

A Competitividade da Empresa através da Responsabilização das Pessoas

Maria Clara Cabrita Santos *

O desafio da competitividade que as empresas enfrentam, exige a *Criação de uma Capacidade de Resposta Total perante o Cliente* e apela ao desenvolvimento de estratégias empresariais que tornam necessário o envolvimento sem restrições de todas as pessoas da empresa. Nesse sentido, as empresas devem:

- Envolver as pessoas, a todos os níveis, de todas as funções, em praticamente todos os assuntos, por ex.: nos programas de melhoria da qualidade e nas tarefas de auto-inspecção a 100%; nos programas de melhoria da produtividade; na avaliação e análise dos resultados, no desenvolvimento, análise e ajustamento dos orçamentos; na avaliação das novas tecno-

logias; na realização de contactos com os clientes, etc.

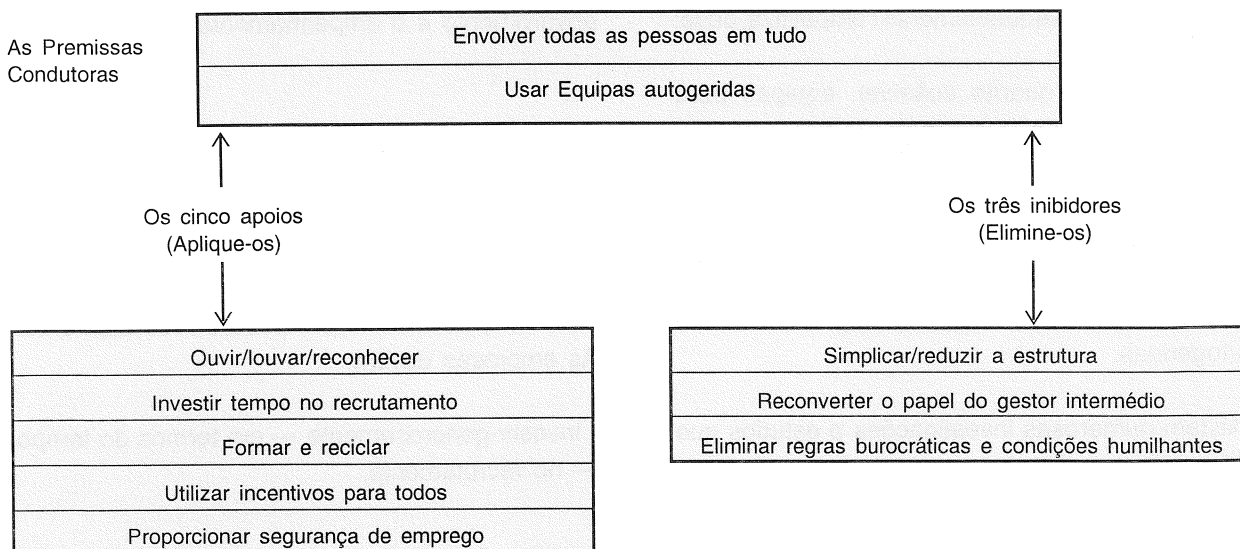
- Deixar-se guiar pelo seguinte axioma: quase não existem limites na capacidade de contribuição de uma pessoa que tenha sido devidamente seleccionada, bem treinada, e sobretudo que esteja empenhada.

- Tornar-se mais dependentes das pessoas, apesar do aumento cada vez maior do ritmo da inovação tecnológica.

Envolver todas as pessoas em tudo

A criação de uma total capacidade de resposta perante o cliente e a procura da inovação serão impossíveis, sem o envolvimento total, *de todas as pessoas em tudo*.

A competitividade da empresa através da responsabilização das pessoas



A Competitividade da Empresa através da Responsabilização das Pessoas (PETERS, 1988).

* Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa — Extraído da tese de Doutoramento em Gestão defendida em 1993.

Tom Peters⁽¹⁾ refere que a principal razão do insucesso das empresas americanas, em termos de competitividade, a nível internacional, tem sido a sua incapacidade em aproveitar as potencialidades da força de trabalho.

