



AS PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES E O VALOR DO CAPITAL INTELECTUAL

Área temática: Inovação e Propriedade Intelectual

Vitor dos Santos de Carvalho

v.valho@hotmail.com

(LATEC/UFF)

Resumo: *Este artigo tem como objetivo mostrar a importância dos funcionários dentro da organização para o alcance dos seus objetivos. Uma vez que sem eles a empresa não chega a lugar nenhum. Por esse motivo é necessário que as empresas valorizem seus funcionários, reconhecendo a sua importância garantindo a qualidade dos serviços. E não estamos falando de valor e plano de carreira e sim, de valor através de tratamento diferenciado dos funcionários, mostrando que a empresa realmente se importa com seu capital intelectual, entendendo sua importância para eles e deixando claro que as pessoas dentro da organização, são muito mais valiosas que os recursos financeiros. Assim, além das referências bibliográficas, a metodologia utilizada será a observação pessoal com estudo de casos de empresas que, adotando essa política alcançaram índices satisfatórios nos seus resultados. Verificamos que funcionários felizes são funcionários mais produtivos e garantem a excelência do serviço de sua empresa.*

Palavras-chaves: *Capital intelectual, valor, excelência do serviço.*

Introdução

No início do século XX, falava-se de Relações Industriais e durante décadas representou a maneira impositiva e coercitiva pela qual as organizações tratavam seus funcionários. No período de 1950 a 1990, recebeu a denominação de Recursos Humanos (RH) e teve enorme popularidade no mundo todo ao trazer uma nova postura, mais aberta e dinâmica, em relação aos funcionários, considerados o mais importante recurso organizacional. Após 1990, passou a ser chamada de Gestão de Pessoas (GP). Mas atende também pelo nome de Capital Humano ou Capital Intelectual.

As denominações variam, mas o endereço é único: lidar com pessoas tornou-se hoje uma atividade completamente diferente do que se fazia há poucos anos.

Podemos observar que nas últimas décadas vêm ocorrendo, gradativamente, mudanças na sociedade que geraram um processo de globalização mundial que sugerem novas formas de se perceber e interpretar a sociedade como um todo. As empresas começaram a perceber a existência de um novo fator de produção a ser gerenciado: o capital intelectual.

Em uma época em que a globalização, a competição, a tecnologia e as mudanças crescem cada vez mais e se tornam os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas.

A transformação das pessoas, de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento, é a nova revolução que está ocorrendo nas organizações bem-sucedidas. O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso.

As pessoas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas, dependendo da maneira como elas são tratadas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso.

As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

Sabendo que a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz, vamos abordar a importância do capital intelectual dentro da organização.

Se inicialmente as organizações tratavam seus trabalhadores como extensões das máquinas que operavam e depois passaram a lidar com eles como massa a ser domesticada, contemporaneamente deveriam tê-los como parceiros de seus negócios.

Por muito tempo o valor dos conhecimentos dos funcionários foram subestimados pelas empresas onde trabalhavam. Hoje, entende-se que a soma desse conhecimento tem um valor e que

valorizá-lo, e acima de tudo, usá-lo a favor da empresa, torna-se um diferencial competitivo. Por isso, muitas empresas já estão pensando em seus funcionários operacionais, não mais como simples “Recursos Humanos”, e sim, como “Capital Humano”.

Estamos vivendo atualmente a Geração do Conhecimento. Período iniciado na década de 1990, que tem como principal característica às mudanças rápidas e imprevistas. A tecnologia da informação transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global, onde todos dispõem da informação em tempo real. As organizações bem-sucedidas precisam transformar a informação em oportunidade, antes que outras o façam.

Devido à globalização e o rápido desenvolvimento da TI, com o tempo todas as empresas terão as mesmas tecnologias, e o diferencial competitivo ficará nas pessoas! Que o profissional deve investir no crescimento de seu talento e preparo nós já sabemos, em nossa metodologia vamos abordar o que as empresas já estão fazendo pensando na valorização de seus profissionais.

Hoje a preocupação está em atender às necessidades dos clientes com mais eficiência, e ficou entendido que o capital intelectual, representado pelo conhecimento dos colaboradores, capacidade de inovação, competência e dedicação de seus funcionários, é o principal recurso. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento.

Os funcionários devem desempenhar papéis operacionais, estratégicos, múltiplos e complexos. É importante trabalhar num ambiente onde você confia no que lhe dizem. Mas não é uma boa idéia trabalhar para uma empresa na qual você se sinta explorado.

