

# AMANHÃ



# NÓS S/A

**O que leva cada vez mais  
empresas a estabelecerem  
políticas de incentivo e  
premiação para equipes - mais  
do que para indivíduos**

Marketing

**O enigma  
da formação  
de preços**



Ensino

**Poliglota  
desde  
criancinha**

Entrevista

**Etiqueta  
não é  
bobagem**

ISSN 1413-9383

n.º 1.8



9 771413 938006



Foto: Michel Müller; Ebaner, Cempalves, Fábio Moreira Sales, Júlio César Soares e Banco de imagens

# NÓS S/A

O que leva cada vez mais empresas a estabelecerem políticas de incentivo e premiação para equipes – mais do que para indivíduos

No início de abril, a revelação de um detalhe sobre o contrato do atacante Ricardo Oliveira com o Santos Futebol Clube causou polêmica. O boato era que havia uma cláusula garantindo um bônus no salário do jogador para cada gol marcado. A maior gritaria foi entre os próprios colegas de time. Não é de se admirar. Imagine que Ricardo carrega a bola dentro da área e enxerga um companheiro completamente livre. Ele vai chutar a gol ou entregar a redonda para o jogador que está mais perto da goleira – e perder a chance de engrossar o ordenado?

O jogador tratou logo de desmentir a notícia, para não ficar com o nome manchado no meio futebolístico, onde o espírito de equipe está totalmente enraizado. Porém, transportado para o departamento de vendas de uma empresa, o caso do artilheiro santista seria a coisa mais normal do mundo. É tradição no mundo corporativo recompensar um vendedor com base no número de negócios que ele fecha. Vale frisar: que *ele* fecha, pouco importando o desempenho dos colegas. Mas a visão individualista não impera só no departamento de vendas. Bem ou mal, a imensa maioria dos gestores enxerga cada funcionário como um ente separado do outro, com atribuições, metas e reconhecimento individuais. Algumas vezes, acha-se por bem até incentivar a competição interna, na tentativa de “tirar” o máximo das pessoas. E mais: as palavras de ordem das gerências usam e abusam da segunda pessoa do singular: “Você precisa melhorar o desempenho”, “você tem de se capacitar, fazer um MBA”, “parabéns, você conseguiu”.

A novidade é que essa abordagem egocêntrica está com os dias contados. Aos poucos, as empresas estão adotando um novo paradigma: sai o Você S.A., entra o Nós

S.A. Trata-se de uma transição lenta, que envolve uma profunda mudança cultural das companhias e de seus dirigentes. No discurso, a substituição até que está adiantada. Há centenas de organizações alardeando que, a partir de agora, o que vale é o trabalho em equipe e a formação de times. Só que, na prática, não basta o chefe assinar uma circular interna para entrar na era do Nós S.A. É um processo que leva tempo, talvez anos.

Um bom exemplo é o que houve na Marcopolo, uma das maiores fabricantes de carrocerias de ônibus do mundo. Sediada em Caxias do Sul (RS), a indústria implantou em 1986 seus primeiros grupos Sumam, baseados na filosofia japonesa de melhoria contínua Kaizen. Acredite: 17 anos depois, a companhia avalia que os grupos ainda estão em evolução (veja mais detalhes no texto “Modelo oriental de sucesso”).

É compreensível que a transição de paradigmas ocorra gradualmente e enfrente inúmeros obstáculos. A auto-suficiência é uma das características mais marcantes da cultura ocidental, alimentada desde que as crianças são matriculadas no maternal. A lição de casa é feita solitariamente. Na hora da prova, o infante que ajudar um colega em apuros corre o risco de ser duramente punido. A competição também é incentivada na sala de aula, com a definição do primeiro da turma. Mais adiante, o estímulo à concorrência e ao foco no “eu” continua: escolha de carreira, vestibular, especialização, seleção de emprego. Quando chega na empresa, o sujeito está impregnado de individualismo – e o que ele mais ouve dos chefes é “você”. Não é de se admirar que leve algum tempo para a cultura de equipe sobressair. “O trabalhador não está preparado para a atividade cooperativa. A maior parte das empresas acos-

