

## O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas

Mauro Luiz Costa Campello (FIZO/UNICID) [mcampello@yahoo.com](mailto:mcampello@yahoo.com)  
Juliana Sevilha Gonçalves de Oliveira (UNIP) [sevilhajuliana@uol.com.br](mailto:sevilhajuliana@uol.com.br)

### Resumo

*As empresas vivem um momento de intensa competitividade em seus respectivos mercados de atuação. Vários fatores surgem a cada dia e provocam mudanças fortes no mercado, além do fato de que os consumidores estão mais informados e exigentes atualmente. Assim, não basta contar apenas com recursos tecnológicos na busca de resultados - necessários, mas não suficientes, bem como com colaboradores não envolvidos nas diversas atividades. A gestão de pessoas é uma das ferramentas para se conseguir o real comprometimento e engajamento dos colaboradores na busca dos resultados pretendidos pelas empresas. O papel do gestor é muito importante e também sofreu muitas mudanças nos últimos anos, já que vivemos a era do conhecimento, onde as pessoas nas empresas são os portadores desse conhecimento, fonte de todas as vantagens competitivas. Então este novo gestor deve trabalhar diversos conceitos no dia-a-dia junto aos seus colaboradores. O artigo analisa alguns dos fatores da gestão de pessoas nos desafios das empresas, buscando cada vez maiores resultados e competitividade. O primeiro autor do presente trabalho realizou uma pesquisa de campo em grandes bancos de varejo e se utiliza, em certos momentos, dos dados desta pesquisa como exemplo ilustrativo de algumas argumentações.*

*Palavras-chave: Liderança, Competitividade, Resultados.*

### 1. Introdução

A busca constante por resultados faz com que as empresas estejam sempre atentas aos principais movimentos que ocorrem em seus mercados de atuação: concorrência, clientes, produtos, serviços, tecnologia, legislação, economia, preço, logística, qualidade e outros fatores. Com isso, a produção de bens e serviços vem sofrendo profundas mudanças. Alguns paradigmas de produção de Ford, Taylor e Fayol não mais se aplicam. O forte aporte tecnológico mudou radicalmente as relações entre empresas e clientes - base de qualquer negócio - e entre as mesmas e seus colaboradores. No primeiro caso, os bancos, por exemplo, transferiram para os clientes parte do serviço antes feito por bancários, porém dando aos clientes maior comodidade, conforto, segurança e flexibilidade de horário para realizarem suas transações bancárias sem necessidade de deslocamento para uma agência. No segundo caso, a tecnologia associada a modernos processos produtivos e de qualidade - *lean production*, por exemplo - provocou uma revolução ampla na produção. Essas mudanças se tornaram uma forma de buscar vantagens competitivas em relação aos concorrentes visando não apenas a satisfação, mas a fidelização do cliente e o retorno financeiro.

Em ambos os casos, porém, houve uma redução significativa das pessoas envolvidas na produção de produtos ou serviços. As empresas investiram fortemente em treinamento, necessário para adequar as competências dos colaboradores aos novos processos, e ocorreu outra mudança na gestão das pessoas: a forma de liderança e o trabalho em equipe.

Hamel & Prahalad (1995) citam que as empresas precisam ser capazes de se reavaliar, regenerar as estratégias centrais e reinventar seu setor, ou seja, se diferenciarem. Quando os autores falam em “reavaliar”, “regenerar estratégias” e “reinventar o setor”, referem-se a saber o que os clientes vão querer no futuro e esse processo de diferenciação garantirá a sobrevivência das empresas, que está relacionada à capacidade de troca com o ambiente onde a empresa opera. Ser competitivo hoje, segundo os autores, não garante ser competitivo no

futuro. É necessário ter uma visão sobre o que os clientes desejarão, como querem os serviços, sobre a concorrência, entre outros aspectos mostrados no Quadro 1.

HOJE	DAQUI A CINCO/DEZ ANOS
Que cliente você está servindo hoje?	Que cliente estará servindo no futuro?
Através de que canais você atinge o cliente hoje?	Através de que canais você atingirá o cliente no futuro?
Quem são seus concorrentes hoje?	Quem serão seus concorrentes no futuro?
Qual é a base da sua vantagem competitiva hoje?	Qual será a base de sua vantagem competitiva no futuro?
De onde vêm seus lucros hoje?	De onde virão seus lucros no futuro?
Que habilidades ou capacidades fazem de sua empresa uma empresa única hoje?	Que habilidades ou capacidades farão de sua empresa uma empresa única no futuro?
De que mercados de produtos finais você participa hoje?	De que mercados de produtos finais você participará no futuro?

Fonte: Hamel & Prahalad (1995).

### Quadro 1 – Necessidade de ver o futuro.

## 2. Variáveis que interferem nos resultados e a gestão de pessoas e motivação

Segundo Santos et al (2001), os resultados das organizações dependem de três variáveis: pessoas, processos e filosofia estratégica. As pessoas atuam em torno dos resultados utilizando processos e tendo como orientação a filosofia estratégica empresarial. A sinergia do modelo está relacionada com a forte interação entre essas três variáveis. A busca dos resultados ou a competitividade desejada está ligada à forma como os colaboradores trabalham, os processos utilizados nesse trabalho, colocando em prática a estratégia da organização.

Quando se fala em resultados, o primeiro conceito que surge é o financeiro, segundo os mesmos autores, até como forma de sobrevivência do negócio. Essa sobrevivência está relacionada à capacidade de troca com o meio ambiente em que a empresa opera: aceitação de seus produtos ou serviços, poder de pagar os insumos necessários, entre outros.