Em contrapartida, o **Japão e a Alemanha**, entre outros países:

1 - Sempre tiveram uma tradição de mão-de-obra especializada e, por isso, procuraram sempre a especificação e especialização dos postos de trabalho.

2 - Ao contrário dos americanos, os japoneses e os alemães têm considerado a automatização como uma forma de valorização da força de trabalho, utilizando as capacidades desta na programação de equipamentos mais simples e mais flexíveis (concebidos nos Estados Unidos da América, mas que têm sido rejeitados pelos americanos a favor de sistemas mais complexos).

3 - Têm procurado adquirir vantagens de competitividade, através da aplicação de uma filosofia de aperfeiçoamento constante e rápido dos produtos/serviços.

Usar equipas autogeridas

Para que uma Empresa se torne flexível, dedicada à qualidade e conseqüentemente competitiva, deve:

- Utilizar, tanto quanto possível, equipas para melhorar a dedicação, a orientação das tarefas, a inovação e o empenhamento individual.

O principal alicerce de uma empresa devem ser as *equipas*⁽²⁾ de dimensões modestas, dedicadas a certas tarefas, semi-autónomas e sobretudo autogeridas.

Existem numerosas investigações e estudos que defendem que o funcionamento da economia ame-

ricana⁽³⁾, irá depender cada vez mais da qualidade, assistência, inovação/aperfeiçoamento constante e da melhoria da flexibilidade/capacidade de resposta.

As pessoas empenhadas, flexíveis, polyvalentes e constantemente retreinadas, agrupadas em equipas autogeridas, constituem a única forma possível de aplicação desta estratégia.

Ouvir/louvar/reconhecer

Para alcançar os níveis de qualidade, assistência e flexibilidade exigidos actualmente pelos diversos mercados, é necessário que haja um empenhamento total de todas as pessoas. E é necessária uma comunicação intensa para fomentar esse empenhamento.

As empresas devem:

- Ouvir, congregar ou partilhar constantemente ideias/informações e apreciar o sucesso.

- Celebrar — formal e informalmente — as “pequenas vitórias”.

A partilha de informações, a interacção e o reconhecimento são factores vitais para induzir a mudança de atitudes e a comunicação horizontal, necessárias para fomentar amplamente o envolvimento e o empenhamento.

Investir tempo no recrutamento

O processo de empenhamento, envolvimento das pessoas e o funcionamento com base em equipas autogeridas, pode ser radicalmente melhorado (ou destruído) através do processo de recrutamento. As empresas devem:

- Investir generosamente — em termos do tempo — no recrutamento.

(1) PETERS, 1988

(2) Essas equipas poderão ser designadas por círculos de qualidade, grupos de trabalho semi-autónomos e/ou equipas autogeridas.

(3) Estas ideias, em nosso entender, aplicam-se também às economias europeias, e em particular, ao nosso país.

- Utilizar critérios de selecção que dêem ênfase adequado às “características” que no futuro possam vir a ter uma importância directa para a empresa — potencial para trabalhar em equipa, dedicação aos clientes.

- Os candidatos devem ser submetidos a várias entrevistas prolongadas. A entrevista deverá focar de forma inequívoca as atitudes e as capacidades necessárias para progredir, num mundo cada vez mais ambíguo e em rápida transformação.

Formar e reciclar

O empenhamento e a flexibilidade das pessoas tem um corolário óbvio: *Formação constante*. As Empresas devem:

- Investir tanto em recursos humanos como em recursos materiais;

- Dar continuamente formação a todas as pessoas;

- Treinar todas as pessoas em técnicas de resolução de problemas, de forma a, contribuírem para a melhoria da qualidade;

- Insistir para que a formação tenha aplicação prática.

A incorporação de valor nos bens provém cada vez mais da intervenção das pessoas. Só as pessoas altamente qualificadas, poderão proceder à incorporação de valor.

A formação contínua da força de trabalho deve passar a constituir uma obsessão da empresa (e até do próprio país). É precisamente desta variável que o resultado da luta concorrencial generalizada poderá depender de forma vital.

