

JOÃO PAULO REIS FALEIROS SOARES

***A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas  
práticas de gestão de pessoas***

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para obtenção do  
Título de Mestre em Engenharia.

SÃO PAULO

2006

JOÃO PAULO REIS FALEIROS SOARES

***A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas  
práticas de gestão de pessoas***

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para obtenção do  
Título de Mestre em Engenharia.

Área de concentração:  
Engenharia de Produção

Orientador:  
Prof. Dr. Roberto Marx

SÃO PAULO

2006

## FICHA CATALOGRÁFICA

**Soares, João Paulo Reis Faleiros**

**A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas / J.P.R.F. Soares. -- São Paulo, 2006.**

**p. 133**

**Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1.Geração de valor ao acionista 2.Gestão baseada em valor 3.Administração de recursos humanos 4.Desempenho no trabalho 5.Autonomia no trabalho 6.Remuneração variável I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

## **Agradecimentos**

À Olívia, pelo constante apoio nestes três anos de curso, sempre atenciosa e dedicada.

Aos meus pais, às minhas avós, à família Razaboni e aos meus colegas de trabalho, pelo precioso incentivo.

Ao meu orientador, Professor Doutor Roberto Marx, pela compreensão e paciência no decorrer do curso e, principalmente, pela valiosa orientação nos momentos oportunos.

Aos professores e colegas do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, que, mais uma vez, tanto contribuíram para meu desenvolvimento acadêmico.

E a Deus, não só por mais esta importante etapa, mas por toda a minha vida.

## Resumo

Este trabalho procura ampliar os conhecimentos a respeito da **influência do enfoque na geração do valor aos acionistas sobre as práticas de gestão de pessoas**, com ênfase no ambiente da produção. Inicialmente, o trabalho resgata as origens e os fundamentos da concepção financeira e da concepção da geração de valor ao acionista das empresas, em que o principal foco é a valorização do preço das ações. Em seguida, é analisada a interface que estas concepções possuem com as práticas de gestão de pessoas, explorando o caráter bidirecional desta interface, uma vez que a função recursos humanos não só é influenciada pelas diretrizes das empresas, mas também é tida como uma das principais formas para ajudar a difundir-las, tendo em vista seu papel de agente de mudança de comportamento nas empresas. Neste sentido, são aprofundados três principais elementos que compõem, segundo a literatura, esta interface: a remuneração variável, gestão de desempenho e autonomia no trabalho. Por fim, é apresentado um **estudo de casos múltiplos** que busca verificar como a concepção financeira das empresas vem influenciando, de fato, estas práticas relacionadas à gestão de pessoas no nível da produção de organizações que atuam no Brasil, assim como o quanto estas práticas têm contribuído para a difusão da mentalidade de geração de valor ao acionista. O resultado deste estudo indica que, no plano conceitual, a influência da orientação à geração de valor ao acionista sobre as práticas de gestão de pessoas é nítida, mas que, na prática, ainda é pouco efetivada, apesar de mudanças já estarem ocorrendo nesta direção.

## **Abstract**

The objective of this paper is to increase knowledge about **the influence of the shareholder value on people management practices**, with emphasis on the production environment. Initially, the paper takes a step backwards to the origins and fundamentals regarding the finance conception and the shareholder value conception of the firm, where the main focus resides in increasing share prices. The paper then goes on to analyze the interface that these concepts possess with people management practices, exploring the two-way nature of said interface, in view that the human resources function is not only influenced by company guidelines, but is also deemed one of the main forms for helping disseminate it, due to its role as a change agent of behaviors in companies. As such, it delves into the three main elements that, according to literature, comprise this interface: variable compensation, performance management and work autonomy. Lastly, the paper presents a **multiple case study** that aims to verify how the finance concept of companies has, in fact, been influencing these practices relating to people management at the production level of companies that operate in Brazil, as well as how much these practices have contributed to disseminate the shareholder value mentality. The result of this study shows that, at the conceptual level, the influence of shareholder value on people management practices is quite clear, but that in practice it is still used very little, despite changes that are already occurring in this sense.

## **Lista de Figuras**

Figura 5.1 Nível de diferenciação do reconhecimento financeiro, baseado em desempenho, entre os funcionários da produção.....	110
Figura 5.2 Composição (por tipo de indicador) dos modelos de remuneração variável dos funcionários da produção das empresas pesquisadas.....	112

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

BSC – *Balanced Scorecard*

CEO – *Chief Executive Officer*

EVA – *Economic Value Added*

MVA - *Market Value Added*

NOPAT – *Net Operating Profit After Tax*

NYSE - *New York Stock Exchange*

PPR – Programa de Participação nos Resultados

RH – Recursos Humanos

ROCE – *Return on Capital Employed*

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

TPM – *Total Productivity Management*

TSR – *Total Shareholder Return*



# Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. A CONCEPÇÃO DE EMPRESA VOLTADA À GERAÇÃO DE VALOR AO ACIONISTA.....</b>	<b>18</b>
2.1 AS CONCEPÇÕES DE EMPRESA E A LÓGICA DE GERAÇÃO DE VALOR AO ACIONISTA .....	18
2.2 MODELOS DE GESTÃO BASEADA EM VALOR.....	28
2.2.1 <i>O EVA</i> .....	29
2.2.2 <i>Fazendo os funcionários agirem como donos</i> .....	32
2.2.3 <i>Reforçando a mentalidade da geração do valor ao acionista</i> .....	36
2.3 A LÓGICA DA GERAÇÃO DE VALOR AO ACIONISTA E A REALIDADE BRASILEIRA.....	38
2.4 OUTRAS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DO SÉCULO XXI .....	40
<b>3. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>42</b>
3.1 PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL ATRELADAS À GESTÃO DE DESEMPENHO E À AUTONOMIA .....	43
3.1.1 <i>A remuneração variável</i> .....	46
3.1.2 <i>Os sistemas de gestão de desempenho</i> .....	53
3.1.3 <i>A autonomia no trabalho</i> .....	60
3.2 OUTRAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS INFLUENCIADAS PELA LÓGICA DA GERAÇÃO DE VALOR AO ACIONISTA .....	67
3.3 ASPECTOS CONCLUSIVOS SOBRE O TEMA.....	75
<b>4. METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO DOS CASOS .....</b>	<b>78</b>
4.1 AS EMPRESAS .....	82

4.2 A PRESENÇA DA LÓGICA DE GERAÇÃO DE VALOR AO ACIONISTA NAS EMPRESAS.....	85
4.3 OS GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS .....	89
4.4 AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA PRODUÇÃO E A LÓGICA DA GERAÇÃO DE VALOR AO ACIONISTA .....	92
4.5 A DIFUSÃO DA LÓGICA DA GERAÇÃO DE VALOR AO ACIONISTA NA PRODUÇÃO .....	102
<b>5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....</b>	<b>108</b>
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>115</b>
6.1 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.....	126
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>132</b>

## 1. Introdução

---

O presente trabalho tem como objetivo entender a influência da lógica da geração de valor ao acionista sobre as práticas de gestão de pessoas, dando enfoque no entendimento deste fenômeno ao nível da produção das empresas.

A lógica da geração de valor ao acionista, que pode ser encarada como uma evolução da concepção financeira da empresa (FLIGSTEIN, 2002), vem ganhando força nas últimas décadas em virtude de uma série de fatores, sendo o principal deles a concentração das ações nas mãos de investidores institucionais. Estes atores passam a exercer enorme pressão sobre os gestores das organizações em busca de um maior retorno sobre o investimento realizado nos papéis destas empresas. Como consequência, instaura-se nas empresas abertas uma nova mentalidade, segundo a qual todas as práticas devem convergir para a valorização do preço de suas ações.

Obviamente, este cenário influencia praticamente todas as práticas de gestão das organizações que se inserem neste contexto. Assim sendo, não deveriam ser deixadas de lado as práticas de gestão de pessoas. Aprofundando-se na literatura existente sobre o tema, percebe-se claramente que o principal elo entre a lógica da geração de valor ao acionista e a gestão de pessoas é a remuneração variável. O pressuposto fundamental que rege esta questão é que os funcionários de uma empresa irão se comprometer com a “causa” da geração de valor ao acionista desde que parte deste valor gerado seja com eles compartilhado, ou seja, este

comprometimento será gerado se os funcionários perceberem a possibilidade de também obterem benefícios financeiros com a criação de valor ao acionista. É interessante notar que, se por um lado estas práticas gestão de pessoas (e, principalmente, as de remuneração variável) são influenciadas por esta lógica, elas são vistas, ao mesmo tempo, como uma das principais formas de reforçar e consolidá-la nas empresas.

No entanto, quando se busca detalhar este elo, ou seja, a remuneração variável, percebe-se que há uma diversidade de modelos possíveis, podendo ser aplicados de muitas formas diferentes. Além disso, a simples aplicação da remuneração variável, por si só, não garantiria a difusão da lógica da criação de valor. Para tanto, depreende-se da literatura pertinente que este tipo de remuneração deve ser definido a partir de uma avaliação de desempenho preferencialmente individual e baseada em indicadores objetivos (financeiros, sempre que possível), que identifique os diferentes níveis de contribuição dos funcionários para a maximização de valor. Além disso, os autores são praticamente unânimes em afirmar que, para que a remuneração variável atrelada à avaliação de desempenho surta o efeito desejado, ela deve ser aplicada num ambiente em que haja autonomia suficiente a ponto de permitir esta busca por maiores patamares de desempenho.

Neste contexto, uma análise especialmente interessante a ser realizada é a respeito da prática de remuneração variável, das formas de avaliação de desempenho e da autonomia existente no nível da produção das empresas. A aplicação da remuneração variável nos níveis executivos já é bastante difundida nos dias atuais. Da mesma maneira, a aplicação deste conceito nas áreas comerciais, sob a forma

de comissões sobre as vendas, também é bastante utilizada, independentemente do nível hierárquico. No entanto, nas áreas de operações, tem-se a percepção de que a adoção desta prática - principalmente com o objetivo explícito de maximizar o valor ao acionista - é menos intensa.

Apesar de o conceito de remuneração variável ter surgido nas fábricas do início do século XX (WOOD Jr; PICARELLI FILHO, 1999), na forma de pagamento por peça produzida, ele perdeu força com o decorrer do tempo, basicamente pelo aumento da complexidade das tarefas realizadas e da conseqüente dificuldade de se relacionar claramente o resultado à contribuição individual. Apesar disso, autores que advogam pela mentalidade da criação de valor ao acionista deixam clara a necessidade de se criar os corretos incentivos financeiros para o chão de fábrica (STERN; SHIELY; ROSS, 2001).

Uma chave para este impasse, como será visto ao longo deste trabalho, é o desdobramento do conceito da autonomia no trabalho na produção. Quando é conferida a possibilidade de tomada de decisão ao funcionário (ou ao grupo de funcionários) acerca de temas como definição dos processos de trabalho, do sequenciamento e do ritmo de produção, entre outros, além de se atribuir a responsabilidade pela manutenção e qualidade aos funcionários, uma alternativa é criada em termos de diferenciação de resultado e, conseqüentemente, de avaliação de desempenho e remuneração. Apesar de terem surgido por outros motivos que não a preocupação única e exclusiva com a valorização do preço das ações das empresas, as novas formas de organização do trabalho, baseadas na maior

autonomia do trabalhador, respondem bem a necessidades da concepção financeira das empresas (ZILBOVÍCIUS; DIAS, 2005).

**Desta forma, o presente trabalho busca trazer a discussão conceitual existente acerca destas questões e, posteriormente, entender o que está ocorrendo na prática com as empresas inseridas neste contexto, de forma a possibilitar uma releitura crítica dos conceitos abordados pela literatura previamente estudada.**

Para tanto, será apresentado um estudo de casos múltiplos, a partir do qual se busca entender até que ponto a influência da lógica da geração de valor ao acionista tem de fato alterado as práticas de gestão de pessoas na produção no principal ponto de contato entre estes dois temas (a remuneração variável), assim como em que medida estas práticas têm sido efetivas para reforçar a mesma lógica. Desta maneira, será possível aumentar a compreensão sobre (i) práticas de gestão de pessoas na produção que atualmente estão sendo adotadas, analisando a coerência entre estas práticas com a lógica da criação de valor ao acionista, e (ii) em que sentido as empresas caminham neste assunto específico, identificando tendências.

**Para a realização deste estudo de casos múltiplos, foram escolhidas empresas que apresentam evidências de estarem no inseridas no contexto da geração de valor ao acionista, ao mesmo tempo em que apresentam arranjos produtivos que propiciem a autonomia necessária na produção para a busca pela maximização do desempenho.** A hipótese explorada no presente trabalho é:

*“Empresas inseridas no contexto da geração de valor para o acionista e que utilizam desenhos autônomos na produção estão caminhando para a adoção de práticas de*

*remuneração variável atreladas ao alcance de resultados financeiros, apurados de forma individualizada. Estas práticas são aplicadas a todos os funcionários da produção, sendo a eles delegada a autonomia necessária para que sejam tomadas decisões que levem à criação de valor, de forma a fazer com que esta lógica seja difundida no nível operacional.”*

Marginalmente, buscar-se-á entender também que outras práticas ligadas à gestão de pessoas são apontadas pela literatura e eventualmente têm sido utilizadas na prática para garantir o alinhamento entre os interesses dos funcionários e dos acionistas. Sabe-se que somente a adoção da remuneração variável, mesmo que definida por meio de avaliações objetivas de desempenho e em contextos de trabalho com autonomia, não garante que ela esteja alinhando tais interesses. Fatores como comunicação, treinamento e práticas de gestão da mudança são elementos relacionados à gestão de pessoas que podem ser utilizados para auxiliar a difusão da lógica de geração de valor ao acionista. Desta forma, entender quais outros fatores têm sido explorados junto aos funcionários da produção para difundir a mentalidade da geração de valor pode trazer novos elementos que auxiliem a compreensão deste fenômeno.

Assim sendo, a fim de realizar esta discussão, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

- No capítulo 2, serão abordados a origem e os fundamentos da lógica da geração de valor ao acionista. Serão apresentadas as principais concepções de empresas apresentadas pela literatura, e detalhada aquela que é o foco deste estudo.

Ainda neste capítulo, será apresentado um exemplo de modelo gestão empresarial que ajuda a operacionalizar esta lógica nas empresas. O intuito neste trabalho não é analisar tal modelo, mas sim entender quais são os pontos críticos que fazem com que esta lógica seja instaurada na empresa, focalizando as interfaces deste modelo com as práticas de gestão de pessoas.

- No terceiro capítulo, são aprofundadas as práticas de gestão de pessoas que se relacionam com a lógica que está sendo estudada. São explorados, além da questão da remuneração variável, os conceitos de gestão de desempenho e de autonomia do trabalho, aspectos complementares extremamente relevantes neste contexto. Por fim, são apresentadas algumas outras práticas relativas à gestão de pessoas que podem ou devem, segundo a bibliografia, ser trabalhadas em empresas inseridas neste contexto para fazer com que a lógica da geração de valor ao acionista permeie toda a organização.
- No capítulo 4, são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, assim como os dados e as evidências coletados. Neste capítulo são apresentados os critérios utilizados para a escolha das quatro empresas abordadas no estudo de casos múltiplos e as observações realizadas pelos diversos meios sugeridos pela metodologia. Por motivo de confidencialidade dos dados, a identidade das empresas pesquisadas foi preservada.
- No quinto capítulo do presente trabalho, é realizada uma análise comparativa dos casos estudados. Esta análise buscou agrupar as informações, de tal sorte a evidenciar as semelhanças e diferenças do comportamento das empresas diante o fenômeno estudado. Conforme será possível verificar, o grupo de empresas apresentou-se bastante homogêneo quanto à pergunta de pesquisa, o que possibilitou gerar algumas conclusões com mais consistência.



- No capítulo 6, último deste trabalho, são apresentadas suas conclusões finais, suas limitações e algumas sugestões que podem ser abordadas em trabalhos que discorram sobre o mesmo tema ou temas correlatos. Buscou-se neste capítulo realizar uma consistência entre o campo conceitual e o que foi observado na prática, de forma a explicitar as contribuições que o trabalho traz acerca do tema discutido, perguntas que ainda ficam sem respostas e as novas questões que foram levantadas.

É importante ressaltar que este trabalho se propõe a ser somente uma contribuição inicial para o tema. Muito pode ser evoluído em termos de pesquisa, podendo-se, por exemplo, expandir a amostra de empresas analisadas, de forma a possibilitar análises com maior poder de generalização. Além disso, outras possibilidades de estudo surgem no que se refere a outras práticas de gestão de pessoas (não se restringindo tão fortemente à análise das práticas de remuneração variável), ou de outras práticas de gestão utilizadas pelas empresas (financeira, mercadológica, de produção, entre outras), à luz da lógica de geração de valor ao acionista.

## **2. A concepção de empresa voltada à geração de valor ao acionista**

---

A discussão sobre as práticas de gestão de pessoas num contexto de grande pressão pela obtenção de resultado financeiro e valorização do preço das ações das empresas tem que passar pelo entendimento das diversas lógicas que regeram e regem o comportamento dos atores envolvidos na condução das organizações. Este capítulo buscará elucidar os diversos movimentos que desencadearam o contexto macro que aqui está sendo estudado, no qual a área de Recursos Humanos, assim como as diversas outras áreas e funções das empresas, está inserida e ao qual deve se encaixar.

### ***2.1 As concepções de empresa e a lógica de geração de valor ao acionista***

DiMaggio (2001) organiza uma obra em que alguns acadêmicos norte-americanos influentes buscam entender o modelo de empresa do século XXI, nos EUA e em diversas outras regiões do mundo, sob as mais diversas perspectivas. Ao realizar uma rápida caracterização deste modelo, uma questão central nesta discussão é levantada: **a imposição do controle do acionista sobre as empresas.**

Segundo este autor, até a década de 1980, os gestores de empresas estavam “protegidos” por monopolizarem informações e principalmente porque o controle acionário estava difuso. Assim, os acionistas tinham dificuldade de se organizarem para exercerem real controle das empresas. No entanto, uma série de mudanças econômicas, políticas e ideológicas ocorreram para que este quadro fosse alterado.

No início da década de 1980, economistas que estudavam a **teoria da agência** (FAMA, 1980) começam a propagar **uma nova imagem de empresa**, cuja influência sobre investidores, acadêmicos e os próprios gestores não pode ser desprezada. Para estes economistas, a imagem sentimental de uma empresa, que possuiria uma “alma própria”, era totalmente rejeitada. Neste momento, começa a se consolidar a chamada “**concepção financeira da empresa**”, que passa a influenciar de forma cada vez mais determinante a vida empresarial. Segundo esta visão, **a empresa é vista como um portfólio de ativos**, sendo que a maior responsabilidade de seus executivos é a de gerir a performance deste portfólio, analisando o desempenho de cada divisão e centro de lucro, vendendo qualquer estrutura que cujo desempenho financeiro fosse abaixo de investimentos alternativos. Neste contexto, a relação entre gestores e acionistas é a de um agente para um “principal”.

Toda esta ideologia ganha força em um contexto de mudança nos mercados de capitais. Useem (1996) trabalha o fato de as **ações passarem a se concentrar**, a partir do final da década de 1970, **nas mãos grandes investidores institucionais**, representados pelos gestores de fundos de pensão, fundos de investimentos e de companhias de seguros. A propriedade destas ações estaria nas mãos de milhões de acionistas, porém o poder de voto estava na mão de um pequeno número de instituições. A partir de então, **estes investidores começam a exigir o foco da gestão das empresas nos lucros e, posteriormente, na valorização do preço das ações das quais são proprietários. Para garantir que os gestores atuassem de maneira a atender seus interesses, os investidores procuram desenhar os pacotes de remuneração dos executivos atrelados ao resultado de curto prazo**

**das empresas.** Ganha força, neste momento, a utilização de planos de bônus e de *stock-options* (estes modelos serão detalhados no próximo capítulo). Além disso, alguns exemplos representativos de tomada de gestão por parte dos investidores e de vendas de empresas que não obtinham bom desempenho financeiro fizeram com que os gestores ficassem bastante atentos ao fenômeno. Com o passar do tempo, os investidores começam a participar mais ativamente dos conselhos de administração das empresas e a influenciar políticas dentro das empresas.

Feng et al. (2001) aprofundam este tema, buscando aumentar a compreensão sobre como o mercado de capitais faz a mediação entre o capital poupado pela classe média norte-americana e as empresas, entendendo o que ele fornece e o que exige em retorno. Segundo os autores, a pressão por maiores rendimentos sobre as empresas nos EUA é o reflexo de uma sociedade cada vez mais “financeirizada”. Neste país, aproximadamente 40% das famílias aplicam 10% de suas rendas anuais no mercado de capitais, formando uma provisão para suas aposentadorias. Esta pressão não se dá somente nas grandes corporações. O *venture capital* geralmente busca em estágio embrionário, justamente porque deseja maiores retornos, apesar dos riscos também serem maiores. O *private equity*, por sua vez, é o capital que geralmente é alocado em empresas que já passaram pelo estágio inicial, à procura de oportunidades de revenda ou de abertura de capital destas empresas, momento em que se realiza o lucro. Assim sendo, o aporte destes tipos de capital sobre empresas de diversos tipos e tamanhos seria outra fonte de pressão sobre os gestores. Desta maneira, os autores concluem que **empresas que têm estes players como principais acionistas ou controladores, dada a pressão exercida por eles, passam a ter a lógica financeira como principal norteador.** É

importante ressaltar também que o fenômeno da **globalização financeira** aumentou ainda mais esta pressão, uma vez que permitiu enorme mobilidade de capitais, dando a oportunidade de facilmente se retirar o capital de um investimento de baixo desempenho para alocá-lo em investimentos mais atrativos.

Fligstein (2002) vai mais além na compreensão deste fenômeno, partindo da **relação entre a propriedade e o controle** das empresas norte-americanas ao longo do tempo. Segundo ele, até a década de 1970, a propriedade e o controle das grandes empresas apresentavam-se associadas nos mesmos atores. No entanto, com a profissionalização da gestão, começa a ocorrer a separação entre os proprietários e aqueles que efetivamente realizam a gestão das corporações. Neste momento acabam surgindo os conflitos descritos na teoria da agência. Cada ator adota suas próprias medidas de desempenho e busca atender seus interesses. Gestores tendem a buscar menores riscos, de tal forma a garantir maior estabilidade em seus empregos. Assim, buscam a diversificação. Os proprietários, por sua vez, tendem a ser mais empreendedores. Corroborando com a opinião de economistas que pregavam que as empresas seriam entidades “sem alma”, para este ator, a perpetuidade da empresa passa a ser um fator menos relevante, sendo que o foco acaba sendo o seu retorno. Isso porque, caso uma empresa específica ou unidade não apresente o retorno desejado, ela pode ser vendida e o recurso proveniente de sua venda aplicada em outro ativo.