Surge aí a necessidade de um novo profissional capaz de trabalhar essas três vertentes, buscando a motivação necessária dos colaboradores. A motivação faz o colaborador adquirir maior capacidade (Davis & Newstrom, 1998). É importante, para que esse processo ocorra, que as empresas criem condições que motivem os colaboradores a um melhor desempenho, ou seja, um clima organizacional que facilite o trabalho para se atingir os resultados. Esse clima reflete a capacidade da empresa atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados da organização, tornando-a cada vez melhor, e gerando vantagem competitiva sustentável.

## 3. Competitividade

Segundo Houaiss (2001), competitividade é a “*qualidade do que ou de quem é competitivo*”. O mesmo autor define competitivo “*relativo a ou que encara a competição; que compete, que participa de competição*”. Em termos de economia, o autor cita, ainda, competitivo como “*capaz de enfrentar a competição comercial (pelo baixo custo, pela eficiência, etc)*”. Ainda, segundo o aspecto econômico, competitivo é o “*que gera competição*”. Simantob & Lippi (2003) destacam que, no curto prazo, competitividade está relacionada a preços e é influenciada pelas políticas cambial, fiscal, monetária e pelo próprio crescimento econômico. Já no longo prazo, a competitividade está associada à qualidade e confiabilidade dos produtos e serviços, traduzidas no prestígio da marca. Na forte necessidade de ter competitividade, inclui-se também a crescente utilização de inovações tecnológicas e financeiras como diferenciais na disputa por clientes.

Para Carreiro (2003), competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias que lhe permita conservar, permanentemente, sua posição no mercado. Isso

envolve um conjunto de fatores: estratégia e gestão, inovação, produção, talentos humanos e outros fatores.

Segundo Porter (1986), qualquer segmento econômico deve compreender suas forças competitivas e as estratégias que podem levar ao sucesso. O modelo do autor faz referência a cinco forças competitivas: 1- Concorrentes: rivalidade existente entre as empresas atuantes no setor; 2- Ingressantes: possibilidade que novas empresas venham a se interessar pelo setor; 3- Fornecedores: poder de pressão dos fornecedores dos insumos necessários; 4- Compradores: também podem ter um poder de pressão ou volatilidade de alternativas: atualmente os clientes mudam de banco se não estiverem satisfeitos com o atendimento; 5- Substitutos: dependendo da natureza dos produtos ou serviços.

Para enfrentar essas cinco forças competitivas, o autor (Porter, 1989) recomenda atuar em três estratégias competitivas genéricas: 1- Liderança no custo: a empresa torna-se produtora de baixo serviços de baixo custo através de uma produção em escala eficiente. Uma posição de baixo custo gera para a empresa retornos acima da média do mercado; 2- Diferenciação: neste caso, a empresa procura ser única em seu setor, ou seja, diferenciar produtos oferecidos pela empresa, criando algo único no setor em que atua; 3- Enfoque: refere-se à escolha do ambiente de atuação, ou seja, definir e compreender determinado segmento ou grupos de segmentos para atuar.

Hamel & Prahalad (1995) apresentam também três estágios de competição: 1- Competição pela previsão do futuro do setor e liderança intelectual: refere-se à análise dos concorrentes: tecnologia, aspectos demográficos, regulamentações e até estilo de vida dos clientes, que podem criar um novo espaço competitivo. Leva em consideração a concepção de novos benefícios para os clientes, ou seja, produtos que atendam as necessidades dos mesmos; 2- Competição pelo encurtamento dos caminhos de migração: o objetivo é a redução do caminho entre o “sonho” e a “realidade”; 3- Competição pela posição e participação no mercado: agora, o processo envolve uma batalha pela participação e posicionamento no mercado com base em parâmetros definidos como valor, custo, preço e serviço. A inovação, segundo os autores, é um fator importante nessa fase. Pode-se observar alguns pontos comuns entre as estratégias competitivas de Porter (1986, 1989) e de Hamel & Prahalad (1995).

Santos et al (2001), como visto anteriormente, citam que os resultados desejados dependem de três variáveis: pessoas, processos e filosofia estratégica. As pessoas atuam em torno dos resultados utilizando processos e tem como orientação a filosofia estratégica empresarial e a sinergia do modelo depende do forte relacionamento entre as três variáveis. Assim, a busca dos resultados, ou a competitividade desejada, depende da forma como os colaboradores trabalham e dos processos que utilizam no trabalho, colocando em prática a estratégia definida pela instituição, ou seja, a vinculação entre os níveis estratégico e operacional. Essa estratégia deve ser bem definida e estar clara para cada nível da empresa evitando as “zonas de distorção” na comunicação que geram perda de recursos.

Um aspecto importante na competitividade é a informação. O uso melhor da informação, segundo Krause (1996), levará a uma maior competitividade. Pode-se destacar os ensinamentos de Sun Tzu, em alguns pontos relativos à competitividade, entre eles: qualquer vantagem competitiva está baseada em uma execução eficaz; para conseguir o sucesso é necessário ter informação. O autor ainda comenta que “a informação é o sangue vital do negócio”; nunca suponha que a concorrência não vai atacar, esteja sempre preparado; a organização, o treinamento, a comunicação são a base do sucesso.

Mas que fatores fazem uma empresa ser mais competitiva que outra? De acordo com Swaelen (1992), a solução sustentável para aumentar a competitividade está baseada no aumento da produtividade, que por sua vez depende do crescimento da razão do produto gerado por trabalhador e insumos empregados. Ou seja, o caminho que leva à produtividade passa pela formação dos trabalhadores e pela tecnologia, ou seja, a melhoria da qualidade gera uma redução de custos (produtividade) que conduz a uma maior competitividade. Esse mesmo

conceito é compartilhado por Contador (1997), que define produtividade como sendo a “*capacidade de produzir ou o estado em que se dá a produção*”. O autor também cita que a produtividade é medida pela relação entre os resultados obtidos da produção obtida e os recursos produtivos empregados nessa produção e observa que a qualidade gera custos menores em função do menor re-trabalho, menos erros, atrasos e melhor uso dos insumos; por sua vez, a produtividade melhora a produção o que permite a conquista de novos mercados em função da melhor qualidade e preços menores. Assim, o autor, de certa forma, posiciona a qualidade e a produtividade como pilares básicos da competitividade.