## As diferenças entre as mentalidades

	ênfase em “você”	ênfase em “nós”
Estrutura	Trabalho individual centralizado nos departamentos	Trabalho por processos realizado por times semi-autônomos
Hierarquia	Rígida, com muitos níveis	Poucos níveis para facilitar a comunicação e agilizar a tomada de decisões
Carreira	Baseada em cargos e em tempo de serviço	O funcionário ganha projeção à medida que adquire mais habilidades
Execução de projetos	Uma área ou pessoa é eleita para levar adiante um projeto	As equipes multidisciplinares, formadas por pessoas de diversos setores, assumem o projeto
Tomada de decisão	Todas as decisões operacionais são de responsabilidade do supervisor	As decisões sobre detalhes do dia-a-dia do funcionário são tomadas por ele mesmo. A autonomia acelera os processos e aumenta a produtividade
Remuneração fixa	Baseada em cargos, tempo de serviço e formação	Baseada nas habilidades que agregam valor aos produtos da empresa
Remuneração variável	Não há participação nos resultados	Participação nos resultados proporcional às metas alcançadas pelo time ou ao cumprimento de projetos individuais
Comunicação	A comunicação é truncada, pois há dificuldade de transmissão das informações entre os departamentos	Estímulo à comunicação aberta entre todos os níveis. A internet tem sido o veículo mais utilizado e as reuniões viraram hábito diário
Competição	Crença de que a competição interna gera lucros para a empresa	Diminuição da competitividade. As promoções são baseadas nas habilidades adquiridas e, muitas vezes, só acontecem com o consentimento do grupo

tumou todos a obedecer ao chefe. A subordinação criou a conformidade", explica Idalberto Chiavenato, um dos mais respeitadas especialistas em recursos humanos no país. Em 1997, a revista americana de negócios *Fast Company* publicou um texto do guru Tom Peters que ilustrava o espírito que ainda reinava. Intitulado "A marca chamada você", o artigo exortava os profissionais a transformarem a si próprios em uma grife. O sucesso dos livros de auto-ajuda é outro fenômeno que evidencia o caráter egocêntrico dos nossos tempos. Esse tipo de literatura traz a mensagem de que, uma vez bem consigo mesma, a pessoa conseguirá atingir os seus objetivos – como se ela não precisasse de ninguém para tanto.

Na realidade, o dilema competição *versus* cooperação é tão velho quanto a própria espécie humana. No clássico *O Macaco Nu*, o biólogo americano Desmond Morris afirma que o ser humano é um dos animais mais cooperativos da Terra. Morris explica que, quando o macaco desceu das árvores, viu-se indefeso em um mundo perigoso. A solução para enfrentar animais mais fortes e para encontrar comida foi a cooperação. No entanto, diz o biólogo, permanecem até hoje algumas reminiscências dos tem-

pos em que o homem era um primata quase solitário que vagava de árvore em árvore à cata de frutos.

Da biologia para a matemática, uma das idéias mais interessantes sobre o conflito "individual *versus* coletivo" é a Teoria dos Jogos. A conclusão é que, na maioria das vezes, torna-se mais fácil atingir o objetivo partindo para a cooperação e evitando promover uma disputa autofágica – e isso vale para situações que envolvem pessoas ou empresas. Em certas situações, até mesmo aliar-se ao concorrente é uma boa estratégia.

**Eficiência** – Engana-se quem pensa que as empresas estão partindo para a lógica do trabalho em equipe porque é mais bonito. O advento do modelo Nós S.A. é uma imposição do atual cenário dos negócios. Nos últimos anos, a globalização acirrou a concorrência e levou muitas companhias a demitirem para cortar custos. Com menos gente, mais afazeres e competição ferrenha, a solução encontrada foi o trabalho em grupo. Por um motivo muito simples: está cada vez mais claro que apostar no espírito de equipe dá mais resultado. O problema é que o novo modelo foi adotado às pressas, sem maiores planejamentos. "Antes de implantar um trabalho em equipe, você tem de criar uma mentalidade na empresa que acredite que esse novo modelo vai gerar mais eficiência. Muitas vezes, chega um cara e olha aquele grupo conversando em volta de uma mesa e pensa que eles estão matando tempo", alerta Paulo Antônio Zawislak, diretor do programa de pós-graduação da Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

