

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DO CAPITAL HUMANO PARA O
ATUAL PARADIGMA DE COMPETITIVIDADE GLOBAL**

PROJETO DE ESTÁGIO

**ELIAS MENDONÇA MANSUR
MARCOS CESAR RABELLO SILVA**

Florianópolis, março de 1999

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DO CAPITAL HUMANO PARA O
ATUAL PARADIGMA DE COMPETITIVIDADE GLOBAL**

**ELIAS MENDONÇA MANSUR
MARCOS CESAR RABELLO SILVA**

**PROFESSOR ORIENTADOR:
Prof. DANTE MARCIANO GIRARDI**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
RECURSOS HUMANOS**

Florianópolis, março de 1999

Elias Mendonça Mansur
Marcos Cesar Rabello Silva

PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DO CAPITAL HUMANO PARA O ATUAL PARADIGMA DE
COMPETITIVIDADE GLOBAL

NOTA:

Orientador: Professor Dante Marciano Girardi, MSc

Banca Examinadora:

Professor Gérson Rizzatti, MSc

Jovane Medina Azevedo, MSc

Dedicatória

*Dedicamos este trabalho àqueles que acreditam
no ser humano e que lutam pela sua justa
valorização nas organizações.*

Agradecimentos

O agradecimento é muito importante para reconhecer quem fez a diferença e é uma forma de mostrar um pouco de humildade e, sem dúvida, temos muito o que agradecer a uma quantidade enorme de pessoas que fizeram a diferença em cada comentário, palpite ou simplesmente um apoio moral e desejo de sorte.

Acreditamos no trabalho em equipe e por isso podemos garantir a todos que nada a respeito deste trabalho foi ignorado ou desprezado por esta dupla.

Agradecemos primeiramente a Deus, nosso grande pai, que nos deu a oportunidade de estarmos aqui.

Agradecemos também ao nosso orientador Dante Girardi, que sempre confiou na nossa capacidade, ao professor Gérson Rizzatti, que nos permitiu expor nosso trabalho em suas aulas e nos deu muito apoio moral, ao nosso grande amigo e co-orientador Jovane Medina Azevedo, que não economizou esforços em conduzir as nossas idéias para uma estrutura organizada e de fácil compreensão, a professora Liane Zanella, que mesmo não sendo da banca, sempre se ofereceu para ajudar neste trabalho e a todos os professores e funcionários da Universidade Federal de Santa Catarina que nos ajudaram na formação em Administração.

Gostaríamos de agradecer do fundo do coração ao professor, consultor e grande ser humano, Sr. Roberto Palominos. Sem sua palestra no VI Seminário de Recursos Humanos, sua indicação à Marelli Móveis e seu prefácio feito especialmente para a nossa proposta, tal trabalho jamais seria o mesmo.

Agradecemos também a todos na Marelli Móveis e da Decisum Consultoria, que nos prestaram uma atenção fantástica em nossa visita. Em especial ao Sr. Chico, Ricardo e Rogério.

Agradecemos ao Pico e à Karen, grandes amigos que nos hospedaram em sua casa em Caxias do Sul quando fomos visitar a Marelli.

Agradecemos ainda, o Sr. Gílson Teixeira Silva e Ana Maria Rabello Silva, sócios-diretores da Transcendência Consultoria, que nos colaboraram ao elaborar o processo de seleção de talentos.

Especiais do Marcos: agradeço ao meu pai, minha mãe simplesmente por tudo, ao Carlos André e Janice por serem pessoas inteligentes que me deram muitas dicas e ajudaram no desenvolvimento de várias idéias, ao meu afilhado querido Lucas, à Cris e a toda minha família que mora em Mesquita e Petrópolis, em especial a minha vó-mãe Noêmia. Agradeço ainda a todos os meus verdadeiros amigos, família Soncini, família H. Rabello, família Mansur, galera da academia, da praia, etc. e, para finalizar, agradeço ao Elias pela paciência, grande amizade e parceria que formamos. Alguns dizem que conflitos são bons e inevitáveis, pois tenho orgulho em dizer que, nós trabalhamos nestas idéias desde a 5ª fase, sem precisar entrar em conflitos! Crescemos juntos e fomos uma equipe perfeita!

Especiais do Elias: Em primeiro lugar não poderia deixar de agradecer, a minha amada família, meu pai Eliézer por seu apoio, a minha mãe Ana Maria por sua vontade e carinho, e aos meus irmãos Felipe e Ana Carolina pela paciência. Aos meus verdadeiros amigos do BRDE, aos companheiros da Gerência de Planejamento, em especial a figura do Dr. Néelson Casarotto Filho e a família Rabello Silva. Ao meu grande amigo Marcos, que desde os tempos de Colégio Catarinense se tornou mais um grande irmão, por seu talento, espírito de equipe e lealdade.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
PREFÁCIO <i>por Roberto Palominos</i>	xi
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
1.2 TEMA PROBLEMA	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.3.1 Importância do Projeto	13
1.3.2 Oportunidade do Projeto	15
1.3.3 Viabilidade	15
1.3.3.1 Viabilidade Jurídica	15
1.3.3.2 Viabilidade Organizacional	17
2 OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3 METODOLOGIA	20
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	20
3.1.1 Abordagem	20
3.1.2 Perspectiva de Estudo	20
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	20
3.2.1 Meios	20
3.2.3 Fins	20
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	21
3.3.1 Tipos de Dados	21
3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados	21
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	21
3.4.1 Tratamento Qualitativo	21
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	21
4 DESENVOLVIMENTO	22
4.1 CAPITAL INTELECTUAL DAS EMPRESAS	22
4.1.1 A Evolução	22
4.1.2 A chegada da Era da Informação	24
4.1.3 Exemplos Práticos	25
4.1.4 Definição de Capital Intelectual	27
4.1.4.1 Capital Estrutural	28
4.1.4.2 Capital do Cliente	28
4.1.4.3 Capital Humano	29



4.2 A ORGANIZAÇÃO EMBASADA NO CAPITAL INTELECTUAL	30
4.2.1 <i>Políticas, culturas e valores da nova realidade</i>	30
4.2.2 <i>Relações com colaboradores e clientes</i>	31
4.2.3 <i>A Organização como responsável pelo desenvolvimento do Capital Intelectual</i>	32
4.3 O TRABALHADOR DO CONHECIMENTO	33
4.3.1 <i>Autogerenciamento e autodesenvolvimento</i>	33
4.3.2 <i>Os trabalhadores que fazem parte do Capital Humano das empresas</i>	35
4.4 ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS	37
4.4.1 <i>Atração de Talentos</i>	37
4.4.2 <i>Seleção dos Talentos</i>	41
4.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	44
4.6 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	49
4.6.1 <i>Remuneração</i>	49
4.6.2 <i>Participação Acionária</i>	51
4.7 TREINAMENTO VERSUS LEARNING ORGANIZATION	53
4.8 ROTINA E ESTRESSE EXCESSIVO NÃO COMBINAM COM CRIATIVIDADE	59
4.9 PONTOS FUNDAMENTAIS PARA A EMPRESA DA ERA DO CONHECIMENTO	64
4.9.1 <i>Empowerment</i>	64
4.9.2 <i>Comprometimento</i>	66
4.9.3 <i>Horário Flexível</i>	67
4.9.4 <i>Ambiente de Trabalho</i>	68
4.9.5 <i>Estrutura Funcional</i>	69
5 CONCLUSÃO	72
ANEXOS	74
ANEXO I	74
ANEXO II	78
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83



LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 3.1 - As Etapas da Atração de Talentos	41
Figura 3.1 - Os Processos de Aprendizado Organizacional	55
Figura 3.2 - O Teste da Organização que Aprende	58
Figura 3.3 - Organograma - SAS	70

RESUMO

Hoje, o ser humano é a principal diferença competitiva entre empresas. A globalização da economia, o avanço da tecnologia, resultando em um aumento da concorrência e a percepção de que, qualquer organização pode ter acesso a essas inovações em um tempo ou outro.

A maioria das empresas continuam a gerenciar seus capitais como na Era da Administração Científica., onde o excesso de controle e o pouco valor dado aos funcionários eram pontos marcantes.

A realidade de mercado hoje é diferente. Os clientes estão mais exigentes, os melhores profissionais podem escolher em qual empresa trabalhar e há uma grande necessidade em estar sempre criando e inovando produtos e serviços.

Este trabalho traz uma proposta de Gerenciamento do Capital Humano das organizações. Ele é baseado através das mais recentes teorias e práticas administrativas, que buscam facilitar ao funcionário o desenvolvimento de sua criatividade e comprometimento com a empresa.

ABSTRACT

Today, the human being is the main competitive differential among companies. This recent concept is the outcome of the global market, new technologies, resulting in a growing competition, as well as the perception that any organization may have access to these innovations from time to time.

Most of them keep on managing their assets as in the Scientific Administration Era, when the rule was to centralize command and underevaluate employees' worth..

The current reality of the market is quite different. Customers are more demanding, the best professionals can afford choosing who to work for and there is a strong need for nonstop creation and development of new goods and services.

This work comes up with the purpose of the Human Capital Management in the organizations. It is supported by the newest administrative practices and theories, which lead to fostering the employees' creativity and commitment with his/her company.

PREFÁCIO

"Os alunos Elias Mendonça Mansur e Marcos Cesar Rabello Silva, da UFSC solicitaram um prefácio para o seu projeto de estágio, orientado pelo meu amigo e competente professor Dante Girardi.

Prefácio é definido como uma introdução ou prólogo; advertência que precede uma obra escrita. Estas palavras não correspondem ao objetivo seríssimo indicado na acepção de prefácio, pelo contrário, são simples reflexões sobre o trabalho proposto.

É gratificante constatar que existem professores, que além de acompanhar as experiências inovadoras em Administração, estimulam aos seus alunos a constatar a aplicação de tais princípios na realidade das organizações brasileiras. Muita gente está falando em Capital Humano, Capital Intelectual, Empresas Inteligentes, Empresas Aprendizes, porém freqüentemente torna-se um slogan mercadológico afastado de uma administração profundamente humana, em que as pessoas são tratadas como gente.

Os colegas Elias e Marcos visitaram empresas que tem como norte a humanização do capital humano e também, através do estudo bibliográfico, puderam comparar onde existe substância ou onde apenas proliferam fachadas mentirosas.

Espero que este trabalho seja uma alavanca para que os colegas continuem nesta caminhada de Recursos Humanos mais preparados, altamente motivados e com plena convicção. Ninguém convence a ninguém se não está convicto de seus princípios e razões íntimas. Possuir convencimento e mostrá-lo com ações concretas é o desafio atual. Chega de sofismas e ficções intelectuais!

Desejo sorte na vida pessoal e profissional ao Elias e Marcos, curiosamente os dois com nomes bíblicos. Apelando a esse fato, e a minha origem chilena, posso terminar este pensamento dizendo: "por sus frutos los conocéreis". Tomara que, quando graduados, possam colher frutos profissionais generosos, que já começam a germinar com a semente plantada neste trabalho de conclusão".

Roberto Palominos Arriola

1 INTRODUÇÃO

1.1 Caracterização da Organização

Apesar de desenvolvermos uma nova proposta de gerenciamento voltada ao Capital Humano, o presente trabalho cita em seus capítulos exemplos práticos baseados em entrevista com os sócios-diretores da Transcendência Consultoria Ltda e na visita feita a Marelli Móveis LTDA, empresa esta indicada pelo professor e consultor Roberto Palominos, na qual se apresentou como uma empresa avançada quanto ao gerenciamento de seus Recursos Humanos.

1.2 Tema Problema

É importante lembrar que a grande diferença existente entre o homem e a máquina está no fato da máquina não ter capacidade de criatividade sem ser programada anteriormente, e se esta é a grande diferença, é nela que devemos nos esforçar para desenvolver nos seres humanos.

O ser humano está tendo que se adaptar a uma nova realidade no que diz respeito em níveis de conhecimento e habilidades mínimas para sobreviver no mercado, além de ter que trabalhar de acordo com estilos gerenciais completamente atrasados, que lhes causam estresse e não levam em consideração o fato de que estes seres humanos tem família, possuem necessidades de lazer e aversão a rotinas de trabalho.

Com isto, surge-se uma grande dúvida. Como despertar e desenvolver a criatividade nas pessoas e ainda manter o controle das atividades planejadas?

1.3 Justificativa

1.3.1 Importância do Projeto

Atualmente, vivemos num mundo onde tudo se transforma em tal velocidade que nem sempre conseguimos identificar inovações já ultrapassadas. A automação está desenvolvendo máquinas que realizam trabalhos e serviços que sempre imaginamos ser exclusivamente de capacidade humana e a informática desenvolve computadores e sistemas que encurtam distâncias facilitando a troca e armazenamento de informações de qualquer parte do mundo. O ser humano, onde fica neste contexto?

As máquinas poderão em pouco tempo realizar qualquer serviço repetitivo, burocrático e que não necessita do uso da criatividade ou raciocínio para improvisação. Todavia o homem sempre estará acima da máquina, até porque quem cria a máquina e a programa é o ser humano. Presidentes, executivos, gerentes e empreendedores sabem disto, então porque não criam uma forma de colocar ou despertar esta diferença que existe entre homem e máquina?

Na grande maioria das vezes o problema é o medo de mudar e de enfrentar novas situações, muitos tomadores de decisão seguem o famoso ditado “não se mexe em time que está ganhando”, porém com o mundo globalizado não existe time invencível, mas sim aquele que sempre busca inovar, criar, surpreender e sobretudo se adequar a competitividade que lhe envolve. É muito comum na grande maioria das empresas brasileiras encontrarmos deficiências na área de recursos humanos, gerentes e diretores burocratas que não admitem sugestões e mudanças. Os executivos mais atentos às tendências já perceberam que, com a globalização e o desenvolvimento da tecnologia de automação e informática, o grande diferencial entre as empresas será o conhecimento dos seus recursos humanos, já que no mercado, todas as empresas concorrentes poderão se igualar em recursos tecnológicos.

A tarefa e o trabalho devem ser menos padronizados, hierarquizados e burocratizados, deve-se fazer despertar a criatividade através da fluência de idéias, seja ela surgida na empresa ou até mesmo no chuveiro. O importante é saber buscar estas idéias, não importando a hora e o momento, mas sim possibilitando que seus

funcionários desenvolvam os seus conhecimentos e habilidades.

Este trabalho pretende trazer benefícios tanto para as pessoas que trabalham na empresa como para a própria empresa.

Os benefícios para as pessoas estão no fato de estas não terem mais uma rotina definida por padrões rígidos e burocráticos, isto é, cada pessoa trabalhará por resultados atingidos e não por horas trabalhadas. Com isto terão mais tempo para estar com a família, ter lazer, resolver outros problemas com maior tranquilidade e aprimorar seus conhecimentos através de cursos ou outras formas, coisas que são importantes para seu desenvolvimento pessoal e profissional, tendo como pré-requisito básico para a empresa, seja o alcance de suas metas pré determinadas no planejamento, com qualidade, custo e prazo.

Para a empresa, esta forma de gerenciamento também traz muitos benefícios como, surgimento de idéias, maior satisfação e comprometimento de seus funcionários, o que gera motivação, facilidade de, através de um sistema de avaliação bem elaborado, descobrir as potencialidades existentes na empresa e maior participação do pessoal no planejamento.

É uma troca de benefícios que se desenvolve em ambas as partes, pois a empresa oferece condições da pessoa estar bem na sua vida particular, administrar seu crescimento profissional e ser criativa. E as pessoas contribuem atingindo as metas definidas pela gerência e com idéias inovadoras que, em breve, serão as principais diferenças entre as empresas.

1.3.2 Oportunidade do Projeto

No mundo de hoje, a globalização já atingiu todos os segmentos do mercado e criou uma mentalidade competitiva. As empresas que se destacam neste contexto mostram-se preocupadas em valorizar e desenvolver o seu patrimônio inteligente.

O presente trabalho busca apresentar uma proposta de administração dos recursos humanos das empresas, de modo que estes estejam motivados, satisfeitos e comprometidos com a empresa, fazendo com que eles mantenham uma mentalidade inovadora, adequando-se assim a realidade competitiva.

Da mesma forma, esse projeto apresenta uma oportunidade às empresas de mostrarem aos seus funcionários o quanto eles são fundamentais para esta, e que definitivamente a preocupação em valorizar e satisfazer os funcionários é prioridade na empresa, isto é, uma forma de transparecer a mentalidade global da empresa.

1.3.3 Viabilidade

1.3.3.1 Viabilidade Jurídica

Quanto a viabilidade, este projeto tem se mostrado muito polêmico, no que se refere à parte jurídica que lhe circunda. Porém, a legislação confirma sua viabilidade e assegura os direitos tanto do empregado, quanto do empregador.

Ter a liberdade de fazer o seu horário de trabalho, ir à empresa em horários diferentes e não contínuos, trabalhar a distância, até mesmo em casa e em horário não definido, podendo até ser noturno, cria muita insegurança para a empresa no que diz respeito à parte jurídica dos direitos de seus empregados.

Muitas empresas que foram visitadas para negociar o projeto, questionavam quanto a possibilidade do empregado obter uma série de vantagens jurídicas que poderiam comprometer a empresa, na possibilidade deste, entrar na Justiça Comum alegando que vem trabalhando, por exemplo, mais de 8 (oito) horas diárias.

Porém, a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), quando relata sobre

contrato por produção, prevê este tipo de relação empregatícia, evitando assim qualquer possibilidade da empresa sofrer judicialmente qualquer ação movida por seus empregados.

Segundo o advogado do BRDE (Banco Regional do Desenvolvimento do Extremo Sul), Dr. Clênio Callegaro da Silveira, "esta relação empregatícia jamais resultará em possibilidade do empregado mover ações judiciais trabalhistas contra a empresa, uma vez que está prevista na CLT". Porém, o advogado ressalta que este tipo de relação de trabalho deve estar expressa e claramente definida nas especificações do contrato de trabalho.

Segundo a Professora de Direito Trabalhista da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), Dra. Leilane Mendonça, "este tipo de contrato de trabalho, deixará o empregado com a possibilidade de escolher a hora de desenvolver sua tarefa, porém a cobrança por parte da empresa será caracterizada na apresentação do resultado da tarefa realizada pelo empregado".

Para o empregado, a viabilidade restritiva encontra-se na possibilidade deste tipo de emprego não caracterizar uma relação empregatícia.

Segundo a CLT, no seu artigo 6º (sexto) está definido: " Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego"

O contrato de trabalho garantirá a relação de emprego, tendo assim como consequência, a garantia dos direitos do trabalhador. Caso o empregado estiver antes enquadrado numa situação trabalhista diferente desta, todos os direitos adquiridos na situação antiga continuariam garantidos, como confirma o artigo 10º (décimo) da CLT: "Qualquer alteração na estrutura jurídica da empresa não afetará os direitos adquiridos por seus empregados".