Contador (1996) ressalta dois aspectos importantes sobre o tema competitividade: campo da competição e armas da competição. Para o autor, campo da competição é relativo a um atributo do produto ou serviço que interesse ao consumidor, como qualidade, preço, ou outros que tragam benefícios ao mesmo. As armas da competição são os meios pelos quais a empresa opera com alta ou baixa competitividade, qualidade do processo de produção, domínio da tecnologia. Em geral, as armas não interessam ao cliente ou consumidor e, muitas vezes, esses nem sabem se a empresa opera com alta ou baixa produtividade, ele quer preço baixo; ele não sabe do índice de rejeição do produto, ele só se interessa pela qualidade pela qual está pagando. O autor comenta que muitas vezes não se diferencia o que é campo ou o que é arma de competição: tratam os dois assuntos como estratégias. Mas para as empresas é importante distinguir os meios dos fins, já que uma mesma arma serve para competir em vários campos, e para competir em um campo são necessárias várias armas.

Os campos da competição, segundo Contador (1996) são: 1- Competição em preço: envolve o preço propriamente dito, isto é, guerras de preço, prêmios e promoção; 2- Competição em produto: projeto do produto/serviço, qualidade do produto/serviço, variedade de modelos dos produtos/serviços, novos modelos de produtos/serviços; 3- Competição em prazo: de colocação e negociação, de entrega do produto/serviço, de pagamento; 4- Competição em assistência: antes da venda, durante a venda, após a venda (pós-venda); 5- Competição em imagem: imagem do produto/serviço, da marca, da empresa.

As armas da competição, que interessam às empresas, estão voltadas, segundo o mesmo autor, para o aumento da produtividade que trarão vantagens competitivas em suas áreas de atuação. Ou seja, mostra como as empresas devem atuar para alcançar seus objetivos.

Para esse planejamento estratégico são necessários cinco passos, de acordo com o Contador (1996): 1- Definir os objetivos da empresa; 2- Selecionar os produtos que a empresa irá concorrer; 3- Escolher os mercados onde irá atuar; 4- Eleger os campos de competição para atuar; 5- Assinalar que armas serão utilizadas.

Compete ao novo gestor a condução de soluções inovadoras na gestão de suas equipes, de forma a desenvolver profissionais competentes que tenham compromisso com os objetivos da empresa, com a satisfação e fidelização dos clientes, com a responsabilidade social e com a ética, contribuindo com os resultados e com a transparência da organização.

#### **4. Áreas de atuação do gestor de pessoas na busca de resultados e competitividade**

Jacomino & De Mari (2003) citam que Tom Peters, em seu último livro (*Re-imagine - business excellence in a disruptive age*), relaciona o sucesso das empresas ao o ritmo que a liderança impõe à organização. Analisando esse ritmo segundo a óptica de vários autores, nota-se que o mesmo envolve algumas áreas a serem trabalhadas bem como conceitos que devem ser colocados em prática pelo gestor junto aos seus subordinados: agilidade, clima organizacional, comunicação, efeitos da utilização da tecnologia, flexibilidade, inovação, nível de estresse dos funcionários, trabalho em equipe, treinamento e terceirização, que são detalhados a seguir.

##### **4.1. Agilidade**

Segundo Ferreira (1994), agilidade é “*a qualidade do que é ágil*”. O mesmo autor define ágil como “*que se move com destreza, hábil; rápido, ligeiro; ativo*”. Em relação ao tema estudado,

agilidade se refere à rapidez com que as empresas e as pessoas reagem a uma mudança do mercado, a um ataque de um concorrente, a alguma oportunidade ou a uma solicitação de um cliente. Johnson (2001), cita que quando estamos atentos e notamos cedo as pequenas mudanças, isso ajuda a nos adaptarmos às maiores mudanças que ocorrerão, com vantagens. Se os clientes mudarem com o passar do tempo, assim como mudou o contexto econômico e surgiram mecanismos de defesa do consumidor, as empresas também teriam que mudar, e de forma rápida. Porter (1986) diz as empresas tornam-se mais ou menos competitivas ao longo do tempo e também que a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre os concorrentes, o que faz da agilidade de atuação no mercado um diferencial competitivo.

O gestor deve estar atento a essas mudanças e à capacidade de reação de sua equipe para aproveitamento de toda e qualquer oportunidade que se apresente, visando o imediato ajuste da equipe.

#### **4.2. Clima organizacional e motivação**

De acordo com Davis & Newstrom (1998), o comportamento organizacional integra quatro elementos: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente. Isso envolve conceitos fundamentais sobre a natureza das pessoas e das organizações, ou seja, como os colaboradores estão preparados para o desempenho de suas funções, seu crescimento e desenvolvimento para atingirem níveis mais altos de competência, criatividade e realização, face à importância dos mesmos serem os recursos centrais em qualquer organização e qualquer sociedade. Então, o comportamento organizacional deve criar produtividade nas organizações. Aí se inclui conhecimento, habilidade, atitude e motivação. A motivação faz, segundo Davis & Newstrom (1998), o colaborador adquirir capacidade. É importante, para todo o esse processo ocorrer de forma normal, que as empresas gerem condições que motivem os colaboradores a um melhor desempenho, ou seja, criem um clima organizacional que facilite o trabalho para alcançar os resultados pretendidos.