O fato é que as companhias saíram criando equipes por todos os lados, sem qualquer alteração na estrutura. Para começo de conversa, os que estavam no topo da pirâmide não abandonaram a postura centralizadora. Sem o exemplo da diretoria, fica difícil alterar qualquer coisa na companhia, e os funcionários podem esquecer o sonho de ter mais voz. "Quem encontrar um líder individualista,

## Modelo oriental de sucesso

Uma visita ao Japão em 1986 despertou nos diretores da Marcopolo, indústria gaúcha de carrocerias de ônibus, o interesse pela filosofia Kaizen (Kai – mudança, Zen – bom, para melhor). O conceito é traduzido como melhoramento contínuo e trabalha na eliminação sistemática de Muda (desperdício), Muri (dificuldade) e Mura (irregularidade). A idéia fogueou os dirigentes e, assim que retornaram da viagem, implantaram na indústria os grupos Sumam. A sigla significa Sugestão de Melhoramentos do Ambiente Marcopolo e resultou na formação de duas equipes naquele mesmo ano. A propaganda dos feitos desses pioneiros fez com que os grupos se multiplicassem e, hoje, a Marcopolo já conta com 55 equipes Sumam. "As pessoas foram convidadas a participar, e acho que esse foi o ponto principal para o sucesso. Nós não impusemos um novo modelo de gestão. Mostramos as vantagens da idéia, e os resultados dos primeiros grupos convenceram os demais", afirma Irina Eberhardt, consultora de recursos humanos da companhia. Quem passa por esse time exercita competências como liderança, capacidade de resolução de conflitos, *feedback* e comunicação clara. Para reforçar o espírito de equipe, a Marcopolo trabalha com participação nos resultados, sem diferenciação por áreas. Já o crescimento pessoal acontece à medida que o funcionário adquire habilidades e passa a ser um candidato na seleção interna.



Grupo Sumam: pioneiros no espírito de equipe dentro da Marcopolo

Julio César Soares

## Times desbravadores

A Copesul (Companhia Petroquímica do Sul) foi uma das primeiras empresas brasileiras a implantar o sistema de times multidisciplinares, em 1994. A mudança veio com a privatização, que exigiu um sistema mais enxuto, com menos hierarquia e um trabalho estruturado por processos. "Se isso não fosse feito, provavelmente a empresa teria perdido mercado e falido", explica Sady Vaz, consultor da equipe de gestão de pessoas. E a Copesul radicalizou: todas as áreas passaram a operar no modelo de times, do nível operacional aos executivos.

O primeiro movimento foi definir quais seriam as habilidades necessárias para a elaboração de cada produto. Com isso, os colaboradores passaram a ser certificados de que possuíam determinada competência. Detalhe: as certificações não são concedidas por diretores, mas sim pelo próprio grupo.

O time também dá a palavra final na hora de escolher treinamentos comportamentais e programas de educação. Hoje, as equipes são tão autônomas que têm até seu "gestor de RH" próprio. Ele exerce a mesma atividade que os outros, com uma diferença: recebeu um treinamento para lidar com os assuntos que envolvem relacionamento.

O resultado dessa estrutura apoiada na cooperação significou uma média de 2,3 salários extras para cada funcionário em 2002. O adicional é calculado a partir das metas de cada time. Os que atingiram mais objetivos são mais bem remunerados. Importante: não há qualquer tipo de premiação individual.

mais respeitadas do mundo. Os especialistas ensinam que as alterações de rumo são bem-vindas quando é possível visualizar seus resultados. E isso somente será possível se as regras do jogo estiverem bem claras. Favorecimentos corrompem o espírito de equipe e, uma vez que a direção perde a credibilidade, só trocando as pessoas do comando. Para o consultor Petrócio Chalegre, o pior é a empresa apresentar um discurso agregador e, por baixo dos panos, privilegiar as afinidades pessoais. "Um grande problema é a falta de coerência. Se no discurso a empresa diz que somos uma grande família e apenas os que estão na família verdadeira têm postos garantidos, todos percebem que o discurso não corresponde à prática", afirma.