Neste momento, ganham importância os conselhos de administração, que representam e buscam preservar os interesses dos acionistas. Os conselhos “fiscalizam” a atuação dos principais executivos das empresas, de tal forma a

assegurar se os mesmos estão jogando a favor dos acionistas. É neste contexto, inclusive, que começam a ganhar atenção as práticas de **governança corporativa**, que buscam justamente estabelecer os corretos incentivos e monitorar o comportamento do “agente” (os gestores), para assegurar que estes estão agindo de acordo com os interesses dos principais (acionistas).

Ainda observando todo este contexto, Fligstein (2002) chama atenção para o fato de que **as empresas tendem a adotar o caminho traçado por seu maior executivo** (*Chief Executive Officer*, devorante CEO). Segundo ele, nem sempre este executivo tende a ter o mesmo direcionamento dos acionistas. A forma de “enxergar o mundo”, de conceituar problemas e conferir soluções para a empresa depende fundamentalmente de quem dirige a empresa. E muitas vezes, os prismas para a análise das empresas podem ser muito distintos, sendo que cada um deles caracteriza uma “concepção” distinta de empresa.

O autor argumenta que a lógica a ser adotada na empresa tende a estar diretamente relacionada à origem funcional de seu CEO. No que chama de “concepção produtivista” da empresa, em que são valorizados acima de tudo aspectos físicos relacionados à produção, eram refletidas no dia-a-dia decisório da empresa a experiência e as habilidades dos engenheiros que fundaram muitas das grandes corporações. Outra concepção possível de empresa é a de vendas e marketing, em que geralmente os CEOs teriam vindo da área de vendas. Nesta lógica, muitas vezes é prioritária a obtenção de maiores fatias de mercado em detrimento do próprio resultado financeiro da empresa, pois o foco estaria no aumento de vendas, e nem tanto no retorno sobre os ativos empregados. Por fim, posteriormente surgiria

a concepção financeira das empresas, em que os CEOs teriam vindo da área financeira. Seguindo o mesmo raciocínio, o autor aponta que talvez já esteja sendo observada uma nova concepção, a de rede de empresas, em que o CEO seria proveniente da área de Tecnologia da Informação. No entanto, segundo o autor, a concepção financeira se faz bastante presente e influente nas corporações atualmente. Após realizar estudos em baseados em resultados de diversas empresas norte-americanas durante toda a década de 1970, o autor conclui que empresas geridas por CEOs provenientes da área financeira eram, de fato, mais rentáveis.

Nos anos 70, a maioria das grandes empresas norte-americanas já era dominada pela concepção financeira de controle, que enxergava a empresa como um conjunto de ativos desdobrados de forma a maximizar os ganhos de curto prazo. Os executivos eram treinados em métodos financeiros, de forma a gerenciar utilizando uma abordagem voltada à otimização financeira. A empresa não mais é uma unidade produtora de *commodities*, mas sim um conjunto de ativos. Nesta linha, divisões que não desempenham conforme esperado são vendidas e outras novas são compradas. Esta concepção financeira de controle suplantou a concepção de vendas e marketing, dominante até o final da década de 50.

Já na década de 80, começa a ganhar força uma nova concepção financeira das empresas, alternativa a ela: **a concepção do valor para o acionista**. Ela é uma extensão da concepção financeira, uma vez que, a partir do momento que as empresas já focam no resultado financeiro, os acionistas começam a perceber que o retorno dado pelas empresas não estava sendo suficiente. Os gestores não estavam

sendo capazes de gerenciar os ativos para maximizar o que se convencionou a chamar “valor para os acionistas”. Esta crise de lucratividade teve origem na globalização da competição entre empresas e no contexto macro-econômico norte-americano da época. Gerou-se, então, espaço para esta nova concepção, impulsionada pelo controle das ações das grandes empresas norte-americanas por parte dos investidores institucionais. “A idéia central na concepção de empresa voltada à geração de valor para o acionista é a de que **o único propósito legítimo da empresa é maximizar o valor para o acionista**” (FLIGSTEIN, 2002, p.148). A concentração de poder na mão dos investidores institucionais permite que eles exerçam enorme pressão sobre os gestores para que haja retorno de curto prazo. **O principal indicador a ser utilizado é o preço da ação da empresa.** E, nesta linha, é necessário considerar o papel da cultura em colocar em prática uma estratégia para gerar lucro. Neste contexto, os gestores que não conseguirem fazer o valor da ação subir falham, e, por isso, merecem ser observados pelo conselho de administração. Gestores passaram a ser instruídos a desinvestir em linhas de produtos não lucrativas, enxugarem suas estruturas, **fazerem investimentos no core-business** (negócio central da empresa) e reorganizarem a estrutura de capital das empresas. As empresas reavaliam, portanto, o portfólio de negócios com os quais está comprometida. Na concepção financeira ainda havia espaço para certa diversificação, desde que o gestor buscasse gerir o conjunto de ativos de forma a maximizar o lucro como um todo. Já o movimento da geração de valor ao acionista privilegia as **grandes fusões, justamente para que haja maior foco**, buscando-se fazer menos coisas, porém com maior eficácia. Neste sentido, uma relação com o desenvolvimento de **core-competences** (competências essenciais, ou centrais), conforme proposto por Hamel e Prahalad (1990), pode ser estabelecida. Muitas



vezes, a venda de unidades pouco lucrativas disponibilizava recursos para recompra de ações.

Gestores de origem financeira tiveram mais facilidade de absorver este conceito (muitos outros se mostraram resistentes), e ajudaram a estabelecer novas estratégias financeiras para disseminar esta nova concepção de controle. Gestores em geral começam a perceber que deveriam adotar esta nova perspectiva e disseminá-la, caso contrário perderiam o emprego.

Seguindo esta mesma linha, Froud et al. (2000) fazem a caracterização das lógicas produtivista e financeira das empresas (estes autores apresentam de forma unificada a lógica financeira e a do valor para o acionista), tornando mais tangível o que elas representam e como se diferenciam. Apesar de deixar claro que tais lógicas não são totalmente consistentes, apresentando incoerências internas, e que não dominaram amplamente o mercado por todo um período, não podendo ser analisadas de forma mutuamente exclusiva, ambas exerceram forte influência nos momentos em que estiveram em voga:

Estereótipo da lógica produtivista (predominante na década de 1980):

- Nova competição por processos e produtos, especialmente em carros e eletrônicos, em que os resultados são altamente palpáveis;
- Pressão por meio do mercado de produtos, exercida especialmente por consumidores norte-americanos com alto poder aquisitivo, faz empresas vencedoras ou perdedoras;

- Desafio para a gestão das empresas representada em termos produtivos e em termos físicos, pela “produção enxuta”. Tratava de melhores fábricas e menores tempos de produção, menores estoques e maior qualidade;
- Papel de liderança para empresas japonesas, cujas práticas eram amplamente discutidas e imitadas.

Estereótipo da lógica financeira (predominante na década de 1990):

- É estabelecida uma nova competição universal por resultados financeiros, sendo que o retorno sobre investimento de uma empresa é explicitamente comparado com o de todas as outras, sem levar em consideração o produto ou o segmento de atuação;
- Pressão por meio do mercado de capitais é exercida principalmente por decisões de compra, venda ou manutenção de ações por parte de acionistas norte-americanos e de outros países;
- Desafio para a gestão representada em termos estritamente financeiros. O mercado de capitais exige criação de valor atual e futuro;
- Empresas norte-americanas desempenham papel de liderança.

Nesta nova lógica, as forças do mercado de capitais são muito mais ágeis e assustadoras que as forças antigas do mercado de produtos. Todo este esquema pressiona fortemente os gestores seniores a lutarem contra requerimentos externos, muitas vezes sem entenderem que existem limitações estruturais, tais como altos preços de mão de obra, necessidade de capital, mercados de produtos saturados, que impedem que se alcance o retorno esperado sobre o capital investido. **Os**

**autores ressaltam, portanto, que a “financeirização” de fato conota mudanças reais importantes, mas que apresenta incoerências e que, principalmente, não é um fenômeno realizável para a gestão (pois envolve questões estruturais que fogem de sua competência).**

Como é possível perceber, tanto DiMaggio (2000) quanto Froud et al. (2000) apontam diversas fragilidades da lógica financeira e de geração de valor ao acionista. Uma possível consequência maléfica deste fenômeno seria o estímulo que ele gera, dado o foco em resultado de curto prazo, ao menor investimento em pesquisa e desenvolvimento (a menos que os produtos apresentem patentes que permitam recuperação de custos). Nesta mesma linha, mercados de produtos e discussões sobre o mercado de trabalho ficam para segundo plano. Além disso, lembram que se muitas pessoas procurarem por ações e não houver lançamento de novas ações, seus preços subirão não por causa das projeções de lucros futuros das empresas, mas por uma questão de oferta e demanda. O próprio poder real dos mercados de capitais sobre as empresas é questionado, assim como a influência que os gestores realmente possuem para fazer com que as empresas gerem mais valor. Estes autores alegam que a adoção de modelos de **gestão baseada em valor ao acionista** (a serem abordados na próxima seção) está muito associada a produtos e serviços de consultorias, e potencializa a pressão exercida por investidores. No entanto, consideram que há limites estruturais, muitas vezes ligados a características do setor de atuação das empresas, externos à empresa e que pouco podem ser influenciadas pelos gestores.

**Apesar destas fragilidades apontadas, todos os autores citados deixam claro que a lógica financeira e de criação de valor para o acionista tem sua força própria e que, portanto, não pode ser desprezada.** Se por um lado alegam que o poder dos mercados de capitais sobre as empresas restrito, não negam a enorme influência que o mesmo exerce sobre os gestores das empresas. **O ideal da geração de maior resultado econômico faz com que esta lógica continue ganhando força nas organizações, praticamente de forma independente às causas externas que a justifiquem.** É possível que outras concepções de empresa (estejam elas ligadas à questão da sustentabilidade e da relação empresa-sociedade ou à organizações em rede) podem suplantam esta concepção em algum tempo. No entanto, no momento, ela é predominante e, apesar de todas as falhas que possam ser apontadas, ao menos esta concepção busca o alinhamento dos interesses dos gestores aos interesses dos acionistas, minimizando conflitos que surgem quando propriedade e controle são separados (realidade na maioria das grandes empresas atuais).

## ***2.2 Modelos de gestão baseada em valor***

É no contexto acima explicitado que surgem os diversos **modelos de gestão baseada em valor**. Apesar de algumas vezes não estar descrito de forma explícita no nome de tais modelos, subentende-se que o termo “valor” ao qual eles se referem diz respeito aos acionistas, e não a quaisquer outros *stakeholders* (ou partes interessadas) das empresas aos quais a expressão também poderia se referir. Conforme apontado por Froud et al. (2000), várias consultorias de renome global

elaboraram modelos e métricas próprias para medir a contribuição da empresa para a criação de valor aos acionistas. Tais modelos ajudam a tangibilizar os conceitos acima expostos, elucidando como a lógica de criação de valor ao acionista deve permear as decisões e as práticas empresariais. No entanto, será focado no modelo que acabou tendo maior repercussão: o *Economic Value Added* (ou, valor econômico agregado, daqui em diante chamado apenas de EVA). O EVA inicialmente representa um indicador de valor criado pela Stern & Stewart Co, que posteriormente acabou virando o símbolo de um modelo de gestão abrangente e até de um “jeito de vida”, como propõem alguns autores e consultores.

### 2.2.1 O EVA

Stewart (1990) inicia sua obra destinada a aprofundar o assunto deixando claro que **o papel mais importante da gestão sênior das empresas deve ser a de maximizar o valor de mercado corrente da empresa.** A partir desta constatação, o autor trabalha a necessidade de se ter uma métrica precisa para que as empresas utilizem como principal parâmetro, deixando claro que medidas contábeis tais como lucro, lucro por ação e retorno sobre o patrimônio líquido são totalmente inadequadas, uma vez que não se relacionam diretamente com o preço das ações. Segundo ele, o foco das empresas deveria ser maximizar o EVA, que, genericamente, é definido pelo autor como sendo “lucro operacional menos o custo de todo o capital empregado para produzir este lucro”. Em termos algébricos, ele pode ser representado como sendo (EHRBAR, 1998):

$EVA = NOPAT - C\%(TC)$ , sendo:

NOPAT: Lucro operacional líquido após taxas

C%: Porcentagem de custo de capital

TC: Capital total

Stewart (1990) desenvolve ao longo de sua obra uma série de fatores que deixam ainda mais claro porque os indicadores tradicionais não são apropriados e a razão pela qual o EVA deve ser o grande indicador a ser utilizado. Segundo ele, o EVA “é a única medida diretamente ligada ao valor de mercado intrínseco”. E afirma: se o EVA é positivo, a empresa gerou valor para o acionista. Caso contrário, valor foi destruído.

Talvez um dos pontos mais relevantes desta medida seja a cobrança pela utilização do capital, que antes de seu aparecimento pouco era explorada. Desta forma, **a gestão com base na maximização do EVA eleva a exigência sobre as empresas, não bastando a elas que o lucro seja positivo**. Esta é uma medida que captura um fator muito relevante para os acionistas das empresas que o lucro simplesmente não capturava, que é a **cobrança pelo capital empregado** na operação.

A implementação do EVA estimula que uma grande re-estruturação financeira da empresa seja realizada. Ações já citadas, que passam por desinvestimentos, fusões, recompra de ações, balanceamento entre patrimônio líquido e exigibilidade, são aconselhadas, sempre no sentido de conferir maior foco na operação e conseqüente aumento dos lucros e do valor da ação.

Vale lembrar que o cálculo do EVA requer uma série de ajustes contábeis, principalmente no que se refere à apuração de custos relacionados a pesquisa e desenvolvimento, marketing e treinamento e desenvolvimento de pessoas. Estes ajustes, aliás, acabam sendo um dos focos de críticas ao modelo, dado que podem dar margem a subjetividade, diminuindo a transparência interna à empresa ou externa (para o mercado) dos valores demonstrados. No entanto, pelo fato de o cálculo do EVA não ser o foco deste trabalho, não serão explorados maiores detalhes desta questão.

Além do cálculo do EVA em si, as autores argumentam que é necessário que as empresas estabeleçam também os **direcionadores de valor**. Estes direcionadores são elementos, mensurados em termos financeiros ou não, que irão influenciar diretamente o EVA. Na prática, estes direcionadores acabam assumindo enorme importância, pois tangibilizam o EVA para os diversos níveis da organização, funcionando como elementos de desdobramento deste indicador. Na maior parte das vezes é sobre estes direcionadores que os gestores em geral poderão agir, apesar de nunca se poder perder o foco na variação do EVA.

Outra medida relevante também utilizada pela Stern & Stewart Co é o MVA (*Market Value Added*, ou valor de mercado agregado). Ele é definido como sendo a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o capital investido nela ao longo do tempo. Em outras palavras, este indicador compara os recursos investidos por investidores em um negócio e o quanto estes investidores podem tirar dele. O MVA pode ser entendido também como sendo o valor presente de todos os EVAs

futuros esperados (STERN; SHIELY; ROSS, 2001). E é neste ponto é que se “demonstra” matematicamente que o EVA se correlaciona fortemente com o valor de mercado da empresa: quanto maior a expectativa de EVAs futuros, maior o valor de mercado da empresa. Algebricamente o MVA pode ser descrito das seguintes maneiras:

MVA = valor de mercado – capital

MVA = valor presente de EVAs futuros

É bastante interessante que Stewart (1990) e outros autores, como Ehrbar (1998), explicitam um caráter “social” da gestão baseada em valor (para o acionista): quanto mais eficientemente os recursos forem geridos nas empresas, mais robusto será o crescimento econômico em geral. Assim, seria criada uma “feliz harmonia” entre a criação de valor das ações e qualidade de vida. Além do aspecto do crescimento econômico, é apontado também que, como o acionista é o último ator com quem a empresa se relacionada a ser pago, se ele for remunerado significa que tanto empregados, como fornecedores, emprestadores e o próprio governo já foram pagos e, portanto, o interesse de todos estes outros *stakeholders* já foram contemplados. É evidente que todos estes argumentos podem ser amplamente contestados.

### 2.2.2 Fazendo os funcionários agirem como donos

Se há um ponto em que os autores que versam sobre os modelos de gestão baseada em valor, dentre os quais aqueles que foram citados nesta seção, são



unânicos é no que tange aos incentivos oferecidos aos executivos das empresas. Segundo todos eles, **é condição necessária para a implementação eficaz destes modelos que os incentivos sejam redistribuídos, de forma a fazer com os funcionários se sintam e ajam como “donos” do negócio.** Apesar de deixar claro que isso deve ser contemplado em diversas dimensões, tais como o apetite ao risco, o orgulho pela empresa e, principalmente, a aceitação da responsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso do negócio - dimensões estas que diferenciariam “donos” de simplesmente “mãos empregadas” -, os teóricos do EVA propõem formas de remuneração que façam com que os funcionários tenham a mesma identificação que o dono possui com o negócio. Para tanto, é defendido pelos diversos autores que abordam o tema que seja concedido **bônus que compartilhe com os executivos o valor criado**, seja pelo alcance de um determinado nível de EVA, seja pela obtenção de crescimento do nível de EVA da operação.

Para que este sistema funcione da melhor forma possível, **recomenda-se que o EVA seja medido não só ao nível da empresa, mas também pelas diversas unidades e linhas de operação, sendo ele a única medida interna de medição de desempenho** (não deve haver outros parâmetros que influenciem a definição dos valores a serem pagos de bônus). Desta forma, a ideologia de geração de valor seria disseminada para a organização, fazendo com que todos trabalhem em prol desta ideologia. Isso é torna mais difícil de ocorrer quando o EVA é apenas calculado em nível macro, pois, neste caso, as pessoas tendem a ter mais dificuldade de enxergar como podem contribuir para a sua maximização.

Desta maneira, os autores afirmam que ao menos os principais gestores da empresa devem ter um EVA pelo qual são diretamente responsáveis, podendo, para maximizá-lo, adotar três possíveis caminhos: (a) aumentar o lucro operacional da operação, sem aumentar o capital alocado; (b) aumentar capital empregado, desde que o lucro marginal conseguido seja maior que este capital multiplicado por seu custo, e; (c) reduzir capital, desde que a eventual perda de lucro operacional seja menor que o montante economizado com este desinvestimento.

Ainda no que diz respeito à remuneração variável proposta pelo modelo, **os bônus associados ao EVA não devem ter limites, nem superior, e nem inferior**. Isso contradiz os modelos mais usuais de bônus, em que geralmente é estabelecida uma meta, sendo que desempenho inferior a um certo percentual menor do que ela implica em bônus zero no exercício (limite inferior) e desempenho superior a um determinado percentual desta meta, maior do que ela, implica no pagamento de um valor teto de bônus (limite superior). Para que a idéia de ausência de limites possa ser implementada, é imprescindível adotar o conceito de **banco de bônus**, onde são armazenadas porções excepcionais de bônus para pagamento em anos futuros (o que aumenta o comprometimento do executivo com a empresa no longo prazo) e de onde são consumidos valores em casos de destruição de valor. A ausência de limites ao bônus, associada ao conceito de banco de bônus, teria diversas vantagens, tais como: mesclar incentivos de curto e de longo prazo; incentivar a busca constante pelo aumento de EVA, mesmo que a meta anual já tenha sido atingida (uma vez que os benefícios adicionais desta extrapolação das metas são incorporados ao saldo do banco de bônus) e; evitar o contentamento com EVA

negativo em um determinado exercício (uma vez que o “bônus negativo” de um determinado exercício consome parte do saldo do banco de bônus).

Por fim, ainda são recomendados, em termos de remuneração variável, planos de *stock-options*. Estes planos podem tornar os ganhos ainda mais agressivos, aumentando o comprometimento dos executivos com o aumento do valor da ação.

Ao contrário do que se possa imaginar, **Stern, Shiely e Ross (2001)** sugerem que **o conceito de remuneração variável seja empregado em todos os níveis da organização, inclusive na produção**. Aliás, estes autores detalham em sua obra como seria a aplicação da remuneração variável para este nível. Segundo eles, a meta deveria estar, como em qualquer outra área da empresa, relacionada ao EVA da unidade (neste caso, ao EVA da planta). Para que esta métrica não fique muito distante dos operadores, indicadores operacionais que influenciam diretamente o EVA da fábrica (ou seja, os direcionadores de valor) devem ser as métricas cobradas e acompanhadas, uma vez que é sobre eles que os funcionários têm capacidade de atuar. Os autores advogam pela implementação de times de melhoria na produção, de forma que os próprios funcionários possam contribuir para a melhoria do desempenho financeiro da planta. Além disso, para fazer com que os funcionários da produção relacionem mais facilmente o resultado do seu trabalho com o resultado da empresa, os autores recomendam também um sistema de pagamentos trimestrais. Por fim, eles não negligenciam a questão da negociação com os sindicatos, que deve ser realizada explorando-se os ganhos em termos de remuneração e também de transparência que esta forma de atuação pode trazer aos funcionários da operação, uma vez que eles receberiam treinamentos sobre

conceitos financeiros e seriam comunicados mensalmente acerca do desempenho de suas unidades.

No que diz respeito à alocação de responsabilidades, **é prevista a delegação de toda a autonomia necessária para que os gestores possam buscar o maior EVA possível.** Descentralizar a decisão, promovendo o *empowerment*, seria essencial. Percebe-se, portanto, que os autores defendem que **deve ser cobrado dos gestores o resultado, sendo dada liberdade a eles para que escolham os caminhos que julgarem melhores.** Segundo eles, elaborar metas ligadas a projetos estratégicos e remunerar por suas execuções, e não pelo EVA efetivamente gerado, pode incentivar a realização de iniciativas de pretexto “estratégico” que não necessariamente aumentem o valor da companhia. Assim, todos os objetivos devem ser traduzidos em termos de EVA, sendo as metas estabelecidas nestes termos. **A questão da delegação de autonomia para a tomada de decisão também é vista como pressuposto para o funcionamento do sistema de incentivos no nível da produção.** Stern, Shiely e Ross (2001) enfatizam a existência de um grande “reservatório” de conhecimento sobre o processo produtivo que pode emergir e ser utilizado de forma a contribuir efetivamente para o resultado da companhia se os trabalhadores participarem dos incentivos baseados no EVA.

### 2.2.3 Reforçando a mentalidade da geração do valor ao acionista

Um fator extremamente relevante para o presente estudo são as outras facetas assumidas pelo EVA nas empresas. Além de um indicador ou modelo de gestão, o

**EVA acaba sendo visto como uma mentalidade, uma nova cultura que se busca implementar nas empresas, e, como é citado em Froud et al (2000), quase uma religião.** É neste sentido que a lógica de geração de valor ao acionista se propaga nas empresas e acaba por influenciar o seu dia-a-dia. Segundo Ehrbar (1998), quando o EVA é empregado plenamente, além de direcionar todas as decisões financeiras, ele se torna um simples e ao mesmo tempo efetivo método de ensinar conceitos de negócios aos trabalhadores (por menos sofisticados que sejam, incluindo, portanto, os funcionários da produção). **Este modelo faria com que os funcionários, estando mais bem informados, se sentissem responsáveis pelo desempenho e fossem recompensados pelo alcance dos objetivos traçados, o que levaria a empresa a melhores resultados.** A fim de aumentar a compreensão dos conceitos envolvidos com o EVA e maneira pela qual os funcionários devem trabalhar para maximizá-lo, **é recomendado que sejam ensinados conceitos básicos a respeito de custo de capital**, que são tão importantes quanto os custos operacionais geralmente mais conhecidos de todos. Além disso, é importante que seja transmitido como estes funcionários devem interagir com os principais direcionadores de valor. Os autores recomendam que sejam ensinados a todos na organização conceitos econômicos básicos, utilizando, para tanto, exemplos domésticos ou jogos.