Esse clima também reflete a capacidade da empresa de atração e retenção de funcionários competentes que contribuam com os resultados desejados. Muitas empresas fazem pesquisa de clima interno e atuam nos aspectos mais significativos identificados na pesquisa, como, por exemplo, o ABN AMRO Bank/Real (2003a), onde foram definidas quatro frentes de ação em 2003, a seguir descritas: 1- Desempenho e avaliação: critérios claros de avaliação dos funcionários; 2- Desenvolvimento de pessoas: recrutamento interno, treinamento mais alinhado às metas; 3- Integração: forma de maior integração entre as pessoas, áreas, unidades, com o propósito de maior entrosamento e fortalecimento do banco como um todo; 4- Processo decisório: tornar o processo decisório mais ágil, deixando-o menos burocrático em alguns momentos, facilitando decisões e realização de negócios.

Pode-se notar que essas ações, no caso do banco acima referido, levam em consideração critérios baseados nos colaboradores e a atuação do gestor é importante no sucesso dessas quatro frentes de atuação.

Estes itens mostram como um bom clima de trabalho influencia diretamente nos negócios e resultados de uma organização. O comitê responsável por essas frentes de ação, no caso do banco citado, comenta que, ao contrário do clima meteorológico - que não se pode mudar - o clima organizacional depende apenas da colaboração das pessoas e, com a colaboração de todos e uma atuação constante do gestor nesse sentido, toda a organização - acionistas e funcionários - pode ficar cada vez melhor.

#### **4.3. Efeitos da utilização da tecnologia**

Cada vez mais as empresas utilizam tecnologia - hardware, software, linhas de comunicação, entre outras - em diversas fases do processo produtivo e de controle. A utilização em larga escala da tecnologia trouxe diversos efeitos em vários níveis, como o aumento da produtividade, maior competitividade, redução de custos e redução de pessoas. Assim, em relação à equipe, notam-se os seguintes impactos: 1- Modificação do perfil do colaborador, com necessidade freqüente de qualificação; 2- Modificação dos papéis e responsabilidades,

com o cliente realizando o trabalho antes feito pela empresa; 3- Modificação no nível do emprego, em parte pelo uso da tecnologia e também pela terceirização de atividades bem como pelas privatizações e pelos processos de fusões e aquisições ocorridos; 4- Fortes alterações nas estruturas de custos operacionais, em função da redução de mão-de-obra, espaço e outros insumos produtivos; 5- Mudanças na política de remuneração, até como forma de incentivo e aspectos legais (participação nos lucros); 6- Modificação na estrutura organizacional, tanto na produção quanto nas áreas de suporte; 7- Extrema modificação na forma de trabalho, tanto dos colaboradores como, em alguns casos, nos clientes, até na forma de compra e de venda (pela *internet*, por exemplo); 8- Expansão dos serviços prestados, com novas opções aos clientes.

A tecnologia atua como elemento prestador de serviços com qualidade. Lembrando Tschohl & Franzmeier (1996), a qualidade não só é uma ferramenta de venda, mas uma vantagem competitiva no longo prazo, como fator de fidelização.

#### **4.4. Flexibilidade**

Segundo Ferreira (1994), flexibilidade é a “*qualidade de flexível; aptidão para variadas coisas ou aplicações*”, enquanto flexível é “*que tem aptidão para diferentes atividades*”. Isto é, flexibilidade está relacionada com a capacidade de se adaptar às rápidas e diversas mudanças do mercado, ou seja, reagir às normas e regulamentos dos órgãos reguladores, atendimento às necessidades diferenciadas de algum cliente ou de muitos clientes, buscar nichos específicos de atuação, satisfazer os clientes de forma rápida. Flexibilidade envolve fazer planos alternativos para o caso da concorrência, de acordo com Krause (1996), atuar de forma rápida e ameaçar sua posição. Johnson (2001) fala em ter flexibilidade no sentido de se antecipar às mudanças, ou seja, “*prepare-se para o caso do queijo não estar no lugar*”. A mudança dos clientes acarretou alterações nos produtos e serviços - no processamento bem como na forma de venda, de entrega dos mesmos e até no atendimento dos mesmos.

O gestor deve buscar junto a sua equipe essa flexibilidade, criando a polivalência entre seus membros, capacitando-os para tanto.

#### **4.5. Inovação**

Inovação, conforme Simantob & Lippi (2003), é ter idéias que os concorrentes ainda não tiveram bem como implantá-las com sucesso, como parte da estratégia das empresas, visando tanto o desempenho econômico e a criação de valor. Os mesmos autores citam que o cerne da inovação é o consumidor, ou cliente, e é preciso atender suas necessidades para a criação de valor. Em alguns mercados caracterizados pela semelhança de seus produtos e serviços, a busca pela inovação como fator de diferenciação é freqüente, ou seja, é necessário que sempre ocorram lançamentos de novos produtos originados pela demanda do mercado mais exigente (Porter, 2000).

Simantob & Lippi (2003) classificam a inovação em: 1- Inovação de produtos e serviços: que consiste no desenvolvimento e na comercialização de novos produtos ou serviços com base em novas tecnologias e vinculados à satisfação das necessidades dos clientes; 2- Inovação de processos: baseada no desenvolvimento de novos meios de produção e de novas formas de relacionamento para a prestação de serviços; 3- Inovação de negócios: criação de novos negócios que forneçam uma vantagem competitiva sustentável; 4- Inovação em gestão: desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança.