Se a direção conseguiu fazer a mensagem chegar sem distorções ao seu cliente interno, o terreno está preparado para a composição das equipes. No entanto, não existe uma fórmula pronta para se montar times dentro da empresa. Há diversas possibilidades de arranjos, e cada gestor deve se adaptar de acordo com seu ramo de negócio, suas



Um dos times da Copesul: pioneira na mentalidade Nós S.A.

necessidades e cultura. "Hoje, não interessa para nós se a organização está estruturada por times, redes de cooperação etc. O importante é que funcione e dê resultados. Respeitamos o perfil, o porte e o estágio atual de cada gestão", explica Ana Rutta, superintendente-geral da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

A literatura de gestão traz alguns modelos de como agrupar os funcionários. No chão de fábrica, por exemplo, uma opção cada vez mais corrente são as células de trabalho semi-autônomas. O grupo se responsabiliza por um processo específico de produção e realiza suas atividades apenas com o auxílio de um facilitador (e não um chefe), que cuida das questões burocráticas trazidas do departamento de pessoal. Volta e meia, essa figura também dá suporte para a área comportamental, promovendo os ajustes necessários para que o trabalho flua melhor. Uma variação das células ou times são os CCQs (Círculos de Controle de Qualidade), baseados no modelo Kaizen. A finalidade desses grupos é disseminar políticas contra o desperdício.

Outro modelo são as equipes virtuais, também chamadas de multidisciplinares. São times criados para executar um projeto específico, que impactará mais de uma área do negócio. Os profissionais convocados vêm de diferentes setores, exatamente para que toda a organização esteja envolvida com a mudança. A escalação diversificada busca uma complementaridade entre as habilidades e competências dos participantes – cada um é especialista em um assunto. Nesse time, existe a figura do líder, muitas vezes eleito pelos próprios colegas. Ele se destaca por um bom domínio técnico, mas, principalmente, por suas habilidades interpessoais.

A melhor forma de disseminar esses times multidisciplinares é adotar o que vem sendo chamado de gestão por competências. Nesse modelo, a pessoa passa a ser vista não a partir do cargo que tem, e sim da sua capa-

## O jeito de "ser serasa"

A Serasa, uma das maiores empresas de análises e informações econômico-financeiras e cadastrais do mundo, é a única bicampeã do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade). O trabalho por processos, a capacitação das pessoas e o desenvolvimento da liderança fazem parte da cultura da excelência atestada pela premiação. O quesito colaboradores foi levado tão a sério que a empresa criou uma nomenclatura própria para eles: "ser serasa".

Essa filosofia vem desde 1991, quando o presidente Elcio de Lucca mergulhou de cabeça na qualidade total. Para que o projeto saísse do papel, a companhia passou a valorizar o trabalho coletivo. Foram criados grupos para a implantação dos processos de qualidade e equipes multidisciplinares para tocar os projetos estratégicos do negócio. "Aqui, todo o mundo dá palpite no espaço dos outros. Não tem essa de ficar protegendo seu espaço. A nossa cultura é de equipe", afirma Milton Figueiredo Pereira, diretor de desenvolvimento humano.

A maior demonstração desse espírito é o evento "Renaser" (Reunião Nacional das Áreas Serasa). Um dia por ano, todo "ser serasa" para e pensa estrategicamente a empresa. O pessoal envia sugestões de melhorias pela internet, que vão parar direto na mesa de reuniões dos executivos. No último ano, foram cerca de 2 mil mensagens.

prepare seu currículo e vá para outro lugar. É perda de tempo querer mudar a mentalidade do chefe", dispara Cássio Mattos, presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH).

Os gestores também falharam na comunicação. Os funcionários não sabiam o que esperar do tal do time, pois ninguém lhes dizia como deveriam agir e que resultados eram aguardados. "A visão de que é preciso trabalhar o comportamento da equipe é rudimentar hoje e há dez anos sequer existia", esclarece Simoni Missel, diretora da Missel Consultoria. Em muitas organizações, equipe ainda é apenas um sinônimo mais moderno para departamento. Nessas, cada um permanece na sua mesa, com seu cargo, pouca autonomia e muitas dúvidas.