Os meios de produção estão agora nas cabeças e não nas mãos dos trabalhadores. A principal fonte de vantagem competitiva para muitas organizações é o talento. É preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, compensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações.

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações. Separar o trabalho de sua existência é algo quase impossível diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais elas trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais, com um custo mínimo de tempo. O comportamento humano é motivado.

Vivemos o momento de entender os funcionários, para atendê-los coerentemente em suas expectativas. As empresas já entenderam que diferentes perfis de funcionários têm necessidades diferentes. Não basta, os gestores de recursos humanos elaborarem discursos sofisticados, colocando as pessoas como estratégias na organização. Sabe-se que bons resultados aparecem quando as organizações respeitam as pessoas em sua individualidade, valorizam seus pontos fortes no dia-a-dia, e principalmente, oferecerem oportunidade de exercerem seu potencial criativo.

Não existe empresa perfeita. Mas algumas são menos imperfeitas do que as outras. Cada uma adota práticas inovadoras pensando em melhor satisfazer seus empregados. A preocupação pode ser com a descontração do ambiente, a autonomia comedida, os mecanismos de retroação ou a qualidade de vida por exemplo. Isso vai depender da filosofia da empresa e seu segmento de atuação.

Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir suas experiências positivas.

A partir do conteúdo apresentado, o objetivo principal desta dissertação será investigar o impacto do capital intelectual na performance organizacional.

O artigo tem como objetivo mostrar a importância dos funcionários dentro da organização para o alcance dos seus objetivos e até onde a preocupação e o empenho pela qualidade do ambiente organizacional é válido. Sua importância é um ponto que merece destaque.

As empresas motivadas por uma posição competitiva favorável elaboram estratégias competitivas, de maneira a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra seus concorrentes, através de uma eficiente gestão de seu capital intelectual.

Assim, além da pesquisa bibliográfica e artigos retirados de sites cujos objetivos são voltados ao Capital Intelectual, a metodologia utilizada será a observação pessoal com estudo de casos de empresas que, adotando essa política alcançaram índices satisfatórios nos seus resultados. Dessa forma poderemos ter a idéia de como se deve tratar esse capital como diferencial competitivo e como fazer para que este ativo intangível seja aumentado sem a preocupação de perdê-los a qualquer momento.

Revisão de Literatura

O capital intelectual abrange os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, metodologias e relacionamentos. Corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações, encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto/serviço, mediante a aplicação da inteligência, e não do capital monetário, ao empreendimento. (Paiva, 1999).

A partir dessa abordagem e considerando que a aplicação do conhecimento nas organizações gera benefícios intangíveis, além dos tangíveis, que impactam no seu valor, admiti-se o reconhecimento por parte de organizações, de que seu capital intelectual é uma fonte essencial de vantagem competitiva e que deve ser gerida de uma forma mais sistemática.

Para o autor Robbins (2005), os funcionários produtivos tendem a serem funcionários felizes. Ou seja, a produtividade leva à satisfação. Quando você realiza um bom trabalho, você se sente interiormente bem com isso.

Pressupondo que a empresa recompensa a produtividade, seu melhor desempenho pode significar o reconhecimento verbal, um aumento de remuneração e probabilidade de uma promoção.

Porém, para a pesquisa em si de nada adiantaria um bom desempenho, sem o devido reconhecimento.

Nesse aspecto, o artigo vai de acordo com o pensamento de Chiavenato (2004): “Os funcionários são os parceiros mais importantes das organizações, capazes de Conduzi-las a excelência e ao sucesso. Hoje ele merece bem-estar e valorização como pessoa. Um bom lugar para trabalhar é aquele em que você confia nas pessoas para quem trabalha”. A confiança existe quando a direção da empresa é digna de crédito, respeita você e o trata de maneira justa. Você sente orgulho pelo simples fato de estarem ligados a uma empresa que tem fama pela qualidade do que faz ou pela contribuição que dá a sociedade. Por fim, é importante haver um clima de camaradagem com os colegas de trabalho. Nos melhores locais de trabalho, as pessoas parecem realmente divertir-se na maior parte do tempo.

Segundo palavras de ROBBINS (2005) “funcionários felizes são funcionários produtivos”. Com base nessa conclusão, as empresas começaram a se esforçar para tornar seus funcionários mais felizes com a melhoria das condições de trabalho, proporcionando um ambiente acolhedor e agradável, com a expansão dos benefícios de saúde e de bolsas de estudo, treinamentos constantes, qualidade de vida no trabalho, feedback (retroação), lhes dando plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar seu trabalho.