1.3.3.2 Viabilidade Organizacional

O presente trabalho surgiu com a idéia de ser aplicado na prática, com isso, foram feitas várias visitas e contatos com empresas da capital e do interior do Estado de Santa Catarina. A idéia era que alguma empresa abrisse um espaço em um dos seus departamentos ou setores, para ser utilizado como uma área piloto para a implantação do projeto.

Porém, houve uma grande surpresa ao constatar que a maioria das empresas, mesmo as consideradas de grande porte e com maior faturamento, não possuem nem mesmo pontos básicos da administração de recursos humanos, como um processo definido de seleção ou ainda, um sistema de avaliação e remuneração que tornasse a empresa atraente e desafiadora para seus funcionários.

Infelizmente, foi constatado ainda que as pessoas que estão no comando de tais empresas, ainda tem a visão de administração enraizada em velhos e ultrapassados padrões rígidos, onde o funcionário é pago para realizar tarefas e bater o cartão-ponto sem um minuto de atraso, isto é, eles são pagos para cumprir ordens e horários e não para inovarem, serem criativos e alcançarem as metas definidas para sua equipe e para ele mesmo.

As empresas brasileiras, em sua maioria, estão correndo atrás de sistemas de gerenciamento que já deveriam estar sendo aplicados há muito tempo, demonstrando assim o grande atraso que a maioria do empresariado sofre, frente a uma realidade de competição internacional.

Exemplos de empresas européias e principalmente americanas, provam que os princípios deste projeto já vem sendo aplicados em empresas que se diferenciam e se destacam mundialmente.

Desta forma, foi concluído que este projeto ainda está fora da realidade da grande maioria das empresas brasileiras, já que o mesmo, exige um bom nível de conscientização dos tomadores de decisão das empresas em relação ao valor que estes devem dar ao seu capital pensante e inovador. Portanto, a empresa que adotar as idéias apresentadas na proposta deste projeto deverá proporcionar uma cultura anti-burocrata e acima de tudo

uma organização pensante, intelectual e ativa, na qual a criatividade de seu "capital humano" seja o seu grande diferencial frente a seus concorrentes, colaboradores e clientes.

A falta de apoio de alguns empresários, em nada altera a vontade e motivação de fazer este projeto, já que brevemente as empresas brasileiras terão que chegar ao nível de aceitação das idéias defendidas neste trabalho, pois, se em pouco tempo estas empresas não chegarem a este nível, estas correrão um grande risco de serem superadas por empresas mundiais que desenvolvem produtos e serviços altamente inovadores e avançados.



2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Por intermédio de uma proposta de gerenciamento do capital humano, fazer com que as empresas e trabalhadores percebam que gerenciar a capacidade criativa e inovadora da empresa é preocupação e atitude indispensável para manter-se frente à realidade competitiva.

2.2 Objetivos Específicos

- Situar, por meio de uma evolução histórica, a relação funcionário-empresa;
- Identificar a era do conhecimento e capital intelectual;
- Definir capital intelectual e identificar que tipo de organização e trabalhador está preparado para a nova realidade;
- Propor uma forma de atrair e selecionar talentos, avaliar desempenhos, remunerar e desenvolver a mentalidade de learning organization;
- Relacionar rotina, estresse e criatividade com o atual contexto organizacional;
- Sugerir a consideração que deve ser feita ao trabalho em equipe, busca do comprometimento, flexibilidade de horário, ambiente de trabalho e hierarquia.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Organização

3.1.1 Abordagem

A pesquisa apresenta no decorrer de sua estrutura uma “Abordagem Qualitativa”, visto que esta se baseia no desenvolvimento de uma técnica para o gerenciamento de recursos humanos.

3.1.2 Perspectiva de Estudo

A perspectiva de estudo é de caráter transversal, tendo em vista que utilizaremos de alguns conceitos e definições como base para desenvolvermos nossa pesquisa.

3.2 Delineamento da pesquisa

3.2.1 Meios

Trata-se de uma pesquisa Bibliográfica, Documental e Participante, uma vez que não se encontram publicações específicas sobre o assunto, mas sim alguns conceitos que irão servir apenas de base para o desenvolvimento do trabalho. Porém, serão utilizados periódicos e publicações sobre particularidades e temas que auxiliam parte a realização do trabalho.

3.2.3 Fins

Exploratória, por se tratar de uma publicação na qual não haviam trabalhos semelhantes sobre o assunto, mas também uma pesquisa explicativa, por desenvolver um novo sistema ou método para os novos paradigmas de Recursos Humanos.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

3.3.1 Tipos de Dados

Constitui-se como dados secundários, uma vez que estes utilizados para a realização da pesquisa, constituem-se em periódicos, livros e publicações em geral, sejam elas via revista, jornal ou internet.

3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados

Pesquisas bibliográficas em livros e periódicos, e coleta de dados via internet.

3.4 Técnica de Análise dos Dados

3.4.1 Tratamento Qualitativo

Os dados da pesquisa serão configurados de tal forma, à desenvolver um novo paradigma e modelo para recursos humanos, se caracterizando assim como um tratamento qualitativo.

3.5 Limitações do Método

As grandes limitações da pesquisa se encontram no fato desta ser pioneira, não tendo assim obras e embasamentos específicos sobre o assunto.

A falta de uma célula, ou departamento de uma empresa flexível, também se mostra como uma grande limitação técnica, por não podermos aplicar o método no mundo prático, e a não possibilidade de gerar dados comparativos e estatísticos da eficácia do modelo.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Capital Intelectual das Empresas

4.1.1 A Evolução

Antes da Revolução Industrial, a grande parte da população encontrava-se no campo, onde os donos de terras e matéria prima (minérios e produtos agropecuários) tinham o poder sobre a grande massa e conseguiam enriquecer através destas práticas primárias.

Nesta fase, a produção era artesanal e esta tinha como principal objetivo suprir as necessidades básicas da população, não havia preocupação em gerar grandes lucros e riquezas para concorrer num mercado de subsistência. Os conhecimentos eram passados de pai para filho.

LUDWIG, consultor e palestrante de renome na área de Capital Intelectual, relatou no VI Seminário de Recursos Humanos na UFSC (1998) que seu avô, que viveu a fase de transição da era da produção artesanal para a produção em massa, Revolução Industrial, sentiu na pele o que significa uma mudança de paradigma econômico e produtivo. Como bom artesão, costumava fabricar sapatos sob medida. Porém com a chegada da Revolução Industrial, este homem que praticava o trabalho manufaturado não conseguia mais concorrer com as máquinas produtoras que fabricavam mais rapidamente e com um custo menor. Ele foi obrigado a trabalhar em uma destas fábricas e executar apenas uma etapa do que para ele era uma arte de fabricar sapato. Os sapatos não pertenciam mais a ele, mas sim ao dono da fábrica para qual trabalhava.

Esta não foi a única grande transformação gerada pela Revolução Industrial, com a mecanização também na agricultura e com as novas oportunidades de empregos nas fábricas das cidades, ocorreu o chamado êxodo rural, onde superlotou de pessoas estas cidades e trouxe uma grande concorrência por um emprego, causando assim, o início da exploração dos seres humanos, que eram obrigados a aceitar um salário irrisório para continuar trabalhando e garantir o sustento da família.

Segundo TEIXEIRA (1990, p. 42) "a mecanização aplicada à agricultura possibilitou sua crescente especialização e sua maior rentabilidade. Tratores, colhedoras, semeadeiras e outras máquinas agrícolas passaram a ser intensamente utilizadas no cultivo, liberando a mão-de-obra e aumentando as taxas de produtividade".

Já nessa era, impulsionada pela Revolução Industrial, o poder estava nas mãos de quem possuía a maior capacidade produtiva, ou seja, as máquinas e equipamentos industriais. Os funcionários, aqueles provenientes do êxodo rural ou aqueles esmagados pela alta produtividade do maquinário, tinham o emprego nestas fábricas como a única fonte de renda. Este emprego nada mais consistia do que produzir em grandes quantidades, sustentados em moldes de Taylor e Ford, neste modelo produtivo o funcionário, mero coadjuvante, era pago apenas para realizar as tarefas rotineiras e repetitivas e não para pensar.

"Buscava-se a eliminação do desperdício e da ociosidade operária e a redução dos custos de produção. A única forma de obter a colaboração dos operários foi o apelo aos planos de incentivos salariais e de prêmios de produção, com base no tempo padrão (eficiência 100%) e na convicção de que o salário constitui a única fonte de motivação para o trabalhador (homem econômico). O desenho de cargos e tarefas enfatizava o trabalho simples e repetitivo das linhas de produção e montagem, a padronização e as condições de trabalho que assegurassem eficiência." (CHIAVENATO, 1993, p. 71)

Portanto o poder de decisão era totalmente centralizado e restrito aos donos das fábricas, o sistema de gerenciamento não possibilitava que os funcionários participassem do processo de definição de estratégias e desenvolvimento de novos produtos. As pessoas que trabalhavam nas empresas eram vistas como máquinas e meros executores de tarefas.

Porém, no desenrolar da Revolução Industrial, foi criada a máquina que possibilitaria o mundo a entrar numa nova era, o computador. O computador possibilitou o desenvolvimento da robótica e de softwares que realizam a maioria das tarefas repetitivas nas empresas, com isso, as pessoas passam a ter uma função nova e desafiadora, a de pensar e inovar.

Como relata STEWART (1998, p. 26) "Nicholas Negroponte, o visionário

diretor do Media Lab no Massachusetts Institute of Technology, escreve que o mundo dos átomos - realidade física, tangível - está dando lugar a um mundo de bits - impulsos eletrônicos etéreos."

Isto mostra que o primeiro passo para esta transformação já foi dado, estamos no momento de transição. A burocracia, os modelos de Taylor e Fayol não se adaptam a nova realidade. Concorrência, mercado global e alta tecnologia forçaram os modelos anteriores a darem lugar a idéias novas e criativas para que a repetição dê lugar à inovação.

STEWART (1998, p. 19) toma como base a data de 1991 como o Ano Um da Era da Informação, já que neste ano, as empresas americanas investiram mais em tecnologia da informação do que em tecnologia da produção, US\$112 bilhões, contra US\$107 bilhões.

A informação passa a ser a grande ferramenta a ser utilizada como diferencial, porém não pode ser esquecido que toda esta tecnologia não funciona sozinha, quem alimenta este sistema de informações são as pessoas impulsionadas pela sua capacidade intelectual e criativa. Portanto observa-se que a nova fase da economia já está caracterizada: a era do Capital Intelectual.

4.1.2 A chegada da Era da Informação

“Uma poderosa força impulsiona o mundo na direção de uma convergência para a uniformização, e essa força é a tecnologia. Ela proletarizou as comunicações, o transporte e as viagens. Ela fez de locais isolados e de povos empobrecidos entidades ansiosas por usufruírem dos atrativos da modernidade. Quase todas as pessoas por todos lugares querem todas as coisas das quais eles têm ouvido falar, visto ou experimentado por intermédio das novas tecnologias”. (MONTTGOMERY e PORTER, , 1998, p. 197)

A globalização acelerou a corrida tecnológica, uma vez que diminui distâncias, encurtou caminhos e aproximou empresas. O mundo inteiro ligado numa mesma rede, onde todas empresas podem acessar, comunicando-se então com o mais “longínquo” concorrente. É a chegada da era da informação e do conhecimento.

Como diz SANTOS (1998), Diretor industrial da Marelli Móveis para Escritório: “Quando meus funcionários encerram o expediente, e vão para suas casas, minha empresa perde totalmente seu valor”.

O que era sinal de poder em outras eras, grandes fábricas e muitas máquinas, cede lugar ao conhecimento e a inteligência aplicada. Os produtos rapidamente são mudados, avançados, reconstruídos numa velocidade cada vez maior, na qual o ser humano passa ser o grande “ator principal”, e não mais o “mero coadjuvante” submetido as exigências de uma era burocrática.

Segundo MONTGOMERY e PORTER (1998, p. 205), “muitas empresas tentaram padronizar a prática mundial exportando produtos e processos domésticos sem acomodação ou mudanças, e fracassaram irremediavelmente. Suas deficiências foram apontadas como evidência de uma estupidez bovina de face de uma abjeta impossibilidade”.

A era do conhecimento ou do capital intelectual, faz com que os produtos e processos sejam cada vez mais recriados e repensados. “O homem”, ser criativo e inteligente, fará com que a empresa seja sempre inovadora.

4.1.3 Exemplos Práticos

É fundamental mostrar alguns exemplos de empresas que atuam no atual mercado globalizado e altamente competitivo, para que se possa ter uma visão de como isto vem ocorrendo e qual o tipo de ativos vem sendo valorizados e que tipo de atitudes devem ser evitadas.

VIANNA (1998, p. 17) cita como exemplo a empresa Microsoft, que é toda voltada para o conhecimento. A Microsoft vale US\$ 250 bilhões de dólares, pela avaliação dos analistas, sendo que seus ativos, formados por ativos fixos líquidos, bens móveis, fábricas e equipamentos, livres de depreciação, não ultrapassam a casa dos US\$ 800 milhões.

Podemos pensar, de onde saíram os US\$ 249,2 bilhões de dólares restantes?

Esta grande diferença é impulsionada pelo ativo intelectual da empresa, é a capacidade de inovar e criar programas cada vez melhores e diferenciados do restante dos seus concorrentes, é isto que está sendo valorizado pelos investidores, porém este valor não representa em valores absolutos o capital intelectual da Microsoft, já que uma variação no preço das ações podem ser geradas por motivos diversos sem relação alguma com a capacidade inovadora da empresa.

Pode-se destacar ainda, um exemplo de uma empresa que está correndo contra as mudanças que o mercado está exigindo e por este motivo, está perdendo mercado e o prestígio que demorou décadas para conseguir. É a Sony.

“Um alto gerente reconhece que ela se tornou-se uma ‘empresa comum’. A câmera de vídeo Handycam Comix 8mm da Sony, de acordo com a revista Tokyo Business em sua edição de agosto de 1994, é ‘uma imitação gritante da LCD Viewcam da Sharp, e parece idêntica à Simple-Hi8 da Fuji. A Sony de hoje parou de lançar produtos avançados para lançar ofensivas de preços em produtos de imitação’.

Exatamente no momento errado, muitas empresas perderam sua coragem. Quando a Sony estava no auge, fazia produtos que a mantinham ligada, diz a Tokyo Business. Agora ela aparentemente transformou-se em apenas mais uma corporação sem coragem e sem alma. Que tristeza!” (PETERS, 1997, p. 149)

A Sony é o caso de uma empresa em que se preocupou em se diferenciar no mercado globalizado através de preços baixos, porém acabou deixando de lado o que a tornou grande e poderosa, a capacidade de inovar. Com isso ela tem perdido mercado para empresas como a Sharp, Aiwa e muitas outras que investiram em novos produtos e tecnologias conseguindo assim, preços acessíveis e produtos diferenciados de alta qualidade.

Além disso, essa mudança de estratégia traz resultados explícitos, um alto gerente da empresa começa a vê-la com uma empresa apenas “comum”, fazendo com que a preocupação de desenvolver idéias capazes de inovar a empresa e de diferencia-la no mercado, seja uma preocupação secundária. As próprias pessoas que trabalham na empresa passam a ficar sem motivação para perceberem oportunidades no mercado e o clima organizacional certamente não será igual ao da Sony que se destacou como

inovadora.

Outro ponto negativo é o de que a mídia e o mercado esperam mudanças e evoluções nos produtos com preços competitivos, não apenas um ponto ou outro, no caso da Sony a mídia reprovou seu produto e fez uma propaganda negativa não só do produto quanto da nova política adotada pela empresa.

Está claro que o mercado está mais exigente e não só em relação ao preço, mas também à qualidade e novas tecnologias dos produtos, portanto é necessário investir em tecnologia e no desenvolvimento do ativo intelectual da empresa, que é o grande gerador de inovações.

4.1.4 Definição de Capital Intelectual

STEWART (1998, p. XIII), considerado uma das grandes autoridades no assunto atualmente, define este tipo de capital da seguinte forma: "Capital Intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizado para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva. É difícil identificá-lo e mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz. Porém, uma vez que o descobrimos e o exploramos, somos vitoriosos."

Este novo capital está baseado no conhecimento adquirido pela empresa, tanto o conhecimento explícito quanto o conhecimento tácito, isto é, o conhecimento adquirido tanto através de cursos e treinamento como através de experiências práticas.

O valor do capital intelectual é intangível, o que diferencia do capital de outras fases onde predominava o maquinário como grande gerador de lucros.

Para LUDWIG (1998, p. 7), capital intelectual "é descobrir que uma empresa pode valer muito mais do que seu valor contábil. Muitas empresas na verdade, são vendidas a preços que superam em muito o valor de seus ativos. Isso significa o seguinte: existe uma parte tangível nas empresas que vale "x", mas quando as empresas são vendidas, os valores podem atingir 30, 50 ou 70 vezes mais que aquela parte tangível".

Porém, é de fundamental importância para este trabalho destacar que Thomas

Stewart diz que o capital intelectual é formado pelo intercâmbio de outros três capitais: o capital estrutural, o capital do cliente e o capital humano.

4.1.4.1 Capital Estrutural

Capital estrutural segundo STEWART (1998, p. 97) “é conter e reter o conhecimento, para que ele se torne propriedade da empresa”. Capital estrutural está representado pelos bancos de dados, páginas amarelas da empresa, inteligência do concorrente e outras formas de armazenamento e distribuição do conhecimento gerado.

É de fundamental importância que haja uma cultura de trabalho em equipe e remuneração e recompensas que sustentem o capital estrutural, normalmente há dificuldade em compartilhar o conhecimento, geralmente quando se tem uma grande idéia, procura-se mantê-la em sigilo para que apenas o “dono” da idéia leve o mérito. Por estes motivos é que importante a busca incessante dos líderes em valorizar explicitamente o compartilhamento do conhecimento, sem o esforço direto do líder, o conhecimento ficará armazenado apenas na cabeça das pessoas, não fazendo diferença se uma empresa tem gênios ou trabalhadores sem criatividade.

4.1.4.2 Capital do Cliente

Segundo STEWART, “capital do cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios.” (1998, p. 69)

O capital do cliente tem muita ligação com marketing de relacionamento, isto é, consiste no nível de relacionamento que a empresa mantém com seus cliente e até mesmo fornecedores, é nesta hora que o Capital Intelectual se transforma em dinheiro.

Um excelente relacionamento pode fazer com que haja uma troca de conhecimentos e planos com cliente e fornecedores.

O comportamento das empresas pode fazer com que seus clientes tornem-se

verdadeiramente, ativos da empresa, isto acontece quando a empresa transforma, através de vantagens e prêmios, um simples comprador em um cliente fiel. “A Ford Motor Company calcula que cada ponto percentual a mais na lealdade do cliente - quantos proprietários de Fords compram Fords novamente - vale \$100 milhões por ano em lucros”. (REICHHELD, 1996, p. XXX)

4.1.4.3 Capital Humano

É neste ponto em que se baseia o desenvolvimento da proposta apresentada neste trabalho. Tal escolha se deu por ser este capital, o de maior ligação com a área de administração de recursos humanos e por ser considerado o de mais difícil acesso nas organizações.