Notam-se aí, as variáveis pessoas, processos e filosofia estratégica, comentadas anteriormente. Algumas empresas, os bancos, por exemplo, posicionaram-se nessas quatro classificações da inovação com a criação de novos produtos e serviços (de acordo com a necessidade dos clientes), novos processos de entrega dos mesmos aos clientes (centrais de atendimento e *internet*), criaram novos negócios (os correspondentes bancários, por exemplo) e novas estruturas de trabalho (agências menores, equipes reduzidas com intenso suporte tecnológico). Uma estratégia ideal de tornar obsoletos os produtos ou serviços do concorrente, segundo Krause (1996), é a inovação. As informações coletadas pelos clientes junto aos *Customer*

*Relationship Management* - CRM's (Gestão de Relacionamento com o Cliente) são outra fonte importante na busca de inovação. Vasques (2003) comenta que não basta apenas ouvir o cliente falar, é necessário e urgente fazer alguma coisa com as informações dos mesmos, e uma dessas coisas é o lançamento de produtos face às necessidades despertadas das reclamações ou informações recebidas. A política de inovação é fundamental e decisiva para a competitividade no longo prazo, conforme Simantob & Lippi (2003). Num processo de busca de uma estratégia que traga para a empresa uma vantagem competitiva sustentável, a diferenciação no mercado é fator importante para isso e o gestor deve incentivar a inovação nas equipes de trabalho.

#### **4.6. Nível de estresse dos funcionários**

O número de funcionários nas empresas vem sendo reduzido ao longo do tempo e isso faz com que haja uma maior pressão de trabalho sobre os demais funcionários, baseado no foco em resultados com uma cobrança crescente por negócios, como destacado por Rechzeigel & Vanalle (2000), podendo, em alguns casos gerar o estresse. Ferreira (1994) define estresse como o “conjunto de reações do organismo às agressões de ordem física, psíquica, infecciosa, e outras, capazes de perturbar-lhe a homeostase”. Segundo Comis (1997), o estresse não é uma doença e sim um processo de luta do organismo em relação aos agentes agressores, ou seja, uma reação do organismo às mudanças que podem afetar o desempenho das pessoas em suas funções nas empresas onde trabalham e na vida pessoal também. Os principais agentes estressores, segundo vários especialistas, trariam grandes benefícios às empresas e pessoas quando reduzidos, além do aumento da competitividade. O mesmo Comis (1997) destaca os seguintes aspectos como as principais ameaças: 1- Pressa: pelo medo do desconhecido, o ser humano não estabelece métodos para a execução de suas atividades, o que prejudica os resultados a serem alcançados e desejados pelas organizações; 2- Ambigüidade: a incerteza também é estressante, ou seja, a falta do que fazer, de como fazer ou de quando fazer, bem como de normas e procedimentos claros e definidos são comuns em algumas empresas, o que acarreta confusão e embaraço em seus colaboradores; 3- Comunicação falha: é comum dizer que um setor de uma empresa é “cliente” de outro e que os colaboradores “prestam serviços”. Como, então, se preparar para tal prestação de serviços quando não estão claros os objetivos, as estratégias, as mudanças de sistemas e outros itens que afetam os serviços dos colaboradores? A boa comunicação demonstra não só interesse como respeito para com as pessoas visando produzir uma informação “pura” e oportuna. Em outras palavras, segundo Comis (1997), “o ser humano não quer ser apenas um número”; 4- Acontecimentos pessoais: em princípio pode ser difícil para as organizações atuarem positivamente nesse campo, mas o fato de oferecer um ambiente digno no aspecto social, com o reconhecimento do esforço dos colaboradores, possibilidades de realização no trabalho ameniza as ameaças e motiva os funcionários.

É inegável, segundo Emília (2003), que os funcionários estressados têm queda do rendimento, o que não é bom nem para sua auto-estima, muito menos para a empresa. O estresse, conforme a autora, pode ser o trampolim para a depressão, que segundo dados do Ministério da Saúde, atinge cerca de 17% dos trabalhadores no auge da vida profissional, ou seja, a faixa dos 25 aos 40 anos. Nota-se mais recentemente que as mudanças econômicas e financeiras no Brasil, os efeitos da globalização, a grande concorrência internacional, além das ameaças de manutenção do emprego e das freqüentes cenas de violência presentes no cotidiano das pessoas tem aumentado o quadro de fatores estressores com o incremento do colapso do estresse. O estresse, além dos prejuízos causados à saúde, faz com que a produtividade profissional seja afetada, com queda no desempenho, na motivação e na criatividade, com desgastes nas relações no ambiente de trabalho, prejudicando o trabalho em equipe (ABN AMRO Bank/Real, 2003b).

Cabe ao gestor total atenção ao aspecto emocional de suas equipes como meio de recuperar o ânimo bem como a auto-estima dos colaboradores, visando um maior resultado das organizações com menor desgaste das equipes, prevenindo, assim, os impactos do estresse.

#### 4.7. Trabalho em equipe

Um fato marcante, tomando, por exemplo, os bancos, é que nas atuais agências bancárias, de acordo com Salomão (2002), existe um número maior de terminais e menos funcionários. Um retrato dessa situação é o exemplo citado pela mesma autora em que a agência Nova Central do Bradesco, localizada na Avenida Ipiranga, centro de São Paulo, a maior agência metropolitana desse banco, abrigava em 2002, em seus 2.800 metros quadrados, 32 caixas de auto-atendimento e 168 funcionários, enquanto que em 1982, na mesma agência, não havia máquina alguma e o total de funcionários era de 1.100. Isto traduz uma tendência atual, não só nos bancos, mas também em vários outros segmentos produtivos, de que as equipes de trabalho estão cada vez mais enxutas, o que conduz a uma consciência bem maior da necessidade do trabalho em equipe bem como de uma maior relação interpessoal, conforme Mucchielli (1980).

A integração de diversos níveis numa equipe de trabalho – um pequeno grupo de pessoas com competências complementares, compromissadas com um propósito, metas de performance e abordagens comuns, pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis – é importante, já que, conforme Bradford & Cohen (1985), a liderança tem um efeito de cascata muito importante sobre os níveis hierárquicos dos subordinados. O gestor deve, através de técnicas de *coaching*, buscar um maior comprometimento dos subordinados bem como a qualidade e pontualidade dos serviços prestados. A atuação em equipe apresenta uma liderança compartilhada fazendo com que o clima se torne livre de constrangimentos impostos pelo poder, os membros sabem que lhes cabem oportunidades iguais para influir na direção do esforço da equipe e ocorre a participação igual de todos os membros.