Fazer do ambiente de trabalho um local agradável tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas.

Atualmente o que mais vemos são cursos, palestras, reportagens e livros que têm como foco o ser humano. As empresas de todo mundo estão tentando se tornar lugares melhores para se trabalhar. Elas estão competindo para serem reconhecidas como empregadoras excelentes.

Podemos comprovar isso através da revista **Exame** que há 12 anos apresenta anualmente o “Guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar”. O exemplar do ano de 2007 mostrou como as melhores 150 empresas selecionadas no Guia são fonte de aprendizado sobre como superar o desafio de tocar a gestão de pessoas, deixando claro que elas conseguem esse nível de desempenho investindo no ambiente de trabalho. “As empresas sabem que é da qualidade do capital humano, da capacidade de um time criar, inovar, acelerar, agir primeiro e melhor, que vem a vantagem daquelas

que conseguem manter seu espaço, sua performance e seus valores em tempos de competitividade feroz”.(Exame, 2007, p.10).

A importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. Os programas de bem-estar são geralmente adotados por organizações que procuram prevenir problemas de saúde de seus funcionários. O caráter profilático desses programas parte do reconhecimento de seu efeito sobre o comportamento dos funcionários e estilo de vida fora do trabalho, encorajando as pessoas a melhorar seu padrão de saúde. Também servem para reduzir os elevados custos de saúde.

Muitas organizações vêm agindo com base nessas evidências. Empresas norte-americanas de serviços, como a FedEx e American Express, buscam a satisfação de seus clientes e também a satisfação de seus funcionários, pois sabem que este é o melhor caminho.

Se a qualidade do trabalho for pobre, levará o empregado à insatisfação, ao absenteísmo, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos intolerantes, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.). A qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Para manter a preferência dos clientes e a admiração dos funcionários, muitas empresas estão partindo para a filantropia. (CHIAVENATO, 2004, p. 512).

As organizações estão baseadas nas pessoas e isso mostra o quanto é importante a gestão de pessoas, sendo estas que vendem, produzem, definem e traçam metas. De acordo com Costa (2008), em seu artigo publicado no site administradores, o grande desafio de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são estes que obtêm e mantém vantagens competitivas. É preciso saber selecionar adequadamente e corretamente, desenvolver líderes, saber atender seus clientes, recompensar o bom desempenho, controlar os custos e manter tratamento justo perante aos funcionários.

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Acidentes custam caro: tanto para vidas humanas como para as organizações. É necessário minimizar as condições de insegurança nas empresas. Atualmente, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) destina-se à preocupação com o bem-estar geral e com a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas, envolvendo tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos

psicológicos do local de trabalho. A QVT assimila duas posições: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade. A organização que investe diretamente no funcionário está, na realidade, investindo indiretamente no cliente.

A busca pela produtividade e pela qualidade no serviço tem constituído no principal motivo para as empresas proporcionarem qualidade de vida dentro das organizações e não fora delas como mecanismos compensatórios, visto que ao prover a saúde e o bem estar de seus funcionários, observando tarefas, desempenhos, desenvolvimento, elementos que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) gerencia, obtêm-se aumento da motivação, da satisfação e do desempenho dos trabalhadores.

O programa visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como simples idéia o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem envolvidas e satisfeitas com o próprio trabalho satisfeitas.

As empresas com essa preocupação sabem, que assim como é necessário que os processos estejam sob controle e que sejam produzidos e entregues produtos e/ou serviços com a qualidade requerida pelo cliente de forma eficaz e eficiente, é necessário a capacitação e envolvimento das pessoas que vão realizar o trabalho. Se o trabalhador não tiver condições de trabalho adequadas, se estiver sofrendo processo de desmotivação se estiver com sua saúde comprometida, a possibilidade de erros torna-se muito grandes. Logo, a qualidade do produto depende da qualidade de vida das pessoas que estão envolvidas, tornando o gerenciamento da qualidade de vida no trabalho um instrumento importante para alcançar os objetivos da Qualidade e da empresa como um todo.

Segundo Ferreira (2009), em seu artigo publicado no site convibra, o trabalho ocupa um espaço importante na vida de todas as pessoas e na sociedade como um todo. Porém, ainda há muito conflito na relação do homem com o trabalho, pois, dependendo das condições de trabalho, algumas pessoas adoecem e até morrem, enquanto que, para outros indivíduos, a causa do adoecimento e da morte é a aposentadoria.