A literatura acima exposta aponta ainda uma outra ação que potencializa a difusão da mentalidade de geração de valor entre os funcionários: o incentivo a que eles se tornem acionistas das empresas. Este seria mais um motivo para eles procurem dar ao máximo no dia-a-dia de trabalho para que a empresa tenha suas ações valorizadas. Esta medida aumentaria ainda mais o interesse dos funcionários em

saber como podem contribuir para o aumento do valor da empresa, o que muitas vezes significaria entender como podem influenciar os direcionadores de valor e como estes se relacionam com o próprio EVA.

**Apesar destas últimas considerações, é principalmente por meio da vinculação com a remuneração variável que os autores acreditam que conseguem induzir a mudança de comportamento por parte dos funcionários e obter o engajamento desejado.** Este pressuposto, que pode ser encarado como um dos principais pontos de sustentação do modelo, é por sua vez questionável. Conforme será abordado nos próximos capítulos, sabe-se que nem todas as pessoas sentem-se motivadas e, conseqüentemente, serão comprometidas com os resultados da empresa simplesmente pelo fato de terem possibilidade de ganharem mais com isso.

### ***2.3 A lógica da geração de valor ao acionista e a realidade brasileira***

A lógica financeira e de criação de valor ao acionista descrita até o momento faz muito sentido em nações em que o mercado de capitais está extremamente desenvolvido, principalmente EUA e Reino Unido. No entanto, há motivos para concluir que mercados como o brasileiro tenham condições para que este cenário se desenvolva. Froud et al. (2000) afirmam que a predominância da lógica financeira e da geração de valor ao acionista em outras economias nacionais (afora dos países citados) é possível, mas uma série de pré-condições é necessária. Estes pré-requisitos são: a existência de investidores orientados a valor (de origem doméstica ou estrangeira); a presença de pesados investimentos que possam influenciar o

sentimento do mercado e a conduta corporativa, por meio de mecanismos como trocas “hostis” de controle de empresas, e; prerrogativas de gestão que permitam saídas de funcionários e rápidas reduções de custo. Assim sendo, a menos desta última questão, que no Brasil é bastante dificultada pela existência de muitas obrigações legais (principalmente trabalhistas) e de sindicatos fortes em diversos setores, talvez seja possível dizer que o país apresenta características que também poderiam levar à instituição deste tipo de lógica.

O primeiro fator relevante que permite realizar essa afirmação é a falência do sistema de pensão público, que obrigará a classe média brasileira a procurar cada vez mais aplicar recursos em fundos de pensão. Outro fator é o cenário de possível queda dos juros básicos praticados de acordo com a política econômica. Se hoje os mercados de capitais são pouco atraentes em virtude do alto custo de oportunidade dos investidores, que preferem concentrar seus recursos em títulos públicos, é possível que este cenário se reverta nos próximos anos, tendo em vista a grande pressão pela queda dos juros básicos. Este fato alavancaria os mercados de capitais. Desta forma, estariam sendo criadas condições propícias para o aumento de poder dos investidores institucionais, que tenderiam a exercer a mesma pressão sobre os executivos das empresas brasileiras que é exercida nos mercados de capitais mais desenvolvidos, como o norte-americano.

De qualquer forma, o que os autores ressaltam é que mesmo que o contexto geral da lógica financeira ainda não esteja totalmente instaurado (como pode ser atualmente o caso da economia brasileira), a forte pressão causada pela ideologia presente no mercado já é suficiente para que a lógica ganhe força. É importante

ressaltar que o público executivo das grandes corporações que atuam no país é muito influenciado por esta ideologia, seja por ter estudado ou atuado em países em que esta ideologia é muito forte, seja por formação nas principais escolas de negócios brasileiras, que seguem padrões destes mesmos países. Além disso, é necessário lembrar que muitas multinacionais que atuam no Brasil, mesmo que não tenham ações listadas em bolsa em nosso país, são empresas abertas em seus países de origem, o que faz com que esta lógica possa ser replicada nas filiais brasileiras.

#### ***2.4 Outras características das empresas do século XXI***

O fenômeno da instauração da lógica da geração de valor ao acionista não é, obviamente, o único fator externo às empresas que atuaria isoladamente nas empresas, influenciando sua forma de funcionamento. Diversos outros fatores decorrentes também da globalização e da mudança da forma de interação dos Estados com suas economias fizeram que uma série de alterações nas empresas ocorresse. Não serão explorados neste trabalho os detalhes destes fenômenos, por não serem estes foco deste estudo. No entanto, algumas conseqüências dos mesmos serão apenas apresentadas, por estabelecerem condições de contorno ao estudo a ser realizado, principalmente no que tange à questão de gestão de pessoas.

De acordo com a **caracterização da empresa do século XXI** de DiMaggio (2001), cada vez mais será observado nas organizações o desuso da estrutura hierárquica,



a diminuição de regras, o estabelecimento de papéis mais difusos e diminuição do comprometimento de longo prazo nas relações empregatícias. As empresas deverão cada vez mais realizar alianças, organizando-se em rede. Focando nas implicações relacionadas à gestão de recursos humanos, haverá trabalhadores cada vez mais educados do ponto de vista formal, trabalhando em times de projetos. Este fator tem como consequência uma maior dificuldade em se avaliar a performance individual, até porque a avaliação dos resultados de projetos é difícil, pois costumam se concretizar em longo prazo. Além disso, a autonomia no trabalho e a descentralização da decisão tendem a aumentar. O trabalho baseado em times de projetos, segundo pesquisas na área, tende a ter gerado maior comprometimento e satisfação, uma vez que os funcionários se sentem mais responsáveis pelos resultados. Depreende-se deste discurso que, na produção, desenhos flexíveis de organização do trabalho seriam uma tendência. Em contrapartida a todos estes fatores, a estabilidade no emprego será menor.

Apresentada uma revisão teórica acerca do contexto que envolve a lógica da geração de valor para o acionista e de questões a ela associadas, partir-se-á agora para o aprofundamento de suas relações com as práticas de gestão de pessoas. No próximo capítulo serão apresentados conceitos provenientes em sua maior parte da literatura de Recursos Humanos, porém sempre à luz dos conceitos acima introduzidos. Desta maneira, buscar-se-á consolidar o corpo conceitual do presente trabalho, que irá embasar a pesquisa de campo a ser realizada, a partir da qual serão geradas as análises e conclusões que visam contribuir para o entendimento do fenômeno aqui estudado.

### 3. As práticas de gestão de pessoas

---

À medida que se aprofunda o entendimento da concepção financeira e da geração de valor ao acionista, fica claro que as mais diversas práticas de gestão adotadas nas empresas acabam sendo influenciadas por esta nova lógica. Por mais que seja contestada a tese de que os gestores conseguem alcançar, de fato, maiores resultados pela adoção de modelos como os de gestão baseada em valor, os autores pesquisados são unânimes em dizer que cada vez mais os gestores serão pressionados a utilizar tais modelos e a tentar extrair a máxima rentabilidade das empresas. Desta forma, pode-se assumir que esta pressão por maior rentabilidade irá influenciar cada vez mais a gestão das grandes empresas (principalmente aquelas inseridas no contexto dos mercados de capitais, dominados pelos grandes investidores institucionais).

Esta influência do contexto da concepção financeira das empresas começa a ser estudada com mais atenção na academia. Ramires (2005), por exemplo, explora os efeitos do fenômeno contemporâneo da difusão da visão de geração de valor ao acionista sobre a administração da produção em organizações.

Neste contexto, é de se esperar que a gestão de pessoas também passe por esta transformação. **Apesar de ser influenciada por esta lógica da mesma forma que as demais funções da empresa, a função Recursos Humanos apresenta um papel especial. É esperado que ela ajude a promover as mudanças nas demais áreas e funções da empresa.** Neste capítulo buscar-se-á realizar uma reflexão de

como as práticas de gestão de pessoas podem se adequar a esta nova realidade, aprofundando a análise sobre o elo central entre a lógica financeira e a gestão de pessoas, de acordo com os autores estudados no capítulo anterior: **a remuneração variável**, atrelada a avaliação objetiva de desempenho, num contexto de maior autonomia. A literatura analisada no capítulo anterior deixa claro que estas práticas não só representam uma adequação à lógica que vem sendo trabalhada no presente trabalho, mas são vistas principalmente como indutoras de comportamento em prol da mesma, apesar de não serem as únicas que o fazem.

### ***3.1 Práticas de remuneração variável atreladas à gestão de desempenho e à autonomia***

Conforme constatado, o principal ponto de ligação apontado pela literatura entre a lógica da criação de valor para o acionista e a gestão de pessoas é a remuneração variável. Antes mesmo desta questão ser levantada como um dos pilares centrais dos modelos de gestão baseada em valor, conforme apresentado por Stewart (1990), Ehrbar (1998) e Stern, Shiely e Ross (2001), a questão de alinhamento de incentivos financeiros como forma de fazer com que os gestores atuassem de acordo com os interesses dos acionistas já era trabalhada pelos economistas que estudavam a teoria da agência, como Fama (1980).

No entanto, para que sejam implementadas as práticas de remuneração variável, é necessário haver um sistema de gestão de desempenho, por meio do qual sejam estipuladas metas, mensurados os resultados alcançados e estimulada

continuamente a melhoria do desempenho (conforme visto no capítulo anterior, autores que advogam por modelos como o EVA afirmam que estas medidas devem ser poucas, senão apenas uma, que via de regra é o próprio indicador proposto pelo seu modelo). Além disso, pressupõe-se nesta lógica que os funcionários dos diversos níveis - dos mais executivos ao chão de fábrica - tenham autonomia para buscarem alternativas que visem à maximização de valor (USEEM, 1996; STERN; SHIELY; ROSS, 2001). Desta maneira, torna-se essencial aprofundar estes três conceitos (remuneração variável, gestão de desempenho e autonomia no trabalho) e as interfaces existentes entre eles para que se possa aumentar a compreensão de como se forma este pilar central para criação, difusão e sustentação da mentalidade de geração de valor nas empresas.

Antes de se iniciar, porém, a discussão da literatura existente sobre os temas acima citados, vale ressaltar que muito pouco foi encontrado acerca de práticas de gestão de pessoas relacionadas à lógica de geração de valor. Percebeu-se que esta discussão é pouco desenvolvida entre os autores de recursos humanos. Muito se fala, nos textos destes autores, sobre o “RH estratégico”, trabalhando a necessidade de se adequar as práticas de RH à estratégia do negócio de forma a contribuir para sua viabilização (ALBUQUERQUE, 2002). No entanto, dificilmente se encontram textos, principalmente entre autores brasileiros, que tratem diretamente do problema de “como as práticas de RH podem ajudar a empresa a tornar-se mais rentável” ou, mais objetivamente, “como as práticas de RH podem ajudar a empresa a ganhar mais dinheiro”, o que, no fundo, permeia toda esta discussão de criação de valor para o acionista.

Uma das poucas abordagens encontradas que trabalham nesta linha utiliza o *Balanced Scorecard* como alternativa, explorando as suas “cadeias de causa-e-efeito” (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). Estas cadeias causais partem da perspectiva de aprendizagem e crescimento – onde as práticas de recursos humanos são abordadas -, passam por processos internos, depois por satisfação de clientes, até chegar ao resultado financeiro. Ainda assim, tem-se a percepção de que há uma reticência por parte da maioria dos estudiosos de RH em discutir o contexto apresentado no capítulo anterior, preferindo estes autores estudar abordagens alternativas, baseadas em temáticas como o respeito ao equilíbrio entre os interesses dos diversos *stakeholders* de uma empresa, a responsabilidade social empresarial e a qualidade de vida no trabalho. Uma possível explicação para este fato vem da origem destes autores, em sua maioria formados em psicologia, pedagogia ou ciências sociais, disciplinas estas menos relacionadas ao mundo financeiro. Assim sendo, percebe-se que muitas vezes acaba ficando a cargo de economistas e de autores da disciplina de finanças a exploração do tema que vem sendo tratado no presente trabalho, como se pode perceber na revisão da literatura apresentada no capítulo 2.

De qualquer forma, faz-se necessário aprofundar os textos de recursos humanos que, apesar de não tratarem exatamente da relação entre práticas de gestão de pessoas e a geração de valor, permitem a contextualização e o entendimento da operacionalização de conceitos relevantes para a presente pesquisa (principalmente os relacionados à remuneração variável e à avaliação de desempenho). O resgate desta literatura possibilitará a realização de paralelos com a literatura apresentada no capítulo anterior, possibilitando reflexões conceituais e apoiando a pesquisa de

campo a ser apresentada a seguir. Por fim, vale citar que no que tange a questão da autonomia no trabalho, serão explorados textos relacionados à organização do trabalho, tema tradicionalmente estudado na Engenharia de Produção.

### 3.1.1 A remuneração variável

Segundo Hipólito (2002), os diversos sistemas de recompensa existentes buscam simbolizar o quanto o indivíduo vale para a organização. Desta maneira, as organizações buscam alinhar a compensação de seus funcionários à sua contribuição, evitando, desta maneira, gerar desequilíbrios entre a estrutura compensatória e os resultados práticos obtidos.

Historicamente, a grande referência para os sistemas de compensação era o cargo. No entanto, atualmente esta referência dificulta o reconhecimento de pessoas de maneira diferenciada conforme a contribuição para os objetivos organizacionais. Enquanto a forma de utilização da mão-de-obra era extremamente padronizada, pouco problema era sentido com relação a esta questão. No entanto, à medida que empresas começam a utilizar seus profissionais de forma mais flexível, autônoma, delegando responsabilidades, os sistemas funcionais de recompensa começam a demonstrar suas limitações, uma vez que não evidenciam as diferenças de capacidade de contribuição de cada um para a empresa.

Assim, surgem outros sistemas de remuneração que buscam reconhecer “a entrega”, o valor agregado pelos diferentes profissionais, seja em função do nível de

decisões e das responsabilidades esperados por sua atuação, seja por resultados efetivamente alcançados por eles. Ou seja, a remuneração passa a ser uma *proxy* da agregação de valor do funcionário, e não mais do cargo.

A partir destes conceitos iniciais, pode-se partir para o entendimento dos componentes dos sistemas de recompensas. Hipólito (2002) trabalha com três grandes componentes: remuneração variável (que pode ser dividida em incentivos de “longo prazo” e de “curto prazo”), a remuneração fixa (formada por salário e benefícios), e o que ele denominou de “formas de recompensas alternativas” (tais como promoções, acessos a programas de desenvolvimento, participação de congressos e eventos etc.).

A remuneração variável, em suas diversas formas, está atrelada ao acompanhamento do desempenho, podendo existir ou não, com maior ou menor representatividade, em função dos resultados alcançados. Ela é, por definição, circunstancial. Historicamente, esta forma de remuneração estava mais voltada às áreas comerciais e à alta direção. No entanto, vem sendo cada vez mais difundida para os demais profissionais das empresas, não só por enfatizar a cultura de resultado, mas também por reduzir custos fixos e valer-se de incentivos fiscais. Esta forma de recompensa deve ser utilizada, portanto, como retribuição pelo alcance de um ou vários objetivos organizacionais (no contexto que está sendo estudado, a valorização do preço da ação das empresas ou a maximização de indicadores que apontem para a criação de valor). Assim, seu objetivo é fazer do funcionário um parceiro nos negócios da empresa. Por estas razões, autores como Marras (2002) também chamam este tipo de compensação de remuneração estratégica.

Segundo Chiavenato (1999), a remuneração variável é posta em prática em um contexto que reforça nas pessoas o foco em resultado, a busca pela criatividade, pela inovação, o espírito empreendedor e a iniciativa, desvalorizando, ao mesmo tempo, questões como tempo de casa, lealdade ou a formação escolar. Segundo este autor, faz sentido utilizá-la quando existe uma clara relação entre o esforço do funcionário e a quantidade de resultados. Em casos em que isso não é de possível identificação ou quando os funcionários não controlam os resultados (como em linhas de montagem), talvez não seja apropriada. Marras (2002) adota a mesma linha de pensamento, afirmando que a organização que utiliza este tipo de remuneração geralmente é menos rígida, mais descentralizada em termos decisórios e privilegia a autonomia e ações, criatividade e o sentido de equipe.

Neste sentido, é interessante ressaltar que os desdobramentos realizados pelos autores apresentados até o momento neste capítulo, apesar de não trazerem a lógica da geração de valor como pano de fundo, corroboram com os pontos ressaltados pelos autores citados no capítulo anterior. Os autores que escrevem sobre os modelos de gestão baseada em valor reforçam, assim como os autores acima citados, a necessidade de se conferir a autonomia necessária para os executivos e demais funcionários contribuírem para o alcance do objetivo empresarial almejado (no caso, a geração de valor ao acionista) para que o sistema de remuneração variável surta o efeito desejado. Além disso, **ambos os grupos de autores convergem quanto à necessidade de se mensurar a contribuição individual para o alcance destes objetivos** (apesar de os autores que versam sobre os modelos de geração de valor geralmente advogarem pela utilização de



indicadores específicos, geralmente os indicadores utilizados pela consultoria à qual possuem algum tipo de vínculo - como é o caso de Stewart, Ehrbar, Stern, Shiely e Ross, todos eles relacionados à Stern & Stewart Co).

No entanto, a literatura deixa claro que a remuneração variável pode se manifestar de diversas maneiras nas empresas, sendo que nem todas elas necessariamente são eficazes na obtenção do comprometimento do funcionário com os resultados organizacionais. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) conceituam **dois grandes grupos ou tipos de remuneração variável: a participação nos lucros e a remuneração por resultados**. A primeira tem como base os resultados globais da empresa, enquanto a segunda parte de metas e objetivos negociados entre empresa e funcionários. Ambas as formas de remuneração variável buscariam, em tese, integrar os diversos níveis da empresa e catalizar esforços para a realização dos objetivos organizacionais. Porém, participação nos lucros, por estar vinculada a resultados globais da empresa, tem, segundo os autores, um fator motivador menos intenso, já que o vínculo entre a ação individual ou coletiva e a recompensa nem sempre é claro. Geralmente a participação nos lucros distribui valores de forma eqüitativa a todos os funcionários, o que ressalta sua desvantagem em termos motivacionais, uma vez que não recompensa os diferentes níveis de esforços adequadamente, apresentando, por conta disso, problemas similares da remuneração atrelada ao cargo.

Já a remuneração por resultados recompensa o desempenho medido nas esferas individual, da equipe ou mesmo da organização. Para que gere o comprometimento desejado, deve se basear num sistema de medição simples e transparente, e,

principalmente, estar alinhada a uma cultura e a sistemas que permitam aos operários participar da gestão.

Focando sua análise em grupos de trabalho no nível de operação, Marx (1997) apresenta duas abordagens de remuneração variável análogas às conceituadas por Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), apesar de utilizar outras denominações, quais sejam o “sistema de prêmios de produção” e a “distribuição de lucros”. A primeira alternativa seria a forma mais simples e direta de estimular o aumento do desempenho de grupos ou indivíduos, pois guarda relação com as variáveis que estão sob sua gestão. A distribuição de lucros seria menos eficiente neste sentido, dado que se refere a resultados globais da organização e, portanto, guarda correlação com muitas variáveis com as quais os grupos não podem lidar.

Apesar de apontar estes dois grandes grupos de remuneração variável, a literatura apresenta diversos modelos por meio dos quais este tipo de remuneração é implementado nas empresas, principalmente quando se trata da remuneração por resultados (que, aliás, é o grupo que mais converge à proposta dos autores da literatura da geração de valor ao acionista). Dentre estes modelos, ressaltam-se nas diversas obras pesquisadas: remuneração por performance, distribuição de ações da empresa, distribuição de opções de compra de ações da empresa, distribuição de ganhos, remuneração por habilidades e remuneração por competências.

A **remuneração por performance** é, segundo Marras (2002), a forma mais praticada pelas organizações no mercado brasileiro atual. Ela recompensa os funcionários pelo alcance de metas pré-estabelecidas, geralmente alinhadas com os

objetivos da empresa. Constitui-se de valores monetários oferecidos a determinados funcionários em função da sua contribuição ao desempenho da empresa, contribuição esta aferida geralmente por meio das avaliações de desempenho, conforme será explorado no próximo item. Geralmente, é fixado um valor máximo ao qual o funcionário é elegível. Assim sendo, vale notar neste ponto que, conforme Marras (2002), a remuneração por performance, modelo mais difundido de remuneração variável no Brasil, não converge à proposta de “banco de bônus”, apresentada no capítulo anterior, proposta esta defendida veementemente pelos autores dos modelos de gestão baseada em valor.

A **distribuição de ações** como forma de compensação pelos resultados conseguidos implica na distribuição dos papéis da companhia ao invés de valores monetários. Ela tem como objetivo tornar o comprometimento do funcionário com a empresa ainda maior, por torná-lo um de seus sócios. Na prática, geralmente não é aplicado aos níveis operacionais, em virtude da maior dificuldade em se identificar a contribuição de seus participantes na valorização do preço da ação (apesar de os teóricos da gestão baseada em valor buscarem endereçar esta questão). Portanto, geralmente se restringe aos níveis estratégicos da organização. A empresa, além de poder distribuir ações como forma de compensação, pode incentivar a compra das ações por parte dos funcionários, proporcionando formas de pagamento especiais para permitir estas aquisições. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) apresentam ainda um outro modelo relacionado à participação acionária, que lança mão de “ações virtuais” (mais conhecidas por seu nome em inglês, *phantom stocks*). Pouco utilizado no Brasil, trata da concessão pela empresa do direito a ações ainda não existentes ou não disponíveis.

Já a **distribuição de opções de compra de ações** da companhia dá ao funcionário o direito de comprar um lote de ações da empresa por um determinado preço, sendo que o direito de compra deve ser exercido dentro de um prazo previamente determinado. Este tipo de remuneração ressalta dois pontos: o primeiro é o compromisso do funcionário com a empresa no longo prazo, pois o prazo determinado para o exercício da opção não é imediato; o segundo seria o comprometimento ainda maior com a valorização do preço da ação, uma vez que, se o valor da ação no término do prazo de exercício for menor que o previamente determinado (preço de exercício), as opções perdem totalmente seu valor.

Uma outra forma de remuneração variável é a **distribuição dos ganhos**. Bastante utilizado nos níveis intermediários e inferiores da pirâmide organizacional, premia a contribuição dos funcionários ao alcance de resultados específicos alcançados pela empresa. Um exemplo deste tipo de remuneração é a distribuição de parte dos ganhos obtidos pela empresa em virtude da implementação de idéias sugeridas por um ou por um grupo de funcionários.