A clareza e abertura na comunicação são fatores importantes nesse processo, conforme Zorzi (2003), que destaca no Quadro 2 alguns aspectos na comunicação entre supervisores e colaboradores nas empresas em geral.

O GESTOR FALA	OS OUTROS ENTENDEM
Passo todas as informações.	Ele dita normas.
Peço que todos participem.	Ele quer nos criticar.
Ninguém contribui.	Ele não houve.
É preciso correr risco.	Alguém vai sobrar nessa.
Preciso de pessoas mais ousadas.	Eu não sou pago para isso.
Todos ficam esperando que eu decida.	Não vou me expor.

Fonte: Adaptado de Zorzi (2003).

#### Quadro 2 – Processo de comunicação no trabalho em equipe.

Bradford & Cohen (1985) citam que o desempenho excelente de toda uma equipe depende da preocupação de cada membro da equipe de trabalho com os problemas a serem resolvidos e dos resultados a serem atingidos e para isso, os membros da equipe devem, além de ter iniciativa, o que não substitui as atribuições ou responsabilidades definidas para cada função, bem como o trabalhar sempre próximo ao seu potencial, o que nem sempre acontece, algumas vezes pela própria pressão do dia-a-dia.

Fazer bem o trabalho é o foco central, mais do que aspectos pessoais ou políticos. O foco, no caso, deve estar na qualidade, ou seja, fazer bem o trabalho. Para isso a atuação do líder é fundamental para o desenvolvimento de seus colaboradores, através do *coaching*, ou seja, da orientação e desenvolvimento dos colaboradores.

A importância do gestor no desenvolvimento dos colaboradores é essencial para mantê-los motivados e comprometidos a atingir os objetivos. Assim, o uso de técnicas ou ferramentas de

feedback sobre o desempenho dos mesmos é fundamental, conforme cita Bee & Bee (2000), entre as quais, pode-se destacar: 1- Analisar a situação; 2- Determinar os efeitos e os objetivos; 3- Ajustar-se à receptividade; 4- Criar o ambiente propício; 5- Comunicar-se efetivamente; 6- Descrever o comportamento que deseja mudar; 7- Descrever o comportamento desejado; 8- Procurar soluções conjuntas; 9- Concentrar-se naquilo que se acha bom; 10- Chegar a um acordo: compromisso de mudança. Esse último, talvez, o mais importante, mas dependente dos passos anteriores.

O trabalho em equipe requer alguns conceitos importantes: 1- Coesão: os membros da equipe são estimulados a nela permanecerem; 2- Competição: forma de rivalidade dentro do grupo para a autovalorização da equipe em relação a outros grupos; 3- Compromisso: consequência do envolvimento e da participação; 4- Cooperação: participação intencional e coordenada dos participantes; 5- Confiança: segurança sobre os indivíduos da equipe; leva à cooperação; 6- Consenso: acordo de todos os membros da equipe; 7- Motivação: é a força que move as pessoas, e 8- Sinergia: condição em que a capacidade produtiva da equipe é superior à soma da capacidade produtiva de cada membro da equipe.

Segundo Mucchielli (1980), o líder deve evitar toda competição entre a equipe que venha a trazer um espírito negativo destruidor e incentivar aquela competição de cooperação, que conduz à motivação constante bem como a sinergia da equipe.

Convém destacar, ainda, o fato de que a falta de credibilidade bem como o sentimento de “nós-eles”, de ganhadores e perdedores ou mesmo a criação de castas nas empresas, comprometem o clima organizacional gerando lutas internas e, para os objetivos da empresa, inúteis, conforme cita Lima (1999). As equipes que funcionam bem não se limitam a compartilhar o conhecimento de seus membros; tais equipes sabem o que fazer e seus membros conhecem os pontos fortes de cada um, segundo pesquisa do professor de administração da Wharton, Peter Capelli.

O trabalho em equipe envolve não só o trabalho na produção, como também das áreas de suporte às mesmas, necessárias para a concretização de muitos negócios nas organizações modernas.

O gestor tem função importante em relação aos colaboradores para que os mesmos busquem cada vez mais o trabalho em equipe, de forma a garantir que os objetivos sejam atingidos sem conflitos, desgastes e participação de todos nos resultados.

#### **4.8. Treinamento dos funcionários**

Segundo Rechziegel & Vanalle (2000), a nova gestão de recursos humanos nas empresas faz com que os novos princípios passem a ter maior destaque: 1- Empregabilidade: que passa a ser definida pelo mercado: qualificação dos empregados; 2- Autodesenvolvimento: ou seja, cabe às pessoas a agregação de novas competências; 3- Foco em resultados: isto é, a mensuração constante do valor que as pessoas oferecem ao negócio das empresas; 4- Empowerment: as relações entre as pessoas e as organizações significam o máximo de autonomia possível das chefias na gestão de suas equipes de trabalho.

As empresas que investem na reciclagem de seus colaboradores o fazem, em parte para a preservação do capital social que existe entre eles, ou seja, uma estreita rede de relacionamentos no local de trabalho, além de promover um aumento da capacidade produtiva dos mesmos. O treinamento é um fator de desenvolvimento para as organizações, mostrando uma forte preocupação com a qualificação dos seus quadros de funcionários com três finalidades básicas: melhorar a qualidade do atendimento; acompanhar as evoluções tecnológicas; aumentar a competitividade.