A importância da QVT existe pelo simples fato de permanecermos na maioria das vezes mais tempo no trabalho do que em nossas próprias residências. São mais de 8 horas por dia, durante pelos menos 35 anos de nossas vidas, que nos dedicamos dentro de uma empresa.

A qualidade de vida no trabalho permite maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam ambientes diferentes e neles se desempenhem papéis diferentes. O que mais o homem mais deseja na vida é ser feliz. Na vida antes de mais nada, para ser feliz, é necessário ter saúde, satisfação com si próprio e com seu trabalho, e tudo isso compreende qualidade de vida.

A Shell é uma empresa que investe fortemente na melhoria da qualidade de vida no trabalho de seus funcionários para garantir maior produtividade. A empresa fez uma pesquisa com 60% de seus funcionários com o objetivo de determinar o perfil de saúde e os fatores de riscos. Os dados obtidos revelaram que a maioria dos empregados da empresa é sedentária, obesa, estressada, inadequadamente alimentada e hipertensa omissa. O gerente de programas de saúde afirma que esse perfil não é diferente do trabalhador de outras empresas.

Com esse levantamento, a Shell pretende agir proativamente para oferecer ao trabalhador melhoria nas condições de saúde e prevenção de doenças. Isso não significa paternalismo, pois a empresa sabe que o trabalhador motivado, satisfeito, integrado e saudável garante maior produtividade e menores custos com doenças. A estratégia da empresa é investir na instalação de restaurantes especializados em pratos leves e de fitness centers nas unidades que não possuem clube esportivo. Outra estratégia é implantar o programa Wellness (bem-estar) com grupos experimentais. Ela também dispõe de equipe de terapeutas para auxiliar os funcionários que estão passando por problemas afetivos.

Não pode haver qualidade de vida dentro de uma empresa se não houver um ambiente saudável. É a qualidade de vida que lhe permite condições de proporcionar à empresa a qualidade de trabalho como retribuição.

O conceito de empresa feliz apresentada por Matos (1996) é muito próximo aos indicadores de QVT: aquela que oferece um clima estimulador à participação e à criatividade, canais abertos de comunicação e expressão, exercício regular da delegação de autoridade e do trabalho em equipe, incentivos ao desenvolvimento da capacidade de liderança, reconhecimento ao esforço empreendedor e à obtenção de resultados.

Transparência

No mundo inteiro as empresas estão percebendo que precisam criar, a cada dia, ambientes de trabalho com maior qualidade para que seus funcionários, satisfeitos, alegres e felizes, possam atender bem seus clientes, vendendo melhor seus produtos e serviços.

A preocupação com a satisfação do colaborador através de uma cultura de comunicação interna eficiente tem sido o principal diferencial das empresas que se destacam no mercado.

Diante da intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças, as empresas buscam uma comunicação efetiva com seus empregados como recurso cada vez mais fundamental para a eficiência da organização e como forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as

idéias dos seus funcionários. A comunicação com os empregados tende a adquirir uma relevância cada vez maior para a empresa globalizada na busca da eficiência e da eficácia.

O empresário está aos poucos percebendo que a comunicação precisa fazer parte da gestão estratégica do negócio. Não é suficiente apresentar uma boa imagem para o mercado externo, é preciso que o público interno tenha também uma boa impressão e total conhecimento de sua empresa. O colaborador que tem todas as informações sobre o negócio em que atua se sentirá parte responsável pela gestão, assim, colocará sua energia no que faz e produzirá mais. Não falar para os colaboradores sobre as importantes decisões tomadas gera um clima de distanciamento e frieza entre gestores e funcionários.

Todos devem ter ciência de que seu trabalho é fundamental para os resultados do negócio, caminhando em paralelo com a missão, visão e valores da empresa.

A verdade é que ninguém gosta daquilo que fica oculto e que as pessoas não conhecem ninguém, luta por uma meta que não sabe qual é e ninguém informa sobre o que não sabe. Por isso, é necessário que as pessoas sejam educadas para agir dentro dos princípios e estratégias da empresa. Mais do que isso, as pessoas precisam ser educadas para compartilhar de uma mesma visão sobre a empresa, sua gestão, seu mercado, seus produtos e serviços.

A transparência é uma importante vantagem competitiva para as empresas. É sinal de que a empresa está aberta para apontar suas deficiências e aprimorar sua performance.