Criar conjuntos afinados exige paciência, diálogo e muito planejamento. O pontapé inicial deve ser a pergunta: "Para que eu preciso de uma equipe de trabalho?". A empresa deve fazer um raio-X interno que identifique suas deficiências e mostre onde ainda poderia melhorar seus resultados. O segundo passo é mapear as habilidades, tanto técnicas quanto comportamentais, que poderão atender às suas demandas. Com base nas conclusões, a empresa deve elaborar o planejamento estratégico, definindo claramente suas metas. Se todo esse processo envolver a



Fábio Moreira Sales

Grupo administrativo da Serasa: todo o mundo dá palpite

convocação dos empregados para dar sugestões, opinar e discutir os rumos da companhia, mais um ponto para a construção de equipes eficientes. Afinal, quando os funcionários ajudam a construir a visão de futuro da organização, eles se sentem mais comprometidos com a realização das metas traçadas. "Pelo seu papel de consumidoras mais exigentes, as pessoas querem ter espaço para iniciativas. Elas estão mais predispostas a participar e a dar sua opinião", lembra Ângela Maciel, gerente de projetos da Fundação Dom Cabral.

É compreensível que a primeira reação do grupo seja de receio. "Não dá para exigir que o sujeito saia de um modelo hierarquizado de uma hora para a outra. É natural um processo de resistência, mesmo que inconsciente, pois ninguém gosta de mudança", analisa Sérgio Oxer, do Hay Group, uma das consultorias de recursos humanos



Scolari comanda a seleção durante a Copa de 2002: coaching



## Conceitos da era Nós S.A.

### Gestão de competências

A empresa identifica as competências existentes entre os funcionários e quais ainda precisam ser desenvolvidas para atingir o máximo desempenho de seus colaboradores. Logo após, pesquisa as habilidades e os conhecimentos técnicos e interpessoais dos indivíduos. Se for o caso de suprir deficiências, as soluções vão desde treinamento em sala de aula até *coaching*. E, para manter a casa em ordem, é importante que a empresa implante um sistema de educação continuada, para que as habilidades não se percam e possam ser aprimoradas.

### Coaching

Quando se diz a alguém o que fazer, não só se elimina a iniciativa do funcionário, mas também se isenta a pessoa de assumir qualquer responsabilidade. O *coaching* vai contra o modelo em que o chefe manda e o empregado obedece. O treinador se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que esse possa atingir os resultados esperados. Mas o *coaching* não significa um compromisso apenas com os números, mas também com o desenvolvimento e a realização profissional dos subordinados. Ele impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades.

### Empowerment

A diminuição dos níveis hierárquicos levou as empresas a delegar mais responsabilidades aos indivíduos. Eles têm sido estimulados a compartilhar suas idéias sobre os negócios e a tomar as rédeas sobre suas atividades. Na verdade, por causa da complexidade de muitas funções, os trabalhadores acabam tendo mais conhecimento do que seus chefes sobre como realizar as atividades. Com essa forma de gestão, o líder e o colaborador interagem de forma cooperativa, a burocracia diminui e a motivação aumenta.

citação e de suas habilidades. Quando a empresa conhece os pontos fortes de cada colaborador, ela extrai o melhor dele. O caminho a percorrer ainda é longo. Eduardo Cupaiolo, diretor da consultoria PeopleSide, chega a duvidar das pesquisas norte-americanas, segundo as quais a massa trabalhadora está usando apenas 50% de sua capacidade. "Eu acredito que estejam usando apenas 20%", fustiga. Para conseguir o melhor aproveitamento da equipe, a lógica da gestão de competências pode ser utilizada já no processo de seleção. As habilidades de cada candidato são avaliadas, e um perfil é descrito. O escolhido cor-

responderá ao que melhor se encaixa na função de que o negócio necessita.