O capital estrutural e do cliente já vem sendo abordados há mais tempo e, portanto, já são mais facilmente encontrados nas empresas, através de sistemas de informação e planos de marketing de relacionamento.

BOOG (1980, p. 5) relata que "a teoria do capital humano baseia-se em Schultz, e tem como premissa básica que seres humanos, em nível nacional, em nível de empresa ou em nível de indivíduo, podem ser considerados um capital, um patrimônio, um ativo e, como consequência a serem tratados desta mesma forma".

Segundo STEWART, capital humano “é a fonte de inovação e renovação, seja através de *brainstormings* em um laboratório ou de novas dicas no caderno de anotações do representante de vendas”. (1998, p. 68)

Este capital é considerado um ativo, fonte de inovação e renovação da empresa no conceito deste autores, porém os mesmos concluem que é de extrema importância que ele seja usado de forma inteligente e racional, através da aplicação de seus conhecimentos e habilidades. O ser humano nas organizações também pode ser considerado um capital, portanto necessita ser utilizado da melhor forma possível.

É o capital humano que abastece o capital estrutural com informações e conhecimento, é este também que mantém um alto grau de relacionamento com clientes

e fornecedores, pode-se dizer que ele faz a diferença entre as empresas.

O capital humano está nas habilidades, competências e formação encontradas nas pessoas que contribuem para a empresa.

4.2 A Organização Embasada no Capital Intelectual

4.2.1 Políticas, culturas e valores da nova realidade

Segundo PALOMINOS (1998, p. 9) "as empresas brasileiras, em sua maioria, apenas se preocupam com o corpo físico e racional dos funcionários. Você entra em uma organização e ainda vê controles, cancelas, guaritas, crachás, regras, memorandos e barreiras. Ainda se vêem chefes controlando horários, atrasos, férias, etc. Assim ninguém andará para frente"

O excesso de regras e controles, ajuda a criar um clima desfavorável nas empresas, fazendo com que seus funcionários não se sintam à vontade e fiquem com um nível de estresse elevado, o que pode acarretar em licenças médicas, faltas e ausência de criatividade.

A empresa que procura se desenvolver por intermédio de sua força pensante, funcionários e colaboradores, deixa de lado este rígido modelo e passa atuar de forma moderna e flexível, com objetivo de fazer com que a criatividade, a inovação e a competência estejam sempre presentes no seu dia a dia.

"A intuição é a porta de entrada da criatividade. E daí para a genialidade é como um elevador. Enquanto a grande maioria sobe pela escada, o gênio usa um atalho. Todos nós podemos entrar na criatividade usando a intuição. É preciso exercitar, desenvolver e usar o poder criativo praticando o erro e o acerto. Tem que participar, ter oportunidades. Nas empresas a melhor forma de fomentar a criatividade é fomentar desafios". (PALOMINOS, 1998, p. 8-9)

A empresa que tem como política utilizar seu capital pensante, adota uma cultura na qual o desafio é sempre presente. Criar e inovar são variáveis presentes na vida da

empresa, na qual sempre procura fomentar desafios para que seus objetivos sejam alcançados. Porém o primeiro grande passo é conscientizar e envolver toda a empresa neste processo cultural.

4.2.2 Relações com colaboradores e clientes

Em um fato contado por SANTOS (1998), "seu Chico", Diretor industrial da Marelli Móveis, em uma entrega realizada por um caminhoneiro no Norte do país, o cliente ao ser descarregada a carga, constatou que uma peça das inúmeras pedidas, encontrava-se arranhada. Ele se virou para o caminhoneiro e pediu que o mesmo abaixasse a nota fiscal ou o preço das mercadorias em, pelo menos, dez reais. O caminhoneiro, rapidamente, não contou tempo e logo tirou uma nota de "dez", o que deixou o cliente pasmo. Então ele respondeu que não queria o dinheiro. O caminhoneiro então exclamou: isso é a política da nossa empresa.

O funcionário passa a ser parte integrante da organização, não mais como um cumpridor de tarefas, mas sim como um colaborador de um sistema integrado. Todas os cargos, tarefas e posições dentro da empresa possuem atividades e responsabilidades, porém todas necessitam ser realizadas com envolvimento e participação total, pois o resultado a obter-se, é o esforço coletivo aplicado.

Segundo definição da Marelli Móveis, o corpo físico, pode ser feito de pessoas, braços, ferramentas, matéria-prima, máquinas, teto e chão. Sem alma, um corpo é apenas um objeto inanimado. Alma é espírito, imaginação, engenho, inteligência. É a faculdade de entender, conhecer e de criar. Tudo na Marelli reflete seu espírito de crescimento, evolução. Principalmente os colaboradores. Eles são o corpo e a alma da empresa na sua essência, e transmitem isso no seu dia a dia no trabalho.

4.2.3 A Organização como responsável pelo desenvolvimento do Capital Intelectual

O funcionário ou colaborador não é o único responsável pelo seu desenvolvimento intelectual. É preciso apoiar-se na idéia de que a organização ofereça condições para o desenvolvimento e utilização deste capital como uma ferramenta ou um diferencial em prol da empresa.

Pode-se perceber que diante desta realidade, as empresas apresentam alguns contrastes na abordagem deste ponto.

"(...) uma são as empresas que os indivíduos gostariam de trabalhar, que recruta talentos, que estimula a criatividade, que permite carreira, que pratica a transparência, que tem remuneração estratégica, responsabilidade social, etc... Esse perfil bate muito bem com as empresas americanas. Agora, as que estão respondendo por esses anseios, pode ter certeza, estão em primeiro plano". (PALOMINOS, 1998, p. 9)

A organização inteligente facilita o desenvolvimento do capital humano da empresa, facilitando o desenvolvimento da criatividade, apoiando a inovação e sempre aumentando a motivação. O objetivo é fazer com que o funcionário se envolva em todo o processo, de tal forma de comprometimento que sua participação sempre seja executada com o maior afinho e vontade.

A organização não pode se restringir a simples cumprimento de horário, pré-determinado como jornada de trabalho. Deve sim, criar condições e dar liberdade para que seu colaborador se autogerencie e se autodesenvolva, de tal forma que as suas idéias, esforços e sua criatividade possam ser despertadas a qualquer momento e em qualquer lugar.

4.3 O Trabalhador do Conhecimento

4.3.1 Autogerenciamento e autodesenvolvimento

A Era do Conhecimento não altera apenas os modelos de administração das empresas ou as reações do mercado, mas altera também, o trabalhador, sua ligação com a empresa e seu comprometimento com a sua própria carreira.

As exigências que a empresa faz ao empregado não são mais as mesmas. Antes era importante apenas chegar ao trabalho com extrema pontualidade e realizar tarefas que normalmente já faziam parte da rotina, hoje isto não é mais tão importante (não deveria ser nem um pouco importante), as empresas procuram pessoas capazes de resolver problemas e que apresentam resultados.

“O trabalho do conhecimento é muito diferente: ele tem algo do trabalho do profissional liberal. Os profissionais são avaliados não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam. (...) Quando o trabalho diz respeito ao conhecimento, o modelo profissional do projeto organizacional inevitavelmente começa a se sobrepor ao modelo burocrático.” (STEWART, 1998, p. 45)

A relação de trabalho, onde as pessoas pensavam em fazer carreira e garantir o seu salário no fim do mês, existente até pouco tempo e que ainda perdura em algumas organizações, está com seus dias contados.

As pessoas precisam começar a aprender a se autogerenciar para pensarem em autodesenvolver-se, é um investimento feito em si mesmo. Pois devem-se adequar a nova realidade em que podem ser demitidos da empresa para tornar-se consultores ou profissionais liberais, só que de um profissional liberal exige-se muito mais preparo do que um funcionário da empresa.

LUDWIG (1998, p. 17) fala que “as pessoas vão deixar de ser empregadas. Não terão mais um pai para tomar conta da sua vida profissional. Terão que toca-la sozinha. E nessa hora é preciso ser empreendedor, o que pouquíssimas pessoas são. É a palavra de ordem no mundo. Aliás são duas, empreendedorismo e criatividade.”

Uma excelente maneira do trabalhador procurar o autodesenvolvimento é procurar trabalhar o resultado da avaliação feita pela empresa sobre o seu desempenho e ainda, buscar um feedback com as pessoas com quem trabalha.

“Ao se efetuar a avaliação, considere-se o resultado obtido e compare-se com o esperado, não deixando de levar em conta todas as variáveis necessárias. O crescimento profissional se dá através do autoconhecimento. O fato de o indivíduo conhecer a si próprio, seus limites, suas potencialidades, o ajudará a definir seus objetivos pessoais, profissionais e organizacionais. Sendo assim, é mais fácil para ele identificar onde erra, porque erra e como fazer para não errar mais.” (COSTA & FILHO, 1994, p. 34)

Conhecer a si mesmo é fundamental para saber onde investir na sua personalidade, conhecimento, habilidade e competência, para tornar-se cada vez mais competitivo e essencial para as empresas. A busca e aceitação do feedback é a chave para o crescimento de todo funcionário, este percebe que, através de uma análise bem feita dos seus erros e dificuldades, é necessário investir em si mesmo para que isto não se repita mais tantas vezes.

Segundo HOUGHTON (1994, p. 8) “em 1972, dois terços dos funcionários da Coming, Inc. usavam basicamente as mãos e trabalhavam com coisas; hoje, dois terços utilizam sobretudo a mente e trabalham com conceitos, dados e informações.”

Pode-se identificar que uma das maiores dificuldades que uma pessoa acostumada a trabalhar com carteira assinada e obedecer horários estabelecidos pelas empresas, é de como organizar o seu tempo. Existem vários autores que escreveram livros sobre administração do tempo, portanto, esta tarefa não se mostra como das mais difíceis ou impossíveis de ser alcançada.

A pessoa que pode realizar sua tarefa ou parte dela na sua casa, ou no lugar que considerar ideal, mudando assim aquela idéia de "cumpridor de honorário", seu tempo poderá ser melhor aproveitado, o seu comprometimento e realização poderão ser maiores.

O fato de ter liberdade de horário, não significa que ajudará as pessoas envolvidas a conseguirem melhores resultados na sua vida privada e mais motivadas ou

satisfeitas ou criativas em relação as suas atividades profissionais, é necessário ensiná-las a administrar o seu tempo.

BOOHER (1997, p. 54) relata que “não se pode aumentar o tempo. É preciso reencontrá-lo e redistribuí-lo. É possível tornar-se mais eficiente naquilo que fazemos, eliminando-se ações redundantes. E talvez até nos tornarmos mais felizes por isso.”

A administração do tempo ajuda a priorizar tarefas, fazendo com que as pessoas não percam tempo com atividades sem importância, a distribuição do tempo é fundamental, tarefas rotineiras devem ser resolvidas rapidamente, tarefas que exigem criatividade, concentração e que tem grande importância devem ter um espaço de tempo maior para sua realização.

Normalmente a falta de tempo é resultante de pura falta de organização, como diz MAYER (1991, p. 14) “organize-se melhor e transforme o tempo comumente desperdiçado durante um dia normal de trabalho em tempo que poderá ser empregado de maneira mais produtiva e eficiente.”

4.3.2 Os trabalhadores que fazem parte do Capital Humano das empresas

Segundo STEWART (1998, p. 77-78), “o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização. (...) o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultam em inovação.”

Isto significa que, segundo o autor, não são todas as pessoas que fazem parte do chamado Capital Intelectual, isto é, não são todos os funcionários que agregam valor à empresa. Para fazer parte do capital da empresa, o indivíduo precisa inovar, mostrar-se indispensável à empresa e ter um alto nível de conhecimento e informações.

O mesmo autor descreve, através do quadro abaixo, quatro tipos de pessoas que são possíveis encontrar na empresa:

DIFÍCIL DE SUBSTITUIR POUCO VALOR AGREGADO INFORMAR	DIFÍCIL DE SUBSTITUIR MUITO VALOR AGREGADO CAPITALIZAR
FÁCIL DE SUBSTITUIR POUCO VALOR AGREGADO AUTOMATIZAR	FÁCIL DE SUBSTITUIR MUITO VALOR AGREGADO DIFERENCIAR OU TERCEIRIZAR

quadro 1 STEWART (1998, p. 82)

No canto inferior esquerdo entram as pessoas pertencentes à mão-de-obra especializada, as empresas não dependem delas como indivíduos, e um anúncio no jornal faz com que centenas de pessoas da mesma qualificação apareçam, ou seja, são pessoas que poderiam ter seu trabalho automatizado.

No quadrante superior esquerdo estão as pessoas que são importantes para a empresa, como por exemplo secretárias experientes, mas não fazem tanta diferença para os clientes a existência ou não destas pessoas, é preciso informá-las ou até treiná-las a fim de agregar mais valor no trabalho delas para que estas passem a atuar também sobre os clientes.

O quadrante inferior direito representa pessoas que tem muito conhecimento e valor agregado, mas que são descartáveis à empresa. A empresa pode aplicar a terceirização, como forma de diminuição de custos e investimentos em expertise não-prioritária. É o que a maioria das empresas têm feito, passam serviços não prioritários da empresa (terceirizam) para outras empresas com a finalidade de diminuir custos e se concentrar na atividade principal da empresa.

Um exemplo tradicional é o da Nike como relata VIANNA (1998, p. 17).

“(...) Nike, a maior fabricante de tênis do mundo, que não tem, no entanto, sequer um metro quadrado de planta industrial. Para produzir seus calçados, a Nike tinha contrato com fabricantes no Sudeste Asiático, ou onde quer que encontre a melhor equação entre preço e qualidade; para vendê-los, faz alianças estratégicas com firmas de comercialização; a distribuição também é

terceirizada; e há ainda, franquias, em todo o mundo, que cuidam da venda direta ao consumidor. Seu maior patrimônio é, portanto, imaterial.”

No quadrante superior direito, está o capital humano da empresa, são as pessoas que tem muito valor agregado e são muito difíceis de serem substituídas, pois elas inovam, criam e portanto fazem muita diferença para a empresa e seus clientes.

Segundo STEWART (1998, p. 81) “o capital humano de uma empresa fica no quadrante superior direito, incorporado nas pessoas cujo talento e experiência criam os produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não os concorrentes. Elas são um ativo. O resto - os outros três quadrantes - são apenas custos de mão-de-obra.”

Portanto, são trabalhadores do conhecimento, isto é, que fazem parte do capital humano da empresa, aquelas pessoas que se tornam indispensáveis à organização, em que seu trabalho e esforço trazem resultados aos clientes.

Porém, a proposta feita nesta monografia trata todas as pessoas que fazem parte da empresa como capital humano, não há distinções. Trata-se de uma oportunidade das pessoas que não tiveram grandes capacidades de desenvolver-se ter a sua chance também, todos devem ter a oportunidade de mostrar que podem ser indispensáveis à empresa. Mas, o projeto expõe claramente no capítulo de avaliação de desempenho, que as pessoas que não estiverem comprometidas e com objetivo de aprender e evoluírem na empresa, não permanecerão por muito tempo neste ambiente de trabalho.

4.4 Atração e Seleção de Talentos

4.4.1 Atração de Talentos

É aqui que tudo começa! A organização precisa de colaboradores que a diferenciem e superem seus concorrentes e até a si mesma. Atrair talentos é muito importante, pois uma grande orquestra não se faz com apenas com um bom maestro, ou um bom conjunto de músicos, mas sim com uma equipe integrada e talentosa.

Como empresa moderna, engajada na era do conhecimento, tem como diretriz valorizar o seu capital humano, ela os considera verdadeiros talentos capazes de gerar mudanças e não apenas pessoas contratadas para realizar somente suas tarefas.

Atração de talentos, por ser um termo muito novo, não possui uma definição clara em livros, revistas ou jornais, a diferença entre atração de talentos e recrutamento de pessoal, apenas é citada em palestras e seminários realizadas por consultores. Por tal motivo este projeto apresenta a definição de recrutamento para em seguida falar sobre a diferença entre atrair talentos e recrutar pessoal.

TOLEDO (1981, p. 66-67) diz que “recrutamento é a série de atividades que trata dos estudos e contatos com o mercado de mão-de-obra, assim como da primeira convocação de candidatos.”

CHIAVENATO (1989, p. 53) já começa a partir para a idéia de atrair bons funcionários ao dizer que “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.”

LUDWIG (1998) defende a idéia de que o recrutamento de pessoal, na atual conjuntura, perde espaço e sede lugar a outro modelo. A atração de talentos. O recrutamento, embasado em antigos modelos, se parece com uma ferramenta precária como o processo aplicado pelo exército, que nada mais era que uma escolha para um simples executor de tarefas, contrariando assim as tendências atuais de modelos que apontam como grande diferencial, o aproveitamento do capital intelectual.

A mudança não se restringe apenas à nomenclatura, mas principalmente a mentalidade que as empresas precisam adotar ao procurar uma pessoa que vá fazer parte dela, isto é, que participe do processo de tomada de decisão, trabalho em grupo e que faça parte do capital humano da organização, não apenas mais um número no quadro de funcionários.

Pode-se perceber que algumas empresas já perceberam a importância e o valor que deve ser dado ao processo de atração de talentos.

"Apesar de a Microsoft receber 120 mil currículos por ano, o empresário Bill Gates recomenda a seus gerentes, a busca incansável de pessoas especiais (...). Quando eles o fazem, não há nenhuma atividade mais importante para Gates do que conhecer essas pessoas e convencê-las a entrar no time (...). Na dinamarquesa ISS, organização internacional de limpeza industrial, os executivos passam boa parte de seu tempo entrevistando candidatos (...) para serem operadores de limpeza elas precisam acreditar que seu papel não é apenas limpar, mas prestar um serviço de qualidade". BARLETT & GHOSHAL, (1998 p. 68)

Grandes empresas como as citadas acima, possuem uma invejável equipe de trabalho não apenas por possuírem um nome internacionalmente reconhecido, como também pela sua capacidade de absorver talentos fazendo com que estas sejam cada vez mais competitivas. Mas, o que as tornam diferentes da maioria das outras empresas que possuem a mesma tecnologia, porém diferente retorno financeiro? Sem dúvida a capacidade de gerar mudanças no mercado executada por seus talentos, isto é, tais talentos são os diferenciais competitivos do mercado.

A forma de atrair talentos é muito variada, pode ser feita através de anúncio em publicações, contatos com universidades ou escolas, empresas de consultoria que trabalham no ramo, cadastro de candidatos que se apresentaram à empresa, circulação de cartazes e avisos dentro da própria organização, e muitas outras formas, que vão depender do perfil do profissional que a empresa está procurando.

A atração de talentos porém, sugere que, independentemente do cargo a ser preenchido, o veículo a ser utilizado para atrair as pessoas, seja ele qual for, deixe claro todos os pré-requisitos necessários em relação às habilidades e conhecimentos mínimos para tornar-se um candidato, para que não seja gasto muito tempo e esforços no processo de seleção e deixe claro também, que trata-se de uma empresa desafiadora para quem se dispuser a fazer parte dela, valendo até mesmo, se for o caso, colocar depoimentos de funcionários, falando sobre os desafios e vantagens de se trabalhar na empresa.