Assim, a preocupação com a ambiente de trabalho passa a ser muito mais do que vender a imagem da empresa para dentro, tornando-se um esforço educativo capaz de trazer inúmeros benefícios para o crescimento tanto da empresa quando do ser humano que nela trabalha.

É preciso ter em mente o tempo todo que a transparência é uma qualidade relacionada não só à idoneidade da postura de cada empresa, mas principalmente à sua capacidade de garantir o fluxo de informações. E toda agência não cresce só porque aumenta sua carteira de clientes ou consegue bons resultados; cresce pela sinergia entre os profissionais envolvidos no futuro do negócio. É importante perceber que esse envolvimento é uma maneira de haver compromisso - e que não existe nada melhor para qualquer negócio que o compromisso dos funcionários com os valores da empresa em que trabalham. (JUSTUS, 2006, p. 84)

Orgulho Por Ser Socialmente Responsável

O que faz os funcionários se tornarem mais motivados pelo simples fato ajudar alguém é a procura de uma identidade corporativa, uma causa comum que vai além das atividades que desempenham. Em um grupo de funcionários que fazem trabalho voluntário, o relacionamento, a motivação e a busca de parcerias são vitais. No meio desses grupos surgem verdadeiros líderes, cada vez mais preocupados e disputados pelas organizações.

Na C&A, 800 funcionários trabalham como voluntários e muitos deles foram promovidos por demonstrarem aptidão para lideranças nessas atividades.

Nesse caso, as empresas tomam a iniciativa de assumir a gestão de pessoas dentro de um estilo totalmente descentralizado, livre e participativo.

Um programa de voluntários tem como compromissos encorajar os funcionários a atuarem como voluntários nas comunidades, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida de todos os envolvidos, reconhecer iniciativas dos funcionários como voluntários, promover o bem-estar e orgulho dos voluntários, refletindo em um ambiente de trabalho positivo, além de contribuir para o aprimoramento da habilidade de trabalho em equipe.

O mais importante para Robert Levering, presidente de uma consultoria especializada em qualidade do ambiente de trabalho, nos EUA, em muitas empresas, os funcionários se sentem especiais pelo simples fato de estarem ligados a uma empresa que tem fama pela qualidade do que faz ou pela contribuição que proporciona à sociedade.

A idéia de responsabilidade social incorporada aos negócios é, portanto, relativamente recente. Com o surgimento de novas demandas e diante da exigência por transparência nos negócios, empresas se vêem forçadas a adotar uma postura mais responsável em suas ações.

Infelizmente, muitos ainda confundem o conceito com filantropia, mas as razões por trás desse paradigma não interessam somente ao bem estar social, mas também envolvem melhor performance nos negócios e, conseqüentemente, maior lucratividade.

Uma empresa socialmente responsável acredita que oferecendo meios e oportunidades para transformar seus funcionários em voluntários, está contribuindo para a formação de cidadãos socialmente conscientes e acredita também que estes funcionários podem se tornar mais motivados e comprometidos com o trabalho, já que a prática de ações de boa cidadania reforça o espírito de equipe.

A Preocupação no Setor Público

Na virada do milênio, não há dúvidas de que o sucesso nos negócios depende de políticas de reconhecimento e remuneração, treinamento e desenvolvimento, segurança financeira, ambiente de trabalho, saúde, bem-estar e qualidade de vida dos funcionários. As empresas mais bem-sucedidas do país estão provando isso com todas as letras. E não é só no setor privado, até o setor público já nos mostra essa preocupação.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) conseguiu um feito inédito em 11 anos do guia da revista **Exame**. Entre os sete órgãos públicos que se inscreveram na pesquisa do ano de 2007, o STJ tornou-se o primeiro das 220 empresas pré-classificadas que participaram (porém não teve média para entrar na lista das 150) graças aos avanços e um certo pioneirismo na política de recursos humanos.

Ao visitar a instituição em Brasília, a reportagem de **VOCÊ S/A** deparou-se com uma realidade diferente. Embora o STJ tenha leis a cumprir e seguir, como toda política de cargos e salários e o plano de carreira, há uma visível preocupação com o servidor que está além de ser assistencialista.

De acordo com uma funcionária, seus amigos que trabalham em outros órgãos públicos, gostariam muito de ir para lá.