Segundo Dante Girardi, professor de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), há estudos demonstrando que um bom processo de seleção resulta em 80% de acerto. Detalhe: um processo leva-

## A vitrine das equipes

A Volvo do Brasil tem em seu modelo de "Equipes Auto-Gerenciáveis" (EAGs) um cartão de visitas, tal a quantidade de companhias que se interessam em conhecer melhor a prática. A procura até inspirou a indústria a preparar uma história em quadrinhos para explicar melhor o conceito aos visitantes. O enredo do cartum deixa claro que as equipes não têm liberdade total na indústria, sediada no Paraná. O modelo é de grupos semi-autônomos, que absorveram as funções do extinto supervisor.

A equipe piloto começou a trabalhar em 1998, e hoje as EAGs já congregam mais de 700 pessoas, divididas entre 68 grupos por toda a área operacional. A transformação no processo de trabalho da companhia foi impulsionada pela necessidade de adequar seu desenho à fabricação de um novo produto, que demandava mais tecnologia e exigia maior comprometimento e rapidez em suas etapas fabris. O resultado superou as expectativas: "A qualidade de nossos produtos evoluiu bastante, e observamos o re-



Quadrinhos explicam o modelo da Volvo: copiada por outras

flexo nos lucros da empresa", analisa Éros Tuleski Junior, diretor do setor de gestão de pessoas, que não revela números. Em 2001, o conceito de EAGs da Volvo recebeu o título de melhor prática gerencial da companhia em todo o mundo. A Volvo só não alterou a remuneração ao adotar o modelo de equipes. Segundo Tuleski, os salários da empresa já estavam acima da média do mercado e incluíam remunerações variáveis.

do a fundo inclui entrevistas, dinâmicas de grupo, testes, avaliação de psicólogos, entre outras tantas técnicas possíveis. Apesar do índice animador, Petrócio Chalegre faz uma ressalva: "As pessoas se comportam de uma maneira diferente em cada equipe de que participam".

O conceito de *empowerment* é um dos pressupostos

## Equipes por todos os lados

No final de fevereiro, 240 funcionários da catarinense Embraco – líder mundial em compressores – foram parar em uma fazenda. Uma das atividades que mais chamaram a atenção foi a travessia de um lago com um bote. O sentido desse treinamento ao ar livre não foi melhorar a condição física de ninguém.

Era o momento de despertar o espírito de equipe, para que todos compreendessem melhor o sentido das células semi-autônomas. Tudo começou em 1996, quando a Embraco deu uma guinada e reorganizou sua gestão, optando pela estrutura de processos. Na sequência, a companhia implantou os grupos CCQs (Círculos de Controle de Qualidade), braços de atuação do conceito Kaizen, para estimular a melhoria de qualidade na produção. Dois anos depois, a empresa foi mais fundo e criou as células de trabalho no chão de fábrica. "Nós levamos as pessoas a um local fora da empresa para sensibilizá-las sobre as vantagens do trabalho em equipe e que mudanças de atitude ela exigia", conta Eliane Rank, líder do setor de gestão de pessoas.

Atualmente, já existem 280 células, e a principal conquista, apontam os diretores, é a relação de confiança entre os colaboradores e a Embraco. O comprometimento se traduziu em participação nos resultados de forma coletiva. Para recompensar o envolvimento pessoal, há um prêmio de desempenho. A companhia também tem uma área de GTPP (Gestão de Tecnologia, Produtos e Processos), em que atuam equipes multidisciplinares para tratar de projetos específicos.



Sala da diretoria da Embraco: espírito de equipe começa na cúpula

que orientam a ação das equipes. O trabalho cooperativo necessita de pessoas que tenham uma visão ampla sobre o negócio, saibam compartilhar idéias e estejam dispostas a assumir maiores responsabilidades e tomar decisões. Além disso, com a complexidade cada vez maior das tarefas, muitos trabalhadores sabem melhor do que seus chefes o que e como fazer. Na velocidade exigida pelo mercado global, é mais lógico que a tomada de decisões esteja nas mãos de quem executa a tarefa. Na Volvo, a descentralização de decisões está tão disseminada que os funcionários não aceitam mais outro tipo de gestão. "Aqui, precisamos de mãos, mas que utilizem o cérebro. Por isso, o maior medo de nossos colaboradores é que a empresa retroceda ao que era há alguns anos. Eles não querem voltar a ter um chefe que lhes diga o que deve ser feito e ponto", enfatiza Éros Tuleski Júnior, analista de recursos humanos da Volvo. Uma consequência importante do *empowerment*: os membros do grupo ficam a tal ponto capacitados e livres para agir que eles próprios cuidam do quadro de sucessão. "Nesse modelo de gestão, cada participante fica responsável por formar a pessoa que vai substituí-lo", explica Miriam Palmeira, professora da faculdade de Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