Por fim, há a **remuneração por habilidade e a remuneração por competências**. A primeira é caracterizada pela atribuição de recompensa financeira à medida que o funcionário avança em seu nível de habilidade. Já a remuneração por competências é uma evolução do sistema anterior, que é mais voltado a funcionários operacionais. A remuneração por competências se aplica mais adequadamente, segundo Marras (2002), a funcionários em papéis de liderança, controle e planejamento. Mas consiste em remunerar os funcionários em função do crescimento do seu nível de

competência. Há divergências na literatura a respeito da melhor forma de se utilizar o conceito de competências em remuneração. Dutra (2004), por exemplo, defende a ligação do conceito de competência com a remuneração fixa, e não com a variável.

É importante frisar que todos os autores citados ressaltam a questão legal envolvida na prática da remuneração variável. Uma série de normas da legislação brasileira regula a utilização destes modelos. Aliás, é de se ressaltar que é prevista em lei a obrigatoriedade de distribuição de lucros por todas as empresas. No entanto, este aspecto não será aprofundado no presente trabalho.

### 3.1.2 Os sistemas de gestão de desempenho

Conforme visto na seção anterior, a avaliação de desempenho é uma prática de gestão de pessoas essencial para viabilizar a aplicação de quase todos os modelos de remuneração por resultados. Ou seja, a avaliação de desempenho funciona, na grande maioria das vezes, como um pré-requisito da remuneração variável, uma vez que permite aferir o desempenho do funcionário ou do grupo, de forma a, seguindo critérios pré-estabelecidos, determinar os valores a serem pagos. No entanto, é necessário detalhar o conceito de avaliação de desempenho, uma vez que se trata de uma prática amplamente utilizada no mercado, muitas vezes utilizando métodos completamente distintos e com significados diversos.

Segundo Hipólito e Reis (2002), as avaliações de desempenho têm como propósito primordial “verificar o quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa e às

demandas e exigências do trabalho”. Já Marras (2002) conceitua a avaliação de desempenho como sendo um instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em determinado período ou área específica. Para ele, sua importância reside no fato de reportar o resultado de um investimento em uma trajetória profissional com o retorno recebido pela organização. São apontadas como vantagens do processo não só a definição do grau de contribuição (individual ou grupal) aos resultados da empresa, mas também a identificação dos funcionários que necessitam de aperfeiçoamento, a descoberta de novos talentos, facilitação do autodesenvolvimento dos empregados, o estímulo ao *feedback* aos funcionários e o subsídio a decisões a respeito de mérito, promoções e transferências.

Os autores costumam ressaltar que na maioria das vezes este processo se transforma em uma tarefa árdua e desafiadora para avaliados e avaliadores, justamente pela implicação que possuem em termos de remuneração e carreira. Apesar de ser um sistema tradicionalmente gerido pela área de RH, os principais atores do processo são avaliador e avaliado, sendo que na maior parte das vezes há uma relação hierárquica entre eles (o mais corriqueiro é que o avaliador seja o superior imediato do avaliado).

Ao longo do tempo, diversas linhas conceituais influenciaram as práticas de gestão de desempenho (processo assim denominado quando, além de contemplar a avaliação de desempenho, enfatiza o processo cíclico estipulado de negociação de metas, mensuração e acompanhamento constante da consecução das mesmas, acarretando em ações de melhoria e de desenvolvimento dos profissionais, de forma

a melhorar performance). Inicialmente, na própria administração científica, a avaliação ganha espaço como forma de controlar e disciplinar a atuação do trabalhador no que se refere a movimentos, tempos e produtividade esperados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Posteriormente, foi desenvolvida a teoria da fixação de objetivos (*goal setting theory*), que destaca a importância de se definirem claramente os objetivos e as expectativas com relação aos funcionários. Os objetivos devem, segundo esta teoria, ser específicos, claros e desafiadores, com o *feedback* constante acerca de seus alcances, de maneira a promover melhorias contínuas de desempenho. A administração por objetivos também segue esta linha, deixando clara a necessidade de negociação prévia a respeito dos objetivos. Posteriormente, escolas como a do Desenvolvimento Organizacional evoluíram o conceito, estimulando *feedbacks* de múltiplas fontes no processo de avaliação.

A avaliação de desempenho pode possuir diversas dimensões, tais como a de potencial, a de análise comportamental, a de aferição de conhecimento, a de desenvolvimento profissional e finalmente as de realização de metas e resultados (HIPÓLITO; REIS, 2002; MARRAS, 2002). No contexto que está sendo abordado, a última acaba sendo o foco das atenções. Nesta dimensão, busca-se aferir quantitativamente a lacuna existente entre os resultados esperados, sejam eles estabelecidos de forma grupal ou individual, e os efetivamente alcançados. Apesar da ênfase dos autores na necessidade das demais esferas para que o sistema de gestão de desempenho prospere como um todo, é com esta dimensão que o reconhecimento financeiro, na forma variável, costuma se vincular, e por esta razão acaba sendo priorizada.

Segundo Hipólito e Reis (2002), a dimensão da avaliação de metas e resultados é influenciada primordialmente pelo esforço dos funcionários. Esta visão é compartilhada por Dutra (2004). Geralmente são analisados também, durante o acompanhamento da reação das atividades que levam ao cumprimento das metas, fatores externos que podem influenciá-lo. Ainda segundo estes autores, três aspectos críticos devem ser considerados na estruturação de sistemas de avaliação de metas e resultados:

- Considerar uma expectativa desafiadora, porém factível, dos resultados esperados. Os autores ressaltam que os resultados podem ser acompanhados no nível grupal e não no individual, uma vez que, para certas posições ou organizações, é extremamente difícil estabelecer e acompanhar metas individuais, além de se buscar enfatizar a atuação das pessoas em grupo ou equipe. No entanto, é primordial levar em consideração, no momento do estabelecimento das metas, o estágio de desenvolvimento dos profissionais envolvidos;
- Definir com clareza a expectativa do resultado a ser alcançado;
- Estabelecer antecipadamente critérios de revisão das metas traçadas.

Para que a avaliação de desempenho seja bem sucedida, de forma a levar a maior resultado da organização de fato, Marras (2002) ressalta que é necessário que uma série de outras questões relacionadas ao contexto produtivo do funcionário sejam bem trabalhadas. É fundamental que objetivo da empresa esteja bem comunicado, sendo as metas a ele associadas, e que esteja em sintonia com um conjunto de valores. Além disso, é necessário que o funcionário esteja capacitado para fazer o



que se exige dele, que ele esteja devidamente estimulado - e neste ponto a recompensa é vista como importante, mas não como condição suficiente, já que as demais variáveis motivacionais também devem ser contempladas -, e que disponha das condições estruturais mínimas necessárias.

Uma das grandes críticas aos processos de avaliação de desempenho é o aspecto burocrático que acaba assumindo, sendo que muitas vezes são realizados em caráter *pro forma*, tendo em vista as distorções de percepções existentes por parte dos avaliadores (principalmente quando ele é um só), o que interfere diretamente no resultado do processo. A grande dose de subjetividade que possui geralmente é um ponto muito atacado. A avaliação tende a apresentar viés por parte do avaliador, seja ele consciente ou inconsciente. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) apontam que por conta da subjetividade na avaliação e do viés dos avaliadores, muitas vezes se cria o sentimento de frustração e de injustiça. No entanto, dado sua vinculação cada vez maior com os instrumentos de compensação, tem-se buscado cada vez mais a utilização de critérios padronizados e legitimados pelos funcionários para a aferição de resultado.

É de se ressaltar, portanto, a busca constante pela utilização de indicadores quantitativos na avaliação de metas e resultados. Isso leva a maior objetividade e concretude ao processo, apesar de muitas vezes enfatizar resultados de curto prazo. Uma alternativa a isso tem sido estimular o resultado a longo prazo pela utilização de incentivos de longo prazo, como os *stock options*.

Além disso, para que sejam minimizados os problemas relacionados a diferenças de percepção em avaliação, que acabam afetando sua credibilidade, os autores sugerem que se deve esclarecer junto aos funcionários porque este processo é importante. Destaca-se a importância de explorar seus aspectos positivos para a organização e para seus funcionários, utilizar critérios claros de avaliação, negociados e legitimados, e capacitar os envolvidos (avaliados e avaliadores) nas ferramentas de avaliação.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) dão bastante enfoque aos sistemas de medição e indicadores de desempenho que fornecerão o subsídio necessário aos processos decisórios, dentre eles o relativo à remuneração variável. Os sistemas de medição de desempenho organizacional e os de medição de desempenho grupal ou individual, utilizados para remuneração, devem ter um grande alinhamento, se não forem, inclusive, o mesmo. É proposto pelos autores que haja uma hierarquia dos indicadores, que muitas vezes corresponde aos níveis hierárquicos da estrutura da empresa. É necessário haver uma coerência entre as diretrizes estratégicas da empresa e os objetivos e indicadores de desempenho do indivíduo, de tal forma a gerar uma convergência de esforços. Neste sentido, percebe-se alinhamento com o que ressaltam Stern, Shiely e Ross (2001) quando tratam da utilização do EVA como indicador principal, e dos direcionadores de valor como indicadores a serem utilizados na produção. Os discursos destes diferentes grupos de autores também se mostram alinhados no que se refere ao poder de influência do funcionário sobre as metas traçadas. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), assim como Stern, Shiely e Ross (2001), ressaltam que os indicadores analisados no âmbito individual ou grupal

devem ser indicadores sob razoável domínio do indivíduo ou do grupo. Caso contrário, o sistema cai em descrédito.

Vale citar, no entanto, que apesar de sugerirem a busca pela objetividade no sistema de medição, Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) defendem não só a utilização de indicadores qualitativos, quando os dados quantitativos não conseguirem expressar todas as dimensões relevantes do desempenho, bem como a utilização de indicadores comportamentais para equilibrar e dar consistência aos demais indicadores. Em nenhum momento este tipo de discurso foi verificado como ponto de preocupação dos autores que tratam da geração de valor ao acionista.

Para que tudo isso funcione de forma a ressaltar uma cultura desejada, porém, os autores supracitados também defendem ainda que haja coerência com os demais sistemas de gestão de pessoas da empresa. Esta questão não pode ser vista de forma isolada, ou integrada apenas à autonomia e à remuneração, pontos que em há maior interface. Processos como recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento individual e da organização, que serão explorados de forma mais superficial a seguir, devem ser aplicados de forma harmoniosa, de maneira a ressaltar um padrão de comportamento uniforme dentro da empresa. Além disso, estes autores enfatizam a necessidade de todos os modelos e práticas de gestão de pessoas se interrelacionarem. A credibilidade de um sistema de avaliação de metas e resultados é extremamente abalada, por exemplo, se os critérios de remuneração não utilizam os resultados do mesmo. As decisões gerenciais devem ser tomadas com base nos critérios definidos e legitimados pela organização.

### 3.1.3 A autonomia no trabalho

Useem (1996) deixa muito claro como surge o conceito de autonomia no contexto que está sendo estudado. Segundo ele, investidores institucionais são assertivos ao afirmar que “não querem dizer (aos gestores) como devem gerir suas empresas; eles só querem uma empresa bem gerida”. Ou seja, toda a lógica está calcada numa grande pressão por resultados, mas acompanhada de grande autonomia para que se alcance altos retornos exigidos e, portanto, valor ao acionista seja criado. Esta autonomia é conferida aos CEO’s pelos conselhos de administração, mas é um pressuposto do modelo de gestão baseada em valor que ela seja disseminada pela companhia.

Para que haja maior compreensão acerca da autonomia no trabalho, principalmente quando se trata não só dos níveis estratégicos da organização, mas também dos níveis táticos e operacionais, é necessário estudar a questão da **organização do trabalho**. Segundo Salerno (1998), a autonomia relativa a um grupo de trabalho depende fundamentalmente do esquema organizacional no qual este grupo exerce suas funções. No início do século XX, com o advento da administração científica e suas práticas que se alastraram por todo o mundo, sendo muitas delas ainda vistas até hoje, a autonomia na produção era praticamente nula. O trabalho era quase todo prescrito, havendo nítida divisão entre a concepção dos métodos de trabalho e sua execução. Ainda segundo este autor, o projetista do trabalho clássico realizava antecipadamente planos explícitos detalhados de todos os passos futuros, considerando o trabalhador alguém cujas capacidades podem ser reduzida e descrita por meio de procedimentos algorítmicos. A enorme divisão do trabalho

levava à atuação dos trabalhadores em escopo extremamente restrito, havendo controle e supervisão constantes. Neste contexto, pouca ou nenhuma capacidade decisória era exigida. O comprometimento dos funcionários com os objetivos empresariais era baixo, o que não chegava a ser um grande problema, uma vez que sistemas de controle exigiam alta produtividade. Por outro lado, em caso de descontentamento e conseqüente abandono da empresa por parte de um trabalhador, a reposição não era difícil, dada a alta divisão e padronização das tarefas.

No entanto, a evolução dos cenários competitivos fez com que esta abordagem se mostrasse extremamente limitada. Apesar de ainda haver contextos em que o modelo taylorista-fordista de organização do trabalho responda bem (tais como em mercados comoditizados ou baseados em tecnologia bastante madura e difundida), muitas empresas passaram a competir de novas formas, necessitando de maior flexibilidade na maneira de atuação e comprometimento crescente de seus funcionários. Os sistemas de punição e controle e o de prescrição do trabalho deixam de responder de forma satisfatória a este novo ambiente.

Neste contexto, novos modelos organizacionais foram testados, decorrentes de um conjunto de estratégias que levassem a um melhor desempenho por meio de novos compromissos com os funcionários. Uma destas mudanças se baseou justamente na crescente autonomia decisória de equipes e indivíduos, autonomia esta chegando até o chão de fábrica. Com maior autonomia, os funcionários ligados à produção reagem de forma mais rápida e eficaz tanto a mudanças externas ao processo produtivo (como a chegada de novos pedidos ou até mesmo produtos),

quanto a problemas da produção (como uma falha inesperada de máquinas, falta de insumos etc.).

Assim sendo, **atrelada a autonomia geralmente está a descentralização da decisão, a diminuição dos níveis hierárquicos e a ampliação do escopo de função** (que passa da exclusiva operação de máquinas para questões relacionadas ao controle da produção, à gestão da qualidade, à manutenção dos equipamentos etc.), tudo isso inserido num contexto de estratégia empresarial ligada à flexibilidade.

Uma das maneiras de se elevar a autonomia do trabalho na produção é por meio da adoção dos chamados **grupos semi-autônomos**. Segundo Marx (1997) esta forma de se organizar o trabalho, baseada na autonomia crescente dos trabalhadores diretos (e também dos de escritório), pode responder com eficácia aos requisitos de flexibilidade e demais exigências do mercado. Concebido pelos autores da escola sociotécnica de organização do trabalho, em reação ao modelo clássico, o grupo semi-autônomo deveria assumir responsabilidade completa pela produção de uma linha de produtos, sendo que sua supervisão não deve interferir na maneira pela qual o grupo se atribui tarefas. Obviamente nem todas as decisões são tomadas pelo grupo. Aspectos estratégicos relativos à definição de políticas de produção, vendas e finanças permanecem como atribuições de gerentes e diretores. No entanto, **decisões a respeito das atividades desempenhadas e de suas prioridades devem ser tomadas pelo grupo**. Neste contexto, definições de padrões e de processos produtivos costumam ser pensadas em consonância com os princípios daqueles que irão operá-lo. Assim sendo, os componentes do grupo, via de regra, têm condições de interferir nos resultados dos indicadores de desempenho

definidos e sobre os quais serão traçadas suas metas. Aliás, **a utilização de indicadores de desempenho que avaliem os grupos e, conseqüentemente, a efetividade das decisões tomadas, é uma característica marcante deste tipo de arranjo organizacional.**

Salerno (1998) explora o relacionamento entre a atuação dos grupos semi-autônomos ao alcance de metas de produção. Segundo o autor, as metas referentes aos indicadores de desempenho estabelecidos não deveriam ser simplesmente impostas. Para que haja efetividade na ação, seria necessário se constituir um processo comunicacional normativo que visasse à validação das metas pelo grupo e a redefinição das metas. Quando cita a **dimensão normativa da comunicação**, o autor se refere ao **alinhamento dos envolvidos quanto à compreensão sobre o que é mais relevante do ponto de vista da lógica da eficiência e dos objetivos da produção**. Em tese, seria necessário abrir espaço para discussão sobre a viabilidade de se atingir as metas em função das condições e quantidades de recursos, da capacitação e da própria autonomia. Assim, ressalta-se a necessidade que o grupo tem de ter acesso aos meios necessários para atingir suas metas e efetivamente se responsabilizar por elas.

Zilbovicius e Dias (2005) exploram justamente como as novas formas de trabalho, calcadas na autonomia, aderem à lógica financeira. Os autores ressaltam que a criação de valor não está necessariamente associada a maiores patamares de performance física, uma vez que atualmente a flexibilidade tem se tornado tão ou mais importante que a escala, dependendo da estratégia competitiva da empresa.

Neste contexto, a descentralização da decisão até os menores níveis da organização é relevante para que se maximizem os direcionadores de valor (é enfatizado, inclusive, que os direcionadores de valor assumem também um caráter doutrinário no chão de fábrica), e não simplesmente o volume de produção. Os operadores têm de saber lidar com a aleatoriedade, com aquilo que não pode mais ser prescrito, já que a estabilidade pressuposta pela escola clássica muitas vezes não existe mais. O *empowerment* destes funcionários se faz ainda mais importante num cenário de enxugamento pelo qual é natural que as empresas voltadas à criação de valor passem, em que a baixa gerência ou o nível de supervisão são reduzidos ou até extintos. **O principal ponto ressaltado pelos autores é que a “financeirização” e as novas formas de organização possuem muitos pontos em comum (tais como o foco nos resultados, ao invés do foco nas tarefas ou procedimentos, maior responsabilidade aos funcionários, crença na instabilidade etc), de tal forma que se torna possível afirmar que as novas formas de organização podem facilitar a difusão da lógica financeira.** No entanto, eles deixam claro que estas novas formas de organização não nasceram como resposta à financeirização e que existem divergências entre os princípios da escola sociotécnica, que propôs novos arranjos organizacionais baseados na autonomia, e a lógica financeira. A própria criação de um espaço para uma discussão democrática entre a gestão da empresa e os grupos sobre as metas ou sobre a estrutura necessária para o alcance dos resultados esperados, conforme apresentado por Salerno (1998), pode ser uma destas divergências.

É importante ressaltar, todavia, que **as pessoas têm que estar aptas a trabalhar com autonomia.** A capacidade decisória não é algo trivial e requer incremento das



competências profissionais dos atores envolvidos. É extremamente relevante que as pessoas apresentem não só habilidades técnicas para exercer a operação, mas também demonstrem as habilidades administrativas necessárias para realizar tarefas que anteriormente eram responsabilidade de supervisores. Além disso, habilidades de comunicação interpessoal também se tornam necessárias para se trabalhar em um contexto de maior autonomia, uma vez que, muitas vezes, são eliminados caminhos indiretos representados por chefias ou supervisores. Tudo isso pode ser desenvolvido, mas deve ser investigado no momento da seleção de um novo profissional (esta questão voltará a ser abordada na próxima seção).

Finalmente, para que a autonomia dê resultados em termos de criação de valor, novamente é ressaltado que ela precisa ser suportada por outros mecanismos, tais como esquemas de remuneração, de avaliação e de comunicação. A combinação destes elementos, segundo a literatura acima apresentada, tende a gerar maior comprometimento com os objetivos organizacionais. É natural que a autonomia seja acompanhada pelo aumento da responsabilidade sobre os funcionários e que, neste cenário, aumente a pressão por parte deles pela remuneração variável, uma vez que eles passam a se considerar protagonistas na geração dos resultados alcançados. Desta forma, passa a ser necessário que sejam definidos e divulgados os indicadores de desempenho pelos quais indivíduos ou grupos serão avaliados, assim como a maneira pela qual serão recompensados caso as metas sejam atingidas, de forma que todos tenham clareza de como funciona este processo. Neste sentido, há nova convergência com os autores da gestão baseada em valor. Stern, Shiely e Ross (2001) consideram este aumento no nível de transparência e comunicação como sendo um ponto bastante positivo para os funcionários,

propondo, inclusive, que este argumento seja utilizado com os sindicatos, em casos de resistência à implementação das novas práticas de remuneração (variável, no caso).

Idealmente, segundo os autores que advogam pela utilização dos grupos semi-autônomos, os funcionários deveriam participar da definição de tais indicadores. É necessário manter em mente que os indicadores devem ser sempre definidos de maneira que garantam que o grupo ou o indivíduo tenha condição de interferir nos fatores que levem a seu alcance. Por fim, para haja grande ligação entre a produção dos times ou indivíduos na produção e a criação de valor, estes indicadores devem ser coerentes com os macro-indicadores da empresa, o que, nos modelos de gestão baseada em valor, significaria dizer refletir os direcionadores de valor da empresa. Este discurso converge com o de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), quando discorrem sobre os sistemas de gestão de desempenho.

Apresentados os três principais tópicos que, em conjunto, são apontados pela literatura como a principal ligação entre a gestão de pessoas e a lógica da geração de valor ao acionista, partir-se-á agora para a apresentação de outros aspectos relativos a recursos humanos que também se inserem neste contexto. Apesar de não serem o foco principal do trabalho, as práticas que serão abordadas a seguir são extremamente relevantes para se complementar o entendimento de como a mentalidade da geração de valor pode ser difundida na empresa.

### **3.2 Outras práticas de gestão de pessoas influenciadas pela lógica da geração de valor ao acionista**

Antes de aprofundarem o papel da área de Recursos Humanos na estratégia da empresa e no *balanced scorecard* de RH, Becker, Huselid e Ulrich (2001) discorrem sobre o que chamam de “arquitetura de RH”. Segundo eles, é esta arquitetura que, bem estruturada, faz com que o RH maximize sua contribuição para a geração de valor ao acionista. Esta arquitetura é formada por uma “cadeia de valor” composta por três elementos: a *função RH*, representada por profissionais da área de RH com competências estratégicas; o *sistema de RH*, constituído por políticas e práticas de alto desempenho, estrategicamente alinhadas; e o *comportamento de empregados*, representado, na prática, por competências, motivações e comportamentos correlatos estrategicamente enfocados por parte dos funcionários.

No que se refere ao *sistema de RH*, elemento central desta arquitetura e que é onde se concentra a discussão do presente trabalho, os autores ressaltam novamente a importância de se ter políticas referentes a desempenho e remuneração. No entanto, não se esquecem de apontar a relevância de práticas como seleção dos novos funcionários e o desenvolvimento de habilidades na busca pelo alinhamento entre o comportamento dos funcionários com os objetivos da empresa. Assim sendo, os autores ressaltam a necessidade de se considerar outras variáveis relevantes relativas à gestão de pessoas que devem ser levadas em consideração na discussão acerca da contribuição das pessoas para a geração de valor ao acionista.