Por ano, o STJ vem investindo três milhões de reais em capacitação dos funcionários, treina as lideranças e oferece muitas oportunidades para quem está começando a carreira. Além de demonstrar uma forte preocupação com o bem-estar dos funcionários por meio de políticas e ações bem elaboradas, como programa de qualidade de vida que oferece massagistas e uma academia em que os funcionários pagam um valor simbólico e o Baby Brother (um berçário interno onde as mães podem acompanhar seus filhos por meio de uma câmera de dentro do prédio), o STJ também vem buscando formas (dentro da lei) de estimular o desenvolvimento profissional de cada um.

O Resultado Visto Pelo Cliente

As empresas que prestam serviços de alto nível têm verdadeira obsessão pelos seus consumidores. As empresas de serviços excelentes acreditam que suas relações com os funcionários se refletem diretamente nas relações com os consumidores. Elas criam um ambiente de apoio aos funcionários e são recompensadas pelo bom desempenho nos serviços.

As evidências indicam que funcionários satisfeitos aumentam a satisfação e a lealdade dos clientes porque eles costumam ser mais amáveis, alegres e atenciosos, traços apreciados pelos

clientes. A retenção ou a perda de clientes nas empresas de serviços depende muito da maneira como eles são tratados. Como funcionários satisfeitos tendem a permanecerem mais tempo no emprego, há a probabilidade de os clientes encontrarem rostos familiares e receberem o atendimento que já conhecem. Esses aspectos são responsáveis pela construção da satisfação e da lealdade dos clientes. E também, já foi verificado o inverso: clientes descontentes podem aumentar a insatisfação dos funcionários.

O principal cliente de uma empresa é o cliente interno, ou seja, seus funcionários, pois são eles que vendem e/ou representam a imagem da empresa a qual fazem parte.

O padrão dos serviços externos será determinado pelo padrão do serviço interno.

Se a alta administração de uma empresa não conseguir administrar bem o próprio ambiente é sinal que ela não vai conseguir administrar o ambiente externo.

Aquilo que servir de benefício ao cliente interno será transformado conseqüentemente em benefício para o cliente externo.

Enquanto o setor de empresas aéreas perde consistentemente bilhões de dólares anualmente nos EUA, a Southwest Airlines (transportadora aérea) tem sido lucrativa ano após ano desde 1973. Boa parte do sucesso deve-se ao Presidente Herbet Kelleher, que entende que para chegar aos seus objetivos é necessário profundo comprometimento e capacitação por parte dos 14.500 empregados. Embora noventa por cento dos empregados da empresa sejam sindicalizados, Kelleher inspira lealdade mesmo nos níveis mais baixos da empresa. Por meio de sua visão e estilo de administração, ele tem construído uma cultura de entusiasmo e dedicação ao serviço aos consumidores.

Com base em critérios como oportunidades para aperfeiçoamento, segurança no trabalho, orgulho no trabalho e pela empresa, grau de abertura e justiça, pagamento e benefícios e nível de camaradagem entre os funcionários, a Southwest tem sido considerada uma das 10 melhores empresas para se trabalhar. Sua taxa de rotatividade de 7% constitui uma evidência adicional de que os empregados se sentem comprometidos com a organização. Kelleher até estabeleceu o primeiro plano de distribuição de lucros do setor, sendo que 87% do valor distribuído foi reinvestido pelos empregados na empresa. Os 24% de empregados que participam do plano de compra de ações fornecem à empresa cerca de \$500.00 por mês. Tudo isso se traduz em indicadores de que a Southwest tem construído uma força de trabalho muito leal e dedicada, que sustenta a vantagem competitiva da empresa.

São seus valores intangíveis que fazem com que uma companhia como a Southwest Airlines seja avaliada num valor bem superior ao de companhias aéreas veteranas, mais tradicionais e muito maiores.

Para bem atender o cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno. Isso significa que, as organizações precisam antes satisfazer os seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. Se a empresa não se relaciona bem com seus funcionários como vai se relacionar com seus clientes?

A Empresa Ideal, Um Exemplo a Ser Seguido

Roberto Luiz Justus é um profissional cuja trajetória se insere nos mais expressivos capítulos da propaganda no Brasil.

Formado em Administração de Empresas, hoje ele é presidente de um grupo de comunicação que inclui a maior agência de publicidade do país.

Seu sucesso profissional é baseado na ousadia de produzir o novo e por ser um empresário constantemente inovador, com uma trajetória repleta de conquistas e lições.

Desde sua primeira agência, em 1981, Justus já acreditava que para começar a funcionar de uma forma minimamente mais profissional, era fundamental que, antes de tudo, as pessoas chegassem à empresa e tivessem vontade de trabalhar.