No paradigma de trabalho em grupo, o gerente tradicional perde espaço. Aquele que era o responsável pelo planejamento, organização e controle das atividades e dos resultados foi vendo suas atribuições diluídas entre as funções das próprias equipes. O que as empresas precisam hoje é de alguém que saiba lidar com pessoas, tenha uma boa comunicação e capacidade de motivar. É o que vem sendo chamado de *coaching*. Germaine Porché e Jed Niederer, em seu livro *Coaching, o Apoio Que Faz as Pessoas Brilharem*, explicam a diferença entre os diferentes tipos de gestores de forma simples. O líder é aquele que anuncia um futuro e convoca as pessoas a transformá-lo em realidade. O gerente ou facilitador coordena pessoas e materiais para cumprir objetivos que farão as metas se concretizarem. E o *coach* (treinador, em inglês) é aquele que ajuda as pessoas a se dedicarem e a ter entusiasmo no cumprimento de seus objetivos. A maioria dos grupos já conta com um facilitador, que está presente nas atividades do dia-a-dia. Mas o modelo de *coaching* não é tão comum. Quando existe, atende a vários grupos e marca presença na resolução de conflitos. O exemplo mais recente de sucesso nesse tipo de papel foi o de Luiz Felipe Scolari ao conduzir a seleção brasileira ao penta. Em vez de paparicar as estrelas, Felipão optou pela valorização do coletivo. O resultado, todo o mundo sabe. "A principal dificuldade na construção do espírito de equipe é lidar com as diferentes personalidades. Devemos colocar o objetivo de forma clara a todos, observar as reações e trabalhar com base nelas", ensina Scolari, que desde 1998 dá palestras sobre motivação.

De todas as áreas da empresa, é na de vendas que o espírito de equipe enfrenta as maiores barreiras. Todo o mundo já passou pela experiência de ser atacado por um vendedor ao entrar em uma loja



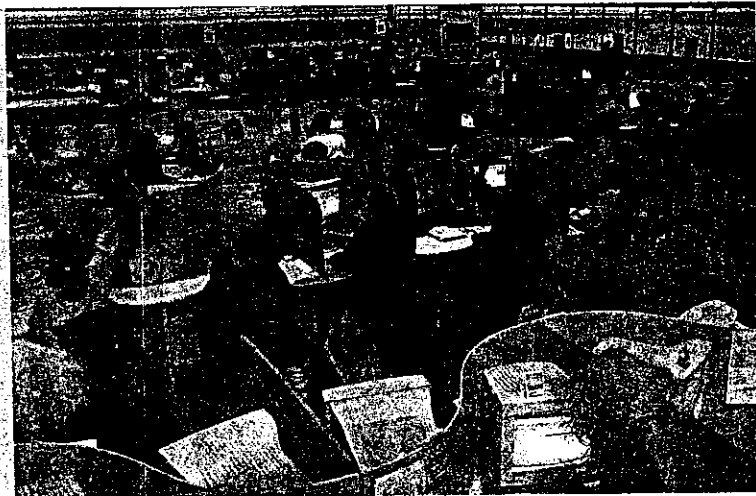
## A dinâmica dos grupos

A Softway, uma das maiores empresas de *call center* ativo do país, tinha um grande problema para resolver. Seus colaboradores, a maioria na faixa dos 20 anos, não tinham um perfil adequado para atender bem o público. Esse tipo de funcionário é comum no segmento – muitas vezes estão se defrontando com seu primeiro emprego formal. “Muitos jovens entram aqui com uma mentalidade de colégio, muito individualista”, explica Topázio Silveira Neto, diretor de recursos humanos da companhia. Em 2002, a Softway implantou o Projeto Aprendiz. Agora, todo funcionário novo é encaminhado a um supervisor especialmente treinado para receber os novatos. Outra medida foi expandir o trabalho de dinâmica de grupo para todo o grupo. Sob a orientação de psicólogos, a prática conseguiu melhorar o autoconhecimento dos jovens e a interação com o time.