Uma primeira questão relevante que permeia esta discussão refere-se a **motivação de pessoas**. Conforme apresentado no capítulo 2, é um pressuposto básico dos autores dos modelos de gestão de valor o fato de que os funcionários de uma empresa irão se dedicar com afinco para a criação de valor ao acionista caso esta criação de valor seja dividida com eles, por meio de planos de incentivos. Esta tese, no entanto, é bastante discutida por diversos autores.

Casado (2002) trabalha a questão da motivação, definindo-a como um impulso à ação, originada basicamente no interior dos indivíduos. A motivação é vista, portanto, como uma necessidade ou tendência, que difere de indivíduo para indivíduo. Ao longo do último século, uma série de teorias motivacionais foram desenvolvidas. As mais aceitas atualmente trabalham o fato de que **diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais**, tais como dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si e perspectivas de crescimento. Segundo a autora, “cada ser humano possui peculiaridades, preferências, traços de personalidade e processo motivacional”, sendo que à empresa cabe identificar os norteadores de comportamento das pessoas, assumindo o caráter individual da motivação, direcionando a energia de cada um num sentido compatível com os objetivos da organização.

Este ponto de vista é corroborado por uma série de autores. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) argumentam que não existem fatores motivacionais universais, uma vez que eles variam de país a país, de organização a organização, e reiteram que variam também de indivíduo a indivíduo. Além disso, estes fatores variam ao longo do tempo. **Estes autores defendem ainda que “a crença de que o dinheiro por si**

**pode motivar é um mito”, argumentando que ele pode ser um fator de desmotivação, no caso de sua escassez, mas não necessariamente de motivação.** Esta afirmativa sugere que nem todas as pessoas se sentem igualmente atraídas pelo fato de haver uma bonificação em dinheiro agressiva caso contribuam para a maximização do resultado financeiro da empresa, confrontando o pressuposto dos autores dos modelos de gestão baseada em valor. Assim, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), a compensação financeira agressiva pode ser extremamente motivadora para uns, enquanto pode ser de menor importância para outros.

Por motivos como este é que Becker, Huselid e Ulrich (2001) ressaltam a importância de as práticas de gestão de pessoas serem todas integradas e coerentes entre si. Estes autores pregam que, **desde o processo seletivo, deve-se buscar um alinhamento entre o comportamento e o desempenho desejados pela companhia e o perfil e as competências dos candidatos.** O momento da entrada do funcionário é o melhor para verificar se ele está ou não alinhado aos objetivos organizacionais e à sua cultura. Para tanto, **os autores apontam como uma das bases do sistema de RH a vinculação entre as decisões de seleção a modelos de competências validados,** pressupondo a utilização de técnicas de seleção que identifiquem nos candidatos as competências necessárias para a geração de valor (a ênfase na utilização de competências nos sistemas de RH será abordada adiante). Possíveis erros neste processo tendem a gerar comprometimento insuficiente do funcionário com o objetivo de geração de valor ao acionista, além de grande insatisfação da pessoa. Muitas vezes tais erros se mostram incontornáveis *a posteriori*, resultando em desligamento precoce de um

funcionário. Em maior escala, pode acarretar alto *turnover* de funcionários. Este cenário é extremamente indesejável, pois além de acarretar em custos de desligamento, resulta em investimentos em um novo processo de recrutamento e em treinamento. Este problema se torna ainda mais crítico em empresas flexíveis, que são mais dependentes das competências de seus funcionários. Devem ser levados em consideração ainda impactos na coesão e do comprometimento dos membros que ficam na empresa.

Arthur (1994) estuda todas estas questões, mostrando evidências de que o alto *turnover* pode, por si só, comprometer a performance de empresas cuja estratégia de recursos humanos esteja baseada em comprometimento de seus funcionários. Isso se torna mais preocupante quando a produção não está pautada na utilização de mão-de-obra desqualificada, mas sim de trabalhadores com maior grau de autonomia e que atuam em diversas funções.

Além disso, é importante lembrar que muitas vezes as empresas inseridas no contexto da geração de valor não foram fundadas dentro deste mesmo contexto. Muitas delas passaram por momentos em que outras concepções de empresas ou lógicas foram predominantes, conforme conceituam Fligstein (2002) e Froud et al. (2000). Assim, a difusão da mentalidade de geração de valor pode representar um processo de transformação cultural na organização, principalmente quando se pretende torná-la “quase uma religião”, como pregam alguns autores. Neste sentido, a questão de **gestão de mudança organizacional** pode ser inserida nesta discussão.

Segundo Fischer, Rosa (2002), a condução de um processo de mudança deve, primeiramente, explicitar suas razões, assim como o que deve ser mudado e a forma de mudar. A autora ressalta que a mudança passa necessariamente pelo desenvolvimento de pessoas e da capacidade que elas têm de compreender e internalizar os valores da mudança (é possível se concluir que uma determinada equipe não tem capacidade de realizar as mudanças desejadas no tempo necessário). Além disso, é importante levar em consideração que há funcionários que irão se sentir motivados a trabalharem no novo ambiente dominado por diferentes valores, e há funcionários que não. Um processo de mudança deve ainda, segundo a autora, ser abrangente (contemplando aspectos técnicos e organizacionais), integrado (atuando em diversas esferas e através de diferentes linhas de ação) e sustentado.

Autores clássicos de Desenvolvimento Organizacional, que cuida de aspectos ligados a gestão de mudança, tais como Selfridge e Sokolik (1975), ressaltam a **necessidade de, em processos de mudança, trabalhar não somente com aspectos técnicos - como o sistema de RH, apontado por Becker, Huselid e Ulrich (2001), que abrange essencialmente normas, políticas e processos -, mas também com aspectos comportamentais dos indivíduos e dos grupos.** Segundo estes autores, mudanças em aspectos técnicos, tais como ferramentas e sistemas, não são suficientes para gerar e sustentar mudanças profundas de comportamento, tal como a mudança abordada neste trabalho.

Por fim, Fischer, Rosa (2002) ressalta também a necessidade de, no decorrer da mudança, aferir-se continuamente a compreensão e a adequação das propostas de

mudança à realidade organizacional, estimular a adesão consciente dos participantes aos princípios e critérios dos produtos gerados e manter sempre canal aberto para a comunicação bidirecional. É fundamental ainda mensurar e divulgar os ganhos obtidos com esta mudança e os rumos do processo, tal como propõe também Kotter (1996), quando discorre acerca de um modelo de gestão de mudanças.

Além das questões relacionadas à gestão de mudanças, uma prática de gestão de pessoas bastante relevante para a consolidação da lógica da geração de valor ao acionista é o treinamento. **Os autores dos modelos de gestão baseada em valor pregam a “alfabetização financeira” dos funcionários**, de tal forma que eles entendam questões básicas relacionadas não só ao lucro operacional das empresas, mas também à questão do custo do capital empregado. Até para que os novos esquemas de remuneração sejam corretamente compreendidos, este treinamento se faz necessário em todos os níveis da organização. Os autores ressaltam que a concretização desta tarefa pode enfrentar dificuldades, principalmente aos níveis mais operacionais. No entanto, é fundamental que haja o entendimento destas questões, sendo esta condição necessária, apesar de não suficiente, para o engajamento das pessoas. Um trabalho mais intenso é sugerido com os gestores, que atuam como vetores desta mentalidade.

Dando enfoque a sistemas mais flexíveis de produção, conforme abordado no item 3.1.3, mais do que treinamentos formais podem ser oferecidos para que uma nova mentalidade possa se consolidar. Segundo Salerno (1998), no momento do projeto organizacional deste tipo de sistema produtivo, podem ser criados **canais**



**organizacionais de comunicação normativa**, a partir dos quais se estimulem trocas que permitam a intercompreensão mútua sobre diretrizes e objetivos da produção, e sobre o que está por trás deles. Isso pode ser tangibilizado, por exemplo, por meio de reuniões regulares destinadas a este tipo de comunicação, às quais todos os membros dos grupos semi-autônomos tivessem acesso.

Por fim, uma última vertente relevante acerca da gestão de pessoas e que também pode ser inserida no contexto da criação de valor para o acionista é a que se refere às **novas competências exigidas dos funcionários**. E, neste sentido, é possível trabalhar com competências genéricas, relativas a este contexto geral, e competências específicas, atreladas a cada negócio.

De um ponto de vista mais amplo, conforme já foi explorado, a gestão baseada em valor pressupõe autonomia para que as pessoas busquem alternativas para criarem valor, respeitando, obviamente, as mínimas especificações impostas pela empresa. Além disso, conforme também foi abordado no capítulo anterior, toda esta lógica nasce de uma enorme pressão exercida pelos investidores institucionais, pressão esta que é repassada pelos diversos níveis da empresa. Desta forma, é muito provável que em empresas que atuam nesta lógica seja vital que os funcionários tenham e desenvolvam competências relacionadas à capacidade de tomada de decisão e à capacidade de trabalhar sobre pressão. Este raciocínio converge com a lógica que embasa o posicionamento de Osburn et al. (1990, *apud* MARX, 1997), que ressalta, no momento da implementação de grupos semi-autônomos, a necessidade de se investir nas habilidades técnicas, administrativas e de comunicação interpessoal de seus membros, conforme apresentado na seção 3.1.3.

No entanto, uma outra abordagem envolvendo as competências dos funcionários no contexto da criação de valor trata de competências específicas de cada negócio. Vale lembrar que a lógica de geração de valor ao acionista prevê foco de atuação, sendo que a empresa deve buscar fazer menos coisas, porém de forma mais efetiva. Segundo DiMaggio (2001), empresas devem **focar em suas competências organizacionais essenciais** (*core-competences*), reavaliando seus portfólios de negócios, priorizando seus negócios centrais. Esta discussão abre uma enorme possibilidade de desdobramentos, principalmente com relação à visão de estratégia empresarial preconizada por Prahalad e Hamel (1990), que, ao contrário da concepção de estratégia trabalhada por Porter (1980), concebe a estratégia como sendo algo formulado de “dentro para fora”, ou seja, a partir de um portfólio de recursos internos e das possibilidades passíveis de serem sustentadas por estes recursos (FLEURY; FLEURY, 2004). Apesar desta discussão não ser alvo de detalhamento neste trabalho, é fundamental abordar a correlação que este fato possui com as práticas de gestão de pessoas.

Atualmente, **uma grande gama de autores trabalha com a competência individual como sendo uma das unidades centrais dos sistemas de gestão de pessoas**. Dutra (2004), por exemplo, enxerga a competência como o conceito integrador da gestão de pessoas, mas também destas com os objetivos estratégicos da empresa, justamente por não se conceber as competências individuais de forma genérica, e sim atreladas às competências essenciais para a organização. Para que haja coerência no modelo, é estabelecido um caminho natural formado por intentos estratégicos da organização, suas competências organizacionais e as competências

das pessoas. Seguindo esta lógica, Fischer, André (2002, p.31) argumenta em sua obra que “a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria (...) desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa também se viabilizem”. Em resposta a esta necessidade, Dutra (2004) trabalha os processos de gestão de pessoas (movimentação, desenvolvimento e valorização) articulados por competências. O autor apresenta uma alternativa que explora, portanto, questões como captação, promoção, capacitação e remuneração, ou seja, um **modelo de gestão de pessoas com base em competências individuais alinhadas às competências organizacionais essenciais**. Desta forma, trabalhando-se o conceito de competências (organizacionais e individuais), pode-se reforçar o foco de atuação exigido pela lógica de geração de valor ao acionista, preparando a empresa para atuar em seus negócios.

A discussão realizada nesta seção não teve a pretensão de explorar nenhuma das práticas de gestão de pessoas abordadas profundamente. O intuito foi somente de apresentar quantos outros desdobramentos a lógica da criação de valor ao acionista pode apresentar na gestão de pessoas. Estes pontos, inclusive, podem ser alvos de futuros estudos a serem realizados por interessados no tema.

### ***3.3 Aspectos conclusivos sobre o tema***

Finalizando-se este capítulo, percebe-se que há uma vasta gama de modelos de remuneração variável, assim como diversas dimensões a serem consideradas em

uma avaliação de desempenho. Como é possível depreender-se dos textos, nem todos os modelos necessariamente têm como foco a criação de valor ao acionista. Há formas de remuneração variável, como a distribuição dos lucros, que não distingue os diferentes patamares de desempenho, sendo que sua adoção pode causar um efeito contrário ao desejado no contexto da concepção financeira da empresa. Além disso, há sistemas de avaliação de desempenho que, mesmo sendo o principal condicionante de uma remuneração por resultado, não necessariamente mensura e, conseqüentemente, direciona a criação de valor econômico para a empresa, como é o caso de avaliações muito carregadas de subjetividade ou que concentrem suas atenções nas dimensões de potencial e comportamento. Por fim, um sistema de remuneração por resultado bem definido, pautado em avaliação de desempenho focada em metas pode não levar ao efeito desejado caso os funcionários não apresentem a autonomia necessária para criar novos processos, decidir por formas mais eficazes e que aloquem menos capital, de forma a criar valor.

**Desta maneira, percebe-se que mesmo lançando mão de instrumentos como remuneração variável e a avaliação de desempenho, conferindo-se, ao mesmo tempo, autonomia aos funcionários, não necessariamente a empresa proporciona as condições necessárias para a criação de valor. Para tanto, a literatura ressalta a necessidade de se adotar estas três práticas de forma alinhada e convergente entre si, e também de forma coerente com outras práticas de gestão de pessoas.**

A pesquisa de campo apresentada no próximo capítulo irá justamente explorar a implementação destas práticas, **buscando identificar as mudanças que estão ocorrendo nos modelos de remuneração variável, de avaliação de desempenho e no nível de autonomia dos funcionários que converjam para a mentalidade de criação de valor.** Ela irá considerar também as outras práticas de gestão de pessoas que, segundo a literatura apresentada, suportam este processo.

## 4. Metodologia e apresentação dos casos

---

Conforme afirmado no final do capítulo anterior, será apresentada neste momento a pesquisa de campo realizada para verificar a aderência de todo o corpo conceitual abordado às práticas de empresas que atuam no Brasil. Buscar-se-á identificar as mudanças nas práticas de remuneração variável, que teoricamente deveriam estar atreladas a um processo de avaliação de desempenho coerente, de forma a estimular os profissionais da produção a buscarem a criação de valor, principalmente em empresas que conferem autonomia para tal.

Por haver diferenças entre os mercados norte-americano e o britânico, aos quais a descrição realizada no segundo capítulo adere fortemente, e o mercado brasileiro, é necessário observar o contexto da lógica financeira e do valor para o acionista de forma mais atenta. É fato que esta lógica não é tão forte em nosso país, apesar de se difundir, nem que por “modismo”. Assim sendo, **é necessário restringir o campo de observação e observar empresas que realmente estejam inseridas neste contexto. Além disso, busca-se focar nesta pesquisa empresas que empregam arranjos produtivos flexíveis**, que, segundo Zilbovicius e Dias (2005), facilitariam a “financeirização” das empresas. Portanto, foram adotadas as seguintes características como critérios para selecionar as empresas a serem observadas:

- a) Estar inserida em contexto da lógica da geração de valor ao acionista. Como critérios para verificar esta condição, serão adotados:

- Ser listada em bolsa de valores, seja no Brasil, seja no país de origem (em caso de empresas multinacionais);
  - Ter participação acionária de investidores institucionais ou instituições financeiras;
  - Adotar, preferencialmente, algum modelo de gestão de valor para o acionista (este critério não será eliminatório).
- b) Ser reconhecida por adotar modelos de organização do trabalho flexíveis, conferindo autonomia a seus profissionais da produção.

A aplicação destes critérios no universo de empresas que atuam no país faz com que o tamanho da amostra passível de ser observada seja reduzido. Além disso, deve-se considerar o fato de o fenômeno pesquisado ser relativamente recente (conforme visto no capítulo 2, a lógica da criação de valor para o acionista ganha força somente no final da década de oitenta e início da década de noventa), sendo que pouco foi encontrado na literatura a respeito de sua relação com as práticas de gestão de pessoas, mais especificamente de remuneração variável, no nível da operação das empresas. Por estas razões, uma metodologia de pesquisa apropriada é o estudo de caso.

Segundo Eisenhardt (1989), **o estudo de fenômenos recentes em ciências sociais, que focam o entendimento de dinâmicas presentes em realidades particulares, se enquadram na estratégia de pesquisa denominada estudo de caso.** A autora, após realizar uma vasta pesquisa bibliográfica, propõe um processo de construção de teorias a partir desta metodologia. Este processo propõe as seguintes fases: definição da pergunta de pesquisa e dos construtos prévios;

seleção da amostra; definição dos métodos de coleta de dados; coleta de dados propriamente dita; análise dos dados; refinamento das hipóteses; comparação com literatura convergente e divergente e; estabelecimento das conclusões. Apesar de serem destinados à construção de teorias, que não é intuito do presente trabalho, tais passos são extremamente úteis para nortear a pesquisa a ser apresentada. Os principais pontos a serem utilizados serão:

- Definição da pergunta de pesquisa: apresentada no capítulo introdutório do trabalho;
- Seleção da amostra: a autora ressalta que, em estudos de caso, ela não deve ser randômica, mas sim teórica. Os critérios utilizados neste trabalho são os acima expostos, além da acessibilidade às empresas. Assim sendo, **foram selecionadas quatro empresas**, levando em consideração a recomendação da autora, segundo a qual um estudo de casos múltiplos deve contemplar no mínimo quatro e no máximo dez empresas;
- Definição dos métodos de coleta de dados: segundo a autora, os estudos de casos, que podem ser simples ou múltiplos, devem combinar diversos tipos de coleta de dados, tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações. As evidências podem ser quantitativas ou qualitativas.

**No presente trabalho, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas** (cujo roteiro básico encontra-se anexo) com profissionais das empresas pesquisadas. Foram ouvidos gerentes da produção, de quem se buscou obter informações a respeito da aplicação dos conceitos apresentados e de seus impactos no dia-a-dia, de forma a verificar se de fato houve o estabelecimento ou concretização de uma nova mentalidade no nível da operação da empresa.



Foram ouvidos também, quando necessário, gerentes de recursos humanos das empresas, visando complementar a coleta de dados, à busca de maiores detalhes acerca do sistema de remuneração variável das mesmas, assim como dos processos de avaliação de desempenho que alimentam este sistema e do grau de autonomia dos funcionários.

Além de gestores das empresas, ouviu-se também um representante sindical. A coleta de dados junto a este ator foi considerada relevante, tendo em vista o fato de o fenômeno estudado envolver mudanças em assuntos que podem gerar conflitos de interesses entre empresas e sindicatos. Buscou-se nesta entrevista realizar um contraponto aos que foi relatado pelos gestores.

Vale citar que, inicialmente, tinha-se a intenção de se ouvir também os trabalhadores da produção. No entanto, logo nas primeiras tentativas, percebeu-se uma resistência por parte das empresas em permitir a realização destas entrevistas. Assim sendo, estes atores não foram ouvidos, o que se acredita não ter comprometido a pesquisa realizada. Porém, no último capítulo do presente trabalho, será apontada como uma recomendação a estudos futuros a realização de entrevistas junto a este público.

Sobre as entrevistas realizadas, vale citar que a maioria delas foi realizada nas dependências da instituição estudada. As entrevistas tinham duração de aproximadamente uma hora. Inicialmente o entrevistado era convidado a falar sobre suas funções atuais e de seu histórico na instituição, de forma a contextualizar seus relatos posteriores. Depois disso, perguntas foram feitas acerca do tema pesquisa, tomando como base o roteiro anexo. Detalhes relevantes fornecidos nas respostas foram explorados, mesmo que eventualmente não previstos. Em todas as entrevistas buscou-se entender

não somente a situação atual, mas também uma definição da situação anterior e os desdobramentos que, na opinião dos entrevistados, ainda podem ocorrer acerca do assunto pesquisado. Procurou-se identificar se mudanças estão ocorrendo como respostas à pressão pela criação de valor, e, ao mesmo tempo, como forma de ajudar a propagar esta mentalidade.

Além das entrevistas semi-estruturadas mencionadas acima, buscou-se, sempre que possível, confirmar a consistência dos dados passados pelos entrevistados por meio da **observação de materiais de comunicação interna e externa das empresas** (tais como cartazes, *folders*, textos disponíveis em intranet e internet etc.) e de outras evidências relacionadas ao tema pesquisado, de forma a permitir a triangulação de dados;

- Coleta de dados, análises e conclusões: o resultado da coleta dos dados será apresentado nas próximas seções. Já as análises e o estabelecimento das conclusões serão explorados em capítulos à parte. Na análise dos dados, a autora ressalta ser importante realizar uma análise comparativa dos casos.

Apresentada a metodologia de pesquisa a ser seguida, segue nas próximas seções a apresentação dos casos estudados.

#### **4.1 As empresas**

Conforme exposto na seção anterior, a escolha das empresas a serem observadas na pesquisa de campo foi realizada de tal forma a se obter um conjunto de organizações em que o contexto discutido no presente trabalho fizesse sentido.

Assim sendo, **todas as empresas estudadas possuem ações listadas em bolsa de valores de países em que os mercados de capitais são extremamente desenvolvidos** (todas as empresas estudadas são multinacionais, com capital aberto em seus países de origem e, no único caso em que a empresa não é de origem norte-americana ou britânica, a empresa também tem suas ações negociadas em um destes dois mercados). É importante ressaltar ainda que as quatro empresas escolhidas possuem participação, direta ou indireta, de investidores institucionais. Mais de 75% das ações de duas das quatro empresas estão nas mãos deste tipo de investidor. Outra empresa possui como um de seus acionistas mais relevantes uma das maiores empresas seguradoras do mundo. Por fim, a única empresa estudada que não tem alta concentração de suas ações nas mãos de investidores institucionais, tem como acionista majoritária uma outra empresa que tem quase metade de suas ações em poder deste tipo de investidor.

**Além disso, todas as empresas estudadas adotam desenhos flexíveis na produção em suas operações no Brasil**, desenhos estes que de alguma forma se referenciam nos grupos semi-autônomos conceituados em Marx (1997) e Salerno (1998). Este fato é um bom indicador de que se confere algum grau de autonomia aos trabalhadores da produção para que estes possam atuar sobre os processos produtivos para buscar maximizar os direcionadores de valor, se assim for desejado pela empresa, conforme explorado em Zilbovicius e Dias (2005).

O primeiro caso estudado (**empresa 1**) trata de uma multinacional de origem britânica que possui quatro grandes unidades de negócios. A única unidade fabril instalada no Brasil pertence à unidade de motores aeronáuticos, e conta com

aproximadamente 260 funcionários, além de 100 prestadores de serviços. A planta da empresa localizada na cidade de São Bernardo do Campo, estado de São Paulo, presta o serviço de manutenção de tais equipamentos, caracterizando-se, portanto, por um tipo de produção de baixa escala sob encomenda.