Existem duas fontes básicas onde os talentos podem ser encontrados para entrar no processo de seleção da empresa, são as fontes internas e externas.

CHIAVENATO (1989, p. 59-66) se refere a fonte interna como sendo os

próprios trabalhadores da empresa que disputam a vaga que será preenchida através de remanejamento. O recrutamento é externo quando a empresa procura pessoas que não trabalham na organização.

Existem várias vantagens que uma fonte têm sobre a outra, sugere-se que a preferência seja dada ao recrutamento interno, porque este é mais econômico, rápido, é um fator de motivação entre os funcionários, aproveita investimentos da empresa em treinamento, o funcionário não precisa de tempo para se adaptar à cultura, política e valores da empresa, entre outras vantagens.

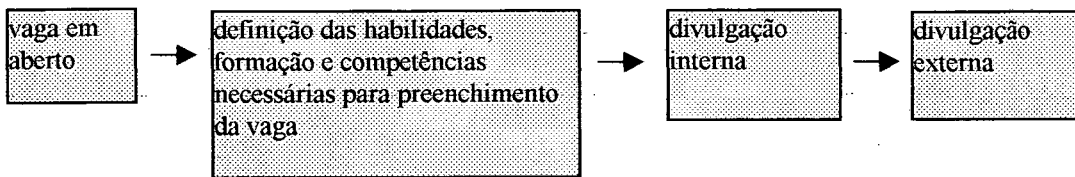
Porém quando a vaga não pode ser perfeitamente preenchida por fonte interna, a atração externa é a única, porém, excelente opção. Recorrer a fonte externa não deve ser vista como sinal de despreparo das pessoas da empresa ou como uma opção que jamais deveria ser utilizada. Procurar talentos no mercado, externamente, pode se tornar excelente para a empresa, pois além de aproveitar os investimentos em treinamento e desenvolvimento feito por outras empresas, traz uma nova mentalidade, visão de mercado e organização para a empresa, isto é, pode gerar mudanças que se bem direcionadas, tornam-se lucrativas e proveitosas.

Empresas de sucesso tem apostado em desenvolvimento de programas de trainees, REBOUÇAS (1998, p. C-7) cita que “Ana Maria de Marchi, gerente de desenvolvimento organizacional da D’Pascoal diz que a empresa organizou um programa de “trainees” que é realizado anualmente para descobrir novos talentos”, sabe-se também que outras grandes empresas como a Springer Carrier, HSBC Bank, Banco Real, Embraer, Grupo RBS, entre muitas outras, vêm adotando esse programa para aproveitar os melhores talentos das universidades.

Estes programas de trainees são excelentes, porém, apenas as grandes empresas tem tamanho e capacidade financeira de manter um programa como este. Empresas de menor porte podem investir em processo semelhante, onde são aproveitados os talentos de estagiários considerados muito bons pela organização.

Portanto, sugere-se o processo de atração de talentos da seguinte maneira:

Quadro 3.1 - As Etapas da Atração de Talentos



Após detectar a necessidade de criar uma nova equipe ou apenas complementar uma delas, a empresa deve definir o perfil ideal para a pessoa que deverá ocupar este espaço na empresa.

A prioridade, como foi dito, é para a pesquisa interna, não havendo pessoas da empresa aptas ou interessadas em ocupar o cargo, faz-se a divulgação externa.

Pode-se exemplificar a Marelli Móveis que, ao planejar a implantação de ferramentas do sistema just-in-time na sua produção, teve que recorrer ao mercado externo para preencher a vaga de responsável pelo projeto, devido ao fato que na empresa não havia ninguém preparado e com conhecimentos suficientes para coordenar um projeto desta escala.

4.4.2 Seleção dos Talentos

Após o processo de atração de talentos, em que são observadas as capacidades técnicas dos candidatos, chega o momento da seleção dos melhores candidatos à vaga, onde serão analisadas suas capacidades pessoais.

FERREIRA (1977, p. 30) cita que “a seleção, como se sabe, consiste na escolha de indivíduos, tendo em vista suas possibilidades para o desempenho de determinada função”.

Como pode-se perceber, é um conceito em que indivíduos são selecionados para executar funções, nada mais.

CHIAVENATO (1989, p. 79) já aborda a responsabilidade do candidato não apenas de realizar a sua parte, mas também em trazer resultados para toda a empresa

quando define que “a *seleção de recursos humanos* pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.”

Porém é muito importante observar nos candidatos características pessoais que podem determinar o seu sucesso no grupo de trabalho e na organização, principalmente na organização da Nova Era, em que exige muito mais inteligência e preparo emocional das pessoas.

SENGE (1998, p. 88) ao ser questionado sobre o que deve ser mais levado em conta num funcionário quando vai ingressar na empresa, respondeu que “acredito que a coisa mais importante quando se contrata alguém é sua capacidade de assumir compromissos na vida privada, a maturidade pessoal e a capacidade de aprender”, e sobre as empresas latino-americanas, disse que “ou (a empresa) passa a investir em pessoas inteligentes e motivadas em muitos níveis ou não vai para frente.”

A empresa voltada ao capital intelectual busca selecionar pessoas de alto nível de maturidade e comprometimento, porém esta não é tarefa simples, exige um alto grau de conhecimento e experiência em técnicas de dinâmica e vivências grupais.

A decisão de terceirizar todo o processo ou apenas parte deste, torna-se subjetiva devido ao fato de que deve-se levar em consideração a cultura, estratégia, relacionamento com as consultorias da empresa além de outros fatores. Por tais motivos, sugere-se que ao menos a última etapa da seleção de talento seja feita com participação dos funcionários que irão trabalhar na equipe do candidato, sendo que a decisão e escolha das pessoas da equipe deve ter um peso decisivo na escolha final.

Portanto recomenda-se no projeto que, se na empresa não existem pessoas realmente qualificadas para realizar um processo de seleção em que seja possível detalhar a personalidade de cada candidato e sua performance grupal, a seleção deve ser terceirizada, isto é, deve-se buscar um serviço profissional de consultoria especializada.

O serviço profissional pode ter um custo um pouco mais elevado, mas evita um alto nível de turn-over e conflitos desnecessários entre personalidades da empresa.

Esta proposta portanto, foi desenvolvida com a contribuição de Gilson Teixeira Silva e Ana Maria Rabello Silva, sócios-diretores da Transcendência Consultoria Ltda, cuja missão é promover o desenvolvimento do potencial humano, em qualquer faixa etária e área de atuação, a partir de trabalhos específicos a cada realidade, para o alcance contínuo da excelência humana e organizacional, e que tem como clientes, Intelbrás, Condor, Eletrosul, Laboratório Santa Luzia, BRDE, Casan, entre outros.

Pedi-se em entrevista, que a Transcendência Consultoria elaborasse para o projeto, um modelo básico de seleção em que fosse possível aplicá-lo na maioria dos cargos a serem preenchidos e que fosse possível detectar pontos fundamentais que a pessoa deve ter para ser bem sucedida neste novo paradigma, tais como: comprometimento, responsabilidade, capacidade de autogerenciamento, empreendedorismo, busca constante de crescimento pessoal, versatilidade, otimismo, bom humor, facilidade de relacionamento interpessoal, habilidade para trabalhar com feedback permanente e com situações de conflitos, resistências e lideranças situacionais.

Recomenda-se pela consultoria que o processo de seleção tenha início a partir de uma relação em torno de 18 nomes resultantes da triagem que a empresa contratante faz, através da qual é analisada por curriculum, a parte técnica de cada participante.

Este número é considerado pelos especialistas da área, ideal para formação de grupos onde a finalidade não seja terapêutica nem impessoal.

A partir daí, o processo de seleção é feito em conjunto e o primeiro passo é entrar em contato e marcar um dia, hora e local para todos estarem presentes. O programa é realizado em 8 horas consecutivas e de preferência num sábado para evitar grandes problemas de horários e dispensas no serviço.

Ao chegarem no local pela manhã, os candidatos respondem a um conjunto de exercícios estruturados e não estruturados que identificam particularidades de cada indivíduo.

No momento seguinte o consultor analisa e cruza os resultados dos exercícios com os candidatos e, observando as reações que vão surgindo naturalmente, extrai ao máximo os traços de personalidade.

No período da tarde, são realizadas as atividades grupais através de jogos de empresa, vivências, exercícios de arte-educação, socioterapia, dinâmica de grupo, relaxamento, etc, que criam espaços de relacionamentos intra (eu comigo), inter (eu com o outro) e transpessoal (eu com o mundo), onde são inevitáveis as mais variadas expressões e reações humanas diante de situações que simulam desafios e exigem por si só, a revelação de características específicas do profissional de talento. Com isto, cada candidato pode ser percebido como indivíduo e como grupo.

Vivência e jogos são definidos por GRAMIGNA (1995, p. 13) como, "referimo-nos às vivências (...), como o momento vivido pelo grupo em atividades simuladas, semelhante a sua realidade, que permitem ampla participação e forte comprometimento com o aqui agora", na mesma oportunidade a autora diz que "a diferença entre o jogo e a vivência é determinada pelas regras. Quando estas contêm **pontuação que permita definir vencedores e perdedores**, colocando a competição às claras, trata-se de um jogo."

Após passarem por todos estes tipos de atividades, o consultor seleciona os 5 melhores candidatos para fazerem atividades práticas do mesmo tipo com a equipe com que o escolhido trabalhará.

O consultor dá o seu parecer sobre qual o candidato apropriado, assim como a equipe envolvida. Cruzando informações, os responsáveis fazem suas análises e providenciam a contratação do escolhido.

4.5 Avaliação de Desempenho

Este capítulo mostra-se de fundamental importância, já que tal projeto defende que a empresa que trabalha com um sistema de gerência de recursos humanos com flexibilidade, preocupa-se em oferecer aos seus funcionários, um feedback em relação aos resultados esperados no planejamento e planos de ação e na capacidade de relacionamento interpessoal, permitindo assim que, por causa de uma parte da equipe, o projeto não seja concluído no prazo, tempo e qualidade esperados.

“O crescimento profissional se dá através do autoconhecimento. O fato de o indivíduo conhecer a si próprio, seus limites, suas potencialidades, o ajudará a definir seus objetivos pessoais, profissionais e organizacionais. Sendo assim, é mais fácil para ele identificar onde erra, porque erra e como fazer para não errar mais.” (COSTA e FILHO, 1994, p. 34-36)

Existem diversas definições para avaliação de desempenho, mas pode-se observar que todas possuem idéias comuns em seus conceitos.

TIFFIN & McCORMICK (1969, p. 32) citam que “a avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de empregados feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho.”

CHIAVENATO (1989, p. 85) define avaliação de desempenho como sendo “uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Toda *avaliação* é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa.”

Pode-se entender então, que trata-se de uma avaliação de como o funcionário vêm realizando suas tarefas, seu potencial e qualidades, feita por pessoas que trabalham com este funcionário.

Não pode-se deixar de relatar que a avaliação de desempenho têm sofrido várias críticas de pesquisadores e executivos da área. CORRÊA (1996, p. 18-19) diz que “entre os muitos instrumentos de administração de recursos humanos, a Avaliação de Desempenho tem sido o de vida mais curta e existência mais polêmica. Implantada, muitas vezes por puro modismo, não define claramente o seu papel na organização”.

Porém o autor, no mesmo artigo, argumenta que os principais motivos do constante insucesso de aplicação da avaliação de desempenho nas empresas, estão no fato de que as chefias devem estar comprometidas com o sistema, as ferramentas de avaliação foram mal elaboradas e os programas para treinamento e divulgação foram mal estruturados e/ou estão perfeitos, porém mal operacionalizados, isto é, o problema não está na implantação em si, mas sim na falta de uma análise para verificação se a empresa está preparada para tal sistema e na falta de um bom planejamento de treinamento, divulgação e estruturação da operacionalização.

Por tais motivos, a Fiber consulting (1999) defende que em qualquer processo de avaliação, deve haver uma abordagem na empresa com o objetivo de informar toda a organização sobre o que é uma avaliação de desempenho e como será feita, planejar o sistema de avaliação, implementar o projeto piloto em uma área da empresa e fazer uma revisão dos resultados. Após a abordagem deve-se fazer um treinamento com os funcionários para que o sistema seja bem respondido para só então mensurar e administrar os resultados obtidos.

Cuidados como este são fundamentais para garantir o sucesso num sistema de avaliação de desempenho, além do que, normalmente, não é uma tarefa das mais fáceis convencer as pessoas que tal sistema pode trazer benefícios, além do que o projeto inicial deve ser muito bem aplicado e administrado para obter sucesso evitando maiores resistências para projetos futuros.

A avaliação de desempenho é um ponto fundamental para a proposta de gerenciamento apresentada neste projeto, principalmente por dois aspectos:

Como disse COSTA e FILHO (1994, p. 36) “ao se efetuar a avaliação, considere-se o resultado obtido e compare-se com o esperado, não deixando de levar em conta todas as variáveis necessárias”, isto é, primeiro ponto, comparar o que foi planejado para determinada pessoa e qual o resultado alcançado pela mesma.

MICHIELAN (1994, p. 39) diz que, “a avaliação não pode ser apenas um instrumento burocrático, mas deve permitir o crescimento pessoal e profissional do indivíduo dentro da organização. De acordo com um dos pesquisados: ‘é o processo de feedback que permite ao funcionário o autodesenvolvimento’.” Segundo ponto, a avaliação de desempenho provoca o processo de feedback na organização, isto faz com que o funcionário saiba o que as pessoas que trabalham com ele, pensam a respeito do seu serviço, relacionamento e outros pontos que podem ser abordados. Desta forma as pessoas passam a se autoconhecerem melhor e descobrirem quais são seus pontos fortes e fracos, para assim, se prepararem melhor, evitar novos erros e crescerem profissionalmente.

Portanto, muito mais do que um processo de controle, a avaliação de desempenho deve ser encarada como um gerador de feedbacks, que visa trazer um

retorno do resultado obtido por determinada pessoa da empresa e do comportamento desta no seu grupo de trabalho.

Por ser este um assunto tão discutido e criticado, será apresentado como modelo, o sistema de avaliação de desempenho que vem sendo aplicado na Marelli Móveis num trabalho feito em conjunto à Decisum Consultoria, Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

As informações citadas como o modelo de avaliação de desempenho, foram colhidas em visita à Marelli Móveis, onde o Diretor Industrial, Sr. Francisco Santos, o Responsável por Recursos Humanos, Sr. Ricardo e o consultor da Decisum, Sr. Rogério, responderam a várias perguntas na própria empresa, além de informações complementadoras enviadas por OLIVEIRA (1999).

O modelo de avaliação de desempenho da Marelli Móveis, que atua em conjunto com o sistema de remuneração, que será apresentado no próximo capítulo, procura levar em conta não só os aspectos relevantes à produtividade mas também pontos como iniciativa, capacidade de relacionamento e formação das pessoas, além de levar em consideração e utilizar o conceito de Feedback de 360°.

Segundo EDWARDS e EWEN (1998, p. 40-44) o Feedback de 360° é um sistema de múltiplas fontes que tem alto grau de credibilidade e pode aperfeiçoar a política de cargos e salários, além do que, mostra-se mais confiável já que a tradicional avaliação tem como fonte única o superior imediato.

A partir daí, foram definidos três aspectos a serem avaliados pela Marelli, a competência, a habilidade e a formação de seus funcionários.

Através de um Comitê de profissionais da empresa, identificou-se num primeiro a diferença entre competência e habilidade, para depois identificar quais fatores seriam utilizados para cada um dos três grupos de cargos. Identificados os fatores, consensou-se o conceito de cada um deles, para mais tarde serem descritos quatro diferentes graus de avaliação, atribuindo-se a estes valores diferenciados.

A Decisum, dentro do contexto competitivo em que vivemos, diz que competência significa transformar conhecimentos, experiências, aptidões e habilidades

em resultados. A habilidade significa a capacidade física e de comportamento no trabalho em todos os aspectos e a formação, está ligada à instrução esperada para o cargo.

Como pode-se ver no anexo I, a Marelli é uma empresa com três grupos de cargos, operacional, supervisão e direção.

Para o nível operacional, os pesos em relação aos três pontos avaliados são de 10% para a formação da pessoa, 30% para suas habilidades e 60% para competência e estes funcionários são avaliados pelos seus superiores e por ele mesmo.

Para os níveis de supervisão e diretoria, os pesos são diferentes, 15% para a formação, 40% para habilidades e 45% para competência e são avaliados pelos seus subordinados diretos, seus pares e no caso da supervisão, por seus superiores. A diretoria, também é avaliada pela consultoria que acompanha a empresa em suas decisões, além de fazer a sua autoavaliação.

A idéia é iniciar a avaliação conjugada para 360 graus nos cargos superiores, pela facilidade de compreensão dos conceitos, para mais tarde quando houver internalização destes conceitos, então se estenda para toda a empresa.

O instrumento de avaliação desenvolvido (Anexo II) é de simples operacionalização e compreensão e as avaliações são feitas a cada 6 meses da seguinte forma: em janeiro, os funcionários nascidos em janeiro e julho são avaliados, em fevereiro é a hora dos nascidos em fevereiro e agosto e assim por diante.

Após o funcionário ser avaliado por todos os seus respectivos avaliadores, o superior direto faz uma análise, o avaliado tem acesso à avaliação da sua supervisão, que é a que definirá a pactuação de procedimentos para o próximo semestre, inclusive sua alteração salarial. As demais avaliações são informativas para que a supervisão conduza da melhor maneira possível a reunião de feedback do avaliado.

Foi criada uma tabela de salários progressivos, que à medida que o avaliado supere os percentuais estabelecidos para o seu cargo conforme grupo de perfis de cargo, ele ascenda na tabela salarial da empresa, sem se preocupar com um teto salarial. Desta forma o mérito não é conduzido pela supervisão e sim pelo resultado global da avaliação

do funcionário.

O processo implantado na Marelli é fruto da intenção da empresa de criar um ambiente de qualificação pessoal cada vez maior. Ela espera colher os frutos deste investimento num futuro bem próximo. Entretanto, o sistema foi instalado agora e precisa de pelo menos duas rodadas de feedback para ajustar seus resultados.

4.6 Remuneração Estratégica

4.6.1 Remuneração

Este trabalho propõe que a remuneração não seja apenas o recebimento monetário do trabalho realizado pelo funcionário como define ETTINGER (1990, p. 20), ao dizer que, “a remuneração é o que o empregado pode esperar pelo seu trabalho, baseia-se quer nas horas de serviço quer na sua produção.”

A remuneração deve ser encarada como mais um ponto estratégico na empresa. COOPERS e LYBRAND (1996, p. 40) definem remuneração estratégica como “uma forma de ligação com a realidade, um vínculo com a nova realidade das organizações que atuam no mercado globalizado e competitivo”.

Esta distinção tem-se tornado cada vez mais importantes para as empresas, já que a remuneração perde o sentido de apenas pagar o serviço realizado, mas passa a ser também uma estratégia competitiva no mercado.