Sempre que liderou equipes, sua maior preocupação foi fazer o melhor que podia para que o fluxo de trabalho fosse o mais saudável, o mais eficiente e o de maior qualidade possível.

Ele entende que, como o ser humano passa muito mais tempo na empresa ao qual trabalha que em suas casas ou com suas famílias, o ambiente precisa ser feliz ou ao menos saudável. Precisa ser um lugar no qual as pessoas sintam alguma satisfação quando estão entrando para trabalhar. Justamente por isso, sempre fez questão de que seu ambiente de trabalho fosse elegante, moderno e prático.

Tudo numa empresa, no fundo, deve estar direcionado para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E isso, pelo mais técnico e humano dos motivos: quem trabalha feliz produz melhor. (JUSTUS, 2006, p. 74).

Limitar a vida pessoal de todos ao limite de seu trabalho, para Roberto, nunca foi um exemplo de empenho, mas de desequilíbrio.

Ele se sente na obrigação, como presidente e administrador, de oferecer uma boa estrutura para se trabalhar e criar o melhor ambiente que puder. Sempre fez questão de tratar muito bem quem contribuiu com seu negócio. Um ambiente feliz diminui um pouco o risco de se perder grandes profissionais.

Por esse motivo que sempre diferenciou sua agência em termos de relacionamento com o pessoal. É um tipo de pessoa que faz questão de ouvi-los, conhecer suas aspirações, descobrir o que querem, para que, em seguida, com sua assessoria, possa colocar em prática o que é o ideal de todos. E para que esse ideal se torne realidade da melhor forma possível.

É entendido que em um negócio como a da publicidade, é preciso antes de tudo saber comunicar o que seus clientes querem, mas talvez seja ainda mais importante saber comunicar com as pessoas com quem você trabalha.

Hoje, na Young & Rubicam (uma das empresas de seu grupo), quase nenhuma sala é fechada e as pessoas os vêem o tempo todo. Desse modo, ele acaba fazendo parte do ambiente de todos e quem passa pela sua sala sabe que ele está lá. O que exatamente está fazendo as pessoas, isso não se sabe, mas todos se sentem mais seguros. A transparência existe ali.

Toda vez que é anunciada alguma feira importante de varejo na Europa ou nos EUA, a empresa faz o possível para mandar ao evento seu diretor de atendimento; todo ano o pessoal de criação sempre volta para Cannes para se atualizar inclusive a empresa chega a pagar cursos de inglês e até espanhol para muitos profissionais e, como regra geral, sempre que alguém se interessa por algum evento ou seminário ligado à profissão, seja onde for à agência costuma bancar. Existe até um orçamento específico para isso.

Sempre se corre o risco de se investir brutalmente em algum profissional, mas para o empresário, é um risco que se tem de correr.

Seguindo o pensamento de que, cada funcionário deveria ter sua vida, seus planos pessoais e seus interesses, não se limitando só à agência, a empresa permite que todos equilibrem sua vida pessoal e a dedicação ao trabalho. Há alguns anos na Bates existia o *casual wear* às sextas-feiras, todo final de ano se fazia uma festa exclusivamente para os filhos dos funcionários e os eventos eram organizados pelos próprios funcionários.

As festas de fim de ano até hoje continuam merecidamente concorridas porque são sempre muito criativas: já comemoraram dentro de um trem, fecharam hotéis e viajaram no fim de semana. Agora os funcionários levam suas mães para homenageá-las no Dia das mães. Sua empresa tem a preocupação com a saúde moral de seu pessoal. Preocupações que ultrapassam um pouco o padrão médio.

Não há cobrança de horários, o que se cobra são resultados. Existe, é claro, um padrão mínimo de responsabilidade que quem trabalha em uma de suas organizações precisa ter. Se alguém decide tirar uma semana de férias para descansar, acredita-se que ele sabe o que está fazendo. O importante para o grupo é que entreguem um trabalho de qualidade e no prazo certo.



E a felicidade do funcionário muitas vezes depende muito dessa forma de delegar. Antes de delegar, é preciso aprender a confiar nas pessoas e aprender a saber para quem pedir o quê. (JUSTUS, 2006, p. 74).

Todas as empresas fazem entrevistas de admissão para conhecerem quem estão contratando; eles fazem entrevistas também de desligamento para entender por que certas pessoas estão preferindo ir trabalhar em outro emprego e saber como foi a experiência de trabalhar com eles.