O segundo caso analisado (**empresa 2**) é o de uma empresa que atua no setor de produtos de higiene pessoal, do lar e profissional. Trata-se de uma *joint venture* firmada em 1998 por uma grande multinacional de capital norte-americano, atual sócia majoritária, e empresas brasileiras já consolidadas e tradicionais no ramo. A empresa conta atualmente com quatro unidades industriais. Ela possui duas grandes unidades de negócios: uma de *personal care*, que fabrica, dentre outros produtos, fraldas geriátricas e infantis e absorventes, e outra profissional, que fabrica papel e outros materiais de higiene para o ramo institucional. O foco de análise desta pesquisa é sobre a unidade industrial da unidade de *personal care*, localizada na cidade de Suzano (estado de São Paulo), em que há 1.100 pessoas trabalhando, sendo 600 delas funcionários diretos e 500 terceirizados que atuam dentro das fábricas. A produção nesta unidade é caracterizada por altos volumes, com a utilização intensiva de tecnologia. O maquinário é extremamente caro e moderno, sendo a produção altamente automatizada.

A terceira empresa estudada (**empresa 3**) atua na área de produtos de beleza, atuando essencialmente por meio de vendas diretas, e é empresa também originária dos Estados Unidos da América, onde possui capital aberto. Trata-se de uma empresa com mais de 120 anos de existência, estando presente no Brasil há mais de 40 anos. No país, emprega atualmente cerca de 4.300 funcionários, distribuídos

essencialmente em uma fábrica (situada na cidade de São Paulo) e em três grandes centros de distribuição (um deles situado na região Sudeste do país, e os demais na região Nordeste). A unidade fabril analisada conta com aproximadamente 1.400 funcionários, sendo que aproximadamente 1.000 destes funcionários dedicam-se à operação.

Por fim, a última empresa estudada (**empresa 4**) é de origem holandesa e possui três divisões de negócios globais: beleza, higiene e alimentos. Em seu país de origem, trata-se de uma empresa aberta, assim como no mercado norte-americano. A empresa apresenta diversas unidades fabris no Brasil, sendo que a unidade analisada encontra-se em Indaiatuba (estado de São Paulo) e é destinada à fabricação de produtos de limpeza.

Apresentadas as empresas estudadas, partir-se-á, agora, à descrição conjunta da realidade destas empresas no que se refere aos pontos centrais do presente trabalho. Num primeiro momento, buscar-se-á apenas descrever as evidências coletadas na pesquisa de campo. No próximo capítulo, serão apresentadas as análises realizadas a partir dos dados coletados, análises estas que levarão às conclusões que fecharão o trabalho.

#### ***4.2 A presença da lógica de geração de valor ao acionista nas empresas***

A partir das entrevistas realizadas e dos demais dados coletados em campo, **pode-se afirmar que, ao menos nos níveis gerenciais, a lógica de geração de valor**

**ao acionista está presente.** Diversos fatores evidenciam este fato. A **empresa 4**, por exemplo, utiliza indicadores formais de geração de valor para seus acionistas (no caso, a empresa utiliza o TSR – *total shareholder return* -, indicador que de forma análoga ao EVA, apresentado no capítulo 1, foi desenvolvido por uma consultoria – a *Boston Consulting Group* – e que se propõe a medir a criação de valor para os acionistas). A partir de um discurso de seu *Chief Financial Officer* (principal executivo da área financeira da empresa), realizado em fevereiro de 2006 e que está disponível no *website* da empresa, fica claro o foco em utilização eficiente de capital e no aumento de margens, em detrimento de *market share*. Segundo o executivo, o objetivo em longo prazo da empresa é gerar valor superior para os acionistas da empresa, estando, em 2010, no terço superior do ranking das empresas do setor em TSR. Na entrevista realizada com um gestor da produção da empresa, ficou clara a difusão desta diretriz, tendo sido relatadas as principais metas de crescimento de faturamento nas marcas-chave e de rentabilidade da empresa.

Enquanto isso, na **empresa 2**, a busca pela geração de valor para o acionista e, pensando-se localmente, pelo retorno sobre o capital empregado na operação brasileira, é vista como prioritária. Por ter chegado tardiamente no país, esta empresa teve que realizar uma série de fusões e aquisições para poder obter relevância no mercado. No entanto, as empresas associadas contavam com um parque extremamente obsoleto, o que requereu grande investimento em maquinário. Por conta deste alto investimento realizado, a pressão pelo retorno sobre o capital investido é grande. O principal objetivo atual da empresa é o crescimento em vendas (única forma de rentabilizar a operação após tamanho investimento) e no lucro operacional. No ramo de *personal care*, por exemplo, a obtenção deste crescimento

não é simples, por conta da concorrência não só com grandes *players* internacionais, mas também com o mercado informal. Por outro lado, o potencial de crescimento deste mercado no Brasil é considerado alto pela direção da empresa, tendo em vista que a penetração destes produtos em toda a população ainda é de apenas 30%. Assim, além de se buscar crescimento nas vendas, tem-se o objetivo de crescer mais que o crescimento médio deste mercado, por meio de aumento do *marketshare*, porém nunca em detrimento do aumento de rentabilidade exigido pelos acionistas.

Além disso, para que o foco na geração de valor seja mantido na empresa, todos os funcionários das unidades administrativas têm, como tela inicial de sua intranet, o valor do preço da ação na bolsa de valores de Nova York, a NYSE (*New York Stock Exchange*). Este foco na geração de valor para o acionista é reforçado ainda pela adoção, para os executivos da empresa, de incentivos de longo prazo na forma de opções de ações. A adoção destas práticas tem auxiliado a empresa a obter bom desempenho nos últimos anos, sendo que seus papéis foram considerados, recentemente, uma das melhores opções de investimento no ramo de *consumer goods* da NYSE.

Já na **empresa 1**, é claro para todos os funcionários que um agressivo retorno sobre o capital empregado é esperado. A empresa é reconhecida mundialmente por seus produtos de alta qualidade e por sua precisão. Estes pontos são certamente refletidos nas diversas práticas da empresa, sendo quase como valores da companhia. No entanto, a questão do retorno financeiro se torna extremamente presente, sendo uma das quatro grandes metas do grupo em nível global atingir, em

2010, um *return on capital employed* (ou retorno sobre capital empregado, devorante ROCE) de 30%. Esta meta está exposta junto à porta da fábrica, de forma muito visível, junto aos outros três objetivos-macro da empresa. Eventualmente a unidade brasileira pode não apresentar o retorno desejado em um determinado ano, tendo em vista uma decisão estratégica que contemple a atuação global. No entanto, os valores financeiros acordados com a matriz britânica no momento do planejamento orçamentário são cobrados rigorosamente durante o exercício.

Por fim, **na empresa 3**, o foco no resultado financeiro também é bastante presente, apesar de estar menos explícito que nas outras empresas estudadas. Ressalta-se muito, internamente, tópicos como crescimento de vendas, imagem da marca e aparência dos produtos. Este último ponto é bastante explorado por se tratar de uma empresa do ramo de produtos de beleza. No entanto, a busca pela otimização da estrutura de custos é uma das seis prioridades estratégicas da empresa. Além disso, é disseminada a todos os funcionários a importância do resultado financeiro. Como será explorado na seção 4.4, a totalidade dos funcionários é cobrada por indicadores financeiros (inclusive os operadores), o que faz com que a preocupação com a rentabilidade permeie as decisões diariamente.

Por fim, vale ressaltar que em todas as quatro empresas estudadas, gestores de produção e níveis acima são cobrados e remunerados principalmente por indicadores financeiros (em detrimento de indicadores operacionais), atrelados aos quais estão seus planos de remuneração variável.



### **4.3 Os grupos semi-autônomos**

Conforme exposto no início desta seção, as empresas escolhidas utilizam algum tipo de sistema flexível de organização do trabalho na produção. Na **empresa 1**, o conceito de times auto-geridos foi introduzido no início de 2004. A primeira motivação de se instituir este tipo de arranjo produtivo foi agir contra a alienação que a organização taylorista-fordista impunha ao funcionário, estando de acordo, portanto, com os princípios preconizados pelos idealizadores da escola sociotécnica de organização do trabalho. Segundo o gerente de recursos humanos da empresa, “não se quer que o funcionário deixe o cérebro na portaria”. Nestes grupos, em que seus membros são responsáveis não só pela produção, mas também por assuntos relacionados a qualidade, recursos humanos, orçamento, entre outros, há um monitor para cada um destes assuntos, além de um facilitador do grupo, que é eleito pelo grupo a cada 6 meses e exerce papel de liderança do mesmo. Os monitores possuem a incumbência de fazer a interface com as demais áreas da empresa, como vendas, financeiro e RH. Ao grupo são sugeridas metas pela direção da empresa, pelas quais os grupos se tornam responsáveis, sendo que o status em relação a elas deve ser reportado mensalmente. Ainda segundo o gerente de recursos humanos, a implementação deste tipo de organização não se dá rapidamente, e ainda não está no nível desejado. As pessoas da operação ainda estão se acostumando a interagir com os outros departamentos da empresa e com os outros times, e a tomar decisões de forma mais autônoma. No entanto, uma clara evolução já foi percebida. Maior agilidade no processo decisório foi alcançada, assim como melhorias na comunicação nas trocas de turno.

Na **empresa 2**, quando se decidiu realizar os investimentos em alta tecnologia já mencionados, percebeu que sua equipe não estava preparada para utilizá-la. Havia claramente falta de capacitação. Assim, em 1998, quando foi fechado um acordo com o SENAI, um extenso programa de capacitação é realizado, com o grande objetivo de se qualificar as pessoas. Suprida esta deficiência em capacitação, a direção da empresa entende que a operação está no nível de maturidade suficiente para iniciar a implementação dos grupos semi-autônomos, formando grupos (células ou mini-fábricas) com maiores responsabilidades, que não se limitam a operar as máquinas, mas também a desempenhar atividades de manutenção, gestão da qualidade, planejamento, entre outras. Desta forma, as equipes se tornam multifuncionais. Como finalização do processo de transformação do arranjo organizacional da produção, a empresa terceirizou a parte de “fim de linha”, que compreende atividades de empacotamento e expedição.

Já a empresa 3 adota o desenho de grupos semi-autônomos desde 2003. Os setores de processo (que fabrica os cosméticos) e de embalagem estão organizados em um total de 25 grupos. A adoção deste novo arranjo produtivo visou ajudar a reverter o resultado da empresa em um momento de dificuldade no cenário competitivo, caracterizado pelo forte crescimento de concorrentes. Com a implementação dos grupos, o papel de inspetor de linha foi extinto, e os próprios funcionários passaram a exercer funções de *set-up* e ajuste de máquinas, controle de qualidade e controle da produção em si. Além disso, no momento da coleta das informações, estava sendo estudada na empresa a possibilidade da delegação de funções de manutenção aos grupos. Cada grupo possui um conjunto de indicadores pelo qual são responsáveis, sendo o principal deles a eficiência geral do

equipamento, que compreende dimensões de tempo de utilização do equipamento, eficiência de sua utilização e volume produzido.

Um ponto bastante interessante referente aos grupos da empresa 3 é que, na própria fábrica, além de haver um quadro de apuração dos indicadores operacionais pelos quais estes grupos são responsáveis, também são expostos os indicadores financeiros por eles influenciados. A gestão da fábrica elaborou um sistema de desdobramento de indicadores que partiu dos indicadores financeiros mais relevantes para chegar aos indicadores operacionais utilizados na operação. E, na fábrica, ambos os tipos de indicadores são explorados.

No entanto, o entendimento destes indicadores e, principalmente, de como ele se interrelacionam, não é trivial para os operadores. Por isso, inicialmente, a empresa também estabeleceu uma parceria com o SENAI para oferecer uma capacitação básica não somente na operação dos equipamentos, mas também em conceitos básicos de português e matemática. Além disso, outra parceria foi estabelecida em 2005 para suprir deficiências de formação dos operadores. Desta forma, aulas são ministradas de forma a ajudar os operadores a trabalhar com conceitos utilizados no dia-a-dia, dentre eles os indicadores de desempenho. Esta iniciativa educacional vem sendo tomada para auxiliar a realização do trabalho com maior autonomia, o que, segundo o gestor da produção entrevistado, não é um processo natural para estes funcionários.

A **empresa 4** também está organizada por meio de grupos semi-autônomos. No entanto, para cada uma ou duas linhas existe um supervisor. Isso se dá por conta do

tamanho da operação e das equipes (cada célula tem, em média, 23 funcionários). No entanto, os operadores são polivalentes, sendo capazes de atuar em diferentes pontos das linhas. Além disso, mesmo com a figura do supervisor, as linhas adotam líderes para assuntos funcionais, tais como aqueles que irão tratar do Programa de Participação nos Resultados (PPR) da empresa. Além disso, assim como nas demais empresas estudadas, as linhas lidam com assuntos não só de produção, mas também de segurança, qualidade e de manutenção.

#### ***4.4 As ferramentas de gestão de pessoas na produção e a lógica da geração de valor ao acionista***

Inicialmente, é de muito importante notar que **as quatro empresas estudadas apresentam, em seus níveis de produção, ferramentas formais de avaliação de desempenho quantitativas (com base em indicadores), atreladas às quais estão modelos de remuneração variável.** Cada uma delas apresenta características diferentes e encontra-se em diferentes níveis de implementação.

Na **empresa 1**, até o início da década, estava clara a ausência de orientação aos funcionários, em termos dos objetivos a serem atingidos. A direção sentia a necessidade de se estabelecer metas aos funcionários. Inicialmente, a partir de um *benchmarking* realizado com outras empresas, surgiu a idéia de se implementar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de estabelecimento de métricas e metas a serem alcançadas. No entanto, percebeu-se que as metas estipuladas por meio

deste modelo ainda seriam muito amplas para o nível da operação, sendo de pouca valia para se obter o envolvimento dos funcionários da fábrica.

Assim sendo, a partir de 2003, a organização passou a utilizar o que denominam “metodologia das pirâmides”. Trata-se de uma maneira simples de divulgar de forma concreta para todos os funcionários da empresa os objetivos da organização e os individuais. A organização possui uma “pirâmide” (que é física, e está localizada na entrada da fábrica), sendo que em cada uma de suas quatro faces há um macro-objetivo (dentre eles, o financeiro, medido pelo ROCE). Na base desta pirâmide estão descritos os valores da companhia. Estes objetivos são desdobrados, sendo que cada departamento da empresa possui uma pirâmide própria. Por fim, cada funcionário possui uma pirâmide de cartolina, que é colocada em cima de suas mesas, postos de trabalho ou até das empilhadeiras que operam, que contém em cada face seus objetivos individuais válidos para o ano.

Estes objetivos individuais, na realidade, são descrições de quais devem ser os focos de atuação para que as metas da fábrica sejam atingidas. Estas metas, a partir de 2004, passaram a ser vinculadas ao Plano de Participação nos Resultados, estruturado pela empresa em parceria com uma representação dos funcionários e validadas com o sindicato. Antes disso, era pago o valor da participação nos lucros, definido pelo acordo com o sindicato, que era independente do alcance das metas estipuladas.

As metas relacionadas à remuneração variável para os funcionários da operação são avaliadas mensalmente no nível da fábrica. Assim, apesar de ser realizada a

mensuração no nível dos times, para a remuneração é levado em consideração o desempenho da fábrica como um todo. O potencial de remuneração variável neste nível é de até três salários por ano. Atualmente, são considerados os seguintes indicadores no modelo de remuneração: absenteísmo, horas produzidas, produtividade (horas produtivas / total de horas passíveis de produção), total de despesas operacionais, qualidade (total de módulos levados a reparo ainda no período de garantia do serviço realizado anteriormente), total de perdas de estoques e planejamento da produção (total de custos não repassados aos clientes por não terem sido previstos antecipadamente). Cada indicador já está vinculado a uma premiação em reais, o que significa que a cada meta atingida o funcionário sabe exatamente quanto irá receber, ao passo que a cada indicador em que não se atinge o patamar mínimo da meta a partir do qual se gera remuneração, todos sabem o quanto deixarão de ganhar. Os valores apurados para cada meta são divulgados em um quadro na fábrica.

Neste ponto, é interessante ressaltar o posicionamento do sindicato da categoria trabalhadora desta empresa acerca deste modelo. Segundo um representante deste sindicato, a diferenciação da remuneração variável entre funcionários diferentes, a partir da distinção de suas contribuições individuais, é altamente desaconselhável. O argumento utilizado remete a “igualdade de importância” entre todos os funcionários, independentemente de seu desempenho. Segundo o representante ouvido, a diferenciação de reconhecimento de acordo com a performance é um incentivo à “competitividade predatória” na empresa, que só teria efeitos maléficos. Assim sendo, este sindicato apenas endossou a adoção do modelo remuneração variável adotado pela empresa 1 por ele não prever diferenciação de reconhecimento entre

os funcionários. O modelo trata igualmente todos os funcionários da produção, ou seja, todos os operadores da fábrica ganham (ou deixam de ganhar) os mesmos valores adicionais, mediante o alcance das metas da fábrica como um todo. O representante sindical ressaltou, porém, que o posicionamento contrário à remuneração variável era daquele sindicato específico, deixando claro que outros sindicatos podem ter entendimentos diferentes.

Em paralelo, ainda no nível da operação, é realizada uma **avaliação de desempenho**, composta por três elementos. O primeiro está relacionado a comportamentos apresentados pelo funcionário, tais como iniciativa e atitude para o trabalho individual e em equipe. O segundo é o cruzamento dos requisitos do cargo, em termos de experiência e formação, com os dados do funcionário referentes a estas questões. Por fim, são avaliadas algumas habilidades que o funcionário possui. Neste sentido, é estimulado que o funcionário busque a multifuncionalidade. A avaliação será maior quanto maior for a quantidade de máquinas utilizadas na produção que o funcionário souber operar. Por conta da contínua adoção de novos processos, em detrimento de outros que se tornam obsoletos, assim como da expiração da validade das qualificações dos funcionários, sua matriz de habilidades é revista anualmente. Esta avaliação impacta a remuneração fixa dos funcionários (e, por isso, é aceita pelo sindicato, que inclusive apóia a iniciativa), sendo que aqueles que possuem maiores qualificações tendem a ter salários maiores do que os salários de funcionários menos qualificados. Esta prática caracteriza a remuneração por habilidades, conceituada na seção 3.1.1, seguindo a posição de Dutra (2004), que enxerga este modelo funcionando melhor ao vincular o resultado desta avaliação à dimensão fixa, e não à variável, da remuneração.

Além de subsidiar processos remuneratórios, esta avaliação de desempenho também fornece subsídios à tomada de decisão referente a pessoas, sendo utilizada para méritos, promoções, desligamentos, movimentações horizontais etc. Atualmente, esta avaliação é conduzida pelo líder do grupo, mas há a tendência de que o próprio grupo auto-gerido possa trocar impressões entre seus membros, principalmente na avaliação de comportamentos. Um outro benefício que a empresa busca com esta avaliação é o estabelecimento do contato entre funcionário e gestor, estimulando o *feedback* contínuo, essencial para o tratamento de pontos de melhoria e, conseqüentemente, para o aumento de desempenho.

Na **empresa 2**, assim que foi iniciada a implementação do novo modelo de organização do trabalho, começou a ser utilizado o modelo de remuneração variável para todos os níveis da empresa. No nível da produção, o PPR da empresa foi implementado já em 1998, após realização de negociações acerca do modelo de remuneração variável com o sindicato. Neste momento, todos os funcionários da empresa se tornaram elegíveis à remuneração variável, a partir do cumprimento de metas previamente estabelecidas. Antes disso, era praticada a remuneração variável atrelada à negociação sindical, menos objetiva e que não estava atrelada ao desempenho dos grupos ou dos indivíduos. No início de todos os anos são negociadas com o sindicato dos químicos as metas a serem perseguidas no período, após terem sido aprovadas internamente pela comissão de remuneração variável.

Para o nível operacional, 20% do potencial de remuneração variável é determinado a partir do resultado operacional da empresa (mesmo havendo algumas



reclamações de funcionários, que dizem que pouca influência têm sobre esta variável) e os outros 80% são provenientes dos indicadores da fábrica relacionados a segurança (quantidade de acidentes de trabalho), qualidade (mensurada em termos da satisfação dos consumidores, por meio do serviço de atendimento ao cliente da empresa) e produtividade. Caso as metas não forem atingidas em, no mínimo, 60% do nível esperado, nada é pago além do piso estipulado pelo sindicato. Por outro lado, ainda há um teto, estipulado em 120%. Cada meta é mensurada individualmente, deixando clara a contribuição de cada uma delas para o resultado final. O potencial de remuneração variável é de um salário ao ano, podendo chegar, em caso de extrapolação das metas, a 1,2 salário. Desde que foi implementado o modelo, somente em um ano as metas não foram atingidas acima do patamar mínimo exigido (60%), sendo pago apenas o piso exigido pelo sindicato. Segundo os entrevistados, as metas são estabelecidas de forma agressiva, de forma que o seu alcance contribuía efetivamente para o alcance dos resultados almejados pela empresa como um todo. A apuração destes indicadores é mensal, divulgada por meio de quadro de avisos. Como as próprias máquinas já calculam a produção, vários dos indicadores citados são obtidos de forma instantânea, o que proporciona transparência.

Ainda no que se refere ao nível operacional, a mínima unidade de avaliação é o grupo, apesar de o que conta, para a remuneração variável, são os indicadores consolidados da fábrica. No entanto, a partir de 2006, será implementada na operação a avaliação de desempenho individual. Espera-se que o principal *output* desta avaliação seja a indicação de pontos fortes e dos pontos de melhoria da equipe, fornecendo subsídios para o melhor direcionamento dos esforços e

investimentos em treinamento. Como as competências analisadas são aquelas que a empresa julga como sendo essenciais para o resultado individual e da empresa, buscar-se-á trabalhar a competência como um vetor de resultado futuro e explicação dos resultados presentes. No futuro, pretende-se utilizar este modelo de avaliações para vinculação com a remuneração fixa dos funcionários, uma vez que, para se tornar elegível para uma promoção, um operador deverá demonstrar ser capaz de lidar com maiores níveis de complexidade nas competências valorizadas pela empresa.

Vale citar ainda que a empresa costuma oferecer outros incentivos, que não só financeiros, atrelados aos indicadores. Celebrações coletivas, viagens, entre outras ações de reconhecimento, são utilizadas para “manter a chama acesa” (palavras do entrevistado) em momentos de bom desempenho.

A **empresa 3** também adota esquema de remuneração variável na produção, por meio de um Programa de Participação nos Resultados. O programa desta empresa é composto da seguinte forma: 70% advém de indicadores financeiros da operação da empresa no Brasil, mensurados por meio de faturamento e lucro. Outros 15% do resultado do programa são provenientes de metas relacionadas ao nível de serviço prestado aos vendedores da empresa, o que é chamado internamente de “entrega do pedido perfeito”. É verificado, por amostragem, se os pedidos são entregues completos, em tempo e com qualidade aos vendedores. Os 15% restantes são provenientes de metas da área (no caso da produção, a “área” é todo o setor de manufatura), em que são mensurados acidentes, economias na produção, índice de rejeição por má qualidade e eficiência da linha.