“Em 70, a forma de remuneração era o salário. Em 80, era o salário e os ‘fringe benefits’. Uma forma indireta de pagamento, só que isto passou a ser inviável. (...) Por isso tudo, muda-se a forma de remuneração. A solução sem dívida é a remuneração com base nos lucros ou resultados. Nos lucros, o próprio nome indica. No caso da avaliação por resultados, alcançando-se uma meta, o funcionário tem sua participação, mesmo que a empresa esteja em prejuízo.” (COSTA, 1999)

O sistema de remuneração, como seqüência do sistema de avaliação de desempenho, também foi baseado no que vêm sendo estudado pela Marelli Móveis.

Na Marelli Móveis, a remuneração fixa passará a ser determinada pelo resultado da avaliação de desempenho. Cada nível tem um percentual de aproveitamento a atingir na avaliação e para fazer com que a parte fixa do seu salário receba um aumento. Este percentual é de 80% para o nível operacional, 82% para a diretoria e 83% para supervisão.

Com isto, a empresa oferece a vantagem de fazer com que o funcionário só dependa dela para conseguir um aumento salarial, porém, a empresa pode tornar-se um pouco mais exigente em relação a qualidade e aprimoramento dos seus funcionários. Isto acontece porque, por exemplo, o funcionário ao atingir 90% de aproveitamento na sua avaliação, passará a receber o equivalente a este resultado e, como sabemos por lei (MP nº 1136, lei nº 4580 de 26 de set./1995) o salário fixo do trabalhador não pode ser reduzido, caso na próxima avaliação o desempenho do funcionário venha a cair a 85%, a empresa pode exigir deste funcionário que ele volte a render o que rendia anteriormente, já que durante seis meses, a empresa pagou por um aproveitamento de 90% enquanto a pessoa rendeu 85%.

Esta idéia fundamenta-se com uma história real contada por SANTOS (1998), onde um funcionário da linha de produção - torneiro - que por muito tempo carregava o reconhecimento de ser o melhor de todos os funcionários da linha de produção da empresa. Porém este nobre funcionário apresentara um enorme defeito: a preguiça em aprender. Não gostava de ler, participar de programas de treinamento e aprimorar-se como indivíduo e funcionário. Até que um certo dia, quando a empresa adquiriu novas e modernas máquinas que fariam o seu trabalho com mais precisão e perfeição, o grande funcionário mostrava-se incapaz de operar tanta tecnologia, pois mal conseguia compreender o manual da mesma. Conclusão, o até então, melhor funcionário não se adequava a realidade da empresa e acabou perdendo o emprego.

Em visita à Marelli, o consultor da Decisum Sr. Rogério e diretor Sr. Francisco Santos, disseram que acreditam que a empresa pode aceitar até duas avaliações ruins do funcionário, se na terceira avaliação este funcionário não recuperar o rendimento que conseguiu atingir, a empresa o demitirá.

Foi questionado também sobre a possibilidade do funcionário atingir os 100% de

aproveitamento na avaliação, caso isto aconteça, o que é muito difícil, o funcionário está no lugar errado e já merece subir na empresa.

Talvez o ponto mais estratégico deste capítulo seja a remuneração por desempenho.

COOPERS e LYBRAND (1996, p. 41) defendem que a remuneração por desempenho pode ser dividida em remuneração variável, que é vinculada a metas de desempenho do indivíduo, da equipe ou da organização e participação acionária, que é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa.

A Marelli já adota há 5 anos a participação nos lucros, isto é, muito antes desta prática virar lei no Brasil, mostrando que a empresa já demonstra preocupação em envolver as pessoas nos seus resultados.

4.6.2 Participação Acionária

Porém este trabalho procura defender a outra forma de remuneração variável, a participação acionária.

Segundo COOPERS e LYBRAND (1996, p. 92) “participação acionária é, portanto, uma forma complexa e sofisticada de remuneração, mas que, se bem projetada, pode gerar, para a empresa e seus funcionários, grandes benefícios a médio e longo prazo.”

SIMÃO, gerente de marketing da Bristol Myers, *in* D’AMBRÓSIO (1998, p. C-8) diz que participação acionária “é uma forma de reverter ganhos pessoais o crescimento da empresa”.

Percebe-se então que esta moderna ferramenta de remuneração já vem sendo aplicada nas maiores economias do mundo.

Participação acionária mostra mais uma vez que o lado humano das organizações torna-se cada vez mais significativa a idéia que este é o principal ativo e fator determinante para o organização.

D'AMBRÓSIO (1998, p. C-8) diz que “as empresas que oferecem programa de ações aos seus funcionários tem o mesmo propósito: reter e motivar os funcionários, direcionar o comportamento de longo prazo e, sobretudo, estimular o sentimento de propriedade e comprometimento.”

Isso mostra a preocupação de não apenas gerar mais ganhos para o funcionário, mas também fazer com que este procure engajar-se cada vez mais nas decisões e planejamentos organizacionais.

“Gates e Allen formaram uma empresa não para levantar capital, mas por que precisava de um veículo para compartilhar a estrutura de participação acionária. Com quem? Com seus funcionários. Por quê? Porque eles haviam criado a principal propriedade da empresa – linhas e mais linhas de código de software – e possuíam seu ativo mais importante para o futuro, o conhecimento de como escrever mais códigos. Formar uma empresa e abrir seu capital proporciona aos funcionários um incentivo financeiro para manter seus ativos trabalhando para a Microsoft, em vez de levá-los para outras empresas.”
(STEWART, 1998, p.94)

Com isto a empresa dispõe definitivamente do conhecimento do seu capital humano, porque o funcionário ao invés de vender suas idéias no mercado, passa a procurar investi-las na empresa sabendo que com isto haverá um aumento no seu próprio patrimônio.

Outro ponto a destacar é a queda de percentual de turn-over nas empresas. A Xerox, por exemplo, através de programas de participação acionária, conseguiu diminuir o turn-over para menos de um por cento.

Contudo, a um custo para desenvolvimento e aplicação deste sistema, segundo D'AMBRÓSIO (1998, p. C-8), “o investimento das empresas para o pagamento dos incentivos de longo prazo é alto. A Bristol Myers gastou US\$1,9 bilhão, 2% do seu valor de mercado (a empresa está avaliada em US\$90 bilhões). Mas obteve retorno. No mundo, as vendas líquidas saíram de US\$12 bilhões em 94, ano anterior ao programa de ações para US\$16,7 bilhões em 97”.

Observa-se que mesmo tendo um alto custo, o investimento no programa de participação acionária gerou um grande crescimento das vendas garantindo assim, o

retorno do investimento.

COOPERS e LYBRAND (1996, p. 95-96) listam os quatro principais tipos de participação acionária, são eles:

- Distribuição de ações, que é a forma mais tradicional de participação acionária e que hoje se estende a todos os níveis hierárquicos;
- Venda de ações, que a disponibilização de um número limitado de ações para os funcionários em condições especiais de pagamento;
- Opção de compra, é um direito que a empresa concede ao funcionário, garantindo-o a possibilidade de compra de ações a um preço pré-fixado numa data futura;
- Ações virtuais ou Phantom stocks, é a concessão, ao funcionário, do direito a ações ainda não existentes ou disponíveis.

No exemplo citado em D'AMBRÓSIO (1998, p. C-8), onde Sílvia Ventura Soares, operadora que ganhava R\$712 mensais e com a venda das ações adquiridas da empresa que trabalhava recebeu R\$38 mil, equivalente a quase cinco anos de salário, pode-se perceber que o plano atinge todos os funcionários da empresa gerando ganhos financeiros tanto para a empresa quanto seus funcionários.

4.7 Treinamento Versus Learning Organization

“O aprendizado não tem muito a ver com treinamento. O aprendizado ocorre no dia-a-dia, ao longo do tempo”. (SENGE, 1998, p. 84)

O mundo moderno relata uma brutal competitividade empresarial, espelhada na globalização da economia, onde as empresas necessitam enfrentar um enorme desafio: mudar seus modelos tradicionais, burocratas e hierárquicos, que lhes acompanhavam a muitos anos, para uma modelo que se adeque a esta nova realidade competitiva; *Precisam aprender a aprender.*

Segundo STEWART,

"a maior parte dos programas de treinamento almeja objetivos muito vastos ou muito limitados, são dados em salas de aula, para um público que precisava da informação um mês antes ou que só precisará dela daqui a dois anos e custam caríssimo.(...) John Seely Brown, Diretor do Centro de Pesquisas da Xerox em Palo Alto, afirma: 'A falsa correlação de aprendizado com treinamento e educação constitui hoje um dos erros mais comuns e mais custosos da gerência das empresas'." (1998, p. 84)

O treinamento entra em conflito, com as Learning Organization, ou Organizações de aprendizagem, como definida por SENGE, "as organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir". (1998, p. 82)

O antigo modelo busca através do treinamento, o aprendizado de seus colaboradores, porém se confunde no fato de que isto é muito mais uma ferramenta orientadora, que simplesmente apresenta ou esclarece um novo assunto, tecnologia, entre outros. Ser uma Learning Organization, é ir além destas propostas de treinamento, pois o colaborador buscará este aprendizado no seu dia-a-dia, continuamente.

O choque se encontra na base da educação. O primeiro modelo somente busca possibilitar a aprendizagem a seus funcionários quando em tempo de treinamento, pois o seu dia-a-dia, normalmente se prende excessivamente à rotinas.

No segundo modelo, learning organization, a empresa oferece condições para que o colaborador esteja sempre se desenvolvendo.

Segundo SENGE,

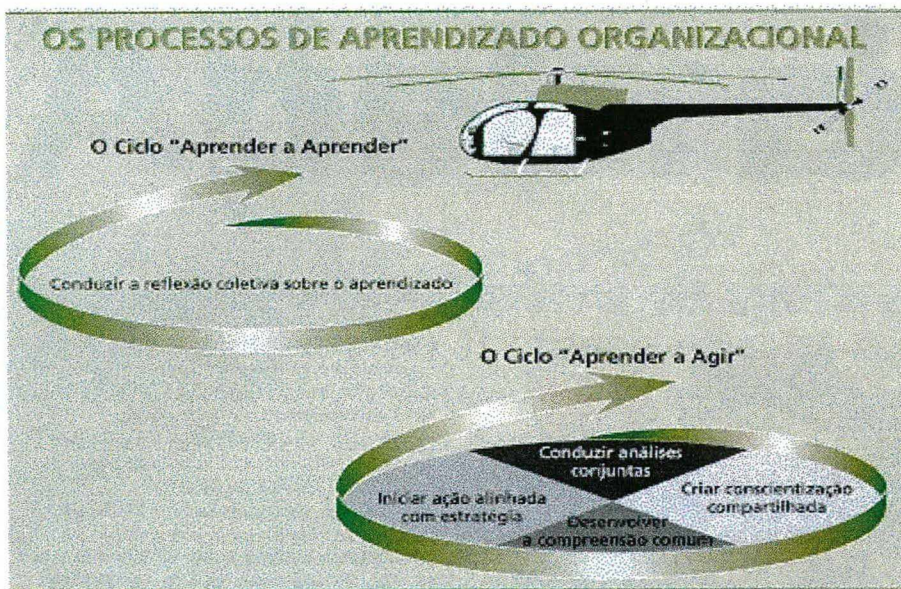
"o aprendizado pode envolver algum treinamento, mas vai além. Poucos de nós aprendem as coisas que são realmente importantes para nossa vida em programas de treinamento. O aprendizado ocorre no dia-a-dia ao longo do tempo. O aprendizado sempre acontece quando as pessoas estão as voltas com questões essenciais ou se vêem diante de desafios. Nesse sentido, o aprendizado não tem muito a ver com treinamento. Programas de treinamento podem ser úteis, por exemplo, para a apresentação de um novo assunto". (1998, p. 84)

É necessário entender que o aprendizado relatado nas Learning Organizations, está relacionado aos desafios que as pessoas buscam e se motivam, de modo que este gere e se torne o laço de comprometimento por ele, com a missão e os objetivos da empresa.

Para se embasar neste modelo, a empresa necessita de um pré-requisito básico: O comprometimento de seus funcionários. Estar comprometido, não significa cumprir horários e fazer tarefas, mas sim lutar para desenvolver sua organização e com isto a você mesmo.

Segundo MAIRA, BRAGAR, et al. (1998, p. 60), “o processo de aprendizado organizacional tem quatro estágios: Coscientização, compreensão, ação e análise. Depois vem a reflexão”.

Os autores explicam os processos, de acordo com a figura a seguir:



Fonte: Maira et al. (1998, p. 60)

Figura 3.1 - Os Processos de Aprendizagem Organizacional

Nas organizações de aprendizagem, o conhecimento é gerado pelas pessoas que devem aplicá-lo e usufruí-los, e não somente por um grupo isolado, ou composto por

executivos especialistas, ou ainda por pessoas de mais alto nível hierárquico. A empresa do conhecimento rompe organogramas e se alia ao conhecimento aplicado à busca da melhoria e de soluções contínuas.

Na Marelli Móveis para Escritório, buscando se adequar a este modelo, a empresa busca através da conscientização de seus funcionários, partir para o modelo da “empresa que aprende”. Os primeiros frutos já começam a brotar, em todos os níveis da organização. Na linha de produção encontram-se, praças de leitura, para que em momentos de “gargalo de produção”, os colaboradores do chão de fábrica possam praticar leitura sobre temas que envolvem suas atividades, livros de várias áreas de administração – Marketing, Recursos Humanos, finanças, ...-, atualidades, jornais, periódicos, etc.

Muitas soluções que antes eram encontradas somente por técnicos, e muitas vezes custavam tempo e dinheiro, por buscar soluções externas, hoje são encontradas pelos próprios colaboradores do chão de fábrica. Não basta apoiar seus funcionários a crescerem e se desenvolverem, é necessário dar espaço e liberdade para que este conhecimento seja traduzido em idéias e soluções.

Segundo SIMÕES,

“Uma empresa só obtém o comprometimento de seus colaboradores a partir do momento que, primeiro, tem condições de criar missões desafiadoras, que motivem as pessoas. Ela tem de dar a essas pessoas a instrumentalização necessária para que elas cumpram suas missões. E tem ainda de criar condições para que, fechado o ciclo, seja em que tempo for, as pessoas possam dizer o seguinte: Estou saindo daqui melhor do que entrei”. (1997, p. 3)

Para tornar-se uma Learning Organization não é suficiente achar que os colaboradores estão empenhados e conscientizados, é necessário fazer uma dualidade entre a organização e o colaborador, de forma que os mesmos se tornem um único corpo, uma única forma, com objetivos, metas e desafios a serem alcançados.

Como conta SHINYASHIKI,

“Era uma vez uma pessoa andava muito mal, sua equipe se encontrava

Então na proposta apresentada neste trabalho não há necessidade de promover algum treinamento para o funcionário?

Claro que sim, pois muitas vezes este necessita desenvolver algum conhecimento que não está presente em suas possibilidades, e que não pode ser desenvolvido de imediato na empresa. Um exemplo pode ser visto quando um funcionário não possui alguma formação ou conhecimento que faz necessária na descrição de seu cargo na empresa.

Porém a proposta é de que haja um programa de treinamento apenas nesse casos, deve-se sim, buscar a mentalidade de ser uma empresa voltada para o aprendizado contínuo, isto é, uma Learning Organization.

Você acha que sua empresa ou organização é uma Learning Organization, ou seja, uma verdadeira empresa do aprendizado?

O quadro a seguir pode ajudar a responder esta pergunta:

O TESTE DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE		Sempre	Com frequência	As vezes	Raramente	Nunca
1. A organização "aprende com a experiência" e não repete os erros.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Quando alguém sai da organização, seu conhecimento permanece.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Quando conduzi uma tarefa, uma equipe dissemina e documenta o que aprendeu.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O conhecimento gerado em todas as áreas da empresa é investigado, legitimado e disponibilizado para toda a organização através de bancos de dados, treinamento e outros eventos de aprendizagem.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A organização reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A organização avalia sistematicamente suas necessidades futuras de conhecimento e desenvolve planos para atendê-las.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A organização facilita a experimentação como um modo de aprender.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A organização aprimora suas capacidades de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento aprendido com os processos de aprendizado de outras organizações.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Maira et al. (1998, p. 62)

Figura 3.2 - O Teste da Organização que Aprende

desmotivada, as contas sempre no vermelho e ninguém se envolvia com os projetos. Certa manhã, quando os funcionários chegaram para trabalhar, viram um grande cartaz anunciando: Faleceu a pessoa que impedia o seu crescimento na empresa. O velório será na quadra de esportes. Foi um alvoroço! Todos queriam saber quem era esta pessoa: - Ah! Eu tinha certeza que alguém estava impedindo o meu crescimento, por isso estava tendo problemas no trabalho, sentenciava a maioria. A agitação foi tão grande que precisaram chamar a segurança para organizar a fila do velório. O caixão tinha somente um visor, o qual estava coberto por um pano. Conforme as pessoas se aproximavam do caixão, ficavam muito excitadas: Quem seria a pessoa que me sacaneava? Ainda bem que ela morreu. Agora ninguém vai me segurar! Elas se aproximavam do visor, levantavam o pano, engoliam a seco e faziam um silêncio sepulcral, como se tivessem atingidas no mais profundo de sua alma. Pois bem, (...), dentro do visor havia um espelho. (1996, p. 18)

Segundo FRANCO, “o capital intelectual que outrora levava 20 anos para se desatualizar, hoje não passa de 2 anos. A desatualização é corrente, e o preço é alto para aqueles que resistem a adoção de novas formas e conteúdo de trabalho, de novos conhecimentos, habilidades e atitudes”. (1996, p. 14)

As empresas e seus empresários necessitam “aprender” que, ser uma empresa do conhecimento, ou geradora de conhecimento aplicado, já é uma realidade presente na maioria de suas grandes concorrentes. A busca por melhores soluções e desenvolvimentos de novos produtos não virá apenas através das altas tecnologias, uma vez que esta estará presente na maioria de suas concorrentes devido a atual facilidade atual de adquiri-la.

“Não acredito que a tecnologia tenha um impacto tão grande assim, porque as mudanças fundamentais nessa área sempre estiveram relacionadas com as pessoas e não com tecnologia. Até o momento o máximo que a tecnologia da informação fez foi permitir que as pessoas troquem dados e informações, o que nem sempre é a questão mais importante do aprendizado”. (SENGE, 1998, p. 82)

As empresas geralmente sentem a necessidade de atualizar seus funcionários e promovem cursos e treinamentos isolados. A Learning Organization se contrapõem a este modelo, buscado a todo instante e momento, educar e possibilitar a aprendizagem a seus funcionários.

4.8 Rotina e Estresse excessivo não combinam com Criatividade

Se a empresa que não consegue propiciar ao seu funcionário o desejo de desempenhar seu trabalho com vontade e afinco, muitas vezes o motivo está relacionado ao fato de que a realização de suas funções estejam associadas a rotina, ou seja, uma seqüência de trabalho que se observa por uma força de hábito.

“Marginal do Tietê, dia de sol, cinco ou seis da tarde, início de verão; quem segue de carro no sentido Penha-Lapa, quando estiver perto da ponte Cruzeiro do Sul, poderá ver o sol se pondo no horizonte, bem em cima do rio Tietê, que estará transformando numa lâmina vermelho-vivo, cortando agressivamente o cinza da paisagem poluída. Parece um quadro de Van Gogh. Um turista típico poderia parar ali para fotografar, pensando que já havia valido a pena vir a São Paulo somente por aquela vista. Entre cem alunos meus, noventa conhecem bem o local. Entre esses noventa, somente uns dez notaram a beleza desta paisagem. Por quê? Simplesmente porque a rotina nos cega”. (JOSÉ PREDEBON, 1997, p. 10)

A palavra rotina não deve ser repensada somente no que se refere a realização de tarefas, mais sim, na vida como um todo, seja ela a pessoa, indivíduo ou a empresa. A empresa que não se preocupa em combater rotinas, dinamizar seus processos torna-se vulnerável a atual conjuntura, devido ao fato de que hoje a mudança não acontece na mesma velocidade que acontecia nos anos anteriores, ela acontece de forma muito rápida.

Segundo CASAROTTO (1999), rotina “é a seqüência repetitiva de atividades visando um determinado objetivo”.

Pessoas que vivem em rotinas, realizam atividades que jamais geraram mudança e criatividade, se encontram submersas em anseios, não rendem o que poderiam render para sua organização. O indivíduo deve buscar combater sua rotina, deve sim ser flexível e não mais um simples realizador de tarefas, evidenciado na ótica Taylorista. E a rotina tem como uma das conseqüências, o estresse, fator este que pode gerar resultados negativos tanto para as pessoas quanto para as organizações.

O estresse se configura no indivíduo de várias formas, sejam elas relacionadas a

fatores físicos, psíquicos, ou até mesmo adaptativos a situações. No paradigma atual, onde vivemos em constantes mudanças e adaptações, o estresse se faz presente de forma tal que, vários estudos já foram realizados e realizam-se, com o simples objetivo de combater essa “ameaça potencial ao trabalhador”.

Grande número de pesquisas realizadas concorda que o conflito entre as metas e estrutura das empresas, com as necessidades individuais de autonomia, realização e identidade, são agentes “estressores” importantes. A medida que há oposição entre a realização do projeto do trabalhador e a organização do trabalho, esta impõe a realidade freqüentemente diferente. Pode-se dizer que a organização do trabalho é a imposição da vontade do outro, da divisão do trabalho, do conteúdo das tarefas, das relações entre os trabalhadores. (FRANÇA e RODRIGUES, 1997, p. 82)

Na “era do indivíduo”, na qual as pessoas passarão cada vez mais a terem seus valores pessoais orientados por exigências de padrões comportamentais voltados para a excelência como ser humano, torna-se inevitável o reencontro de cada um consigo mesmo (seja a empresa ou o seu corpo intelectual), através de um novo processo de percepção da vida, dos seus ideais e de tudo aquilo que se tem construído nas suas relações.

As pessoas nas empresas precisam estar mais fortes, porque as pressões também são mais fortes. Muitas empresas, do tipo pública, com total estabilidade financeira, sem ameaças de clientes ou mercado, saem de sua monotonia repetição de rotinas, para se tornarem enxutas, flexíveis e profissionais. Saem da ausência de desafios, para ambientes totalmente turbulentos e desafiadores. (FRANÇA e RODRIGUES, 1997, p. 90)

Porém, o estresse também pode ser analisado de outro parâmetro, na qual condicionamos este estado psicossomático, a pessoas e empresas que não conseguem se desligar desta forma de estado.

O trabalho burocrático também compromete a pessoa a este tipo de estado, influenciada no fato de que a repetição acirrada de atividade ou tarefa, não permita trabalhar com sua parte criativa, lhes tornando viciadas, condicionadas a um estresse

contínuo. É preciso despertar-lhes a floração de idéias, ou seja fazê-los corresponder ao interesse e comprometimento pela empresa através de sua "CRIATIVIDADE".

“O estresse é uma das coisas mais maravilhosas que pode acontecer a um ser humano. É a oportunidade de mudar, de criar, é o aviso do corpo de que estamos no caminho errado. é a grande chance de alterar nossos valores, nossas crenças e nossa vida. Se não mudarmos, chegará a doença; se aceitarmos a mudança, cresceremos” (FILHO, 1998, p. 30)

Tão falada nos dias de hoje, presente em todas as previsões e paradigmas de recursos humanos, sejam eles ditos por experts ou simples "desafiadores", sem dúvida a criatividade está sendo e será um diferencial entre as empresas neste novo contexto econômico.

Criatividade, citada em BEMVENUTTI *in* NETO (1997, p. 8), é “o processo que resulta na emergência de algo novo e original, aceito como útil, satisfatório ou de valor, por um número significativo de pessoas em um determinado ponto do tempo”.

Todos aclamam por esta ferramenta, entretanto só alguns conseguem usufruí-la. Nas escolas clássicas, burocratas e de modelos inflexíveis, a empresa não propiciava aos funcionários desenvolver esta criatividade como forma de retorno a empresa. Hoje em dia em muitas organizações isto já é comum, porém o resultado apresenta muitas distorções, se fizer-mos comparações entre empresas. Mas porque será?

O grande problema de muitas empresas está ligado ao fato de que o prestígio é dado apenas a quem nunca erra, e não necessariamente a quem acerta, sendo que a preposição correta deveria ser: o importante é tentar acertar, no lugar de não errar apenas. Isto nada mais é que o lado falso de criatividade.

Para se trabalhar com criatividade é necessário que a empresa passe a ser participativa, e não mais condicionada.

"Ao se implantar a gestão participativa, não se muda a cultura da empresa. Ocorre aí, então, uma separação entre técnica e realidade. Você é estimulado a participar, a ser inventivo, a valorizar o trabalho em equipe, mas as recompensas

continuam sendo individuais, errar continua sendo errado! Existe um chefe não um líder" (BEMVENUTTI *in* NETO, 1997)

De nada nos adiantaria trabalhar com um software de última geração, se o nosso computador não tivesse memória suficiente. Então a maioria das empresas prefere o software antigo e ultrapassado, ou invés de comprar mais capacidade de memória para o computador. Então o difícil passa a ser trabalhar a mudança, o novo paradigma.

Como diz DE MASI (1990, p. 6), "o trabalho deve ser menos padronizado e a hierarquia, menos rígida. Não é necessário passar mal no trabalho e se sentir bem em casa. É preciso sentir-se bem num e noutro lugar. No trabalho criativo e intelectual não é importante a divisão entre a fábrica e casa. A idéia pode surgir a cada momento, no escritório ou debaixo do chuveiro".

A criatividade é alcançada não só no horário de trabalho e dentro da organização, pois uma idéia ou inspiração, não tem hora para acontecer. O paradigma atual, engrandece essa circunstância, onde não poderemos mais colocar barreiras e fronteiras entre a casa e o trabalho, os dois devem caminhar lado a lado para que a criatividade seja eficaz.

O empregado que pode realizar sua tarefa ou parte dela na sua casa, ou no lugar que considerar ideal, mudando assim aquela idéia de "cumpridor de horas", seu tempo poderá ser melhor aproveitado, o seu comprometimento e realização poderão ser maiores. Será que o tempo e o desgaste no percurso para a empresa, o trânsito, a realização de horários e jornadas diárias darão mais capacidade criativa e resultados mais eficazes que aqueles que buscam esta criatividade e trabalho a qualquer hora do dia?

Existem vários autores que escreveram livros sobre administração do tempo, portanto, esta tarefa não se mostra como das mais difíceis ou impossíveis de ser alcançada.

O fato de dar liberdade de horário aos funcionários e acabar com o controle por cartão ponto, por exemplo, não significa que ajudará as pessoas envolvidas a conseguir estarem melhores com sua vida privada e mais motivadas ou satisfeitas ou criativas, é necessário ensiná-las a administrar o seu tempo.

Como foi definido no capítulo Trabalhador do Conhecimento, pelas palavras de BOOHER e MAYER, não podemos aumentar o tempo, mas sim sermos mais eficientes em nossas ações eliminando as que forem redundantes, ou seja, aproveitar o tempo desperdiçado tornando o mesmo eficiente e produtivo.

A administração do tempo ajuda a priorizar tarefas, fazendo com que as pessoas não percam tempo com atividades sem importância, a distribuição do tempo é fundamental, tarefas rotineiras devem ser resolvidas rapidamente, tarefas que exigem criatividade, concentração e que tem grande importância devem ter um espaço de tempo maior para sua realização.

Pode-se então, concluir que rotina, estresse e criatividade são realidades diferentes, porém interligadas e existentes em organizações de todo o mundo. Combater a rotina, não significa “virar a mesa”, reformular toda a estrutura da empresa e simplesmente dizer que de agora em diante a empresa é participativa e visa soluções criativas. Precisa-se sim, repensar atividades, atitudes e ações, para que se possa reformular, reinventar, enfim propiciar a empresa soluções criativas e inovadoras.

PARICH (1994, p. 27), diz que: "Precisamos tentar obter, durante a cada instante de nossa existência, o máximo possível de satisfação e prazer com tudo aquilo que conseguimos".

NETO (1997, p. 11), relata que, “se você faz o que sempre foi feito, vai conseguir sempre os mesmos resultados, e isso não interessa a ninguém” e ainda fala de duas das maiores empresas do mundo presente constantemente em nossas casas; a multinacional “Coca-Cola”, foi inventada com o objetivo medicinal, porém comprovou-se que a mesma não possuía nenhuma qualidade médica, só então passou a ser vendida como refrigerante. Bill Bowermam estragou a forma de fazer crepes de sua esposa, pois teve a idéia de fazer um novo tipo de solado de tênis, na qual hoje em dia todos nós admiramos a qualidade de seu produto; Nada mais nada menos que a gigante NIKE.

Principalmente nas empresas brasileiras, geralmente acontece um enorme paradoxo, onde são prestigiadas as pessoas que nunca erram, não necessariamente quem acerta, sendo que o correto deveria ser: “O importante é tentar acertar, no lugar de não errar apenas”.

Este paradoxo pode ser solidificado quando encontramos organizações, como a citada a seguir por BEMVENUTTI *in* NETO (1997, p. 8): "O presidente de uma companhia ignora sistematicamente as sugestões dos funcionários. Como a empresa começa ir mal, um consultor é contratado. Ele escuta as sugestões dos funcionários e as entrega ao presidente, que as implanta".

Isto relata o desperdício ou simplesmente a ignorância de saber que os funcionários representam o maior ativo de uma empresa, e é através deste ativo que ela deve alcançar seus objetivos.

Enfim, estudos realizados comprovam que criatividade não está relacionada ao Q.I. do indivíduo. Segundo BEMVENUTTI *in* NETO:

"Um jornal americano realizou certa vez um concurso entre seus leitores. Ganhava quem desse a melhor resposta para o problema: Um físico ganhador do Nobel, um diplomata importante e um presidente de uma grande companhia estão em um balão, sobre o deserto. O balão começa a cair. A única chance de sobrevivência é jogar um dos ocupantes para aliviar o peso. Quem deve ser sacrificado? Choveram respostas, verdadeiras teses dizendo que um dos ocupantes era mais importante que os outros. O vencedor foi um menino de 7 anos, com a resposta: o mais gordo". (1997, p. 9)

Portanto, é importante buscar em todos os funcionários da empresa a criatividade, independente de formação, cargo ou experiência, além de que é fundamental também, acreditar e investir nestas novas idéias.

4.9 Pontos Fundamentais para a Empresa da Era do Conhecimento

4.9.1 Empowerment

"Apertem os cintos que o chefe sumiu"! O que parecia uma brincadeira a mais ou menos cinco anos atrás, passa a ser uma realidade que se faz presente não somente nas empresas japonesas ou as "Top of Line", gigantes americanas. Trata-se do Empowerment, a substituição do modelo tradicional evidenciado principalmente pela teoria "Y", onde o trabalho se resumia no cumprimento de tarefas, tais quais exigidas por

um superior que mais parecia um decaptador, que cede lugar ao trabalho por times ou equipes. No meio da década, o empowerment foi aclamado de utopia, porém está presente até em empresas brasileiras.

Segundo CASTRO (1996, p. 28), "empowerment é a criação de um ambiente no qual os colaboradores de todos os níveis sentem que possuem afetiva influência sobre os padrões de qualidade referentes ao negócio, dentro de suas áreas de responsabilidade".

Empowerment pode ser facilmente compreendido quando se fala em equipes ou times de trabalho. Os chefes, que antes ordenavam se transformam em líderes ou facilitadores que coordenam o time. A hierarquia perde seu valor, e a autoridade veste-se de vontade e de comprometimento.

Um bom exemplo deste modelo são as escolas de samba. Milhares de pessoas desfilando numa mesma avenida, se comprometendo com as cores da mesma escola, trabalhando em equipe, gerenciadas por líderes e com o mesmo objetivo.

Mudar o modelo organizacional, como retratado em outros tópicos do trabalho, é uma tarefa árdua porém não impossível.

Como diz CAMARGO (1998, p. 27), "mudar de modelos de gestão altamente centralizados e pouco participativos, baseados em relação de dependência, para estruturas de alta flexibilidade, descentralizadas e interdependentes não é tarefa fácil, pois envolve profundas mudanças culturais, individuais e grupais. Mais a recompensa do esforço é notável".

Porém percebe-se que implantar a mentalidade de trabalho em equipe ou empowerment nas organizações não é algo simples já que exige uma cultura favorável às mudanças na empresa, pessoas que acreditem que o trabalho realizado em equipe pode gerar melhores resultados para empresa e para ela mesma, além de outros fatores que necessitam ser analisados e trabalhados antes da implantação de tal mentalidade.

4.9.2 Comprometimento

Um dos requisitos para o sucesso da implantação do empowerment é o comprometimento do funcionário no todo da organização, não basta somente comprometer-se com seu time, pois o objetivo dos times é também de se comprometerem com o planejamento global da empresa.

Segundo PETERS (1995, p. 69):

"Após uma mudança de planos de última hora, telefonei para um hotel certa manhã pedindo uma reserva; me desligaram e fiquei ali plantado, esperando. Por fim deparei com uma pessoa de carne e osso na recepção, que me disse, sem rodeios, não poder me ajudar. Quando perguntei por quê (calmo), respondeu (calma): 'não sou eu quem cuida das reservas'."

A situação vivida por Tom Peters é um tradicional exemplo de falta de comprometimento do funcionário com relação a empresa, bem ao contrário de um caso ocorrido por funcionário da Marelli Móveis, em que foi relatado neste trabalho no capítulo 3.2.2, página 21 - Relações com colaboradores e clientes.

Além disso falta um ponto muito importante que na verdade é o que acaba faltando para o sucesso do empowerment. Delegar responsabilidades. A partir deste ponto pode-se pensar em comprometimento.

MÖLLER (1995, p. 2), escritor dinamarquês e autor do livro *Employeeeship – Como Maximizar o Desempenho Pessoal e Organizacional*, fala sobre um novo termo, criado pelo próprio autor, fundamental para o alcance do comprometimento nas empresas, é o *employeeeship*, que é definido como “o ato de assumir responsabilidades e poder. Neste caso, o funcionário é o sujeito principal da ação, mas a empresa deve criar um ambiente propício para que ela se desenvolva.”

MÖLLER (1995, p. 3) procura dar a idéia ainda de que para implantar o *employeeeship* é preciso conhecer o ser humano, fato que a maioria das pessoas e empresas não estão preparadas. Existem quatro ferramentas básicas para alcançar a

excelência do employeeship:

- sempre colocar as pessoas em primeiro lugar;
- ter qualidade pessoal, selecionando funcionários de acordo com os valores desejados;
- delegar poder e responsabilidades para gerentes e empregados;
- administrar para todos.

Os objetivos destas ações são, conseguir o comprometimento de todos os integrantes da empresa e ajudar o funcionário a desenvolver sua própria iniciativa, já que o desenvolvimento pessoal é um pré-requisito para o desenvolvimento da empresa como um todo.

4.9.3 Horário Flexível

Exemplo como este faz-se acreditar que funcionários e equipes altamente comprometidos com a empresa possam merecer um alto nível de confiança da empresa, resultando na eliminação de controles excessivos que não trazem resultados e geram custos.

A grande maioria das empresas são burocratizadas e portanto possuem excesso de controles. Um bom exemplo são os órgãos públicas.

No Jornal Nacional do dia 22 de dezembro de 1999 destacou em uma de suas reportagens o gasto de 1,5 milhões de reais que o Governo Federal teve implantando sistemas eletrônicos de controle de horário em suas repartições. O sistema implantado pelo governo gerou uma grande polêmica, embasada na insatisfação de seus funcionários, que sentiam-se extremamente controlados como se os mesmos fossem máquinas, além de facilitar o privilégio dos níveis hierárquicos mais altos.

Pode-se acreditar que a empresa que seleciona as pessoas mais bem preparadas nos aspectos técnico e pessoal, que procura valorizar e buscar a criatividade dos funcionários e alcança o comprometimento destes, não pode deixa-los encurralados a

controles desta natureza, pois isto associa-se a rotinas e cumprimento de horas.

Porém nem todos os trabalhos, a princípio, se encaixam num sistema sem controle de horário, como por exemplo as pessoas que tem contato direto com o cliente.

Como já vimos no capítulo de Criatividade, o trabalho que gera inovação não precisa ser desenvolvido apenas no escritório, mas em qualquer lugar e hora.

"trabalhar em casa pelo menos duas vezes por semana tem se tornado cada vez mais comum para os funcionários de algumas organizações. A tendência foi observada pela KPMG em pesquisa realizada entre as mil maiores empresas listadas pela revista americana Fortune. Cerca de 23% dos entrevistados adotaram esse sistema de trabalho. Nesse universo, 53% obtiveram aumento de produtividade e satisfação profissional dos empregados, e 30% conseguiram reduzir a rotatividade. Cerca de 29% das companhias entrevistadas, com faturamento médio de US\$ 7 bilhões e cerca de 45 mil empregados no total, pretendem ampliar o programa de trabalho em casa no próximo ano". (T&D, 1997, p. 43)

É importante salientar que esta forma de trabalho não deve jamais ser confundido com home-office, isto é, o trabalho feito exclusivamente em casa. Neste caso, a empresa oferece a opção da pessoa trabalhar na companhia, em casa ou em qualquer outro lugar que ela o realize da melhor maneira. O importante para a empresa não é o local onde a pessoa vai realizar seus projetos ou tarefas, mas sim que ela as realize no prazo, com qualidade e custo planejados.

4.9.4 Ambiente de Trabalho

Tais processos não podem servir de desculpa para a empresa não investir em melhorias no local do trabalho, pois é necessário proporcionar aos funcionários um ambiente de trabalho onde este sinta-se à vontade e confortável para desenvolver com tranquilidade suas atividades, além de ter que ser uma excelente opção de local de reuniões e trabalhos em equipe.