A remuneração também privilegia o espírito de equipe. Além do salário fixo, a empresa oferece premiações que envolvem toda a equipe. Pelo menos uma vez por mês, é sorteado um prêmio para todo o grupo (de motos a eletrodomésticos). Os operadores que registraram os melhores resultados têm o maior número de cupons na urna do sorteio. O novo esquema tem dado tão certo que recentemente a Softway mediu o desempenho de quatro equipes que têm recebido apoio psicológico. Após 90 dias, houve um crescimento de 5,8% no índice de produtividade.

para descontentamento dos colegas dele. Cada um quer desesperadamente acrescentar um trocado à sua minguada comissão, e nem mesmo a hipótese de passar por cima dos companheiros está descartada. A boa notícia é que há salvação. Com dinâmicas de grupo, autonomia e uma política de remuneração atrelada ao desempenho coletivo, podem surgir supertimes.

No Magazine Luiza, a política da cooperação tem dado certo, convertendo os esforços em mais dinheiro no caixa da empresa e no bolso de seus colaboradores. Desde 1991, a empresa mudou sua gestão e diminuiu os níveis hierárquicos, transformando cada loja em uma unidade autônoma. Os vendedores se tornaram responsáveis por todo o processo, desde o primeiro atendimento até a carteira de cobrança da compra. A liberdade hoje em dia é tamanha que eles podem dar o desconto que acharem necessário para fechar a venda. E o grupo é comprometido com os resultados da loja toda, uma vez que 30% da remuneração está atrelada às vendas gerais. Sem estimular a competição predatória e abrindo espaço para o colaborador traçar sua própria estratégia na hora de seduzir o consumidor, as vendas tiveram um grande salto. “Saímos de um faturamento de R\$ 100 milhões em 91 para R\$ 700 milhões no



Banco de imagens

Operadores da Softway comemoram uma venda: mais produtivos

último ano. O trabalho em equipe, o alinhamento das ações às metas da empresa e a remuneração atrelada a tudo isso fizeram a diferença”, conta Telma Geron, gerente de recursos humanos da empresa.

De fato, a remuneração é o ponto crucial da mentalidade de Nós S.A. O salário continua sendo o principal meio para reconhecer o trabalho dos funcionários. Mas, no novo paradigma, o sistema de remuneração precisa estar atrelado aos resultados do grupo que aquele profissional ajudou a construir. Além disso, as funções das pessoas dentro da empresa serão cada vez mais amplas. Portanto, a ordem é remunerar por competência, em vez de vincular o salário ao cargo que o funcionário ocupa. Isso significa que, na hora de definir o valor do contracheque, valem mais as habilidades e a capacitação – que depois serão usadas em times. Segundo pesquisa da PriceWaterHouseCoopers (PWC), de 2002, apenas 25% das empresas brasileiras praticam esse tipo de remuneração.

Talvez a parcela financeira que mais influencia o bom andamento dos times seja a de remuneração variável. A participação nos resultados já é prática bastante difundida. É natural: com a descentralização das decisões, os funcionários influenciam cada vez mais o desempenho da companhia. Na opinião do consultor de RH Luiz Antônio Fioravanso, a melhor combinação é mesmo a de remuneração individual e coletiva. Normalmente, a empresa paga 70% da comissão individual se o vendedor atingiu toda a sua cota. O restante ele só ganha se sua equipe atingir a meta como um todo. O equilíbrio entre o individual e o coletivo vai depender do ramo de negócio da empresa. Nas indústrias, principalmente na área operacional, existe uma preferência por remuneração de equipe, segundo João Lins, da PWC. Em vendas, onde a motivação pessoal é importante, o peso do individual tende a ser maior. Mesmo assim, o “você” não pode se sobrepor ao “nós”. ■

Com reportagem de Leticia Pires