Sendo presidente do maior grupo de publicidade do Brasil hoje, e liderando mais de 700 funcionários, Roberto Justus entende que o que faz uma empresa produzir e crescer não é só um indivíduo, é a motivação dos profissionais. Sua preocupação com os detalhes acabou marcando toda a sua carreira.

O que eu mais queria passar para todas as pessoas que trabalham comigo é minha convicção de que uma grande empresa se constrói fundamentalmente com valores abstratos. (JUSTUS, 2006, p. 186).

Assim, é evidente que a parte fundamental dessa agência só pode ser a felicidade dos seus funcionários.

Considerações Finais

Ao fazer uma análise sobre a evolução da sociedade podemos concluir que as mudanças sempre existiram, porém, hoje elas são constantes e a velocidade em que ocorrem é cada vez mais rápida. Numa economia cada vez mais globalizada os desafios são bem maiores.

As empresas são obrigadas ajustar-se a estes novos tempos, de forma rápida, sob o risco de não mais se manterem competitivas e para que não venham a ser eliminadas pela concorrência.

O ser humano é principal fator capaz de tornar a empresa constantemente competitiva. Em meio a toda essa turbulência, o conhecimento passa a ser o centro das atenções, pois somente seres humanos competentes e altamente qualificados poderão prestar serviços ou produzir com qualidade.

Estamos passando de uma força de trabalho braçal para uma força de trabalho intelectual.

O conhecimento deve ser valorizado nesta era do capital humano, porém conhecimento só não basta. Evidentemente que deve haver por parte das empresas não só um ambiente propício, favorável e encorajador a estas práticas como também uma boa política de incentivos de forma a recompensar todo este movimento, mesmo porque mão-de-obra barata deixou de ser vantagem competitiva.

Atualmente no mundo dos negócios o que está acontecendo é a forte certeza que a qualidade de vida terá cada vez mais importância para as empresas interessadas em atrair e manter talentos.

É preciso haver cuidado na administração das pessoas e a convicção de que é fundamental existir um bom ambiente de trabalho para que o rendimento profissional seja mais saudável. O cuidado existente, a transparência, a liberdade e a valorização do funcionário pode se classificar como a garantia do mais básico bem-estar no trabalho.

Nos dias de hoje o grande desafio está em proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: respeito, transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento para os empregados, e consequentemente, em ganhos de produtividade.

Seguindo o pensamento de Roberto Justus, precisamos prestar atenção em conhecimento, informação e na inteligência que está destinada a criar valor. Os verdadeiros patrimônios estratégicos são justamente o conjunto de intangíveis e o capital intelectual.

Durante a pesquisa, ao avaliar grandes empresas que implantaram algum processo que de fato demonstram a importância dada ao funcionário e sua valorização, observamos que os ganhos de produtividade foram enormes. A comunicação ficou mais clara, os empregados têm mais liberdade para expor suas idéias, sentem-se à vontade, chegam a seus gerentes com mais facilidade e são felizes em seus trabalhos.

Investir na obtenção de um Clima Organizacional harmonioso é vital para toda empresa que busca obter sucesso e se manter em alta no mercado. Uma empresa com um bom clima propicia um bom ambiente de trabalho e é mais valorizada pelos seus clientes e colaboradores e, como consequência, terá sucesso garantido, além de grandes possibilidades em reter seus talentos, muitos destes desenvolvidos e capacitados, por ela mesma, de forma incentivadora e inteligente.

As pessoas são os principais ativos de uma empresa e investir nesse ativo, é uma realidade presente e indiscutível. São elas que representam o negócio e a imagem de sua organização!

Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 3ª Reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 2ª ed. São Paulo: Editora Campos, 1999.
- COSTA, Carlos Eduardo. Os processos de Gestão de Pessoas. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/> Acesso em 30 jun,2016, às 21;30
- DINIZ, Daniela. Modelo estatal. Guia Você S/A - Exame, São Paulo: Ed. Especial 2007, p. 34 – 35. 2007.
- FERREIRA, Tânia Kadima Magalhães. Qualidade de Vida no Trabalho: um desafio a ser perseguido. Disponível em http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1355.pdf Acesso em 30 jun, 2016, às 21:00
- JUSTUS, Roberto, Construindo uma vida: trajetória profissional, negócios e O Aprendiz. São Paulo: Larosse do Brasil, 2006.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATOS, Francisco G. Empresa feliz. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ROBBINS, Stephen P., Comportamento organizacional; 11ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.