De acordo com Fucs (1999), o atual presidente do Bradesco comenta que em tempos de maior concorrência, a melhoria da qualidade do atendimento prestado pelos funcionários é fundamental, tanto que o Bradesco investia, em números de 1999, o valor mensal de R\$ 2 milhões em treinamento, sendo que, em 2003, o mesmo banco investiu cerca de R\$ 50 milhões no treinamento de seus funcionários. A maior qualificação dos funcionários pode

contribuir, segundo Costa (2001), com a empregabilidade e a qualidade dos serviços prestados.

Outro fato onde o treinamento é fundamental é nos processos de fusão ou de aquisição de organizações, onde podem ocorrer fatores negativos ao moral e à produtividade das pessoas das empresas envolvidas. Além disso, ocorrem as resistências às mudanças, sejam de ordem lógica, psicológica ou sociológica, conforme citação de Lima (1999). O treinamento contribui para que as empresas adquiram uma nova estrutura comportamental e instrumental, fazendo o colaborador redefinir seu trabalho na empresa, com maior contribuição para os objetivos desta, conforme Oliveira & Vanalle (1999).

O gestor tem papel fundamental na qualificação e desenvolvimento de seus colaboradores de acordo com os objetivos maiores da empresa. Cabe ao gestor identificar que competências devem ser desenvolvidas em seus colaboradores e buscar essa capacitação, fazendo as coisas acontecerem, de acordo com Kusch (2004), contribuindo, assim, para o aumento da lucratividade, para a satisfação e fidelização dos clientes e para o sucesso no longo prazo dos negócios, que tem relação com a sustentabilidade dos mesmos.

#### **4.9. Terceirização**

Nesse quadro, que trouxe tanto desenvolvimento tecnológico como mudanças profundas nas formas de trabalho, os recursos principais das empresas não são mais o capital, pessoal e as instalações e sim o conhecimento e a informação, conforme Vale (1992) e De Geus (2004). Este último autor também comenta que as pessoas são as portadoras do conhecimento, que é a fonte de todas as vantagens competitivas. Assim, são quebrados diversos paradigmas em busca de novas posturas visando agilidade e rapidez de resposta em um mundo em forte mutação. Dessa forma, as empresas estão otimizando a utilização de seus recursos, racionalizando seus sistemas de produção e recorrendo a processos de terceirização e de formação de parcerias, aplicando seus recursos nas atividades principais de seus negócios.

Durante as duas últimas décadas foram vários processos buscando produtividade, qualidade e competitividade: reengenharia, *downsizing*, redução de “gordura”, corte de pessoal. As organizações exigem que seus empregados sejam cada vez mais polivalentes e flexíveis. São, em muitos casos, imediatamente despedidos os de baixa escolaridade e aqueles que desempenhavam as atividades terceirizadas. O importante num processo de terceirização de atividades é, segundo Vale (1992), além da busca de maior competitividade, o estabelecimento com os novos fornecedores, de parcerias que levam ao desenvolvimento destes, bem como a criação de como gerar qualidade e confiabilidade. Sem isso, as possibilidades de ganho de curto prazo desaparecem e surgem problemas de maiores custos e de fornecimento no futuro.

O gestor tem que saber como avaliar esse convívio entre terceirizados e os colaboradores das organizações, sempre evitando ou gerenciando os conflitos resultantes dessa relação, prevalecendo sempre os objetivos maiores da organização.

#### **5. Considerações finais**

Pelos fatos vistos, nota-se que o gestor do presente não pode mais atuar como os antigos capatazes ou supervisores de tempos passados na busca de maior competitividade de suas equipes com métodos ameaçadores. A participação dos colaboradores é importante para seu comprometimento. Mesmo num momento em que a economia passa por períodos de indefinição em função de fatores econômicos internos e externos, com a recente alta do preço do petróleo no mercado mundial e a expectativa de aumento dos juros básicos pelo banco central americano, com reflexos no nível de emprego interno - fator fundamental para que os colaboradores se sujeitassem a qualquer forma de trabalho e supervisão, é necessário que se trabalhe com um grupo de colaboradores que, mesmo sob essas condições atuais, tenha consciência de suas responsabilidades e comprometimento com os objetivos da empresa onde trabalham.

O líder de hoje tem uma atuação diferente, podendo, em algumas equipes, ter um papel situacional, ou seja, a liderança é exercida por um ou vários integrantes da equipe em determinados momentos e situações. Para isso, o líder deve ter atributos estratégicos, entre os quais se destacam a credibilidade, o senso de direção e o foco nos resultados, atributos esses interligados e independentes, além do conhecimento da maturidade profissional dos seus colaboradores.

Segundo Silveira Neto (2004), a cobrança de resultados pelas organizações, as restrições orçamentárias existentes, a maior qualidade exigida pelo cliente e a busca de competitividade fazem com que as equipes sejam sempre analisadas pela eficiência, eficácia, produtividade, qualidade, inovação e rentabilidade. O gestor moderno deve se preocupar com esses conceitos e difundi-los junto de sua equipe para a diferenciação dos seus colaboradores e propiciar, assim, melhores condições de se atingir os objetivos desejados pelas empresas.

Muito se fala atualmente nas características do líder moderno, mas, de acordo com Diniz (2004), as características essenciais são: 1- Autoconhecimento: seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças; 2- Missão de vida e de futuro: efeitos de sua atuação ao seu redor; 3- Sem medo do futuro: capacidade de agir e promover a ação de todos sem medo; 4- Conhecimento e vivência de seus valores: reconhece suas falhas e pede desculpas; 5- Criatividade: exerce papéis diversos de acordo com as situações; 6- Coach: lidera por meio de perguntas e não por meio de respostas; 7- Vida equilibrada: mesmos conceitos no trabalho, em família, comunidade, saúde; 8- Integridade: evitar as condutas duvidosas que comprometem o negócio.