Além disso, todos os funcionários, inclusive os da produção, têm um Plano de Desenvolvimento de Performance, em que basicamente são avaliadas metas individuais ou em grupo, e competências. O resultado avaliação deste plano pode aumentar ou reduzir os valores provenientes do PPR. Na produção, as metas do Plano de Desenvolvimento de Performance são algumas das metas do grupo semi-autônomo. Assim, na prática, **um grupo de melhor desempenho pode ter um valor de remuneração variável maior que os componentes de um grupo de pior desempenho.** Além disso, na parte do plano referente à avaliação de competências, a avaliação é individual e realizada entre os membros do grupo. Desta forma, **a empresa prevê em suas práticas de gestão de pessoas que um funcionário de um grupo tenha remuneração variável diferente de outro funcionário do mesmo grupo, em função dos resultados de suas avaliações de competências.**

Este último ponto, porém, foi apontado com fontes de problemas pelo gestor entrevistado e está sendo revisto. Como o resultado da avaliação de competências influencia a remuneração variável e é conduzida pelos próprios membros dos grupos, constatou-se a existência de “corporativismo” nas avaliações. Assim sendo, seus resultados acabam sendo distorcidos, não podendo ser utilizados como base para desenvolvimento individual, como era o previsto inicialmente. Por isso, a empresa estuda alterar a relação entre as avaliações de competências e a remuneração variável.

O programa acima descrito complementa a distribuição de lucros negociada com o sindicato (neste caso, o sindicato da categoria, que não é o mesmo da empresa 1,

permitiu a aplicação de um modelo que diferenciasse o reconhecimento entre os funcionários da produção). As metas acima expostas são estipuladas, em conjunto com uma comissão de funcionários da operação, de forma que sejam alcançáveis, porém desafiadoras. O potencial de ganho adicional é de 1 a 2 salários por ano. O acompanhamento das metas é realizado mensalmente.

É interessante ressaltar outra evidência de que a empresa 3 trabalha intensamente e de forma transparente a ligação entre desempenho e remuneração. No próprio *website* da empresa afirma-se, com destaque, que “quanto melhor for a avaliação de desempenho do funcionário, maior será a remuneração recebida”.

Já na **empresa 4**, a cultura de indicadores sempre foi muito forte. A manufatura desta empresa é marcada pela adoção e controle de muitos indicadores, sendo alguns deles utilizados no PPR, que é estendido a todos os operadores. Para este público, 30% das metas se referem a objetivos regionais de economia na produção. Outros 30% do programa se relacionam a metas da fábrica relacionadas a custo de produção e eficiência operacional. Os 40% restantes do programa correspondem a 3 ou 4 metas estipuladas pelos gerentes de produção com as comissões de funcionários que são apuradas no nível das células.

Nesta empresa, cada gerente tem autonomia para negociar com suas células (o gerente entrevistado possuía 11 linhas sob sua gestão, num total de aproximadamente 250 funcionários) quais indicadores do rol de indicadores mensurados normalmente pela empresa serão utilizados no programa. Geralmente o gerente propõe aos representantes de cada linha os indicadores e valores das

metas que pretende adotar no programa do ano em questão, os representantes discutem com os demais membros de suas linhas e fazem contra-proposta. Neste momento, inicia-se a negociação dos indicadores a serem utilizados e das metas estipuladas até se chegar a uma definição. Os valores das metas são revisados semestralmente.

Nesta empresa, para que haja estímulo ao aumento de resultado, também é tratada com bastante atenção a definição das metas, de forma que elas sejam sempre agressivas, mas ao mesmo tempo alcançáveis. No período em que foi realizada a entrevista, as metas das linhas de produção pertencentes à gerência analisada eram: eficiência operacional da linha, custo com não conformidades, *give away* (prejuízo com peso excedente de produto nas embalagens, ou seja, quantidade de produto que se colocou a maior que o peso especificado na embalagem do produto) e implementação de projeto de *total productivity management* (TPM). Todos estes indicadores são mensurados diariamente (muitas vezes, a mensuração é realizada *real time* pelo próprio equipamento), a menos da meta de implementação de práticas de TPM, que é aferida por meio de auditoria interna. O potencial de remuneração variável atrelado ao alcance destas metas é de 1,2 salários ao ano, que corresponde ao alcance de 120% ou mais de todas as metas estabelecidas. Nesta empresa, também é exigido um patamar mínimo de alcance de metas (no caso, 80%) para que os funcionários comecem a fazer jus à remuneração variável.

No que se refere à remuneração variável, a unidade mínima de análise é a linha (ou célula), uma vez que os indicadores destas unidades são considerados, com peso relevante, na constituição do valor a ser distribuído. A empresa não cogita por

enquanto adotar uma análise individualizada de desempenho na produção, atrelando-a à remuneração variável. A intenção é estimular sempre o trabalho em grupo. No entanto, no nível gerencial, a análise é individual, sendo adotada também avaliações de competências, além da avaliação do alcance dos objetivos quantitativos (atualmente atrelados aos objetivos da empresa, pautados em crescimento de vendas das marcas-chave e da rentabilidade da empresa).

#### ***4.5 A difusão da lógica da geração de valor ao acionista na produção***

Na **empresa 1**, o foco de trabalho com os funcionários não tem sido explicitamente a maximização do valor da ação para o acionista. Porém, o aumento da produtividade e do comprometimento tem sido trabalhado intensamente pela gestão da empresa. Além da adoção de grupos auto-geridos, práticas de remuneração variável e avaliações de desempenho, a empresa identificou, a partir de um diagnóstico de clima organizacional, alguns pontos relevantes de melhoria. A partir deste momento, foram adotadas políticas de diversidade na empresa, adotando-se fortes ações contra a discriminação e preconceito. Além disso, é incentivada maior proximidade entre as pessoas, principalmente entre gestor e funcionário, e a diminuição da rigidez hierárquica. Estes fatores, junto aos demais fatores expostos acima, resumem as principais ações para promover maior sentido de pertencimento à empresa e comprometimento com seus objetivos.

Na **empresa 2**, a gestão da empresa procura deixar claro aos operadores que 80% do potencial de sua remuneração variável está totalmente sob responsabilidade

deles e que caso se esforcem para produzir melhores resultados, serão beneficiados. Este seria um grande estímulo à busca de maior resultado para a empresa. **No entanto, os gestores entrevistados deixam claro que boa parte dos funcionários ainda não sabe trabalhar com este modelo.** Isso porque muitos deles ainda não se sentem responsáveis por este resultado, julgando o resultado final como um “extra”, independentemente de ser 0,6 ou 1,2 salário. Fica claro, portanto, que **o comprometimento com as metas, a partir do oferecimento de remuneração variável, ainda não está muito presente na empresa.** Os gestores entrevistados argumentaram que o sistema, com 3 anos de implementação, ainda é novo, não tendo gerado grandes mudanças de comportamento em relação à época em que havia distribuição de lucros, que independia do alcance de metas.

Um problema deste tipo de incentivo exposto pelos gestores entrevistados foi o pagamento anual (realizado no mês de fevereiro). Os funcionários, por não identificarem que haverá um pagamento no curto prazo, acabam se comprometendo menos com o alcance das metas. Na prática, eles começam a prestar maior atenção aos quadros de apuração de metas por volta do mês de dezembro. No momento do pagamento, só há maiores comentários quando não há premiação além da estipulada pelo sindicato, ou seja, quando o patamar mínimo das metas não foi alcançado. Uma evidência de que o PPR não é muito estimulante para os funcionários é que os comentários que se ouvem na fábrica são muito maiores quando é necessário realizar horas-extras, o que será uma fonte a mais de recursos, do que quando se anuncia o pagamento do PPR.

Os gestores entrevistados crêem que, para reverter esta situação, três ações devem ser tomadas: inicialmente, o pagamento deve-se tornar semestral. Com o pagamento da remuneração variável ocorrendo com maior frequência, crê-se que o comprometimento com as metas será maior. A segunda ação apontada é a intensificação da comunicação do programa, assim como do acompanhamento do desempenho da empresa e, principalmente, dos benefícios aos quais cada funcionário poderá ter acesso se cumprir suas metas. Por fim, a implementação da avaliação de desempenho é vista com esperança no sentido de aumentar o comprometimento dos funcionários, por aumentar o enfoque de avaliação das pessoas, principalmente nas competências que direcionam ao resultado. Crê-se que quando os operadores perceberem que ao se evoluir nas avaliações haverá a possibilidade de se subir na hierarquia da empresa, haverá maior comprometimento. Acredita-se na empresa que carreira também é uma importante forma de se engajar as pessoas.

Com relação à autonomia, os entrevistados deixam claro que os funcionários têm a percepção de que podem influenciar o resultado da empresa. No entanto, a melhor forma com que podem contribuir para tal, e como serão retribuídos por isso, é que não está totalmente claro para todos. A gestão da empresa tem se esforçado para disseminar a cultura de acompanhamento de indicadores. A frase “seu chefe são os seus indicadores” é repetida desde a fase de implementação dos grupos semi-autônomos. No entanto, não se percebe que isso tenha tocado os funcionários a ponto de incentivá-los a perseguir com obstinação maiores patamares de desempenho.



Um ponto interessante de se ressaltar acerca da difusão da mentalidade de geração de valor ao acionista na produção é a diferença de pontos de vista do diretor industrial e do gerente de produção. O diretor, pautado na existência dos instrumentos formais que incentivam a busca do maior desempenho pelos funcionários de chão de fábrica, ressalta que a remuneração variável tem ajudado muito a fazer com que os funcionários se engajem com a empresa. Segundo ele, as pessoas percebem com mais clareza a relação dos objetivos individuais e empresariais a partir deste sistema. No entanto, o gerente de produção já deixa claro que o grau de difusão desta mentalidade ainda está muito longe da desejada, pelo fato de os instrumentos ainda não terem gerado a mudança de comportamento que se desejava.

Por fim, uma questão relevante ressaltada pelos gestores entrevistados é a que se refere à ambição dos funcionários. Os gestores compreendem que um pré-requisito para que todo este sistema funcione é que todos os funcionários tenham ambição não só por maior remuneração, mas também pela ascensão na carreira, ou seja, deixar de ser um operador para se tornar um técnico ou até um engenheiro. No entanto, percebe-se que muitos operadores da empresa 2 contentam-se em manter seu emprego, o que já é uma conquista para o trabalhador típico da região em que a fábrica está instalada. Neste ponto, ressaltou-se novamente a importância de se deixar claro que para as pessoas que é possível subir na organização, estimulando a “ambição saudável”.

Segundo os gestores entrevistados na **empresa 3**, a busca por superação de metas na produção já faz parte da cultura da empresa. As pessoas são inseridas neste

contexto desde o momento da integração, logo após sua admissão. Trabalha-se intensamente a comunicação e o envolvimento dos funcionários, de tal forma a incentivar o engajamento constante de todos. E, como sustentação desta mentalidade, incentivos são oferecidos a todo tempo, extrapolando o PPR. Prêmios em dinheiro em valores menores (de R\$ 10 a R\$ 50) são oferecidos aos grupos que apresentam desempenho destacado (como, por exemplo, a sustentação da eficiência global do equipamento em patamar superior por três meses). São oferecidos também produtos da empresas ou brindes como forma de reconhecimento. Além disso, são oferecidas **premiações individuais** em dinheiro, ou em viagens ou dias de descanso, para quem consegue se destacar por meio da proposição de alguma idéia inovadora que traga resultados concretos para a empresa.

Outra forma de reconhecimento é por realizações de projetos. Anualmente é feito um concurso dos melhores e mais relevantes projetos da empresa. Estes projetos são analisados seguindo critérios relacionados a retorno financeiro para a empresa (incremento de receitas ou redução de custos). Cada projeto pode ter até 20 participantes, sendo que é permitida a presença de funcionários da operação. Os integrantes da equipe responsável pelo projeto vencedor são contemplados com uma premiação que varia de 2% a 6% de seus salários anuais. O projeto vencedor concorre, ainda, com os projetos vencedores nas demais operações da empresa ao redor do mundo.

Apesar de o PPR existir há mais de 5 anos na **empresa 4**, há a impressão de que **o engajamento dos funcionários com os resultados da célula, da fábrica e da**

**empresa ainda não é o desejado.** Segundo o gestor entrevistado, apesar de haver comunicação e muitos acompanharem o andamento do programa, há funcionários que só se lembram dele no momento do pagamento, não dando atenção às metas ao longo do ano. Novamente surge a idéia entre os funcionários de que a remuneração variável obtida ao final do ano, calculada a partir do alcance de metas operacionais, é apenas “algo a mais”, não incentivando a busca constante por melhores resultados. O entrevistado deixou muito clara a necessidade de se apurarem e divulgarem sistematicamente as metas (caso contrário, elas são esquecidas). A fim de aumentar a efetividade neste acompanhamento, estão sendo realizadas reuniões mensais referentes ao assunto com os representantes de linhas. Outra medida importante para se obter o engajamento, segundo o entrevistado, é a própria cobrança das metas por parte da gerência. Uma última medida mencionada neste sentido é a divulgação e conscientização acerca do impacto do trabalho de cada um e de cada linha no resultado da empresa. Isso tem sido feito, por exemplo, na questão do custo de produção. Os gestores têm se preocupado em esclarecer aos operadores como o custo de cada linha impacta no custo global da fábrica.

Apresentados os casos estudados na pesquisa de campo, partir-se-á, conforme previsto na metodologia de pesquisa, para a análise comparativa dos casos. Esta análise permitirá a obtenção de uma visão mais ampla do fenômeno estudado, passo este essencial para a geração das conclusões finais do trabalho.

## 5. Análise comparativa dos casos

---

A partir da apresentação dos casos, torna-se possível realizar algumas análises importantes para se chegar às conclusões do presente trabalho. Até que ponto a mentalidade de geração de valor ao acionista chega aos funcionários da produção das empresas pesquisadas? O que atua a favor e o que tem dificultado a difusão desta mentalidade nas empresas? A adoção de desenhos flexíveis de organização do trabalho na produção, que em tese conferem maior autonomia aos funcionários, de fato auxiliaram a fazer com que eles se tornem mais responsáveis e conseqüentemente ajam mais pró-ativamente para a consecução dos objetivos organizacionais relacionados à criação de valor? Estas são questões centrais relacionadas à hipótese básica deste trabalho que serão exploradas a seguir.

Inicialmente, é necessário ressaltar que, **apesar de haver evidências significativas da importância da questão da geração de valor para o acionista nas quatro empresas estudadas**, mesmo que em diferentes graus (na empresa 4, por exemplo, este objetivo é explícito em documentos e apresentações, enquanto na empresa 3 esta questão é aparentemente menos reforçada internamente), **em nenhuma delas foi possível observar este tema sendo formalmente abordado na produção**. Este ponto é bastante relevante, dado que **os gestores de produção são claramente cobrados por objetivos financeiros em todas as quatro empresas pesquisadas. Contudo, não aparentam repassar ou traduzir estes objetivos de forma clara à produção**. Dado que a produção é cobrada por metas operacionais, é muito provável que os gestores direcionem a escolha dos

indicadores operacionais a serem monitorados, lançando mão daqueles que geram maior impacto nos indicadores financeiros da empresa - apesar de nenhuma evidência ter sido coletada neste sentido, ou seja, não é possível afirmar que os indicadores operacionais correspondam ao que Stern, Shiely e Ross (2001) conceituam como direcionadores de valor. Parece não ficar claro para os funcionários da produção o caminho lógico entre seus esforços, o alcance de metas operacionais e a obtenção dos objetivos organizacionais de rentabilidade. Apesar de poderem opinar na definição de metas, aparentemente estes funcionários não foram envolvidos em algum processo de conscientização acerca de como cada um contribui para o resultado da empresa.

**No entanto, é notório o movimento que está sendo realizado no sentido da adoção das ferramentas de gestão de pessoas apresentadas neste trabalho como vetores da difusão da mentalidade de geração de valor** (indicadores de desempenho e remuneração variável atrelada a elas). É relevante o fato de as quatro empresas pesquisadas apresentarem tais instrumentos implementados, tendo sido negociados com os sindicatos e com os funcionários. Os instrumentos de avaliação são objetivos, pautados em indicadores na grande maioria das vezes quantitativos e desafiadores, conforme sugerem os autores citados na seção 3.1.2, o que, segundo eles, já é um passo relevante para incentivar os funcionários a buscarem maior desempenho e melhoria de indicadores operacionais. Além disso, nas empresas 3 e 4, a remuneração variável é diferenciada para grupos de patamares de desempenho distintos. Porém, apesar deste movimento evidente, há certas características na implementação destes instrumentos que divergem do que é proposto pela literatura.

**A primeira (e talvez principal) divergência na implementação das ferramentas de gestão de pessoas é que praticamente nenhuma empresa pesquisada reconhece as pessoas no nível individual.** Como se percebe ao se analisar a figura 5.1, apenas uma das empresas pesquisadas (empresa 3) busca diferenciar o desempenho e reconhecê-lo ao nível individual, e ainda assim de forma indireta (ou seja, por meio da avaliação de competências prevista no Plano de Desenvolvimento de Performance, que influencia os valores a serem distribuídos por meio do PPR). A pouca diferenciação individual do ponto de vista de desempenho pode ser um desestímulo ao maior esforço. Além disso, é curioso que mesmo tendo todas as empresas pesquisadas adotado grupos de trabalho, ainda assim somente as empresas 3 e 4 adotam indicadores do grupo para o reconhecimento, sendo que as empresas 1 e 2 adotam como mínima unidade de análise a fábrica, o que tende a acentuar o comportamento acima citado. A diferenciação do desempenho somente no nível da fábrica pode trazer problemas parecidos aos da adoção da distribuição dos lucros, abordada na seção 3.1.1.

Diferenciação do reconhecimento	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Fábrica	X	X		
Grupo / Célula			X	X
Funcionário			X	

Figura 5.1 Nível de diferenciação do reconhecimento financeiro, baseado em desempenho, entre os funcionários da produção. Elaborada pelo autor.

Uma possível explicação para a dificuldade de se individualizar o reconhecimento na produção é a oposição de alguns sindicatos. Como foi visto no caso da empresa 1, o sindicato da categoria é contra a adoção das práticas de remuneração variável.

Apesar de ter sua unidade produtiva organizada em grupos, as metas tiveram que ser estipuladas e aferidas ao nível da fábrica, uma vez que a aferição ao nível do grupo exigiria reconhecimento diferenciado dentro da fábrica, o que certamente não contaria com a anuência do sindicato.

Apesar desta dificuldade de se chegar na avaliação individual, é importante ressaltar ainda a iniciativa de duas empresas (1 e 2) de buscar avaliações de desempenho individual. Embora estas avaliações se pautem mais em questões qualitativas, tendo como foco o desenvolvimento dos funcionários e não afetando a remuneração variável, as empresas vêem esta questão como um importante incentivo à capacitação para futura alavancagem de desempenho.

Além disso, outra divergência em relação à literatura estudada, principalmente aquela apresentada na seção 2.2, **indicadores financeiros são pouco explorados no nível da produção, e, quando são utilizados, referem-se à empresa como um todo, e não ao resultado da fábrica ou da célula** (como é possível observar na figura 5.2). Mesmo que não sejam utilizados indicadores financeiros para a produção propositalmente, por conta da dificuldade de sua apuração, já que exige uma contabilidade gerencial mais complexa, ao mínimo seria necessário explorar com os funcionários a ligação dos indicadores operacionais apurados, sobre os quais eles têm possibilidade de atuação, aos resultados financeiros. Como já foi dito, esta comunicação parece não ser realizada. Como exceção a este quadro, tem-se somente o caso da empresa 3, que expõe indicadores financeiros influenciados pelos grupos semi-autônomos a seus funcionários da produção, apesar de não utilizá-los como base do modelo de remuneração variável.

Tipo de indicador <sup>1</sup>	Nível	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Operacional	Empresa / Divisão			15%	30%
	Fábrica	100%	80%	15%	30%
	Grupo / Célula				40%
	Funcionário				
Financeiro	Empresa / Divisão		20%	70%	
	Fábrica				
	Grupo / Célula				
	Funcionário				

Figura 5.2 Composição (por tipo de indicador) dos modelos de remuneração variável dos funcionários da produção das empresas pesquisadas. Elaborada pelo autor.

Ainda com relação à implementação das ferramentas de gestão de pessoas que auxiliam no processo de criação de valor, vale citar um outro problema, levantado por dois dos gestores entrevistados (das empresas 2 e 4): o pagamento anual. Assim como o problema da apuração dos indicadores em nível muito macro, **o reconhecimento em um período muito distante do qual está ocorrendo a ação também faz com que o operador não sinta com intensidade a vinculação do trabalho que ele está fazendo com o reconhecimento que eventualmente ele vá receber no futuro, caso as metas sejam alcançadas.**

Outro questionamento fundamental a ser realizado é acerca da adoção dos grupos semi-autônomos. Eles parecem ajudar, na prática, no que se refere à discussão, adoção e avaliação de indicadores. A cultura de negociação de indicadores e controle dos mesmos parece estar presente nas empresas. Além disso, todos os entrevistados citaram a questão da multifuncionalidade e da eleição de

<sup>1</sup> Custos totais de produção foram considerados indicadores operacionais. Como indicadores financeiros foram considerados indicadores de resultado, rentabilidade, entre outros.



representantes nos grupos. No entanto, **o principal ponto que relaciona os novos modelos flexíveis de trabalho na operação à criação de valor, que é a autonomia no trabalho, ainda parece pouco maduro na prática.** Aparentemente este é o ponto de mais difícil adoção na implementação dos grupos. Nas empresas 1 e 2, por exemplo, foi explicitado pelos gestores entrevistados que os funcionários ainda têm dificuldade de se sentirem “donos” dos processos de produção, apesar de, no caso da empresa 2, ter sido conferido um treinamento inicial a todos eles. Na empresa 4, o papel do supervisor ainda não pôde ser suprimido. Assim, **percebe-se que os funcionários da produção ainda sentem dificuldades de tomar decisões que levem às melhorias de processos que elevam a produtividade.** Conforme exposto no capítulo 3, a autonomia não pode ser simplesmente conferida aos funcionários, devendo também ser conquistada e desenvolvida por todos eles. E, neste ponto, parece haver complicações.

Ainda na linha da dificuldade de mudança comportamental, um questionamento interessante levantado na empresa 2 é a questão da ambição dos funcionários. Nas empresas 1 e 4, os gestores entrevistados ressaltaram que muitos dos funcionários enxergam a remuneração variável atrelada a desempenho apenas como um “extra”, que pode ou não vir ao final do ano, que claramente não os fazem buscar um maior desempenho. A questão fundamental para os funcionários destas empresas ainda é a estabilidade e a manutenção do emprego, e não a auto-superação constante. É certo que a questão da geração de valor pode ser trabalhada no sentido inverso, ou seja, se a pessoa não se motiva pela possibilidade de ganhar mais, ela deve se preocupar com a criação de valor para o acionista pelo fato de que, se ele não ocorrer, o seu emprego pode deixar de existir, ao passo em que a empresa pode ser

extinta ou vendida a outra empresa, na qual sua posição será redundante. No entanto, esta motivação depende igualmente de comunicação e do entendimento deste pressuposto por parte dos funcionários, que é o que justamente parece não estar ocorrendo nas empresas ao nível da operação.