Na opinião de Tom Peters⁽⁴⁾... *Os investimentos em formação profissional (E.U.A.) têm sido uma*

catástrofe nacional. Apesar do muito que se fala das pessoas — “como o nosso principal recurso” — os americanos dão mais valor aos recursos materiais do que aos recursos humanos, e é precisamente isso que temos feito durante os últimos cem anos.

As estratégias básicas a adoptar pelas empresas no ambiente de turbulência e competitividade em que vivem, apelam para:

- A criação de uma total capacidade de resposta perante o Cliente;

- A incorporação de valor nos produtos/serviços através da Qualidade, Assistência e da Capacidade de Resposta.

A incorporação de valor só é possível através da INOVAÇÃO.

Quando referimos a INOVAÇÃO, vimos que uma das recomendações chave insiste em que — todas as pessoas da empresa devem inovar —. Isto é, todas as pessoas devem estar preparadas para:

- (1) Contribuir com ideias;
- (2) Trabalhar em equipas.

Só a formação contínua pode impulsionar a procura da INOVAÇÃO.

Algumas empresas americanas aprenderam há já algum tempo o segredo da formação:

- Há já várias décadas que a formação tem sido a arma secreta da IBM.

- A Federal Express e a Disney registaram resultados positivos através do desenvolvimento e execução de programas de formação rigorosos.

- Outras empresas deram ênfase à formação em tempos de crise, ou, para poderem conquistar novas oportunidades, por ex.: Motorola, GM/Lake-wood, Tennant, Milliken.

⁽⁴⁾ PETERS, 1988

O que nos resta comentar, é que a ênfase na formação e a sua utilização estratégica, ainda é escassa nos Estados Unidos da América.

Características que um "Programa de Formação" deve possuir:

Os seguintes factores irão distinguir no futuro os bons programas de formação:

1. Formação inicial intensiva dedicada às capacidades que definem a originalidade da sua empresa.
2. Todos os empregados devem ser tratados como potenciais empregados permanentes. A promoção dentro da empresa, deve ser encarada como uma política normal, que se situa no contexto do desenvolvimento da carreira profissional.
3. É necessária a formação regular (contínua).
4. A formação profissional deve ser utilizada para dar ao empenhamento um novo impulso estratégico. A formação profissional deve ser encarada como o principal factor de mudança estratégica.
5. A formação profissional deve ser orientada pelos aspectos práticos.
6. A formação profissional deve ensinar a filosofia e os valores da empresa.

Utilizar incentivos financeiros para todos

Para a conquista da competitividade é fundamental o envolvimento em grande escala dos trabalhadores. As empresas para aumentarem cada vez mais o empenhamento dos seus empregados na procura constante do aperfeiçoamento, devem:

- Oferecer incentivos financeiros a todos os empregados. (Esta prática tem sido pouco utilizada nos E.U.A.)⁽⁵⁾

A distribuição dos lucros é uma ideia antiga (nos E.U.A.) que necessita de ser reactivada.

Segundo as observações de Tom Peters, os problemas de produtividade e de qualidade dos E.U.A. — tanto para as empresas em particular como para o país em geral — estão directamente relacionados com a incapacidade de envolver as pessoas nas suas actividades profissionais, e, a incapacidade de lhes pedir que ajudem a conquistar uma qualidade consistente e uma melhoria da produtividade. Este envolvimento é o passo mais importante.

Para que o envolvimento das pessoas se torne efectivo, recomendamos que as empresas criem incentivos baseados na produtividade e na qualidade, que dêem valor à actuação das equipas e incentivos de distribuição de lucros baseados no funcionamento do Sector, do Departamento e, até certo ponto, de toda a Empresa.

Proporcionar segurança de emprego

Para que as pessoas assumam certos riscos, se abra caminho à capacidade de resposta flexível e à mudança/reorganização constante, as empresas devem:

- Proporcionar garantia de emprego permanente a uma grande parte da força de trabalho.
- Criar uma vasta gama de estratégias, desde a formação profissional constante à reciclagem a curto prazo, a uma redução de 5% a 10% na quantidade de pessoal — para que não haja despedimentos.

O "emprego vitalício", tal como é praticado no Japão, constitui a imagem que nos vem imediatamente à ideia. Mas essa garantia merece da nossa parte algumas reservas.