GILMARTIN, CEO da Merk & Co, (1998, p. C-8) cita que "a companhia responsabiliza-se por oferecer um ambiente onde as pessoas possam atingir seu

potencial, e os empregados responsabilizam-se por desenvolver suas responsabilidades."

É importante destacar num ambiente de trabalho, duas linhas de ação: o ambiente físico, que foi mencionado, também é de grande importância em todos os tipos de trabalhos a se realizar na empresa. Por exemplo, na linha de produção, o ambiente deve ser limpo e bem iluminado, e seu lay out, otimizado para melhores resultados. Já o ambiente psicológico cujo perfil é traçado pela cultura da empresa e seus funcionários.

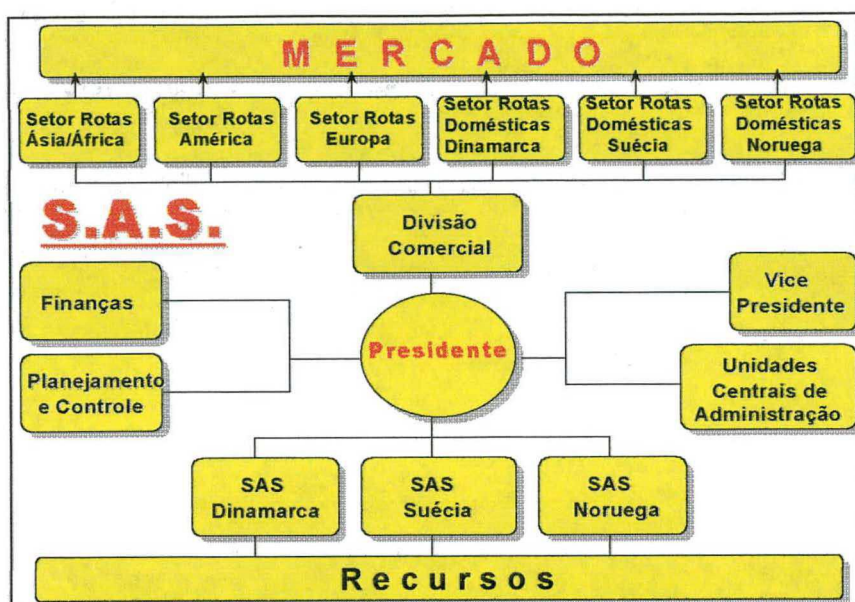
AIDAR (1994, p. 110) diz que "um ambiente psicológico agradável onde as pessoas, em vez de buscar 'culpados' por eventuais erros, estão orientadas para busca de soluções, favorece bastante a melhoria do desempenho de todos no trabalho."

LUDWIG (1998) falou em seminário um exemplo da Microsoft. Seattle, empresa sede da Microsoft, é um lugar penumbro que raramente faz sol e quando este acontece, ninguém na empresa tem obrigação de trabalhar.

Isto gera um ambiente psicológico altamente positivo na organização, já que os funcionários percebem que a Microsoft é um local onde exige-se resultados e não que o cartão ponto esteja impecavelmente preenchido.

4.9.5 Estrutura Funcional

Em relação à estrutura hierárquica, o presente trabalho procurou basear-se no exemplo dado pelo professor CHIAVENATO (1998) da empresa SAS, organização sueca de aviação, onde os clientes são colocados em primeiro lugar, as pessoas que trabalham diretamente com os clientes aparecem no plano abaixo, e dando base para o funcionamento destes funcionários, aparecem os diretores e parte administrativa em último plano.



Fonte: Chiavenato (1998)

Figura 3.3 - Organograma – SAS

É fundamental acrescentar que não é por isso que toda a organização deve estar voltada apenas para os interesses dos clientes.

"Hal Rosenbluth descreveu o incrível sucesso da sua agência de viagens, a Rosenbluth Internacional, no livro O cliente vem em segundo lugar. Adoro este título! Quem vem primeiro? Não seja tolo, diz o Rei Hal; são os funcionários. Isso é elementar caro Watson - Se você quiser realmente colocar os clientes em primeiro lugar, coloque os funcionários mais acima. Entendeu? PETERS (1997, p. 49)

Isto quer dizer que, as pessoas que administram a organização, isto é, são a base, se não colocarem as pessoas que trabalham com os clientes em primeiro lugar, não conseguiram que o resultados dos seus projetos e preocupações cheguem ao cliente.

Várias teorias e autores criticam a existência da hierarquia e tentam de todas as formas formar um empresa plana, isto é sem níveis hierárquicos. Porém DRUCKER (1999, p. 39) diz que "ouve-se falar muito sobre o fim da hierarquia. Isso é bobagem

pura e simples. (...) É um princípio estrutural correto ter o menor número possível de camadas, ou seja, Ter uma organização o mais 'achatada' possível - mesmo porque a primeira lei da teoria da informação nos diz que 'cada relê dobra o ruído e reduz a mensagem pela metade'."

Observa-se portanto, que é necessário acabar com o excesso de burocracia e maximizar a capacidade da empresa, mas toda as empresas necessitam de líderes que assumam o comando em momentos de crise.

5 CONCLUSÃO

A realidade dentro da maioria das organizações, ficou visivelmente aquém do esperado em relação às modernas teorias da administração. Porém, observamos que as grandes empresas, que mudam os paradigmas da administração e que lideram o mercado com produtos e serviços de alta qualidade e inovação, são as que foram usadas como exemplos que comprovam que pontos como, valorização da capacidade intelectual e condições para desenvolvimento deste talento, fazem com que estas organizações estejam sempre atualizadas e capacitadas em promover as mudanças necessárias, estando constantemente a frente de seus concorrentes, surpreendendo assim, o mercado.

Isto vem a mostrar que este trabalho não é formado por idéias e teorias românticas ou de ficção, mas sim por fatos que já são aplicados e estão coerentes com a realidade exigida pelo atual mercado global.

Este mercado exige que no presente deve-se oferecer a melhor qualidade possível de produtos e serviços aos seus clientes externos e, para isso, a empresa deve valorizar e desenvolver seus clientes internos. Outro ponto exigido pela globalização, é que a empresa esteja sempre procurando estar de olho no futuro, antecipando-se às tendências de mercado e organizacionais, garantindo um sucesso de longo prazo.

A empresa que mantém antigos padrões de gerenciamento, se contrapõe a expectativa dos melhores trabalhadores do mercado. Pois estes são altamente qualificados, responsáveis, tem capacidade criativa e de autogerenciamento.

Com isso, as empresas devem procurar colaboradores que não sirvam apenas para cumprir tarefas e sim para modificar uma realidade, ou seja, criar e inovar.

A idéia inicial do projeto era a de implantar tais teorias em uma área piloto de uma empresa. Várias organizações grandes e de nome consolidado foram visitadas. Nestas, eram esperadas dois tipos de resposta:

“Isto é uma realidade, a nossa empresa já está fazendo parte deste contexto.”

“Somos conscientes da atual competitividade e estamos começando a entrar em novos modelos de gestão.”

Porém, para nosso espanto, freqüentemente ouvíamos:

“Sabemos disso, porém nossa empresa tem mais de 20 anos de mercado e cresceu até hoje trabalhando desta forma. Não pretendemos mudá-la.”

“Eu como responsável pelo R.H. da empresa tenho esta mentalidade, entretanto não vale a pena tentar levar tal projeto para o dono da empresa, já que este começou do nada e não acredita nestas teorias, além de tudo, esta é uma empresa familiar.”

Confrontando com esta realidade, o professor e consultor Roberto Palominos não exitou em nos indicar uma empresa que busca se atualizar e se manter competitiva através de seus colaboradores.

A visita à Marelli Móveis foi de grande valia para este trabalho, não apenas no que se refere a filosofia e cultura de valorizar o capital humano que a empresa desenvolveu, mas também como um importante incentivo a equipe do trabalho.

Se estamos vivendo o momento do capital intelectual, e conseqüentemente do capital humano, as empresas estão virando cérebros. As empresas que criam, inovam ou que simplesmente pensam, aparecem em todas as pesquisas como as mais rentáveis.

Quando a Microsoft encerra o expediente, que patrimônio fica na empresa? Será que ele tem algum valor? Os funcionários vão para suas casas e com eles levam suas idéias, mente e pensamento, isto sim é valioso, ali está o futuro da empresa.

Pode-se concluir também que a burocracia, o excesso de níveis hierárquicos e a rotina são alguns exemplos de modelos situacionais que se contrapõe ao capital intelectual.

O trabalho, atingiu o objetivo proposto, dar, através de uma proposta de gerenciamento do capital intelectual, condições para que os funcionários realizem as tarefas que são importantes no mercado competitivo em que vivemos, são elas, criar, satisfazer e superar as expectativas do cliente

ANEXOS

ANEXO I

MARELLI MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO

A Empresa

Fundada em 02 de abril de 1983, a Marelli Móveis para Escritório foi criada pelos três atuais sócios, Rudimar Borelli, Francisco Santos e Daniel Mazzocchi. A empresa iniciou suas atividades produzindo artesanalmente, somente dois modelos de cadeiras fixas. O espírito empreendedor dos seus jovens fundadores foi responsável pelo crescimento ordenado da empresa, através do desenvolvimento de novos produtos, então, ela foi se transformando numa das mais importantes fábricas de móveis para escritório do Brasil.

Situada na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, a Marelli possui instalações próprias, projetadas seguindo um planejamento que procura na racionalização do espaço, a plena integração entre as equipes de trabalho, otimizando e agilizando todo o processo produtivo. Esta estrutura permite à empresa estar em perfeita sintonia com as mudanças e necessidades de mercado, apresentando assim, soluções rápidas e inovadoras.

Toda sua atual estrutura, se empenha plenamente com a missão da empresa:

“Oferecer soluções diferenciadas em móveis e serviços para ambientes de trabalho, através de seu desenvolvimento, fabricação e comercialização, de forma competitiva e ética, elevando continuamente a satisfação e a qualidade de vida de clientes, colaboradores, acionistas e sociedade.”

Seguindo análises mercadológicas, a Marelli desenvolve projetos para a fabricação de seus móveis. A empresa faz o que o consumidor quer. Estando perfeitamente adequada aos interesses e necessidades do mercado, o produto passa para linha de produção, na qual a qualidade se mostra como uma preocupação constante, iniciada desde a escolha dos fornecedores, que passam por cursos específicos dentro da

própria empresa, de forma a integrá-los perfeitamente a filosofia da mesma. A parceria e a responsabilidade pelo resultado final dos produtos se torna realmente efetiva.

Por mês, são expedidos em média, 30.000 peças. Essas peças são produzidas numa moderna estrutura operacional, com a aplicação de avançados sistemas de produção, representados por maquinário importado e outros desenvolvidos especificamente para a empresa.

O sistema de produção funciona através de células de trabalho, independentes e com funções específicas. Porém todas aptas a executar qualquer função pertinente a outras células, quando o cronograma assim exigir. Com esse sistema de trabalho potencializa-se a produção, tornando-a mais ágil e eficiente. Cada célula tem ainda a preocupação pelo controle de qualidade do produto.

A preocupação com cada detalhe no desenvolvimento de seus produtos, caracteriza-se como uma constante, que começa desde a escolha da matéria prima, passando por todos os controles de qualidade, até o último detalhe da formação do produto.

Pesquisas de mercado são constantemente realizadas para detectar as expectativas do consumidor, além de constantes observações, no referente a tendências internacionais, para design e conforto são observadas e adaptadas às características brasileiras. Novos conceitos em ergonomia são estudados e aplicados. Todo esse esforço se consolida num móvel com personalidade própria, perfeitamente apto a atender um mercado cada dia mais exigente e ávido por novidades.

A política administrativa da empresa, está estruturada essencialmente na valorização de seus recursos humanos. Na Marelli, "o colaborador não é apenas um corpo, uma força de trabalho, mas sim, mente, idéias e pensamento". A preocupação em valorizar os *Recursos Humanos* da empresa sempre estiveram presentes, porém há alguns anos atrás, a Marelli passou por um tremendo desafio, enfatizado no fato desta ter-se envolvida em um incidente. Foi um incêndio, na qual abalou toda a estrutura física da fábrica. Máquinas, móveis, bens, dentre outros, foram todos queimados, deixando-a assim numa situação desesperadora. Os diretores da empresa, reunidos chegaram a seguinte conclusão:

-“Teremos que começar tudo de novo!”.

Com o empenho de toda sua equipe de trabalho, todos os colaboradores, a empresa se reergueu e hoje situa-se entre as três maiores do país. Este acontecimento foi o “estopim” para concretizar esta mentalidade. Segundo, SANTOS (1998), “seu Chico”, Diretor Industrial:

“O valor da Marelli não se encontra em suas coisas materiais, máquinas, equipamentos e instalações, mas sim dentro da cabeça de cada funcionário, ou seja, o conhecimento. Em curto espaço de tempo reerguemos nossa empresa que estava praticamente destruída. Graças a nossos funcionários”.

Dentro desses pensamentos administrativos, está inserido a participação nos resultados, a descentralização do poder, a democratização das relações trabalhistas - com fim da máquina de cartão ponto, criando não apenas um vínculo empresa/colaborador, mas também um sentimento de confiança, satisfação e reconhecimento, contribuindo diretamente para o aumento da produtividade.

A valorização e o bem estar do indivíduo, através de atividades como o lazer e a cultura são fatores que evidenciam o respeito que a Marelli tem pelo ser humano. Ela dá total sustentação neste aspecto, colocando a disposição da sua equipe uma gama de opções para o exercício do corpo e mente , como biblioteca, cursos, campo de futebol, atividades esportivas, etc...

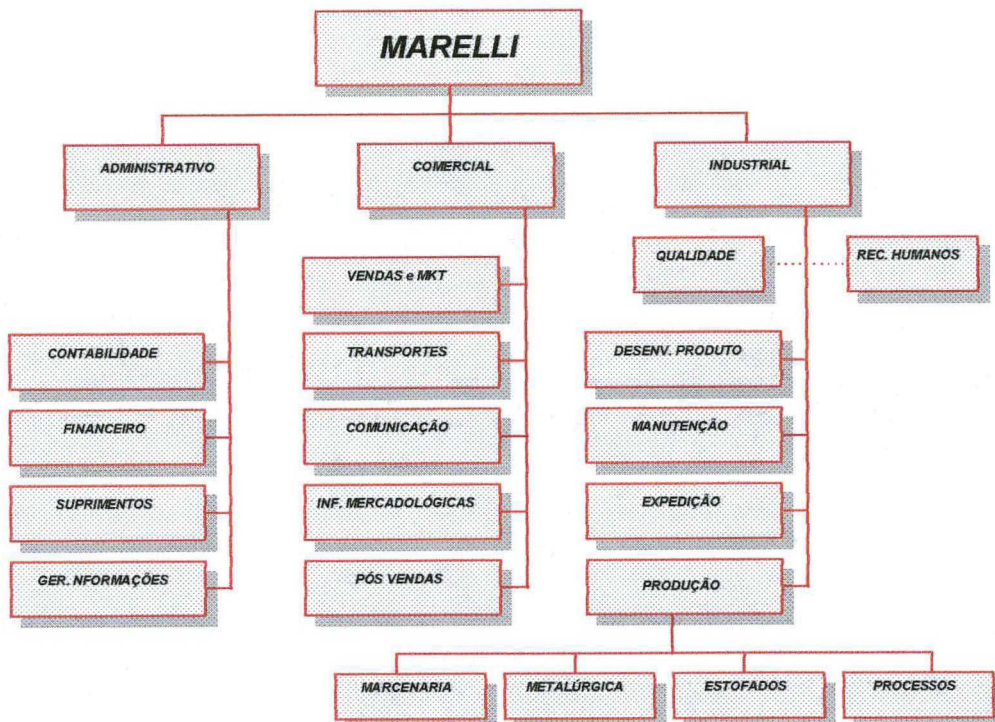
O êxito da administração participativa pode ser avaliado pelos resultados finais oferecidos pela empresa com o incremento de sua produtividade.

Um outro grande ponto de destaque desta empresa, é a sua preocupação com o meio ambiente. A empresa criou o um projeto ambiental, onde através de investimentos em alta tecnologia e controle permanente dos meios de produção, a empresa visa a preservação do meio-ambiente de forma consciente e responsável, expandindo esta postura também para seus fornecedores.

Podemos dizer que a Marelli Móveis para Escritório, apesar de ser uma empresa aparentemente jovem, se mostra altamente competitiva, liderada por jovens valores de pensamentos e idéias altamente eficientes e modernos. Seus funcionários e colaboradores

são sua alma e sua mente. Como os mesmos dizem, "A Marelli é a extensão de minha casa". Enfim, esta empresa navega no rumo correto e temos certeza de que o futuro irá nos mostrar o respaldo de seu trabalho.

Organograma



Fonte: Marelli Móveis 1998

Seu organograma está subdividido em três grupos de cargo. Diretoria, Supervisão e Corpo Operacional.

ANEXO II



6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDAR, Marcelo M. **Qualidade Humana - as pessoas em primeiro lugar:** desenvolvendo uma cultura empresarial orientada para a qualidade, através da melhoria do relacionamento entre clientes internos e externos. São Paulo: Maltese, cap. 7-8, 1994.
- Apresentação de Trabalhos Monográficos de Conclusão de Curso/ Universidade Federal Fluminense. 3.ed. Niterói: EDUFF, 1998.
- BARLETT, Christopher A. & GHOSHAL Sumantra. Características que fazem a diferença. **HSM Management**. ano 2, n. 9, p. 68, jul.-ago./1998.
- BOOG, Gustavo G. **Desenvolvimento de Recursos Humanos:** Investimento com Retorno? São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980. p. 5.
- BOOHER, Dianna. Como organizar sua vida para poder aproveitar melhor seu tempo. **Treinamento & Desenvolvimento**. p. 54, nov./1997.
- CAMARGO, Fernando. Empowerment: tem de ser real. **Treinamento e Desenvolvimento**. ano 6, n. 71, p. 26-27, nov./1998.
- CASAROTTO Fº, Néilson. **Rotina no trabalho**. BRDE-SC, 25 fev./1999. Palestra proferida no BRDE-SC.
- CASTRO, Everton. Uma experiência de times com empowerment. **Treinamento e Desenvolvimento**. ano 4, n. 41, p. 28-30, mai./1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. v.2. São Paulo: Atlas, 1989. p. 79.
- _____, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. v.3. São Paulo: Atlas, 1989. p. 85.
- _____, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: abordagens perspectivas e normativas da administração**. 4.ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1993.

-
- _____, Idalberto. Novos desafios para a gestão de RH. **IV Seminário de Recursos Humanos**. 30 de set./1998.
- COOPERS e LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CORRÊA, Ayrton. Avaliação de desempenho: um processo dispendioso e frágil. **Treinamento e Desenvolvimento**. maio/1996. p. 18.
- COSTA, Francisca B. da, FILHO Joel B. da C. Avaliação do desempenho através do autoconhecimento. **Treinamento & Desenvolvimento**. p.34-36, maio/1994.
- COSTA, Sérgio Amad. **Novas formas de gerenciar empresas**. 6 de jan./1999. www.techoje.co.br/ad9509-1.htm.
- D'AMBRÓSIO, Daniela. Participação acionária muda a vida dos acionários. **Gazeta Mercantil**. 13 de ago./1998. p. C-8.
- DE MASI, Domenico. A Força das Idéias. **Revista Veja**. p. 5-7, 28 de nov./1990.
- DRUCKER, Peter. Os Novos Paradigmas da Administração. **Revista Exame**. n. 682, ano 32, n. 4, 24 de fev./1999, p. 34-53.
- EDWARDS, Mark e EWEN, Ann. Feedback de 360 graus. **HSM Management**. jan.-fev./1998. p. 40.
- FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal: relações industriais**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1977. p. 30.
- FIBER Consulting. **Avaliação do desempenho empresarial**. 16 de jan./1999. w.w.w.fiber.com.br/suport.htm
- FILHO, Carlos A. L. Stress: Oportunidade de crescimento pessoal. **Treinamento e Desenvolvimento**. ano 6, n. 68, p. 30, ago./1998.

FRANCO, Daniel. Uma revolução na educação e no treinamento. **Treinamento & Desenvolvimento**, ano 4, n. 46, p. 14, out./1996.

FRANÇA, Ana Cristina L., RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho, Guia Básico com abordagem Psicossomática**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 82-90.

GILMARTIN, Raymond V. As estratégias das empresas para conquistar o funcionário. **Gazeta Mercantil**. 30 de jun./1998, p. C-8.

GRAMIGNA, Maria Rita M. **Jogos de empresas e técnicas vivenciais**. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 13.

Jornal Nacional. 22 de fev./1999. 20:45.

HOUGHTON, James R. **Global Competition: Unleashing the Power of People**. New York: Cornell University, 1994. p. 8.

LUDWIG, Waldez. Conhecimento importa mais que capital. **O Globo**. Caderno Boa Chance. p. 17, 23 de ago./1998.

_____. Você S/A, sua marca, sua palma. **Treinamento & Desenvolvimento**. n.64, p. 6-9, abr./1998.

_____. Capital Humano – Sociedade do conhecimento: as novas atividades e valores da área de RH nas organizações. **VI Seminário de Recursos Humanos**. Florianópolis. 2 de out./1998.

MAIRA, Arun N., BRAGAR, Joan L, et al. **HSM Management**. ano 2, n. 9, p. 58-64, jul-ago./1998.

MAYER, Jeffrey J. **Se você não tem tempo para fazer direito, Quando achará tempo para fazer de novo?** 1.ed. Rio de Janeiro: Record, 1991. p. 14.

MENDONÇA, Leilane. **Contrato de trabalho por desempenho**. CCJ-UFSC, 13 de nov./1998. Palestra proferida na sala da Dra. Leilane Mendonça.

- MICHIELAN, Clarice. Avaliação de desempenho. **Treinamento e Desenvolvimento**. jul./1994. p. 39.
- MÖLLER, Claus. Estimule o desenvolvimento pessoal do seu empregado. **Folha Management**. n. 6, 18 de set./1995.
- MONTGOMERY, Cyntia A. e PORTER, Michael E. **Estratégia: A busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 197-205.
- NETO, Basílio. Essa tal de criatividade. **Técnicas de venda**. n. 5, p. 11, maio/1997.
- OLIVEIRA, Rogério de. **Resposta às suas dúvidas!!!** [Rogério de Oliveira]. Decisum@nutecnet.com.br
- PALOMINOS, Roberto. Liberdade, que te quero livre. **Treinamento e Desenvolvimento**. nov./1998. p. 8-9.
- _____, Roberto. A gestão do compromisso e a unicidade do ser humano: os novos cenários e valores. **VI Seminário de Recursos Humanos**. Florianópolis. 29 de set./1998.
- PARICH, Jagdish. **Autogerenciamento, a busca de um novo estilo de liderança**. 1º ed. São Paulo : Ed. Atlas, 1994. p. 27-90.
- PETERS, Tom. **Tempos Loucos Exigem Organizações Malucas**. São Paulo: Harbra, cap.3, 1995. p. 69.
- _____, Tom. **A Busca do UAU!** São Paulo: Harbra, 1997. p. 149.
- PREDEBON, José. Carreira e criatividade: a caminho das "learn people". **Treinamento e Desenvolvimento**. ano 5, n. 59, p. 10, nov./1997.
- REBOUÇAS, Lúcia. O RH continua separando idéias da prática. **Gazeta Mercantil**. p. C-7, 13 de set./1998.

REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade, A Força Invisível que Mantém Clientes e Funcionários e Sustenta Crescimento, Lucros e Valor.** Rio de Janeiro: Campus, 1996. p. XXX.

Revista Treinamento e Desenvolvimento. ano 5, n. 59, p. 30, nov./1997.

SANTOS, Francisco. **Visita à Marelli Móveis.** Caxias do Sul, 20 de nov./1998. Palestra proferida na Marelli Móveis.

SENGE, Peter. As cinco disciplinas. **HSM Management.** ano 2, n. 9, p. 82-88, jul.-ago./1998.

SHINYASHIKI, Roberto. Ensinar para aprender. **Treinamento e Desenvolvimento,** ano 4, n. 44, p. 18, ago./1996.

SILVA, Ana Maria R. e SILVA, Gilson T. **Contribuição processo de seleção de talentos pela Transcendência Consultoria.** Florianópolis, 16 de fev./1999. Entrevista feita na sede da Transcendência Consultora Ltda.

SILVEIRA, Clênio Callegaro da. **Contrato de trabalho por desempenho.** BRDE-SC, 14 nov./1998. Palestra proferida no BRDE-SC.

SIMÕES, Oscar. Assim nasce uma "Learning Organization". **Treinamento e Desenvolvimento,** ano 5, n. 58, p. 2-3, out./1997.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Francisco. **História da América.** São Paulo: Ática, 1990.

TIFFIN, Joseph e McCORMICK, Ernest. **Psicologia Industrial.** São Paulo: Herder, 1969. p. 32.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1981. p. 66-67.

VIANNA, Marco A. O intangível que vale ouro. **Rumos do Desenvolvimento**. Ed. ABDE, p. 16-20, nov./1998.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Cargos Operacionais e de Apoio

Nome:		
Cargo:	Admissão:	Chefe:
Depto/Setor:	Superior:	Data:

Instruções:

Consulte o "Perfil de Cargo", tendo bem claro as exigências do cargo do avaliado. Verifique eventuais alterações nas tarefas descritas no perfil, anotando o que deve mudar e informe o DRH.

Prepare-se para a entrevista de avaliação, anotando os pontos importantes a serem abordados com o avaliado. Evite interrupções quando estiver conversando com o avaliado, pois este momento é muito importante para ele e para a empresa.

Seja esclarecedor em suas indicações, apontando pontos positivos e deficiências de maneira que o avaliado entenda a sua avaliação. Não tenha pressa. Ao final os dois devem descrever as informações no verso deste instrumento.

COMPETÊNCIAS	40	60	80	100	Pontuação Obtida
Conhecimento do Trabalho					
Interesse pelo Trabalho					
Normas de Segurança					
Produção e Rendimento					
Qualidade do Trabalho					
Responsabilidade e Dedicção					
Iniciativa					
Pontuação das Competências	Média da Pontuação				

HABILIDADES	40	60	80	100	Pontuação Obtida
Agilidade Física e Mental					
Colaboração					
Comportamento e Disciplina					
Comportamento no Trabalho					
Sociabilidade					
Pontuação das Habilidades	Média da Pontuação				

INSTRUÇÃO / FORMAÇÃO	Pontos	
Não tem a formação esperada	0	
Está estudando	50	
Tem a formação esperada	100	
Pontuação da Formação		

RESUMO DA AVALIAÇÃO		Av.	Pontos
INSTRUÇÃO/FORMAÇÃO	10% x		
COMPETÊNCIAS	60% x		
HABILIDADES	30% x		
Pontuação Final Obtida			

Aspectos importantes levantados pelo avaliador:

Opiniões do avaliado:

Plano de Ação para melhor aproveitar os pontos positivos:

Plano de Ação para melhorar as deficiências:

Objetivos estabelecidos para o próximo período:

Recomendações ao DRH:

Nova entrevista de acompanhamento em:

Assinatura do Avaliador

Assinatura do Avaliado

Documento classificado
Proibida a reprodução

Avaliação Individual

Cargos Operacionais e de Apoio

COMPETÊNCIAS	I - 40 %	II - 60 %	III - 80 %	IV - 100 %
Conhecimento do trabalho: Verifica qual o grau de domínio dos serviços sob sua responsabilidade.	Ainda não sabe trabalhar. Precisa ser constantemente vigiado. Parece não ter aproveitado o treinamento que recebeu.	Seu treinamento ainda não terminou. Precisa ser acompanhado de perto quando surgem dificuldades fora da rotina. O pouco domínio de seu trabalho não lhe permite ter iniciativas próprias.	Está dominando seu trabalho de modo a não preocupar o superior. Quando sente alguma dificuldade solicita espontaneamente a orientação necessária.	O conhecimento que tem de suas tarefas é tal que já podem ser confiadas outras mais complexas e fora de rotina. Chega mesmo a socorrer os colegas em suas dúvidas.
Interesse pelo trabalho: Vontade, esforço pessoal em aperfeiçoar-se cada vez mais na sua função e maneira pela qual age e decide acertadamente, quando necessário.	Não tem interesse pelo trabalho, nem vontade de progredir. Rotineiro em suas funções. Duvidoso seu aproveitamento futuro.	É rotineiro, não gosta de introduzir melhoria na forma de trabalhar. Não consegue tomar iniciativa. Quando há algum problema fora de rotina é indeciso.	Interessa-se pelo que faz. Demonstra vontade em progredir; procura tomar a melhor decisão quando deve agir fora da rotina.	Tem vivo interesse por seu trabalho, esforçando-se em progredir. Conhece os pontos mais importantes de suas tarefas e age sensatamente, mesmo em situações fora de rotina. Toma a melhor iniciativa no momento exato.
Normas de segurança: Confirma até que ponto o funcionário conhece e pratica as regras de prevenção de acidentes.	Não conhece as normas de segurança. É descuidado no trabalho, colocando em jogo sua segurança e/ou dos demais funcionários. Já sofreu e/ou provocou acidentes.	Expõe-se a situações perigosas, necessitando ser lembrado delas. A qualquer momento poderá sofrer um acidente.	Conhece e observa atentamente as normas de segurança.	Conhece e domina as regras para prevenir acidentes. Está constantemente atento consigo, com o material e o equipamento. Nunca sofreu acidentes por causa disso.
Produção e rendimento: Compara a quantidade de trabalho apresentada com aquela que é esperada para a função.	É muito vagaroso para a função exercida. Não consegue produzir mais depressa. Empata a produção.	Ritmo de trabalho lento em comparação ao esperado para a função. Precisa ser lembrado e estimulado para que produza mais depressa. Sua produção é irregular. Num aumento inesperado empata a produção.	É rápido e ativo no desempenho de suas tarefas. Nunca empata a produção.	Ritmo de trabalho rápido e produtivo. Indivíduo de grande eficiência, dispondo sempre de recursos para a execução do trabalho, mesmo que haja um aumento inesperado de serviço.
Qualidade do trabalho: Identifica a atenção que o funcionário dispensa ao trabalho que desempenha bem como à medida que isso influi no resultado final do seu trabalho.	Falta-lhe atenção para reter na memória elementos importantes do seu trabalho. Aquilo que faz é deficiente e de apresentação precária. Já ocasionou dificuldades por causa da má qualidade do trabalho que faz.	Despende grande esforço para manter a atenção concentrada em atividades simples e rotineiras. A qualidade do seu serviço é instável, ora realiza razoavelmente, ora apresenta falhas. Precisa receber treinamento para poder vir a inspirar maior confiança quanto à qualidade de trabalho.	Consegue concentrar-se em suas atividades rotineiras de maneira que apresenta uma realização ao nível do que se espera. Sente dificuldade quanto às atividades que envolvam detalhes mais complexos e numerosos. Com o tempo, conseguirá sozinho neutralizar essa dificuldade.	O nível de atenção que dispensa às suas atividades de trabalho é tão bom que garante uma qualidade perfeita e constante na sua realização. Mantém a visão do todo mesmo quando as tarefas incluem detalhes mais complexos e variados. É altamente dotado para a atividade que desempenha.
Responsabilidade e dedicação: Avalia o funcionário levando em conta a seriedade, a dedicação e o interesse que demonstra no desempenho de seu cargo.	Sua maneira de trabalhar deixa bem claro que é um indivíduo sem o mínimo de interesse pelo que faz. Falta-lhe seriedade e dedicação necessárias para ser considerado como elemento indicado para o cargo que ocupa.	Só poderá permanecer no cargo caso venha na próxima avaliação a demonstrar maior interesse pelo trabalho sob sua responsabilidade. Precisa ser seriamente advertido quanto à observação de maior seriedade e maior dedicação no desempenho de suas atividades.	Tem demonstrado interesse e responsabilidade pelo que faz. Deixa o supervisor tranquilo quanto à seriedade e à dedicação que dispensa às atividades que lhe são confiadas.	É notável o interesse e a responsabilidade que demonstra pelo seu trabalho. Pode-se ter absoluta confiança com relação à seriedade com a qual encara suas atribuições. O bom andamento do seu trabalho está sempre colocado antes dos seus interesses pessoais.
Iniciativa: Examina a atitude do avaliado. Levando em conta o tipo de reações das situações que enfrenta no trabalho.	Parece inteiramente tolhido, por incapacidade pessoal, diante de situações que exigem tomada de decisão. Omite-se sistematicamente em tomar medidas novas ou melhores diante dos problemas que lhe surgem.	Precisa ser encorajado a desenvolver sua iniciativa pessoal. As reações que tem diante de fatos incómodos não são suficientes para levar a bom termo as decisões que deve tomar.	O nível de iniciativa que tem permite defrontar-se adequadamente com dificuldades por vezes sérias. Reage a situações inesperadas e consegue tomar decisões de forma a não comprometer o andamento do trabalho.	Seu nível de iniciativa pessoal é tão bem desenvolvido que nenhuma dificuldade o deixa sem reação. Analisando as decisões que toma, percebe-se a sua adequação e oportunidade de fazê-las.

Avaliação Individual

Cargos Operacionais e de Apoio

HABILIDADES	I - 40 %	II - 60 %	III - 80 %	IV - 100 %
Agilidade física e mental: Considera a rapidez e a coordenação de movimentos no desenvolvimento do trabalho	É um desastrado. A sua falta de agilidade não só prejudica o trabalho, mas também poderá algum dia precipitar algum acidente.	Tem dificuldade de locomover-se agilmente. Falta-lhe coordenação dos movimentos. Num trabalho manual sente grande dificuldade de executá-lo.	Tem agilidade de movimentos suficiente para o bom desempenho de suas funções. Sente facilidade de executar tarefas que exijam destreza manual.	Seu bom estado físico e agilidade de movimentos aceleram sua produtividade e o colocam a salvo de qualquer acidente. Tem enorme agilidade manual.
Colaboração: Identifica a atitude do funcionário para com as pessoas com as quais trabalha e em relação ao serviço que lhe é dado.	Tem uma atitude egoísta e de total falta de colaboração, não só para com os colegas, como também para com a chefia. Nunca se pode esperar dele qualquer interesse em relação à empresa ou ao trabalho que executa.	É necessário solicitar a sua colaboração para que preste ajuda tanto aos colegas quanto à chefia. Executa o seu trabalho sem causar problemas às pessoas que dele dependem.	Até hoje não houve queixa quanto à colaboração aos colegas e à chefia. Procura executar o seu trabalho sempre de forma a não prejudicar o andamento das atividades dos demais que dele dependem.	Tem grande espírito de colaboração, estando sempre disposto a prestar sua ajuda a chefia à qual responde e aos colegas de trabalho. Coloca as necessidades da empresa em primeiro lugar.
Comportamento e disciplina: Analisa o acatamento das normas impostas pela empresa.	Seu comportamento constitui mau exemplo para os demais. Está constantemente sendo punido por falta de disciplina.	Precisa ser lembrado da necessidade de acatar as normas disciplinares da empresa. Já foi verbalmente advertido quanto ao seu mau comportamento.	Satisfaz quanto ao acatamento das normas disciplinares. Quando comete qualquer falta, procura sinceramente retratar-se.	É um exemplo de disciplina. Seu comportamento é irrepreensível e jamais precisou ser chamado a atenção.
Comportamento no trabalho: Caracteriza-se pela maturidade com que o funcionário se conduz, tendo em vista sua capacidade em controlar-se em face de dificuldades em situações novas no seu ambiente de trabalho.	Falta-lhe maturidade necessária para suplantar adequadamente as dificuldades do dia-a-dia de trabalho. Descontrola-se totalmente quando enfrenta situações inesperadas não previstas na rotina. É tão instável que nunca se sabe como vai reagir.	Possui dificuldades pessoais em controlar-se em face de situações novas que eventualmente surjam no trabalho. Precisa ser orientado para que possa encarar com maior maturidade seu dia-a-dia de trabalho e evoluir em termos de maior estabilidade de reações.	Comporta-se de maneira amadurecida e estável. Conhece-se bem e tenta vencer suas dificuldades de controle perante situações difíceis no trabalho. Tem possibilidades de evoluir cada vez mais neste sentido.	Seu autocontrole é tão bom que lhe garante uma conduta tranqüila, mesmo em situações difíceis e inesperadas. Sua maturidade e equilíbrio pessoal são os responsáveis pela boa atuação e pelo ajustamento às condições de trabalho.
Sociabilidade: Observa o desembaraço e a habilidade do funcionário no seu relacionamento pessoal com os demais, que fazem parte ou não do seu grupo de trabalho.	Falta-lhe o desembaraço necessário para o exercício de sua função. Trata-se de um indivíduo desagradável e inoportuno. Não tem habilidade nenhuma para abordar as pessoas. Coloca os demais em situações difíceis por defeitos de relacionamento pessoal.	É um elemento introvertido. Esforça-se por vencer seus defeitos de relacionamento com os demais. Deve ser orientado quanto à melhor maneira de corrigir suas próprias dificuldades no relacionamento com pessoas.	Possui desembaraço e bom relacionamento suficientes para o bom desempenho de suas funções no grupo em que trabalha. Sente-se à vontade e tranqüilo ao assumir suas atividades quando elas envolvem contatos pessoais. Consegue não criar problemas com pessoas de forma a ter um relacionamento harmônico com todos.	Suas características pessoais de desembaraço são tão bem desenvolvidas que é conhecido por sua simpatia e habilidade no trato com todos. Pode-se estar inteiramente tranqüilo porque jamais chegará a criar dificuldades de relacionamento interpessoal.

*“Viveremos num mundo mais humano e mais competitivo,
não é contradição,
é adaptação ao novo tempo.”*

Professor Roberto Palominos

VI Seminário de Recursos Humanos – UFSC – 1998