Analisando os conceitos descritos anteriormente, não basta que o novo gestor os utilize com sua equipe. É necessário que o mesmo também os utilize em relação a sua atuação, não só para seu próprio desenvolvimento, bem como forma de “dar o exemplo”, mostrando aos demais colaboradores que o resultado maior da empresa depende da atuação de cada um e de todos, com um propósito comum.

Logo, o gestor é um elemento de mudança, fator importante para as organizações se ajustarem ao mercado obtendo competitividade e, como o sucesso da implantação das mudanças está assim distribuído: 5% são relativos a hardware, 15% são relativos a software e 80% são dependentes das pessoas (Ferreira, 2004), o gestor assume importante papel na condução dos negócios nas organizações modernas.

## 6. Referências bibliográficas

- BANCO REAL - Empresas. *Atenção para o estresse na sua empresa*. São Paulo: informativo no. 42, ano 4, out/2003a.
- BANCO REAL. *Pesquisa de clima organizacional - ações em andamento*. São Paulo: informativo interno, jan/2003b.
- BEE, F.; BEE, R. *Feedback*. São Paulo: Nobel, 2000.
- BRADFORD, D. L.; COHEN, A. R. *Excelência empresarial: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho*. São Paulo. Harper & Row do Brasil, 1985.
- CARRETEIRO, R. *O gestor de resultados*. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.
- COMIS, A. P. *O stress e a organização*. São Paulo: Revista CIPA, v.18, n°. 211, jul/1997. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/leitura/pes3.htm>>. Acesso em 30/10/2003.
- CONTADOR, J. C. *Modelo para aumentar a competitividade industrial - a transição para a gestão participativa*. São Paulo: Edgard Blücher, 1996.
- \_\_\_\_\_ (Coord.). *Gestão de operações: a Engenharia de Produção a serviço da modernização da empresa*. Cap. 9. São Paulo: Vanzolini/Edgard Blücher, 1997.
- COSTA, F. N. *Êxodo dos bancários*. Folha de São Paulo. São Paulo, Economia, 26/02/2001. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo164.htm>>. Acesso em 18/06/2003.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho - uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 2<sup>a</sup>. tiragem, v. 1, 1998.

- DE GEUS, A. *Otimize as pessoas*. São Paulo: Revista Exame n°. 810, Abril, 2004.
- DINIZ, A. *O que um líder deve ter?* São Paulo: Revista Vencer! Ano V, n°. 55, Oceano, 2004.
- EMÍLIA, A. *Casos de depressão preocupam as empresas*. São Paulo: artigo na internet, 2003. Disponível em: <[http://www.aol.com.br/carreiras/materias\\_aol/2003/12/0002.adp](http://www.aol.com.br/carreiras/materias_aol/2003/12/0002.adp)>. Acesso em 05/12/2003.
- FERREIRA, A. B. de H. *Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira/Folha São Paulo, 1994.
- FERREIRA, A. M. *Mudança - change management*. São Paulo: artigo na internet. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br>>. Acesso em 25/04/2004.
- FUCS, J. *O operador do BRADESCO*. São Paulo: Revista Exame n°. 681, Abril, 1999.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. A. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. São Paulo: Campus, 13. ed, 1995.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- JACOMINO, D.; DE MARI, J. *Faça diferente*. São Paulo: Revista Você S/A n°. 65, Abril, 2003.
- JOHNSON, S. *Quem mexeu no meu queijo?* Rio de Janeiro: Record, 24. ed, 2001.
- KRAUSE, D. G. *A arte de guerra para os executivos*. São Paulo: Makron, 1996.
- KUSCH, B. C. *Cadeias de valor e liderança no século 21*. São Paulo: artigo na internet, 2004. Disponível em <<http://noticias.aol.com.br/negocios/servicos/2004/04/0004.adp>>. Acesso em 15/04/2004.
- LIMA, J. L. A. *O fator humano nos processos de fusão/aquisição de empresas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. São Paulo: Universidade Paulista - UNIP, 1999.
- MUCCHIELLI, R. *O trabalho em equipe*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- OLIVEIRA, N. M.; VANALLE, R. M. *Treinamento como dimensão competitiva nas organizações*. Bauru: VI SIMPEP 1999. Anais...Bauru, 1999.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. *A nova era da estratégia*. São Paulo: HSM Management, 2000.
- RECHZIEGEL, W.; VANALLE, R. M. *Novas práticas de recursos humanos e a competitividade*. São Paulo: XX ENEGEP 2000. Anais...São Paulo, 2000.
- SALOMÃO, A. *Império Financeiro*. São Paulo: Revista Exame São Paulo, ed. n°. 776. Abril, 2002.
- SANTOS, J. L.; KELM, M. L.; ABREU, A. F. *Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência - um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A*. São Paulo: Revista de Administração da USP, v. 36, n°.3, Pólo, jul-set/2001.
- SILVEIRA NETO, F. H. *Eficiência e eficácia, produtividade: que critério adotar*. São Paulo: artigo na internet. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br>>. Acesso em 25/04/2004.
- SIMANTOB, M; LIPPI, R. *Guia Valor Econômico de inovação nas empresas*. São Paulo: Globo, 2003.
- SWAELEN, E. J. A. *Competitividade, eis aí a questão*. Rio de Janeiro: Revista Rumos do Desenvolvimento n°. 98, nov-dez/92. Portinho Cavalcanti, 1992.
- TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. *A satisfação do cliente*. São Paulo: Makron, 1996.
- VALE, G. M. V. *Terceirização e competitividade*. Rio de Janeiro: Revista Rumos do Desenvolvimento n°. 97, set-out/1992. Portinho Cavalcanti, 1992.
- VASQUES, E. *Os olhos e ouvidos das empresas*. São Paulo: Revista Consumidor Moderno, n°. 73, Padrão, set/2003.
- ZORZI, E. *Histórias de consultor: confidências sobre executivos e suas fontes de energia*. São Paulo: Qualitymark, 2003.