Existem três estratégias principais que permitem às empresas oferecer garantia de emprego:

⁽⁵⁾ O bônus de 25% a 50% que é tradicionalmente oferecido aos trabalhadores japoneses no final de um bom ano, ajuda a criar a ideia de que existe uma relação directa entre a sua contribuição e os resultados da mesma.

1. Contratação cuidadosa (pessoal a menos) e utilização intensiva de horas extraordinárias/trabalhadores temporários/subcontratação.

2. Reciclagem e formação contínua — quando as empresas adoptam processos de contratação “magra”, é necessário que os seus empregados tenham formação adequada, para o exercício de múltiplas tarefas.

3. Divisão das tarefas e semanas de trabalho mais curtas⁽⁶⁾ — quando as estratégias referidas em 1. e 2. não forem suficientes, as empresas (que dão garantias de emprego) deverão recorrer à utilização de semanas de trabalho mais curtas e proceder a uma divisão das tarefas — esta estratégia só será recomendada para épocas de crise.

A garantia de emprego implica três questões fundamentais:

- Dá segurança às pessoas para que inovem e assumam riscos;
- Trata a força de trabalho como um “bem duradouro”, no qual, vale a pena investir constantemente através da formação;
- Permite abandonar o tipo de mentalidade que considera a redução dos custos como o principal objectivo, em que a força de trabalho é um “factor de produção”, de uma estratégia que se destina a aumentar as receitas da empresa. A força de trabalho deve ser entendida como o principal instrumento de incorporação de valor nos produtos/serviços.

Simplificar/reduzir a estrutura

A existência de uma estrutura com muitos níveis hierárquicos é a principal causa da lenta capacidade de resposta das empresas perante as transformações do meio ambiente.

A maior parte das empresas está a tomar medidas para reduzir o número de níveis hierárquicos, só que a velocidade a que o fazem é lenta. Na maior parte das grandes empresas, e até nas pequenas e médias, ainda existe uma quantidade excessiva de quadros intermédios.

James O’Toole⁽⁷⁾, professor de estratégia empresarial na Universidade da Califórnia do Sul, observou num estudo efectuado ao “Leque de Subordinação” que nos E.U.A. existe em média 1 supervisor para cada dez não supervisores. A relação existente no Japão é de 1/100, e em muitos casos, de 1/200. A conclusão que O’Toole apresenta é a seguinte: “*De uma forma geral, os trabalhadores americanos dão a sensação de serem excessivamente supervisionados*”.

As empresas que cumpram as recomendações que até ao momento considerámos como fundamentais para acompanhar o ritmo de mudanças e a competitividade do meio ambiente e que foram:

- Envolver as pessoas em todos os assuntos;
- Usar equipas autogeridas;
- Fazer uma revolução dedicada aos Clientes;
- Promover o aparecimento de campeões em todos os sectores da empresa.

Estarão condenadas ao insucesso, ou a aplicar a sua estratégia de forma demasiado lenta, se a sua estrutura orgânica se encontrar asfiziada por um elevado número de níveis hierárquicos⁽⁸⁾.

Reverter o papel do gestor intermédio

O aumento da capacidade de resposta das empresas exige uma mudança radical do “modo de

⁽⁶⁾ Ao adoptar a divisão de tarefas ou de funções a empresa distribui o desemprego, através da redução das horas do trabalho por todos os empregados. Em certos estados da América, a lei permite o pagamento de compensações pelas horas perdidas através de seguros de desemprego.

⁽⁷⁾ O’TOOLE, 1974

⁽⁸⁾ É considerado pelos investigadores que 10 níveis hierárquicos é um número muito elevado Tom Peters sugere que o número de níveis hierárquicos seja de cinco, apenas no caso de empresas muito complexas, como por ex.: as que possuem vários sectores de actividade.

estar” de toda a empresa de uma orientação “vertical” (hierárquica) para uma orientação “horizontal”, em que exista cooperação entre todos os sectores e departamentos.