Finalizada a análise comparativa dos casos, parte-se agora para o último capítulo deste trabalho. Além das conclusões finais, o próximo capítulo trará também as limitações do trabalho e sugestões para estudos futuros.

## 6. Conclusões

---

O presente trabalho procura elucidar as influências da mentalidade da geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas ao nível da produção. A literatura apresentada indica que o principal elo entre estas duas questões é a remuneração variável atrelada ao alcance de resultados mensurados de forma objetiva (e preferencialmente de forma individualizada), em ambientes em que é fornecida a autonomia necessária para a busca do objetivo empresarial traçado. Estas práticas de gestão de pessoas, reitera a literatura, representariam não só o resultado de uma adaptação a esta nova mentalidade, mas também uma relevante forma de reforçá-la.

Os casos estudados, analisados à luz do referencial teórico abordado no presente trabalho, permitem que seja gerada uma série de conclusões. No entanto, algumas perguntas continuam sem respostas conclusivas e, além disso, novas perguntas foram geradas. Assim sendo, esta última seção do trabalho oferece, além de suas principais conclusões, alguns questionamentos que podem ser alvos de novas pesquisas a serem realizadas acerca desde mesmo tema e de temas correlatos.

Como primeira conclusão, pode-se afirmar que, **apesar de haver um movimento claro das empresas pesquisadas rumo à utilização de ferramentas de gestão de pessoas que auxiliem na difusão da mentalidade de criação de valor ao acionista, esta mentalidade ainda não chegou de forma consistente na produção**, ao menos destas empresas. Conforme apresentado na análise dos

casos, é exercida, concretamente, uma pressão por maiores resultados financeiros sobre os gestores da produção. Esta afirmação pode ser realizada com base na observação, nas quatro empresas estudadas, da existência de metas financeiras ambiciosas para toda a empresa (em nível corporativo) e da vinculação da remuneração variável dos gestores da produção a indicadores financeiros.

No entanto, esta pressão por resultados financeiros não pôde ser observada na produção. **É fato que em todas as empresas pesquisadas houve a implementação de modelos de gestão de pessoas que, em tese, estimulam a maior produtividade e que reconhecem financeiramente o funcionário caso os objetivos traçados sejam alcançados. Esta já é uma mudança relevante, relativamente recente (na maioria dos casos, estes modelos foram implementados no final da década passada ou no início desta década), na tentativa de se ganhar maior comprometimento dos funcionários da produção com os objetivos organizacionais. Porém, a cobrança exercida sobre eles ainda se traduz essencialmente em termos operacionais, ou seja, percebe-se que não só a pressão, mas também a conscientização acerca dos resultados financeiros da empresa, ficaram restritas aos gestores da produção. Para a produção, parece não ter havido mudanças significativas de mentalidade em relação à época da lógica produtivista, conforme Froud et al. (2000). Assim sendo, o que pôde ser percebido é que, apesar da implementação de novos modelos de gestão de pessoas, o funcionário da produção das empresas estudadas ainda não se mostrou comprometido com a geração de valor para o acionista.**

Algumas razões podem ser apontadas como **possíveis causas** desta constatação. A primeira delas está relacionada à própria **natureza das empresas escolhidas para se realizar a pesquisa**. No presente trabalho, foram abordadas empresas manufatureiras tradicionais, que estavam adotando em suas operações brasileiras desenhos flexíveis de organização do trabalho na produção. O intuito desta escolha foi o de buscar observar na prática a relação entre os desenhos organizacionais que conferem ao funcionário da produção maior autonomia e a difusão da lógica da geração de valor ao acionista, conforme explorado conceitualmente por Zilbovícius e Dias (2005). No entanto, é possível que esta relação ainda seja prematura, dado que a própria mentalidade de geração de valor para o acionista nas empresas analisadas ainda parece não ser suficientemente intensa para gerar tamanha alteração de comportamento nos funcionários da produção, apesar de serem todas estas empresas listadas em bolsas de valores de países com mercados de capitais extremamente desenvolvidos e de exercerem pressão por resultados financeiros sobre seus gestores.

Desta maneira, torna-se uma rica oportunidade de estudos futuros pesquisar empresas que não necessariamente adotam desenhos organizacionais mais flexíveis na produção, mas sim empresas que estejam mais intensamente inseridas no contexto de geração de valor para o acionista, tais como empresas com capital proveniente de *venture capital* ou *private equity*, conforme explorado no capítulo 2. Neste caso, poder-se-á analisar se a mentalidade de geração de valor ao acionista chega à produção, e como isso se relaciona com as práticas de gestão de pessoas, ou se novamente esta mentalidade continua restrita aos níveis gerenciais. É uma possibilidade real que esta mentalidade nunca chegue à produção de forma efetiva,

tratando-se apenas de uma retórica. Porém, caso seja comprovada que tal difusão ocorre na realidade, uma análise com outros tipos de empresas pode evidenciar se a natureza da empresa, ou se a composição de seu capital, são variáveis relevantes que fazem com que esta mentalidade se difunda na produção, ou se esta difusão está mais ligada a outros fatores, tais como os que serão apresentados logo a seguir.

Outro ponto interessante que pode ser causa do não comprometimento dos funcionários da produção com a geração de valor ao acionista é **o fato de os gestores da produção não terem levado adiante para seus subordinados a questão do retorno financeiro**. Conforme abordado por Ehrbar (1998), todos os funcionários devem ser não só informados acerca dos resultados da empresa, mas também receber treinamentos que explicitem como este resultado é formado e como cada um pode influenciá-lo. Froud et al. (2000) explora o fato de a geração de valor se tornar, em muitas empresas, quase uma religião, tamanha a intensidade com a qual ela se incorpora na cultura da empresa. Por fim, no âmbito dos grupos semi-autônomos, Salerno (1998) ressalta a necessidade de se trabalhar a dimensão normativa da comunicação, em que se estabelece o alinhamento dos funcionários quanto à compreensão sobre o que é mais relevante do ponto da eficiência e dos objetivos da produção. No entanto, estes pontos não puderam ser observados de forma consistente nas empresas pesquisadas, apesar de ações isoladas de treinamento e comunicação terem sido realizadas.

**Uma primeira hipótese acerca deste fato é a que os gestores tenham negligenciado, como é bastante comum, a parte “social” deste tipo de**

**mudança.** Conforme foi dito, nenhuma das empresas pesquisadas “nasceram” na época da lógica financeira, conforme explora Froud et al. (2000). Assim sendo, estas empresas passariam a ter que se adequar a esta nova ordem, o que teria que se dar por meio de grandes processos de mudança organizacional, no qual se encaixam as implementações dos modelos de gestão de pessoas ora discutidos. Retomando a literatura sobre processos de mudança, um processo como o que está sendo estudado, para que seja efetivo, deve contemplar além de aspectos técnicos, aspectos comportamentais (SELFRRIDGE; SOKOLIK, 1975).

Percebe nos casos estudados que a abordagem dos aspectos técnicos tem sido bastante privilegiada. Isso se evidencia pelo fato de todos os gestores entrevistados terem fornecido detalhes dos modelos de remuneração e de mensuração de resultados operacionais. Porém, pouco foi relatado pelos entrevistados sobre o envolvimento e engajamento dos funcionários com a mentalidade da criação de valor. Vale lembrar que os gestores entrevistados, que têm ou tiveram papel relevante na mudança em questão, possuem formação técnica (via de regra, são engenheiros), o que torna bastante provável que não possuam o conhecimento e as habilidades relacionados à condução de um processo de transformação cultural. Na empresa 1 ainda foi constatado um bom processo de comunicação dos objetivos da empresa, do desdobramento deles para seus funcionários e do novo programa de remuneração variável. Na empresa 3, também há algumas evidências de haver comunicação para os funcionários sobre o impacto de seus trabalhos sobre os resultados financeiros da empresa, além de treinamentos que tangenciam esta questão. Esta empresa, aliás, foi a que apresentou, na produção, práticas mais próximas do que as defendidas pelos autores dos modelos de gestão baseada em

valor. Porém, aparentemente outras ações relativas a mudanças comportamentais ainda seriam requeridas para a maior difusão da mentalidade de valor.

Neste sentido, uma reflexão importante a ser realizada é sobre a razão pela qual profissionais de RH, que em tese poderiam auxiliar na condução da dimensão social do processo de mudança, ainda desempenham timidamente este papel. Percebeu-se na maioria das entrevistas com os gestores de produção que o RH era relegado a segundo plano, apesar de os assuntos tratados serem essencialmente ligados à atuação dos profissionais desta área. Ficou a impressão de que, para os gestores da produção, os profissionais de RH possuem pequeno poder de contribuição. Talvez por esta razão é que **não pôde ser percebida coerência entre os diversos processos de recursos humanos com a mentalidade de geração de valor**, conforme foi trabalhado na seção 3.2. Pouca coordenação entre ações de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento com as demais práticas de gestão de pessoas investigadas neste trabalho foi verificada nas empresas. Resta como sugestão para pesquisas posteriores aprofundar qual a participação do profissional de RH neste processo de mudança e como ele age dentro da lógica da geração de valor ao acionista.

Outra hipótese que pode explicar o fato de os gestores não terem explorado a lógica da geração de valor junto aos funcionários da produção é mais simplista, porém nem por isso menos relevante e provável: **é possível que os gestores acreditem que os funcionários da produção não tenham capacidade de entendê-la**. Apesar de não terem sido coletadas evidências nas entrevistas neste sentido, este ponto é tratado na própria literatura estudada, ressaltando-se que deve ser combatida. É



bastante provável que haja um preconceito por parte dos gestores, mesmo que este preconceito esteja em desacordo com certas premissas do próprio modelo de grupos semi-autônomos. No entanto, como nenhuma evidência deste comportamento foi observada, este é outro tópico pode ser objeto de estudo em trabalhos futuros.

Ainda no que se refere à dificuldade de se levar a lógica de geração de valor à produção, deve-se lembrar de um problema conceitual na implementação dos modelos de gestão de pessoas que em tese contribuiriam para a difusão desta lógica. Conforme analisado no capítulo anterior, ao contrário do que é sugerido pela literatura, os indicadores utilizados são mensurados na maioria das vezes em nível macro (seja ele no nível da fábrica, seja no nível da empresa), dificultando a percepção por parte do funcionário da produção acerca da sua contribuição individual para os resultados alcançados. Um fato interessante, porém, acerca da decisão das empresas em se utilizar a fábrica ou o grupo como unidade mínima de análise de desempenho é que, aparentemente, ela é consciente. Apesar de ter que se levar em consideração a resistência de sindicatos à individualização do reconhecimento atrelado ao desempenho, o que dificulta a adoção deste tipo de prática, observou-se em parte das entrevistas com os gestores um discurso de que “deve-se privilegiar o trabalho em grupo, reconhecendo os resultados alcançados pela equipe”. Esta idéia, a princípio coerente com a proposta da escola sociotécnica de organização do trabalho, faz com que gestores se contentem e, aparentemente, até defendam a adoção de sistemas de mensuração de resultados ao nível grupal, e não individual. **Neste sentido, percebe-se na prática uma possível inconsistência entre um dos pilares centrais do modelo de grupos semi-autônomos, representado pelo trabalho em grupo, e mentalidade de geração**

**de valor ao acionista, que ressalta sobremaneira que a medição da contribuição, e que o conseqüente reconhecimento, sejam feitos de forma individual.**

É interessante notar que a principal conclusão a que se chegou até o momento, que aponta para a ausência da difusão da mentalidade de geração de valor ao acionista na produção, corrobora com a pesquisa realizada por Ramires (2005). Apesar de adotar um enfoque diferente em sua pesquisa, enfoque este relacionado à influência da financeirização sobre o modo de organização e de gestão da área de manufatura, não abordando o mérito das ferramentas de gestão de pessoas ou da organização do trabalho na produção, Ramires (2005, p. 81) chega a conclusões bastante semelhantes à do presente trabalho:

*“Esta difusão da mentalidade de geração de valor econômico não chegou ao chão da fábrica estudada, (...) apesar de existir uma rede de indicadores estruturada, seja por problemas de comunicação seja por problemas estruturais em seu projeto.”*

Em sua obra, o autor acima citado credita a dificuldade de difusão da mentalidade de geração de valor ao fato de a alta administração da empresa estudada, uma multinacional do setor farmacêutico também inserida no contexto de geração de valor ao acionista, não acreditar no conceito de valor econômico agregado, apesar de tê-lo adotado por imposição da matriz. As hipóteses levantadas no presente trabalho apresentam caráter bastante complementar a esta afirmativa de Ramires (2005) no que se refere às dificuldades práticas para a referida difusão, trazendo novas possibilidades. **Além disso, ambos os estudos apontam mudanças no sistema técnico de gestão na produção por conta da lógica de geração de**

**valor** (no trabalho supracitado, houve a implementação de modelo similar ao EVA e do BSC, sendo que ambos foram utilizados na área de manufatura), **mas pouco foco na mudança de comportamento dos funcionários da operação**. Na empresa estudada por este outro autor, somente os gestores receberam treinamento e, assim como nas empresas estudadas no presente trabalho, a “alfabetização em Finanças não ocorreu” para os funcionários da fábrica.

Em paralelo à questão do comprometimento dos funcionários da produção com à geração de valor ao acionista, outras conclusões interessantes puderam ser geradas a partir da pesquisa realizada. Uma delas refere-se ao fato de **a implementação de desenhos flexíveis nas empresas estudadas pouco ter auxiliado na difusão da mentalidade de geração de valor**. Uma causa deste fato talvez seja que a própria implementação dos desenhos flexíveis de organização da produção tenha encontrado barreiras importantes.

Novamente, o que se pôde observar foi a ênfase na implementação dos aspectos técnicos do modelo de grupos semi-autônomos. Todas as empresas pesquisadas afirmaram, por exemplo, ter rearranjado os funcionários em grupos de trabalho, buscando a multifuncionalidade de seus membros, a eliminação de supervisores, a eleição de representantes para cada função e o estabelecimento de indicadores para o grupo. Aspectos comportamentais, porém, foram menos enfatizados. Desta forma, as empresas vêm encontrando dificuldades em fazer com que os funcionários se sintam responsáveis pelos resultados de seus grupos e tenham capacidade de tomar decisões. Como este ponto específico da implementação dos grupos semi-autônomos é de fundamental importância para o estabelecimento da relação deste

tipo de organização do trabalho com a lógica de geração de valor, quando ele não se verifica na prática, a relação entre os grupos semi-autônomos e a lógica de geração de valor fica muito frágil.

O cenário caracterizado por empresas com dificuldade na implementação de desenhos flexíveis na produção não era esperado. Este fato pode ter ocorrido por consequência da escolha das empresas a serem estudadas (constatou-se nem todas as empresas escolhidas encontram-se em estágio maduro de adoção de modelos de organização do trabalho flexíveis, apesar de serem reconhecidas por isso), ou por que a própria adoção deste modelo, assim como a difusão da lógica da geração de valor para o acionista na produção, também seja muito difícil. O que se verificou na prática é que a empresa 1 ainda está em fase de transição na adoção do modelo; a empresa 2 já o implementou há certo tempo, e aparentemente está decepcionada com os resultados desta mudança; e, nestes dois casos, assim como na empresa 4, os funcionários parecem não se sentir ou agir como “donos” dos processos pelos quais seriam responsáveis. Apenas na empresa 3, parece haver maior aceitação deste tipo de organização do trabalho. Vale notar que, aparentemente, ela é a que mais tem buscado trabalhar com a educação e capacitação de suas equipes para que seus funcionários possam trabalhar com mais autonomia.

Vale ressaltar, ainda, outra questão relevante no que tange à literatura pesquisada, mas que foi, agora, questionada pelas evidências coletadas na pesquisa de campo. Toda a literatura da geração de valor para o acionista parte de um pressuposto bastante questionável: o de que todos os funcionários de uma empresa se

mobilizariam em torno da “causa” de geração de valor se percebessem que podem ganhar junto com a empresa, ou seja, se também fossem reconhecidos financeiramente por sua contribuição à geração de valor. O caso estudado de empresa 2 levanta a possibilidade de, **ao menos na produção, em condições particulares, grande parte da força de trabalho pode não possuir a mesma ambição de ganhar mais ou ser reconhecida financeiramente pelos resultados que ajudou a atingir.** Pelo fato de a planta se localizar em um local bastante carente de empregos, o simples fato de possuir um já pode ser considerado pelos funcionários um grande feito. A gestão da empresa deixou claro que a prioridade para estas pessoas é, portanto, a manutenção deste emprego. O fato de se poder buscar um “algo a mais”, por conta do alcance de metas, pode não ter mobilizado os funcionários desta empresa. Relatos na mesma linha foram obtidos na empresa 4. Segundo os gestores, **a possibilidade de ganho marginal por conta da performance não está dentre as prioridades desta população** (ao menos os ganhos que estão sendo oferecidos pelas empresas, cujos valores máximos variam entre 1 e 2 salários ao ano). Este fenômeno pode ser explicado de muitas maneiras. No entanto, o ponto aqui ressaltado é que um pressuposto fundamental da lógica da geração de valor, que já é muito contestada por autores como Casado (2002) e Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), foi questionada também na prática. Vale citar, no entanto, que este ponto foi levantado não em todas as empresas pesquisadas, justificando um maior aprofundamento em estudos futuros.

Concluindo, **percebe-se que a hipótese básica deste trabalho, apresentada no capítulo introdutório, não pôde ser completamente comprovada.** Apesar de serem percebidas mudanças nas práticas de gestão de pessoas na produção das

empresas escolhidas, de forma a apresentar modelos de remuneração variável aplicados a todos os funcionários da operação, com base em indicadores objetivos, a apuração de resultados e o reconhecimento não são realizados de forma individualizada. Por este e pelos outros motivos mencionados nesta seção, não pôde ser constatada a difusão da lógica de geração de valor ao acionista no nível operacional.

### **6.1 Limitações e estudos futuros**

Apesar de o presente estudo ter permitido o levantamento de todos os questionamentos acima explorados e hipóteses remanescentes para serem testadas em estudos futuros, é importante ressaltar as limitações desta pesquisa. Primeiramente, **a quantidade de empresas pesquisadas é pequena para que se possa fazer qualquer generalização**. Assim sendo, recomenda-se a outros pesquisadores interessados no tema que seja abordada uma amostra mais significativa, de tal sorte se a obter conclusões mais consistentes.

Além disso, **o acesso às empresas pesquisadas também foi restrito**. Houve dificuldades de se realizar entrevistas com diferentes pessoas dentro de uma mesma organização, o que pode ter incorrido na coleta e posterior análise de dados com vieses dos entrevistados. Conforme foi relatado no caso da empresa 2, há possíveis diferenças de pontos de vista entre entrevistados que ocupam posições distintas na organização, principalmente no que se refere à observação dos aspectos comportamentais, não explícitos fisicamente, os quais, conforme observado neste

último capítulo, são de fundamental importância para a compreensão do fenômeno que está sendo estudado. Desta forma, **também se recomenda, em estudos futuros, envolver representantes dos diferentes níveis organizacionais das empresas.** Seria bastante interessante, por exemplo, **ouvir os próprios funcionários do chão de fábrica,** que no presente trabalho não puderam ser ouvidos. Aliás, crê-se que a coleta de dados junto a estes atores poderá enriquecer sobremaneira o estudo realizado, justamente por minimizar os comentados vieses que eventualmente os gestores da produção e de recursos humanos possam ter. A real percepção do nível de compreensão e sensibilização dos funcionários da produção com relação à mentalidade da geração de valor pode das pistas acerca da possibilidade concreta de se difundir a lógica financeira na produção.

Além disso, novos temas, correlatos aos que se buscou abordar no presente trabalho, podem ser explorados em pesquisas futuras. Se a presente pesquisa enfocou a obtenção de informações sobre como a mentalidade de geração de valor para o acionista se difundiu na produção por meio de práticas de gestão de pessoas, ouvindo-se essencialmente gestores da produção, **pesquisas futuras podem explorar a percepção dos gestores acerca da viabilidade de a produção de fato contribuir para a geração de valor.** Constatou-se no presente estudo que a pressão sobre o gestor é exercida. No entanto, conforme destacado por DiMaggio (2000) e Froud et al (2000), é possível que pouco, de fato, os gestores possam fazer para alavancar o valor da ação da empresa, por maior autonomia e recompensa que lhe sejam oferecidas para tanto. Neste sentido, pesquisar como os gestores se percebem e agem neste impasse pode ser bastante relevante. Estes gestores crêem que podem contribuir para a maximização do valor da ação da empresa, ou

acreditam simplesmente que esta mentalidade não passa de mais um modismo gerencial? Esta visão complementar bem o tema aqui abordado, contribuindo fortemente para o entendimento da difusão desta mentalidade por parte do gestor para os seus subordinados.

Por fim, um outro ponto bastante rico a ser explorado é **o confronto entre a lógica da geração de valor ao acionista, já presente em muitas empresas, e a posição sustentada pelos sindicatos**. Esta discussão assume maior relevância justamente quando se enfoca o nível da produção, sendo que o presente trabalho pôde trazer alguns indícios da complexidade desta questão, que merece, sem dúvida, ser aprofundada.

Assim sendo, percebe-se claramente que o presente estudo é apenas uma primeira tentativa para tentar contribuir para o entendimento do fenômeno ora estudado. Crê-se ter trazido luz a alguns questionamentos importantes, apesar de todas as limitações encontradas. No entanto, há a certeza de se ter somente iniciado uma discussão, e de que muitos outros trabalhos podem ser realizados a fim de se formar um corpo conceitual mais consistente sobre o tema.



## Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. (2002) – A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T. et al. As pessoas na organização. Gente. São Paulo.
- ARTHUR, J. B. (1994) – Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, v. 37, p. 670-687.
- BECKER, B. HUSELID, M., ULRICH, D. (2001) - Gestão estratégica de pessoas com Scorecard – interligando pessoas, estratégia e performance. Campus. Rio de Janeiro.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. (2001) – Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, v. 41, n. 1, p. 8-15.
- CASADO, T. (2002) – A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M.T. et al. As pessoas na organização. Gente. São Paulo.
- CHIAVENATO, I. (1999) – Gestão de pessoas. Campus. Rio de Janeiro.
- DIMAGGIO, P. (2001) - The twenty-first-century firm: changing economic organization in international perspective. Princeton University.
- DUTRA, J.S. (2004) - Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. Atlas. São Paulo.
- EHRBAR, A. (1998) - EVA: the real key to creating wealth. Jonh Wiley & Sons. New York.
- EISENHARDT, K. M. (1989) – Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532 – 550.
- FAMA, E. F. (1980) – Agency problems and the theory of firm. *Journal of Political Economy*, v. 88, n. 2, p. 288-307.
- FISCHER, A. L. (2002) – Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T. et al. As pessoas na organização. Gente. São Paulo.

FISCHER, R. M. (2002) – Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M.T. et al. As pessoas na organização. Gente. São Paulo.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (2004) – