos de causalidade. Esses círculos são compostos por alguns elementos estruturais – denominados de *reforço* e outros denominados de *atenuação* – que interagem e podem dar origem a um dos dez arquétipos de sistemas identificados por Senge.

Em dinâmica de sistemas, é preciso reconhecer e identificar os padrões que determinam o ritmo da mudança. Somos prisioneiros de estruturas que não conhecemos e com as quais precisamos aprender a trabalhar e a dominar para que possamos nos libertar.

Dentro do pensamento sistêmico, sabemos que determinadas estruturas ocorrem repetidas vezes. Esses “arquétipos sistêmicos” ou “estruturas genéricas” são os segredos para aprendermos a ver as estruturas em nossas vidas pessoais e organizacionais.

Os arquétipos “sistêmicos” sugerem que nem todos os problemas gerenciais são específicos, algo que se possa intuir. Um número relativamente pequeno de arquétipos se repete em uma grande variedade de situações gerenciais. O seu domínio coloca a organização a caminho da aplicação da perspectiva sistêmica. O propósito dos arquétipos é recondicionar as nossas percepções para que sejamos capazes de identificar as estruturas em ação e ver a alavancagem nessas estruturas. Depois de identificados, eles sempre sugerem mudanças em alta ou em baixa alavancagem. Também os arquétipos são compostos de processos de reforço, processos de equilíbrio e defasagens.

5.2 COMO AGEM AS ORGANIZAÇÕES NA BUSCA POR PRODUTIVIDADE

5.2.1 A base e a evolução da relação com os colaboradores

Frente as possibilidades em acessar, interpretar e entender os diversos comportamentos humanos, que podem influir na capacidade de produção de bens e serviços, como objetivo social ou de negócio, as organizações desenvolvem e

estabelecem, através de suas estruturas de trabalho e gestores, uma variada gama de ferramentas de gestão voltadas para a criação de um ambiente harmônico e produtivo de seus colaboradores, com mecanismos de engajamento e reconhecimento dos mesmos.

Ao longo dos últimos anos as organizações tem investido cada vez mais e melhor, para elevar a qualidade do clima organizacional. São programas e benefícios como creches internas, bolsas de estudos, incentivo à prática de esportes, treinamentos, ações de integração, bônus, planos de previdência complementar, entre outros. Todos têm grande relevância e compõem um diferencial importantíssimo, apesar que a realização dos resultados projetados ainda são obtidos por meio de uma “troca”, fruto da cultura de viver sob uma relação de ‘compra’ e ‘venda’ ..

É por isso que muitos funcionários só desempenham se recebem estímulo externo. Eles trabalham, obtêm o retorno dos incentivos e são bons profissionais. E os RHs têm buscado cada vez mais diferenciais para obter um colaborador comprometido. Além disso, torna-se então necessário despertar o Compromisso Interior do colaborador. Aquele que independe de recompensas externas e está enraizado nos valores, no engajamento inerente a si.

A evolução desta relação deve objetivar a inversão de valor proposta acima, sendo necessário antes de tudo trabalhar o lado interior, o que guia as ações com autonomia – com consciência ativa – perante todas as decisões. Faz-se necessário um profundo exercício de conhecimento e apropriação de valores. Quando mudamos verdadeiramente por dentro, nosso comprometimento e qualidade de ações passam a ser intrínsecas. Não depende apenas de retorno externo para que o comportamento e a atitude mudem.

Enquanto porém esta consciência evoluída pela massa de colaboradores não é despertada, para a busca do pleno e real engajamento, as organizações planejam, desenvolvem e implementam programas e ações que proporcionem um relacionamento que representem resultados práticos e satisfação para ambos, mensuráveis ou não.

A seguir discorreremos sobre esses principais programas ou mecanismos de aderência aos planos de sustentação e crescimento de riqueza das organizações.

5.2.2 Qualidade de vida no trabalho

As empresas já perceberam que a sua produtividade está diretamente relacionada ao bem-estar de seus colaboradores. E para manter seus funcionários produzindo, muitos recursos são aplicados: shows, palestras, apresentações de teatro, exercícios de alongamento, consultas com nutricionistas, aulas de artes marciais, sessões de massagem, etc. Dependendo da complexidade de sua estrutura, muitas destas ferramentas são adotadas ou adaptadas para sua realidade ou disposição, cabendo aos administradores implementá-las mediante calendário que permita eficiência e resultados práticos para os colaboradores.

Um profissional saudável, que se sente bem no ambiente de trabalho, produz muito mais do que aquele que não se sente bem. E esta produtividade é tanto em termos qualitativos (melhor relacionamento, atendimento ao cliente, clareza mental, comunicação, motivação e confiança) como em termos quantitativos (aumento de vendas, redução de desperdícios e acidentes de trabalho).

O papel da área de recursos humanos de uma empresa é atrair, desenvolver e reter talentos, e uma empresa que não tem um ambiente favorável tem o prejuízo de contratar, desenvolver e no final perder o seu colaborador para outras empresas que oferecem até as mesmas condições financeiras, benefícios e desafios, mas que vão além, oferecendo também um clima onde a saúde e a qualidade de vida dos funcionários estão inseridas na cultura da empresa.

Uma empresa que acumula estresse negativo acaba reduzindo sua produtividade e perdendo dinheiro. Empresas americanas perdem, por ano, cerca de U\$ 150 bilhões com o estresse no trabalho, o que inclui absenteísmo, “presenteísmo” (estar na empresa com a cabeça em outro lugar), desmotivação, doenças, afastamentos, acidentes e conflitos interpessoais. Tudo isso mina o resultado das organizações.

A saúde e a alimentação dos funcionários são os benefícios que as empresas costumam priorizar, o que pode ser feito de duas maneiras: conscientizando os colaboradores de que a saúde é um patrimônio de valor inestimável e que a alimentação está entre os 40% dos fatores que mais matam ou invalidam pessoas em todo o mundo, segundo a Organização Mundial de Saúde, e utilizando

ferramentas (palestras, cursos e técnicas) que dão suporte psicológico e maturidade disciplinar para mudanças de hábito.

Já para melhorar o relacionamento pessoal e familiar dos colaboradores, uma das saídas é o desenvolvimento da empatia, que nada mais é do que a habilidade de se colocar no lugar das outras pessoas, compreendendo-as e influenciando-as com elegância e sutileza. Um bom relacionamento se mantém com confiança, diálogo aberto, sinceridade, integridade e ética.

5.2.3 Pesquisa de Clima Organizacional

O clima organizacional está entre os principais pilares para a produtividade e crescimento de uma empresa, por uma razão óbvia: clima bom -> colaboradores engajados -> valorização do trabalho -> que propicia um clima inovador -> vantagens competitivas -> geração de valor para o negócio.

A preocupação com o clima é tão importante que deve ser meta de qualquer gestor de pessoas.

De forma prática, como as empresas devem trabalhar para permitir um bom clima organizacional?

- Os diretores e acionistas devem estar sensibilizados da importância do clima para a empresa. Não como custo, mas como investimento que traz geração de riqueza;
- A equipe de gestão de pessoas deve planejar e buscar indicadores que deseja acompanhar, os aspectos e atributos que querem analisar (na figura 6 abaixo).. Definir a parametrização de perguntas e respostas. Todo este planejamento e definição devem estar vinculados com os valores, missão, visão e planejamento estratégico da empresa.
- Aferir clima por meio de pesquisas junto aos colaboradores. Para as empresas que possuem internet e computadores para toda a equipe de trabalho, pode-se fazer uso de sites: <http://pt.surveymonkey.com> ou www.equestiona.com. Fazer a pesquisa com o uso da internet facilita a tabulação de dados. Totens podem ser disponibilizados para acesso a pesquisa também.
- Como resultado da pesquisa em mãos, a organização terá indicadores reais de como está o clima da empresa, permitindo assimatuar de forma direcionada,

formulando mudanças, vinculando benefícios com metas. Um trabalho que deve ser coordenado pela equipe de Gestão de Pessoas, com a participação de todos os líderes e apoio dos acionistas. Lembrando que ouvir o que é solicitado é importante, porém é mais importante “dar” o que realmente é necessário.

- Divulgaçãodo resultado para toda a empresa;
- Monitorar o clima (com nova aplicação da pesquisa) a cada 6 meses, ou ao menos a cada ano. Comparação com o resultado anterior, metas de atingimento com vínculos às metas gerencias são formas de alinhamento dos gestores com os propósitos de melhorias no ambiente de trabalho.

A cada resultado da pesquisa de clima, é fundamental o departamento de gestão de pessoas analisar profundamente os resultados obtidos, e propiciar de forma pontual com os líderes as mudanças a serem trabalhadas por toda a empresa, através de planos de ação.

Nas perguntas abertas, haverá sugestão de melhorias e benefícios a serem implantados. Para uma pequena ou média empresa é recomendáveliniciar com um ou dois benefícios, vinculando os mesmos a metas e resultados.

Aspecto	Atributo	Indicador
Material	Remuneração	Equidade Externa
		Equidade Interna
	Condições de Trabalho	Assédio Moral
		Segurança
		Higiene
		Materiais
Psíquico	Participação e envolvimento com o trabalho	Identidade com a tarefa
		Participação nas metas
		Treinamento
		Stress
		Valorização das habilidades
	Desenvolvimento e Segurança	Critério de promoção
		Crescimento no Trabalho
		Segurança no emprego
Qualidade	Comunicação Interna	Meios de comunicação
		Confiabilidade da Informação
		Comunicação Entre áreas
		Clareza de objetivos
		Informações sobre política de RH
	Qualidade na Organização	Qualidade do serviço
		Participação e criatividade
Social	Integração Social	Igualdade de tratamento
		Confiança e cooperação
		Relacionamento intraequipe
	Equipe	Participação
	Ética	Respeito à privacidade
		Valorização do funcionário
		Cumprimento dos direitos trabalhistas
		Tempo para lazer e família
	Valor social do trabalho	Imagem interna
		Imagem externa
		Expectativa quanto ao futuro da organização
		Reciprocidade
		Adesão
Credibilidade da organização		

Liderança	Exercício da Liderança	Avaliação Geral dos Colaboradores: Liderança
Visão Generalista do Clima Organizacional	Satisfação e Motivação Geral com a Empresa e Departamentos	Avaliação Geral dos Colaboradores: Satisfação e Motivação
		Avaliação Sistêmica dos Departamentos

FIGURA 6 – Aspectos, atributos e indicadores usados em Pesquisa de Clima Organizacional

Fonte: Portal da Educação, 2011

Um bom clima é um investimento para a empresa. Diminui absenteísmo, melhora o trabalho em equipe, valoriza o trabalho das pessoas, diminui a rotatividade de mão de obra, aumenta a participação, propicia clima inovador, melhora produtividade, valoriza a empresa e gera valor, enfim.

5.2.4 Programa de Geração de Idéias

O universo corporativo demanda práticas estratégicas para a geração de inovações, incremento e manutenção da produtividade a níveis saudáveis para o negócio. O incentivo à geração de ideias pelos colaboradores através dos Programas de Ideias ou Sugestões permite às organizações criar novos produtos, processos e/ou serviços, bem como melhorar os existentes. Grande parte destas ideias ou sugestões, em função das características e do ambiente em que as mesmas são geradas, impactam na produtividade individual e da coletividade, fomentando um clima evolutivo, em constante melhoria.

A necessidade de produzir melhores produtos, serviços e desenvolver processos mais eficazes e produtivos está fazendo com que as empresas busquem na gestão da inovação respostas para sair à frente no mercado que está cada vez mais competitivo e globalizado. A empresa que não inovar constantemente desaparecerá, como observa Hamel (2000).

Para as empresas, os programas de Geração de Ideias se tornaram uma importante e quase indispensável ferramenta nos processos de inovação e aumento de produtividade. Tanto os programas que incorporam novidades radicais, quanto os que trazem pequenas melhorias de processos. Segundo Barbieri et al (2009), a geração de ideias constitui uma das preocupações principais das organizações que procuram realizar inovações de modo sistemático.

Com efeito, a inovação pode ser entendida como o processo pelo qual as ideias portadoras de novidades se tornam realidade. Porém, para o sucesso destes processos é preciso elaborar um eficiente modelo de gestão da inovação, considerando não só os projetos em desenvolvimento, como também as ideias inovadoras. Deste modo, o modelo deve permitir que a empresa avance com a

implantação das ideias através de projetos alinhados com o seu planejamento estratégico.

Gestão das ideias nas organizações

Segundo Michalko (2003, p.52), gerar ideias significa desafiar todas as hipóteses e pensar produtivamente olhando as coisas com tantas formas quanto possível. A produção de ideias requer esforços conscientes. E, para o pensamento ser produtivo depende da continuidade do fluxo de ideias. Para criar algo novo ou encontrar soluções criativas para os problemas é preciso ir além das respostas habituais. É preciso criar formas de implementar conceitos com ideias particulares e práticas (De Bono, 2003).

Segundo Michalko (2003, p.55), para que as ideias sejam originais ou aumente a capacidade de encontrar soluções criativas para os problemas, a organização deve:

- Gerar uma multiplicidade de perspectivas diferentes sobre o assunto, até encontrar o ponto de vista desejado;
- Gerar uma grande quantidade de alternativas e conjecturas, retendo as melhores ideias para o desenvolvimento e a elaboração;
- Produzir variações das ideias, incorporando os fatores de casualidade e fatores independentes.

De Bono (2003), afirma que a criatividade é uma habilidade que qualquer pessoa pode aprender e desenvolver. No contexto organizacional, existem dois usos principais: criatividade do processo, para dar continuidade ao que já se faz, porém, de maneira mais simplificada é a criatividade que proporciona maior valor ao cliente, representada em novos produtos, modificações em produtos já existentes, formas diferenciadas de vender o mesmo produto ou novo serviço.

Shepers, Schnell e Vroom (1999) sustentam que o caminho a ser percorrido por uma ideia inovadora é longo e difícil, e que, muitas vezes as boas ideias são desprezadas por não conseguirem ultrapassar a lacuna existente entre o P&D e as unidades operacionais da empresa.

No entanto, Arruda, Rossi e Svaget (2009) observam que o processo da inovação pode ser implementado na empresa de diferentes formas. Um sistema de geração de ideias participativo é um dos métodos que contribui continuamente para os processos de melhoria baseados nos conhecimentos individuais das atividades. Os autores recomendam às organizações que evitem qualquer processo que negligencie boas ideias, como por exemplo, falta de recursos financeiros necessários à sua implantação. Outro risco apontado pelos autores são as “piscinas” de ideias, isto é, ideias coletadas para uso futuro e que na maioria dos casos, nunca são implementadas e acabam se tornando “tumbas” de ideias.

De acordo com Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009, p. 22) Os modelos de inovação buscam identificar ideias nas fases iniciais dos processos de inovação, e esses modelos pressupõem que a geração de ideias faça parte da fase inicial do processo de inovação, e que, tão logo selecionada uma ideia segundo os critérios da organização, as fases seguintes sejam dedicadas ao aperfeiçoamento da ideia escolhida, até que ela possa ser lançada comercialmente, sendo que entre uma fase e outra haverá uma decisão do tipo continua/não continua (go/ no go).

Assim, o ideal é que os esforços da organização sejam direcionados para alcançar resultados com foco definido, gerando ideias com maior probabilidade de sucesso na etapa inicial do processo de inovação.



FIGURA 7 – Fluxograma do Programa (+) Ideias, do Sistema Firjan

Como exemplo desta estratégia de envolvimento do corpo funcional, a figura acima ilustra o processo elaborado pelo Sistema Firjan, Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, na orientação de seus filiados na busca por soluções e serviços capazes de multiplicar a produtividade das empresas, bem como melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores. Tal conceito é estabelecido com base no

Manual de Oslo (2007), documento adotado nacionalmente e internacionalmente para este fim.

Para o recebimento das idéias foi criado um canal de envio e armazenamento no ambiente da intranet, onde qualquer um dos 6 mil colaboradores da organização pode acessar o formulário de idéias, descrevê-la e enviá-la para o banco de ideias. Além da Intranet, também foram disponibilizadas urnas nas 63 unidades do Sistema FIRJAN, para aqueles colaboradores que não tem acesso ao computador, permitindo assim que todos possam participar do Programa (+) Idéias, que é extensivo aos estagiários.

As idéias recebidas passam pela pré-análise da Coordenação do Programa, a cargo da Gerência de Desenvolvimento e Inovação, para garantir que o conteúdo esteja adequado aos objetivos. Essa análise preliminar verifica se todos os campos do formulário foram devidamente preenchidos, excluindo eventuais reclamações, que são enviadas às áreas pertinentes e também excluindo idéias relacionadas a ações, atividades, projetos ou processos já cadastrado no banco de idéias. As idéias consideradas aptas pela análise preliminar são encaminhadas para análise do Comitê de Inovação.

O Comitê de Inovação do Programa (+) Idéias é multidisciplinar, formado por um coordenador e 25 profissionais de diferentes áreas do Sistema FIRJAN, que são indicados pela Diretoria.

Além da pré-análise pela Coordenação do Programa e da análise realizada pelo Comitê de Inovação, as idéias são avaliadas pelos colaboradores através da ferramenta *curtir*. Essa ferramenta ajuda a identificar as idéias mais populares do programa de geração de idéias.

Os critérios utilizados na avaliação das idéias buscam atender os objetivos estratégicos da organização. As idéias são avaliadas e selecionadas quadrimestralmente pelo Comitê de Inovação. Esta análise é feita de acordo com as seguintes premissas:

- É útil, necessária e estratégica a organização
- Contém ingredientes de criatividade
- Tem potencial de inovação

Para verificar sua adequação às premissas acima, as idéias são avaliadas segundos os seguintes critérios:

- Impacto
- Urgência
- Estratégia
- Criatividade
- Inovação

Cada critério pode receber um valor de 1 a 3. A pontuação final de cada ideia será a multiplicação (produto) das notas atribuídas a cada critério. As ideias que apresentarem pontuação igual ou superior a 100 pontos são elegíveis a uma premiação.

O exemplo antes descrito é um dos inúmeros mecanismos que as organizações tem aplicado em suas gestões e estruturas funcionais, para que sejam explorados a qualidade e interesse de seus colaboradores, associando eficiência, produtividade e inovação aos processos, produtos e serviços ofertados por elas, e qualidade no ambiente de trabalho e engajamento dos recursos humanos.

5.2.5 Educação Corporativa

Educar corporativamente é fazer as pessoas pensarem criticamente, envolverem-se, se auto gerenciarem e emocionarem-se em perceber que estão mudando a cada dia e para melhor. Educar corporativamente é humanizar o ser, a empresa, a sociedade, o meio ambiente, educar corporativamente é também um exercício de responsabilidade social, pois visa a formação de profissionais éticos, que agreguem, valores a si próprios, à suas famílias, às suas empresas e à comunidade.

As pessoas envolvidas na gestão de negócios de uma organização são participantes diretos na sua construção e desenvolvimento visando seus objetivos, isso se dá, basicamente, através de um amplo programa de capacitação, baseado nas competências existentes na empresa.

Neste processo a capacitação do corpo gerencial é o alvo, afinal, gerenciar estrategicamente os talentos de uma organização é promover a gestão integrada de pessoas, tecnologias, processos, produtos, clientes, fornecedores e meio ambiente, atuando na composição de novos padrões culturais e na implantação de novas competências que promovam a renovação da empresa.

A busca da competitividade tem se mostrado uma inovação constante e, para isso, as organizações têm investido em constante qualidade de serviço e aperfeiçoamento intelectual. O processo e a forma como se administra uma empresa, tem sido fator fundamental ao seu sucesso, compreendendo a importância das inovações vivenciadas com extrema rapidez pelo mercado global, tão adaptado à pressa que caracteriza os caminhos desta modernidade.

Nesta consideração a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano e as empresas precisam possuir dentro delas uma estratégia para manter seus colaboradores motivados, aumentando assim sua produtividade, isso será como uma mola propulsora da diferenciação da empresa diante de seus colaboradores, em motivação e eficiência, e com isso, surge o ponto de partida para o sucesso organizacional e pessoal de todos os envolvidos no processo.

A Educação Corporativa, segundo Gdikian (2002), via institutos, universidades, centros ou escolas de diversos tipos de estrutura está crescendo rapidamente para atender as necessidades de educação continuada, ou seja, sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional das pessoas e, por consequência, das organizações.

As Universidades Corporativas têm por finalidade a educação e o desenvolvimento de uma cadeia de valores: empregados, fornecedores, clientes, acionistas, etc., com o objetivo de atender as estratégias empresariais de uma organização visando alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados, criar relacionamentos mais estreitos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

Podem oferecer cursos e programas com características de educação formal, visando ao atendimento de população-alvo específica e, também, atuar conforme Lei de Diretrizes e Bases (1996), na área de especialização profissional, em cursos e programas de pós-graduação ou de formação profissional e ensino à distância. Para tanto, devem prever o credenciamento junto ao MEC com base nas leis vigentes:

- Ensino à Distância – Decreto Lei nº 2.494 de 1998 e Portaria do MEC nº301 de 1998;
- Educação Profissional – Decreto nº 2.208, de 1997;

- Pós-graduação em nível de especialização – Resolução CFE nº 12 de 1983;
- Pós-graduação em nível de Mestrado Profissional, Portaria CAPES nº 80 de 1998.

As empresas de destaque têm direcionado suas ações no sentido de criar e desenvolver competências nos seus colaboradores, através de implantação de programas específicos oferecidos para e pela própria organização. Os cursos das Universidades Corporativas abrangem todos os sistemas organizacionais vitais para o negócio, como por exemplo: finanças, tecnologia, suprimentos, marketing e produção.

Embora já se fale a respeito de Universidades Corporativas há pelo menos 40 anos, desde que a General Electric lançou a Contonville em 1955, de acordo com Meister (1999), o grande interesse das organizações em criarem uma Universidade Corporativa como um complemento e gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, aconteceu no final da década de 80.

Não são uma idéia nova, conforme Gdikian (2002). A General Motors foi a líder, criando o General Motors Institute em 1927. Somente na década de 50, nos Estados Unidos, surgiram seguidores, mas foi a partir da década de 80 que as Universidades Corporativas proliferaram, criadas e mantidas por empresas. Afirma-se, através de estudos realizados que até o ano de 2010 haverá cerca de 3.700 Universidades Corporativas nos Estados Unidos. Embora muitas tenham espaço físico, a maioria atua também por meio virtual. Algumas enfocam o desenvolvimento de competências outras o desenvolvimento do negócio e outras ainda, são direcionadas para a gestão de mudanças ou direcionadas aos clientes tendo em comum o foco em prover oportunidades de aprendizado para suportar objetivos estratégicos de negócios e disseminar a cultura organizacional.

De acordo com Gdikian (2002), no Brasil a demanda pelo modelo da Universidade Corporativa na qual a empresa planeja seu próprio ambiente de treinamento, tem aumentado cada vez mais. Diversas organizações e Universidades de ensino têm firmado convênio no sentido de estreitar este novo tipo de atividade: Accor Brasil, Caixa Econômica Federal, Escola Amil, Carrefour, Telemar, Alcoa, Universidade ALL – América Latina Logística, Universidade Brahma, Universidade Datasul, Universidade Mc Donald's, Universidade Motorola, Universidade Tigre, Visa Training, Xerox.

As Universidades Corporativas têm se revelado uma solução sob medida para o alinhamento dos processos de ensino-aprendizagem com as estratégias empresariais, de acordo com Silva (2002). Este modelo demonstra diversas práticas comuns do modelo de treinamento e desenvolvimento com foco em competências.

As ações de treinamentos, muitas vezes esporádicas, são substituídas pelo aprendizado contínuo. A limitação do treinamento essencialmente presencial é alimentada com atividades à distância e forte estímulo ao auto desenvolvimento, desta forma, as atividades educacionais presenciais e a distância se pautam por necessidades oriundas de cada negócio, aliam teoria à prática, buscam desenvolver as competências essenciais à empresa e se constituem num caminho para o crescimento na carreira profissional.

O alicerce da Universidade Corporativa é a política de recursos humanos que deve estar pautada pelo modelo de gestão por competências, prever a captação e o desenvolvimento e o comprometimento da alta administração que pode ser explicitado através da participação efetiva dos executivos e gestores no processo.

Outro aspecto relevante é o alinhamento conceitual da equipe de recursos humanos com novos conceitos que norteiam os princípios da Educação Corporativa. Para tanto, é importante a leitura através de livros, artigos de empresas que tenham Universidades Corporativas, assim como efetuar benchmarking nestas organizações e ter participação efetiva em palestras e cursos sobre o tema.

Um projeto da Universidade Corporativa deve prever uma definição da missão, objetivo e princípios de Universidade e em seguida estabelecer uma estratégia para a elaboração do cronograma (programação de cursos) da Universidade que deve estar sintonizado com o planejamento estratégico, com as competências essenciais da empresa, com o fortalecimento da cultura organizacional e com o levantamento das necessidades de treinamento. A gestão do conhecimento compreendendo captação, armazenamento e disponibilização das informações organizacionais também é relevante neste processo de estabelecimento de uma Universidade Corporativa, bem como seu espaço físico (instalações, centros de treinamento, etc.), metodologia como foco na Educação dos colaboradores e o estímulo ao auto desenvolvimento. Deve haver também, uma adequação ou implantação dos canais para Educação à distância: internet, intranet, tv corporativa.

É necessário ainda a negociação com a diretoria do orçamento anual para atividades de desenvolvimento contínuo, a padronização visual do material de suporte da Universidade e até mesmo, a criação de uma logomarca. Para uma divulgação, tanto interna como externa, é preciso de um plano de comunicação para esclarecimento dos princípios e práticas da Universidade. Algumas estabelecem parcerias e convênios com Universidades e Instituições de Ensino, elaboram procedimentos que orientam as atividades e investem em programa de formação de líderes educadores para suporte às atividades de desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento. Para as avaliações, definem formas de avaliação (reação, aprendizagem e resultados), sistema de créditos e certificação.

Não existe um caminho pronto, o que pode facilitar o trajeto é fazer um projeto coerente com a visão, missão e valores de cada organização. Buscar o comprometimento conjunto de empresa, colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores e comunidade com a Universidade Corporativa. Essencial é que o projeto esteja sintonizado com a cultura da organização ou que venha a criar uma nova cultura. O êxito da iniciativa depende da conscientização de todos com as responsabilidades e com perspectivas de retorno que ela proporcionará.

Para Teixeira (2001), o líder da Universidade, ou melhor, chamado, diretor de aprendizagem, dentro desse desafio, por muitas vezes compensador, é o que trará para a empresa sua experiência de aprendizagem, sendo vital para o sucesso final do empreendimento.

É através do contexto de transmissão da educação, e da aprendizagem aos seus colaboradores, que a Universidade Corporativa assume o papel de principal educadora da força de trabalho, de acordo com Teixeira (2001).

A primeira fase da estrutura da universidade corporativa é desenvolver uma visão com fundamento de compartilhar essa aliança em termos de expectativa, processos, resultados, tanto por parte da Universidade, quanto da instituição. Criar critérios específicos quanto à aliança é fundamental para o início dessa parceria.

Para isso, é importante selecioná-los, para que obtenham resultados positivos. Deve-se considerar as expectativas quanto à definição dos objetivos dos cursos para alcançar êxito na realização deste. A flexibilidade na formação de alianças, como, por exemplo, poder incluir aulas no próprio ambiente de negócios e

compartilhar bibliotecas, laboratórios, etc., deve ser verificada. Para que a reputação e o prestígio da Universidade Corporativa sejam mantidos, deve-se definir metas, implantar novos estudos que levem a programas reconhecidos, verificar a aceitabilidade de novas tecnologias e detalhar claramente todas as medidas financeiras.

Dentre estes e outros critérios, a flexibilidade é considerada a mais importante. Encontrar parceiros flexíveis e receptivos é na verdade o ideal para que os projetos tenham sucesso.

Para Teixeira (2001), a terceira etapa é criar um plano de ação. Elaborar um plano empresarial claramente articulado que funcione como documento, que especifique as metas, estratégias e métodos de implementação necessários para atingir a visão compartilhada. E, por último, após a conclusão do planejamento, ambas as partes estarão prontas para definir as propostas básicas ou as da parceria. Essas propostas podem ser a elaboração de programas voltados para o negócio da empresa, a frequência com que o conteúdo será abordado e a metodologia utilizada.

O termo educação resulta em uma abordagem de desenvolvimento muito mais ampla que o treinamento em si. A educação continuada se estende a totalidade da empresa. A visão das empresas que adotam essa abordagem estende-se para todo seu negócio onde todos os colaboradores estão envolvidos. A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida. (MEISTER 1999 p.27).

O efeito da educação contínuo nas organizações é duradouro, ao contrário do treinamento, que traz resultados imediatos, a educação continuada reflete em resultados que aparecerão a longo prazo. Entretanto aí esta uma grande dificuldade, pois é difícil convencer as pessoas a pensarem a longo prazo, numa época em que as mesmas buscam o imediatismo. É importante citar, ainda as chamadas ferramentas de mudança de curto prazo, com saltos competitivos, resultados de treinamentos descontínuos que visam a competição, o resultado não é de certa

forma muito favorável, pois gera estresse e ansiedade, predominando a crença de que não basta somente vencer.

A educação organizacional continuada não visa a essa competição, mas sim a competitividade, gerando pessoas saudáveis e competentes. A implementação de educação continuada não é simplesmente uma mudança de nomes, não significa que ocorrendo isso o comportamento das pessoas será diferente. É preciso transformar a atitude mental de organizações inteiras, não sendo fácil e nem rápido, mas terá que ser feito a não ser que queiramos permanecer parados no tempo (MARIOTTI 1996). Mesmo assim, não se pode esquecer de que o modo como se vive é um longo resultado de uma educação convencional. É dessa forma que se visualiza um extenso caminho de transformação.

A gestão das organizações, no novo contexto, exige habilidades para lidar com a instabilidade dentro de vários fatores: humano, econômico, tecnológico, flexibilidade, participação e criatividade são atributos organizacionais estratégicos. O novo perfil do gestor prioriza a capacidade de adaptação e a ampla visão capazes de perceber ações alternativas para estar se lidando com todos os tipos de situações através do acesso à informação compartilhada e à convivência participativa. A mudança nas organizações impõe uma formação profissional que estimule o colaborador a refletir sobre tudo o que esta acontecendo de novidades e sua nova postura em relação a tudo isso, as habilidades básicas como: ler, interpretar, calcular e elaborar raciocínios complexos.

Para Silva (2002) nas organizações de aprendizagem, ou seja, onde exista uma educação continuada uma das competências fundamentais é aprender a aprender que significa testar a cada dia nossa experiência e transformar essa experiência em conhecimento acessível a toda empresa. Sugere-se a criação de laboratórios de aprendizado, que se constituem em campos de prática gerencial onde grupos de gestores podem exercitar-se e aprender juntos. O uso dessa prática oferece aos participantes a oportunidade de testar as próprias suposições e experimentar as consequências de suas ações. O laboratório de aprendizado pode, com o tempo, propiciar o enriquecimento da memória organizacional. Muitas empresas vêm utilizando cenários para criar realidades alternativas que ampliem a visão dos gerentes. A idéia é simular um futuro bem próximo, assim o processo é impulsionado para onde se quer chegar. Talvez aí resida o maior salto e

desafio do modelo de aprendizado, passando do sistema hierárquico, onde a alta cúpula age e pensa, para um novo modelo onde as ações devem acontecer em todos os níveis organizacionais.

O porque em criar uma Universidade Corporativa

As empresas precisam sobreviver e prosperar e isso inclui o talento, se atraí-los é difícil, mantê-los mais ainda, atrair e segurar talentos é desde já o principal desafio para as empresas nas próximas décadas, pois será a mais importante vantagem competitiva com que uma corporação poderá contar no próximo milênio.(Costa 2001)

Quando as empresas passam por um processo de reestruturação após alguns ajustes no quadro de pessoal, as pessoas que permanecem na organização devem ser mais habilitadas, experientes e competentes. O que se exige hoje de um profissional é que mantenha todos os seus sentidos em alerta, esse conjunto de competências bem afinadas é que molda o talento. Hoje o profissional sai do ensino superior e a empresa leva em média dois anos para adaptá-lo ao ambiente de trabalho. O que as empresas estão fazendo? Suas próprias universidades e é nesse ponto que reside a responsabilidade de todos.

Na nova era toda empresa deverá ser um ambiente educacional, o momento de maior produtividade de uma pessoa é quando ela está aprendendo algo relevante, o ambiente educacional terá como papel principal formar pessoas que gostem de trabalhar, pode-se fazer o seguinte questionamento por que empresas constroem universidades corporativas? Segundo o autor, podem-se destacar muitos fatores tais como : alcançar uma aprendizagem contínua, conduzir processos de transformação na empresa, desenvolver espírito de equipe e a energia empresarial, ser um lugar de exploração de novos conceitos e idéias para o negócio, atrair talentos e mantê-los, estabelecer uma aproximação e influenciar mais efetivamente no desenvolvimento do colaborador, ser um centro de aprendizagem corporativo, desenvolver líderes futuros, mostrar aos colaboradores o que eles têm de valor, dar autonomia aos colaboradores em todos os níveis visando inovar e operar dentro da estratégia global da empresa, maximizar o capital intelectual, aprender a competir globalmente, reforçar a cultura e a lealdade dos colaboradores ensinando novas habilidades.

Para Lucheti (2002) o treinamento de colaboradores de forma continuada tem se revelado uma atividade fundamental na gestão empresarial, esse papel deve-se à relação entre competência e otimização de resultados e que coloca a competência profissional como elemento da eficácia empresarial, também pode ser entendido como fator motivacional tendo em vista que o conhecimento é um dos elementos chaves que impulsionam a satisfação do trabalho, uma vez que não é só a remuneração que retém as pessoas nas empresas, mas principalmente os talentos.

As empresas tendem cada vez mais a empreender esforços no processo educacional, pois este fator é crucial na retenção de talentos, isto porque somente pela educação será possível viabilizar caminhos para desenvolver os profissionais do futuro.

Numa visão geral oportunizada neste estudo a educação corporativa é mais uma ferramenta utilizada pela organização, para proporcionar um diferencial de grande importância no mercado.

5.2.6 Gestão da Qualidade

Com as transformações ocorridas no cenário das organizações em geral a maior preocupação das empresas é como competir com grandes e repentinas mudanças no mercado.

Algumas empresas utilizam técnicas como Downsizing (redução de pessoal) na tentativa de reduzir custos e conseqüentemente seus preços de venda. Outras tantas, investem em programas relacionados à qualidade, investimentos tecnológicos e outras técnicas propostas para se atingir o objetivo desejado. Na verdade as empresas devem ofertar produtos e serviços que atendam as necessidades e expectativas do mercado, que sejam úteis, que cubram custos, que garantam lucros e que tenham preços competitivos. Para que isso aconteça às empresas precisam conhecer muito bem o mercado que querem atender ou atendem (nicho de mercado), verificara melhor estratégia de atuação, recursos e tecnologia necessárias para a obtenção de produtos, aquisição e controle de matérias primas, conhecer a atuação dos concorrentes, a utilização correta da informação que quando bem utilizada e organizada representa o meio de integrar as

diversas funções, processos e setores e outros tantos conhecimentos necessários para obter o sucesso desejado. Em resumo isto significa ter qualidade.

A qualidade representa um modo de gestão das organizações em que as pessoas devam fazer as coisas certas, no tempo certo e ao menor custo e para isso precisam dominar e usar o conhecimento necessário para a organização da empresa.

Qualidade e Produtividade

Qualidade são aspectos de um produto ou serviço que lhe permitem satisfazer necessidades (Longenecker; Moore; Petty ,1997, p. 470). Segundo Miranda (1994, p.5), as organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais – consumidores sob todos os aspectos. Portanto, Gestão da Qualidade significa um modo de organização das empresas para garantir produtos e serviços com qualidade, que envolvem alta conformação às especificações, aparência atrativa do produto, respostas rápidas às mudanças de especificações, baixas taxas de defeitos, tempo curto de manufatura e aspectos tecnológicos tais como: tecnologia básica de processo, tecnologia dos materiais, tecnologia envolvida no processo de manuseio e tecnologia de produção.

O uso destas tecnologias associadas ao processo da Gestão da Qualidade possibilita aumento da produtividade e, por conseguinte, influencia a sua própria competitividade. Essas tecnologias podem representar um fator estratégico e competitivo para o ambiente operacional, com relação a grande variedade de opções de arranjos do fluxo de trabalho que refletirá no pronto atendimento ao cliente.

O gerenciamento da qualidade total é uma abordagem voltada para as operações gerenciais. A qualidade é inserida em um produto durante o processo operacional, e não acrescentada a ela na fase de inspeção. A qualidade de um produto é influenciada por seu design, pela qualidade de matérias primas e pelo desempenho dos empregados. Com a atual realidade econômica as empresas para enfrentar a competitividade precisam constantemente avaliar suas estratégias de ação com relação à qualidade, em muitos momentos se deparam com a questão da certificação ou seja ISO.

ISO é a sigla de uma organização internacional, não governamental, que elabora normas internacionais que descrevem sistemas de qualidade. O Brasil participa da ISO através da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), que é uma sociedade privada, sem fins lucrativos, onde participam pessoas físicas e jurídicas, e reconhecida pelo governo brasileiro.

O processo de certificação é composto por círculos da qualidade que se baseiam nas idéias dos empregados, reunindo-se periodicamente para identificar e resolver problemas. Inspeção que é o método tradicionalmente usado para manter o controle da qualidade. E o controle da qualidade moderno que envolve o uso de técnicas estatísticas, planos de amostragem, variáveis e atributos, para detectar e tratar problemas relacionados à qualidade. A administração da qualidade é importante nos negócios de serviço, bem como na fabricação. Com um mercado cada vez mais competitivo as empresas se deparam com um ambiente de alta pressão, exigindo das mesmas produtos ou serviços com padrões cada vez melhores, e muitas vezes, para sobreviver são impelidas a serem flexíveis e inovadoras. A certificação é uma forma da empresa demonstrar para o mercado produtos ou serviços com qualidade, facilitando relações comerciais.

Estabelecer um sistema de organização de empresas com base na gestão da informação representa um meio para ordenar o uso do conhecimento necessário à atividade empresarial visando o sucesso da mesma.

No contexto atual das empresas o conhecimento assume cada vez mais um papel central. Os recursos econômicos básicos passam a contar, além do capital, dos recursos naturais e da mão-de-obra com dados para a formação de conhecimentos necessários aos processos produtivos e de negócios.

O conhecimento tem o seu valor e para o ambiente organizacional o mesmo se faz presente através da aplicação de programas da qualidade, produtividade, capacidade de inovar, aplicando o conhecimento ao trabalho, criando os 'trabalhadores do conhecimento', fazendo com que novos desafios se façam presentes: a produtividade do trabalho com o conhecimento e a formação deste novo trabalhador possibilita a empresa competir e garantir sua permanência no mercado.

Para as organizações conhecimento significa aplicar um conjunto de regras,

procedimentos e relações a um conjunto de dados para que este atinja valor informacional. Uma informação idêntica, da mesma forma que um recurso físico, terá diferente valor para pessoas, locais e tempos diferentes, variando então seu valor econômico conforme o contexto. Com relação a essa integração da gestão do conhecimento com os processos empresariais da organização, as tradicionais áreas ou departamentos funcionais da empresa continuam existindo, mas com novos desafios e propósitos.

Cada vez mais devem deixar sua postura isolada e procurar contribuir efetivamente na formação de linguagens comuns com outros departamentos, em especial naqueles processos em que atuam conjuntamente. Neste sentido, pode ser desenvolvido o que deverá ocorrer com as seguintes áreas funcionais, com especial atenção para a área de Recursos Humanos, cuja missão é se apropriar da gestão do conhecimento para fatores tais como a liderança, cultura corporativa, relações inter funcionais e gestão por competências;

O uso dos conceitos de Gestão da Qualidade e Gestão do Conhecimento como fatores chave para a produtividade e competitividade organizacional pretende expor diversas visões ligadas a estes contextos, buscando entender o impacto destes temas na inovação dos processos organizacionais. Isso permite concluir que é impossível implementar a gestão da qualidade sem o devido uso da informação.

5.2.7 Avaliação de Desempenho

A base para avaliação do desempenho do colaborador é a expectativa de resposta frente a descrição do cargo a ser assumido pelo mesmo, representando o conjunto de atividades idênticas quanto à natureza das tarefas e às especificações exigidas dos ocupantes.

5.2.7.1 Cargos

Diante disso, torna-se necessário o desenho do cargo, detalhamento tais atividades e os requisitos necessários. Os objetivos deste desenho de cargos é, fundamentalmente:

- servir de referencia para a avaliação de cargos de acordo com a importância relativa dos mesmos;
- fornecer subsídios para a provisão de pessoal;

- apresentar informações para a definição de critérios de promoção, enquadramento e plano de carreira;
- fornecer material necessário e conteúdo para programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- proporcionar a todos os colaboradores um guia para orientação e acompanhamento de suas atividades.

Como construir um desenho de cargos

A construção do cargo deve seguir alguns passos como coleta de informações, alguns pontos do desenho de cargos de um concorrente, recorrer ao Ministério do Trabalho, SEBRAE, etc. Uma descrição de cargos deve ter :

- título – referência para se saber em que cargo se está trabalhando
- sumário – descrição simplificada da essência do cargo
- atividades desenvolvidas – tudo o que deve ser feito (usar o verbo no infinitivo)
- características do cargo – conhecimentos que se deve ter para ocupar o cargo
- supervisão dada e supervisão recebida – montar um organograma para que a pessoa saiba a quem ela deverá se reportar
- ferramentas e equipamentos necessários - quais os equipamentos que o cargo exige.

5.2.7.2 Desenho dos cargos e sua relação com a avaliação de desempenho

Retrata padrões de desempenho de forma estabelecer comparativos para mensuração. Segundo Werther e Davis (1983), para que os padrões sejam efetivos, devem relacionar-se aos resultados desejados de cada cargo, adequados aos objetivos da organização.

A avaliação de desempenho também serve para fixação de metas. Tanke (2004) relata que metas baseadas nas descrições de cargos são um ponto de partida para um processo eficaz de avaliação de desempenho e devem ter os seguintes critérios:

- lógica: indica funções e responsabilidades
- específica: as metas não podem ser estabelecidas em termos vagos ou gerais

- realista: metas claramente alcançáveis
- mensurável – o colaborador precisa constatar seu progresso e saber quando os resultados foram obtidos
- determinada por data: o colaborador deve saber quando sua meta deve ser cumprida
- voltada a resultados: ocasião de definição dos resultados a serem obtidos
- estabelecida pelas duas partes: as metas devem ter o compromisso de que toda pessoa tem influência sobre o desempenho do colaborador.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) destacam quatro considerações básicas para o estabelecimento de padrões de desempenho:

- relevância estratégica: extensão em que os padrões se relacionam com os objetivos estratégicos da organização.
- deficiência de critério: extensão em que os padrões captam todas as responsabilidades do colaborador.
- contaminação de critério: fatores que fogem ao controle de um funcionário e que podem influenciar seu desempenho.
- confiabilidade: estabilidade de um padrão e a extensão que o indivíduo tende a manter certo nível de desempenho ao longo do tempo.

Já Lucena (1995), considera que os requisitos que mais afetam o desempenho são:

- existência de um conjunto de valores, crenças e comportamentos são compartilhados e vivenciados pelo corpo social da organização, caracterizando padrões de conduta claramente definidos.
- manifestação de uma consciência coletiva sobre a filosofia, missão valores, crenças e as políticas gerais configuram o comportamento empresarial.
- reconhecimento de uma identidade empresarial que a diferencia das demais empresas, conferindo-lhe vida própria e sua identificação interna e externa.

O desempenho negociado deve ter um plano de ação acompanhado do devido monitoramento, para sua eficácia.

5.2.8 Remuneração Variável

O mundo organizacional vive um processo de contínuas mudanças. Essas transformações têm levado as organizações a buscarem o caminho da flexibilidade, com o objetivo de se tornarem mais ágeis e competitivas. No contexto atual, as empresas dependem cada vez mais da ação e da participação de seus empregados, e conforme as condições do mundo organizacional sofrem alterações, as organizações precisam mudar as formas de atrair, desenvolver e manter pessoas, e, além disso, precisam aumentar a sua produtividade com baixo custo.

Pessoas capacitadas são difíceis de serem encontradas, uma vez que no mercado de trabalho existe um contingente de pessoas despreparadas para lidar com as novas tecnologias e as novas formas de trabalho. Esse fato tem gerado a necessidade das empresas criarem mecanismos de manutenção de pessoas como oferta de desafios, maior participação, remuneração variável, entre outros. A forma de remuneração tem sido adaptada para atender as necessidades de redução de custos e alcance de resultados, tendo em vista o novo perfil de profissional, com visão mais ampla e desempenho ligado a resultados.

A remuneração variável tem surgido como alternativa viável, pois tende a lógica da flexibilidade, remunerar resultados, atendendo aos anseios de redução de custos e tornando, supostamente, as organizações mais competitivas.

No campo da remuneração variável tem-se tido práticas diferenciadas, com graus também diferenciados de uma remuneração variável. Entre elas está a remuneração por produtividade. Há uma associação de metas e resultados que encaminha para a adoção da remuneração variável como forma de alavancar a produtividade sem aumentar o custo com o aumento do quadro operacional.

Este tema sob o ponto de vista do empregado é de especial interesse, pois representa uma possibilidade de ganhos suplementares. Sob o ponto de vista do empregador, representa uma alternativa para motivar os empregados a, efetivamente, trabalharem em busca de resultados, que se não vierem, não gerarão nenhum ganho adicional.

O assunto é bastante amplo para o desenvolvimento de novas tecnologias gerenciais, podendo interessar a cada empresa e a cada trabalhador em aspectos

diferentes. Entre os muitos aspectos que envolvem a gestão de pessoas, sua função de atrair e manter talentos, está na remuneração que, diante do novo contexto, tende a ser flexibilizada a fim de tornar-se mais moderna e condizente com as novas práticas organizacionais. Existem pressões internas e externas direcionando mudanças relativas à motivação no trabalho, como as inovações tecnológicas, as reformulações organizacionais e a maior informação dos trabalhadores. A vinculação de incentivos a resultados de produtividade tem sido um caminho bastante apontado como solução para este momento de revisão dos métodos de remuneração existentes.

Neste contexto a remuneração variável por produtividade tem-se apresentado como uma das ferramentas mais eficazes para remunerar pessoas e grupos na medida em que as pessoas, mais informadas de sua capacidade e de seus direitos, tendem a procurar uma forma de remuneração condizente com o desempenho que podem apresentar e assim se sentem motivadas com a função que exercem. Além do fator motivação, a remuneração variável corresponde ao novo perfil inovador e audacioso que as empresas atualmente procuram em seus colaboradores.

As empresas estão adotando o sistema de remuneração variável por produtividade como forma de transformar custos fixos em variáveis. Quando se ajusta o sistema de remuneração de acordo com a estratégia empresarial, há uma condição para a sua eficácia, pois o sistema de remuneração se presta a direcionar o comportamento individual e organizacional, bem como a criar valores, influenciar as mudanças nos processos e estruturas segundo os objetivos e resultados que se pretendem alcançar. Por isso, esse sistema deve ser dinâmico, ajustando-se continuamente as mudanças do ambiente.

A remuneração variável deve ser um complemento da remuneração fixa, e pode ser implementada utilizando-se o pagamento por produção, por mérito, por participação nos lucros, por competências, por participação acionária ou por um sistema misto.

No Brasil, a lei n. 10.101 de 19/12/2000, criou incentivos para a participação nos lucros e resultados e, estabeleceu alguns parâmetros que devem ser seguidos pelas empresas nessa prática. Essa lei também disciplina procedimentos, além de

permitir a cada empresa utilizar a remuneração variável segundo sua forma de administrar. No entanto, a empresa deve elaborar seu Plano de Remuneração Variável após verificar como esse plano afeta a motivação dos seus funcionários, pois a organização se compromete em remunerar seus funcionários pelo desempenho e produção, deve procurar por uma administração eficaz que reflita a realidade dos negócios, valores centrais e estilo gerencial.

O Plano de Remuneração Variável possui elementos coerentes com as necessidades e o comportamento motivacional humano. Ele pode criar o ambiente necessário para despertar no empregado o desejo pelo desafio de se alcançar metas, construir a auto realização profissional e o orgulho pelo trabalho realizado e pela empresa, incentivar o desenvolvimento de um ambiente organizacional propício a camaradagem e ao bom relacionamento social entre os funcionários, estimular um forte vínculo entre o desempenho e a remuneração obtida, como consequência do esforço despendido.

A motivação dos funcionários se baseia em estabelecimento de metas, participação, enriquecimento das tarefas e retorno financeiro. Para a teoria da expectativa, a técnica mais bem sucedida é combinar o dinheiro com estabelecimento de metas, ou seja, a essência da motivação nos Planos de Remuneração Variável está na combinação de metas com premiação em dinheiro. Quando uma empresa opta pela remuneração variável atrelada a produtividade, o elemento de subordinação nas relações trabalhistas passa a ser substituído pelo elemento responsabilidade, pois a expectativa dentro do trabalho é o desafio e isso corresponde a produtividade.

Os programas de participação tornam os funcionários co-proprietários da empresa, assim, eles procuram aumentar a produtividade da empresa ao máximo, evitando toda ação que os prejudiquem. Normalmente, estes programas têm maior resultado nas pequenas e médias empresas, nas quais o funcionário tem uma maior visão da empresa e pode fazer diferença no contato direto com o cliente na prestação de serviços e no atendimento individualizado.

Há muito desencontro no meio acadêmico quanto à motivação. Alguns autores não concordam que fatores externos podem motivar as pessoas. Para eles,

os incentivos dados sob a forma de motivadores extrínsecos não alteram as atitudes que estão internas no comportamento humano, ou seja, os incentivos modificam aquilo que as pessoas fazem durante algum tempo. Eles não produzem mudanças duradouras de atitude e comportamento, assim, uma vez que as recompensas desaparecem, as pessoas voltam aos seus antigos comportamentos. Pode-se perceber através desta discussão que remunerar uma pessoa requer práticas diferentes de gerência de recursos humanos e produz resultados diferentes. E que o mais importante é, ao focar no resultado é focar nas pessoas e não remunerar cargos e funções.

É imprescindível também conhecer o que efetivamente motiva o funcionário e o que o leva a um melhor desempenho. Qualquer dificuldade para implantar e utilizar um plano de remuneração variável por produtividade precisa ser entendida, analisada e superada por meio de uma decisão gerencial. Diante do leque de restrições e ameaças que as empresas enfrentam no Brasil, a forma de remuneração não deve criar mais divergência entre o capital e o trabalho. Apesar de todas as vantagens apregoadas para a utilização de um plano de remuneração variável com metas desafiadoras e recompensas que efetivamente motivem o trabalhador, o que se vê de forma variada é que isto é muito fácil de ser dito, mas em algumas situações, muito difícil de por em prática.

Um plano de remuneração variável com problemas e/ou mal gerenciado só contribuirá para criar mais embaraço no processo competitivo. A empresa e os funcionários precisam entender que o objetivo maior é a formação de uma parceria do tipo “ganha-ganha”, pois as empresas que tiverem conflitos desta natureza estarão em desvantagem em relação aquelas que conseguirem o entendimento.

Ao se adotar um plano de incentivo ou de remuneração variável em uma empresa, espera-se que surjam resultados. Caso eles não apareçam, a questão central está em verificar o que precisa ser ajustado, onde, quando, como e quem deve fazer os ajustes necessários.

Destaca-se que, dentre o conjunto de benefícios implementados, os programas de remuneração variável que somente tornam-se variáveis a medida que interfere diminuindo ou aumentando os índices dos resultados alcançados. Além disso, esses programas estão conseguindo obter um lugar de destaque, como fator

motivacional e aumento do comprometimento dos trabalhadores com os resultados organizacionais.

Os sistemas de remuneração variáveis precisam ser elaborados levando em consideração três componentes essenciais, que são: os fatores determinantes, os indicadores de desempenho e as formas de recompensa. Ao se investigar como a remuneração variável por produtividade afeta a motivação, pode-se perceber que elas se inter-relacionam, pois um modelo eficaz de um Plano de Remuneração Variável, incluindo o estabelecimento de metas desafiadoras viáveis e recompensas atrativas para estimular as necessidades individuais, levam a motivação.

Programa de Participação nos Lucros e Resultados

O Programa de Participação nos Lucros e Resultados é um tipo de remuneração variável, uma ferramenta, bastante utilizada pelas empresas, mundialmente, que auxilia no cumprimento das estratégias das organizações. Também conhecido como PLR, esse programa visa o alinhamento das estratégias organizacionais com as atitudes da pessoas dentro do ambiente de trabalho, pois só será feita a distribuição dos lucros aos funcionários caso algumas metas pré-estabelecidas sejam cumpridas.

A Participação nos Lucros ocorre quando os funcionários têm direitos à parte do resultado econômico da atividade fim da empresa, ou seja, (vendas – custos e despesas operacionais, produtividade), sejam elas fixas ou variáveis, apuradas semestralmente ou anualmente. Já a Participação nos Resultados visa estabelecer metas sobre os resultados e implica o alcance de objetivos já combinados desde a proposta de implantação, ou seja, metas de vendas redução de devolução de mercadorias entre outros.

O programa é na verdade o vínculo, um elo entre esses dois tipos de programas acima representados, ou seja, é o pagamento aos funcionários devido a resultados planejados tais como, que requer esforços de superação, assim como maior nível de participação das equipes e dos funcionários.

Costa (1997) salienta que é “imprescindível estabelecer a existência de lucro como condicionante financeira para a distribuição da quantia aos profissionais caso

atingam as metas”, porém, caso se busque a redução de prejuízos, então se poderá traçar tal intenção como meta.

Motivos para implantar o PLR:

- Incentivo de colaboradores a comprometer-se cada vez mais com os objetivos da empresa
- Gerar melhores resultados organizacionais através de parceria entre empresa e funcionário
- Recompensa os colaboradores pela superação e performance aplicada na busca dos resultados organizacionais.
- É isento de tributação (FGTS, INSS e IR - a isenção do IR é para valores recebidos à título de PLR até R\$6.270,00, à partir deste valor é tributado com base na tabela constante do Anexo da Lei 10.101/2000).

Existem algumas práticas errôneas e até mesmo ilegais nestes programas de participação nos lucros, uma dessas práticas mais comum, é quando um determinado valor é negociado através de acordo ou convenções coletivas e posteriormente é pago esse valor já combinado ao empregado. Essa prática é totalmente ilegal e tem sua legalidade prevista no art 2º da lei nº 10101, de 19/12/2000

Há empresas que pagam bônus aos executivos como PLR, e assumem o risco de uma autuação.

Art. 2º – Será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados mediante procedimentos escolhidos de comum acordo.

Portanto não havendo a prática deste procedimento, é caracterizado pagamento de gratificação ou premiação não sendo assim isento dos impostos (INSS, FGTS e IRRF), inclusive a integração nos reflexos trabalhistas (13 salário, férias, DSR, Aviso Prévio).

5.2.9 Programa de Reconhecimento

Nas organizações mais bem sucedidas é quase que mandatório uma política de reconhecimento ou um programa de recompensas para alavancar produtividade

e resultados, edificando tal política como parte da cultura organizacional da empresa.

Conforme a *Hierarquia das Necessidades* de Abraham Maslow, passado os rudimentos fisiológicos e de segurança, as pessoas tendem buscar realizações intangíveis, manifestadas através de amor e satisfação pelo trabalho, e sentimento de participação e engajamento na busca de soluções para os desafios, sejam de qual forem suas complexidades.

A auto realização é o passo mais alto a ser alcançado pelo colaborador, o produto final nesta pirâmide de benefícios mútuos, para o individuo e a organização. Logo, o reconhecimento é a ferramenta para que a sedimentação deste ambiente seja possível, solidificando o engajamento necessário para a sustentabilidade das relações produtivas de trabalho, bem como sentimentos que vão além de valores tangíveis de resultados.

A história construída em meio às relações de capital e emprego mostra uma realidade inquestionável da maior dedicação dos colaboradores às organizações, seja no aspecto tempo diário de trabalho ou engajamento aos propósitos da empresa, diante das tecnologias que estendem a conexão do colaborador a este conteúdo, da competição no mercado de trabalho, e na redução das oportunidades que a própria era digital impõe a grande massa de trabalhadores. Temos aí também um forte reflexo nos salários e nos benefícios tangíveis, fazendo com que políticas de retenção de bons valores sejam implementadas e mantidas.

Hoje, as empresas competitivas têm direcionado iniciativas no campo motivacional, com o objetivo de estimular os profissionais a fazerem parte do time e, com isso, alcançarem uma melhor performance e produtividade. As ações direcionadas à motivação são as mais variadas e dependem da realidade de cada organização, bem como dos objetivos almejados.

5.2.9.1 Construindo o Programa de Reconhecimento na organização

Uma estratégia possível de ser adotada é a criação de um campeonato entre os colaboradores, que organizados na forma de grupo podem gerar soluções para as mais diversas necessidades de melhorias e obtenção de resultados nas empresas.

A partir da formação do Comitê Gerencial é possível estabelecer regras, criar oportunidades e critérios de avaliação que estão diretamente relacionados aos objetivos organizacionais, levando-se em consideração as especificações de cada setor. Uma vez estabelecido os objetivos de interesse da organização, o programa de incentivo e reconhecimento se orienta pela seguinte matriz de funcionamento.

1 - Garantir uma gestão efetiva das nossas rotinas de trabalho, pois com uma rotina de trabalho bem controlada é possível garantir resultados sustentáveis com menor necessidade de esforços e recursos.

2 - Criar mecanismos de reconhecimento e recompensa para aqueles colaboradores que não têm metas individuais, premiando o bom desempenho e a boa gestão. Dessa forma, a organização consegue avaliar a contribuição das pessoas e das equipes para o resultado da empresa, premiando aquelas que contribuem mais.

3 - Fortalecer o "Espírito de Equipe", através de regras e indicadores que valorizam o resultado da equipe como um todo e que promovem uma competição sadia entre diferentes equipes. Através da busca contínua pelos melhores resultados, as equipes conduzirão a empresa para novos patamares de excelência operacional.

Regras de elegibilidade podem ser adicionadas aos critérios de filtro de participação, buscando a eleição do melhor a ser oferecido pelos colaboradores, bem como as recompensas compatíveis com os propósitos do programa.

Uma boa comunicação interna deve ser implantada, objetivando acesso e clareza ao alvo da ação, a motivação dos colaboradores, estejam onde estiveram na organização. A criação de um portal na intranet da empresa pode ser uma ferramenta vital para o sucesso de programa, onde todas as informações como regras, check-list de auditorias, treinamento, entre outros mecanismos, estão disponíveis para consulta.

Para reforçar à campanha de comunicação interna, a empresa também deve promover palestras pelo seu quadro gerencial, se configurando como ação de grande relevância na motivação e comunicação dos desafios a serem perseguidos, alinhando a informação de forma clara e transparente ao público interno.

5.2.9.2 Indicadores de reconhecimento

Para reconhecer e premiar os colaboradores, a empresa precisa se basear nos indicadores de avaliação, que podem ser construídos sobre diversos aspectos de competição. Nesse sentido, o campeonato foi dividido fundamentalmente em duas categorias:

1 - "Categoria Resultados:" medido através de indicadores de rotina, aferidos por uma área corporativa neutra ao contexto do trabalho sob avaliação.

2 - "Categoria Meios": acontece através de auto avaliações e auditorias realizadas pelos Guardiões da Excelência, que são auditores capacitados para este fim. Nesse caso específico são realizadas dois tipos de auditoria. A primeira corresponde às Auditorias de Processo com o objetivo de garantir o cumprimento de padrões e procedimentos. Há ainda a execução de auditorias 5S's, como por exemplo, com o objetivo de garantir melhorias no ambiente de trabalho, reduzir desperdícios, melhorar a segurança e estimular os profissionais sentirem orgulho da empresa em que atuam.

Os colaboradores que obtiverem melhores marcas poderão receber prêmios de até percentual adicional com base nos salários. Outro dado importante é que a premiação será feita levando-se em consideração um sistema semelhante ao da poupança. Ou seja, a cada trimestre, os pontos alcançados serão revertidos em prêmios cumulativos, que, no final do ano, serão entregues. Assim, se uma equipe não for bem nos primeiros meses e evoluir ao longo do ano, poderá recuperar os resultados e chegar a uma premiação significativa, valorizando o esforço de todos.

Como benefício prático do programa, pode-se elencar avisão, padronização e melhorias de processo, o aumento de produtividade, o senso de responsabilidade sobre o resultado, entre outros, gerando ainda mecanismos adicionais de acompanhamento dos resultados da organização.

5.2.10 Jornada Flexível de Trabalho

É cada vez mais frequente a adoção, pelas empresas, de pelo menos uma das possibilidades de flexibilização do horário de trabalho dentre as muitas que se vêm apresentando nos tempos atuais. As principais modalidades de flexibilização do

horário de trabalho são: o horário flexível, o acordo individual de compensação de horas e o banco de horas.

5.2.10.1 Horário flexível

O horário flexível é “uma modalidade de jornada flexível, segundo a qual o empregado, respeitando um determinado horário nuclear de presença obrigatória, pode configurar sua jornada de trabalho com entradas e saídas móveis; isto é, entrando e saindo do trabalho antes ou depois, conforme o que for negociado pelas partes”.

Portanto, no sistema de horário flexível há sempre um horário de trabalho comum para todos os empregados da empresa, chamado de horário núcleo (presença obrigatória), e os de presença opcional (períodos móveis), que são os momentos de início e término do trabalho, dentro de certos limites fixados pela empresa, sendo que o empregado é obrigado a cumprir integralmente o número de horas por dia (por exemplo, oito horas e meia). Esse sistema é mais conhecido como horário móvel ou flex time.

Há também o horário flexível diário, quando o empregado tem a liberdade de entrar e sair do trabalho no horário que quiser, podendo variar de um dia para o outro, sem horário de permanência obrigatório durante o dia, devendo, no entanto, totalizar 40 horas semanais.

Outra forma de se organizar horário de trabalho flexível integral é o horário livre, pelo qual os empregados têm total independência para gerir o seu próprio tempo de trabalho, de acordo com as tarefas que têm que realizar.

Outra modalidade de horário flexível: o horário fixo variável, no qual a empresa permite aos empregados optar por um, entre diversos horários propostos, que deverá ser cumprido com a mesma rigidez com que são cumpridas as jornadas convencionais da empresa. A implantação do horário flexível, em regra, depende de negociação coletiva, isto é, de acordo coletivo ou convenção coletiva.

5.2.10.2 Compensação de horas por acordo individual

O regime de compensação de horas semanal, pelo qual o empregado labora de segunda à sexta-feira além da jornada normal para compensar o sábado não

trabalhado (semana inglesa), deve ser feito por escrito e pode ser de forma individual, sem necessidade de negociação coletiva, porque a compensação ocorre dentro da mesma semana.

Outra forma de compensação da jornada de trabalho é a semana “espanhola”, pelo qual em uma semana o empregado labora 48 horas e na subsequente 40 horas, de modo que a compensação de jornada de uma semana ocorre na semana seguinte. O acordo de compensação também deve ser por escrito, admitindo-se acordo individual ou acordo coletivo.

5.2.10.3 Compensação de horas por banco de horas

A Lei nº 9.601/1998, que deu nova redação ao parágrafo 2º do artigo 59, da Consolidação das Leis Trabalhistas, instituiu a compensação de horas anual, através do sistema de débito-crédito das horas prestadas pelo trabalhador à empresa, que é o chamado banco de horas.

Nesse sistema de compensação, o empregado presta serviços extraordinários nos dias em que há necessidade de prolongamento da jornada de trabalho, cujas horas são lançadas como crédito, e em outros dias, de baixa produção, trabalha menos horas, que são abatidas do banco, sendo que somente ao final de um ano é que se faz um balanço final para se saber se o empregado ainda tem horas a repor (que podem ser descontadas) ou tem direito de receber horas extras.

Isso é comum nas atividades onde a sazonalidade dos produtos ou do mercado consumidor impõe jornadas diferentes durante o ano e por isso tem-se exigido a negociação coletiva como forma de dar validade ao sistema de compensação através de banco de horas, evitando-se submeter o empregado ao arbítrio do empregador.

Logo, essa modalidade de compensação chamada banco de horas é válida desde que formalizada através de acordo coletivo ou convenção coletiva, conforme jurisprudência dominante dos tribunais do trabalho.

5.2.11 Programa de Proteção do Emprego (PPE)

Todas as organizações, de caráter público ou privado, não estão imunes aos movimentos e efeitos da macroeconomia e das questões conjunturais que impactam

o mercado em que estão inseridas, seja ele local ou além de suas fronteiras físicas e institucionais.

Uma das bases desta relação, o emprego e sua habitual pretensão de sustentação no aspecto coletivo, tem na variável produtividade um inquestionável reflexo quando momentos de crise econômica influenciam a sobrevivência dos empregos e das empresas.

O emprego é o principal patrimônio do trabalhador e gerar empregos é um dos principais objetivos da economia e os governos que a conduzem. Com os salários, os trabalhadores e suas famílias dinamizam a produção de bens e serviços, animam a demanda para as empresas e favorecem o crescimento econômico. O Estado, por sua vez, arrecada os impostos, faz os investimentos públicos e presta serviços públicos (saúde, educação, segurança, habitação, saneamento etc.) para toda a sociedade.

As políticas públicas de emprego, trabalho e renda têm a missão de apoiar a promoção de empregos, especialmente pelo investimento em infraestrutura econômica e social, bem como proteger os postos de trabalho. No Brasil, temos um complexo e universal sistema de seguridade social que inclui a saúde, a assistência social e a previdência.

No campo do trabalho, nosso sistema público não é prioritariamente focado na proteção do emprego. Se, de um lado, o seguro-desemprego, por exemplo, é um importante instrumento de proteção diante da demissão, ainda faltam instrumentos que evitem ou impeçam o desemprego. Políticas voltadas para reduzir a informalidade e a rotatividade são exigências para o desenvolvimento de um sistema público voltado efetivamente para proteger o emprego.

Com o apoio de diversas entidades sindicais e empresariais, o governo do Brasil lançou em 2015 um mecanismo temporário de sustentação de empregos para enfrentar a crise econômica dominante nos diversos setores da economia brasileira.

Denominado PPE (Programa de Proteção do Emprego), que encontra precedentes em vários países da Europa, bem como modelos similares em no Japão, México e Canadá, este programa é um instrumento de defesa do emprego e pode ajudar a combater crises gerais da economia na medida em que preserva a renda do trabalho, o consumo das famílias, a receita do Estado, e minimiza a

depressão que abate o trabalhador, com sérios riscos em sua produtividade, as empresas, as famílias e a sociedade em geral.

Tal programa visa preservar o emprego e a maior parte da remuneração do trabalhador durante o tempo em que as empresas reduzem as atividades. É uma medida que deve ser adotada somente durante situações adversas e passageiras, causadas por fatores conjunturais e externos à empresa, alheios à vontade do trabalhador e da empresa. A adesão da empresa é facultativa, uma vez que o governo estabelece compromissos que podem influenciar em suas escolhas e respectiva decisão.

O PPE não poderá ser usado nos casos em que a crise da empresa é fruto de má gestão ou condução inadequada dos negócios.

A idéia é fornecer alternativa aos empresários para redução de custos sem corte de empregos. Os custos aos cofres do governo com pagamento de benefícios como o Seguro-Desemprego são mais elevados do que subsidiar parte de uma redução salarial, que vem acompanhada de uma redução de jornada de trabalho.

As regras do PPE detalham os parâmetros estabelecidos na Medida Provisória (MP) nº 680, que foi sancionada pela presidência da república. O PPE não conta com recorte setorial para o ingresso e as empresas de diversos portes podem aderir, a partir da publicação das regras no Diário Oficial.

O governo, por meio do Fundo de Amparo ao Trabalhador, irá subsidiar 50% da redução salarial. Com isso, dá suporte ao empresário na redução de custos e ao trabalhador, diminuindo impacto financeiro de adequação do salário a uma jornada menor.

6 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar os aspectos do fator humano na produtividade. Como sequência natural ao tema, observou-se como as organizações atuam para gerar mecanismos facilitadores para suas lideranças implementarem, monitorarem e alavancarem resultados no aspecto operacional e de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Diante da evolução das relações entre organizações e trabalhadores, percebe-se a preocupação com desenvolvimento e implementação de técnicas e recursos de gestão voltadas para a valorização do fator humano, cujas variáveis de comportamento e aderência aos propósitos da empresa vão muito além dos aspectos tangíveis desta relação.

A percepção do colaborador está cada vez mais atenta para valores agregados e complementares ao seu trabalho convencional previsto no contrato habitual com a organização, manifestado na forma de desejos de evolução na carreira ou, mais fundamentalmente, no sentimento de participação frente a um contexto maior de desafios e competição em que a empresa esta inserida.

A retenção de mão de obra qualificada e valiosa neste intenso e competitivo mercado de trabalho, está cada vez mais decisiva e vital para a sustentação das atividades remuneradas em patamares sólidos, sejam de caráter social ou privado. E tal retenção, bem como a produtividade dos colaboradores, passam por técnicas de sensibilização dessa massa de trabalho.

Os recursos financeiros e de gestão destinados pelas organizações e governos para tratar o aspecto humano em suas estruturas de atuação, são cada vez mais significativos e delineadores do sucesso das mesmas, reposicionando as bases de relação entre colaboradores, gestores diretos, gestores intermediários e a alta administração.

Porém, toda esta atenção nunca será suficiente frente as diversas possibilidades de manifestação da natureza humana, que busca equilíbrio e benefícios além dos contratos convencionais de trabalho. Logo não basta dinheiro para implementar processos de busca por produtividade e retenção de gente, fato que faz as organizações manterem seus olhares em constante estado de atenção, com leitura perene das tendências que caracterizam esta área de responsabilidade.

7 REFERÊNCIAS

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

BUSCH, Tor; FALLAN, Lars; PETTERSEN, Arve. **Disciplinary are begin is in job satisfaction, self-efficacy, goal commitment and or organizational commitment among faculty employees in norwegian colleges:** empirical assessment of indicators of performance. v. 4, m. 2, Quality in Higher Education, 1998. p. 137-157.

CASTRO, P. R. S.; FLORES, R. T. **Clima organizacional:**fatores que influenciam a satisfação e motivação. 60 f. Monografia. FATEC Faculdade de Tecnologia, Guaratinguetá, 2008.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina A. **Liderança e motivação.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CESUMAR. **Satisfação no trabalho:**um estudo preliminar. (2008). Disponível em:<<http://www.cesumar.br>. Acesso em: 23. nov. 2011.

COHEN, Allan R. **Comportamento organizacional:** Conceitos e estudos de caso. Tradução de: Maria José Cyhlar Monteiro. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, Antônio L. M. C.; FLEURY, Afonso C. C.; VARGAS, Nilton. **A questão da produtividade.** In: FLEURY, Afonso C. C.; VARGAS, Nilton. **Organização do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1983.

DUTRA, Joel. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores.**São Paulo: Atlas, 2004.

GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido:** Seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1998.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina : A Arte e a Prática da Organização que Aprende,** 1990/1994

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work.**TransactionPublishers, 1993.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana:** Um fator-chave para o gerenciamento. Tradução de : Dario IkuoMiyake. São Paulo: Gente, 1994.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MASLOW, Abraham Harold. **Maslow no gerenciamento.**Wiley, 1998.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

NIGRO, Idamar S. C. **Refletindo sobre a produtividade**. XII SIMPEP. Bauru, São Paulo, Brasil, 7 a 9 de Novembro de 2005.

PÉREZ-RAMOS, J. **Satisfação no trabalho**: metas e tendências. Tese de Livre docência. Instituto de Psicologia de Assis. Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho. Assis: 1980.

REIS, Carolina S. C. **A Influência do fator humano na qualidade e na produtividade**. Caderno de Engenharia de Produção do Mackenzie. ISSN 1981-7266, 1981.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ELTON, C e GOSTICK, A. **O Princípio do Reconhecimento**, tradução autorizada do original *The Carrot Principle* pela Elsevier Editora

BRICKLEY, J., C. Smith C. W., ZIMMERMAN, J.L. **Managerial Economics and Organizational Architecture**. New York: McGraw-Hill Irwin, 2001.

MARTINS, Sergio Pinto. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. São Paulo: Malheiros Editores, 1996.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa – Desenvolvendo a Excelência Profissional e Organizacional**. FEA/ USP.

Postaue, J. **Programa de Geração de Idéias – Estudo de caso, Sistema Firjan**.

CARAVIERI & SILVESTRE. **Motivação Na Organização**. Uni- FACEF Centro Universitário de Franca