As empresas devem:

- Repensar as funções dos quadros médios, conferindo-lhes uma posição de facilitadores e de apoio — de modo a que privilegiem o elemento «fazer com que as coisas aconteçam».

O investigador britânico Malcom Trevor⁽⁹⁾ e seus associados na obra: *The Japanese Management Development System* referem:

... Para os japoneses, as funções são ambíguas e mal definidas... As atribuições de cada função estão constantemente a mudar... Não existem divisórias entre elas. Mas isto não implica qualquer falta de disciplina nos japoneses. Significa que eles interpretam de forma diferente quais são as funções dos gestores.

Um típico gestor japonês observa rigorosamente as normas e os procedimentos da sua empresa, mas a sua área de funções é muito flexível.

Não existe qualquer contradição entre o cumprimento das normas e a flexibilidade das funções profissionais.

No Ocidente, os gestores de empresas como: a Chaparral, Worthington, Hewlett-Packard, Ford, Dupont, P & G, Milliken, etc., têm feito experiências com a integração a baixo nível das diversas funções. Têm dado maior ênfase às equipas, à coordenação entre as várias funções.

Mas ninguém foi tão longe como Jan Carlzon,⁽¹⁰⁾ que definiu exactamente a transformação revolucionária nas funções dos quadros médios.

O gestor médio deve ser:

- (1) *Um expedidor/destruidor de barreiras/facilitador*
- (2) *Um especialista sempre de serviço e*
- (3) *Um divulgador de notícias (comunicação horizontal).*

Em síntese, o gestor médio deverá praticar uma «gestão horizontal» dinâmica, e não, a tradicional «gestão vertical» retardadora.

Eliminar as regras burocráticas e as condições humilhantes.

Para se tornarem competitivas, as empresas necessitam de desburocratizar: reduzir e simplificar radicalmente os processos administrativos desnecessários. E eliminar as políticas e os procedimentos que depreciam a dignidade humana.

As campanhas contra a burocracia devem tornar-se estratégias prioritárias. Eis algumas medidas que permitem reduzir a burocracia:

1 - Como gestor, seja um “modelo de comportamento não burocrático”. Exija que os relatórios que lhe são enviados sejam constituídos, por ex.: por 3 páginas ou menos. Deixe de enviar memorandos. Telefone ou faça contactos pessoais.

2 - Procure reduzir para metade, nos próximos doze meses, todos os manuais de actuação que estejam ao seu alcance. Repita o processo no ano seguinte.

⁽⁹⁾ TREVOR, Malcom - *The Japanese Management Development System*, (Wolfeboro, NH: Frances Pinter, Ltd., 1986) pp. 5-6. Para este investigador e seus associados, os gestores ingleses e americanos preocupam-se muito com a cadeia de comando e pouco com a comunicação horizontal. Defendem que a partilha de informação pode constituir uma ameaça (perigo) para a sua própria carreira de gestores.

⁽¹⁰⁾ CARLZON, 1987

BIBLIOGRAFIA

- CARLZON, Jan — Moments of Truth, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1987, pp 61-63
- O'TOOLE, James — Work and the Quality of Life: Resource Papers for work in America, Boston, MA: MIT Press, 1974.
- PETERS, Tom — Thriving on Chaos, Macmillan London Limited, 1988 Pag. 283 e 324.
- PETERS, Tom J.; AUSTIN, Nancy K. — A Passion for Excellence, Random House, Inc. 1985. Trad. A Paixão pela Excelência, Lisboa, Pensamento — Editores, Lda, 1988.
- PETERS, T. J. WATERMAN, Jr. R. H. — In Search of Excellence, New York, Harper e Row Publishers Inc., 1982. Trad. Na Senda da Excelência, Lisboa, Publicações D. Quixote, 1987.
- SANTOS, M^a Clara Cabrita — A Competitividade da Empresa através da Gestão de Recursos Humanos: Concepção de um Sistema de Informação para a Gestão dos Recursos Humanos. Dissertação de Doutoramento em Gestão pela UTL, 1992-1993, pp. 202-215.
- TREVOR, Malcolm — The Japanese Management Development System, Wolfeboro, NH: Frances Pinter, Lda, 1986, pp. 5-6.

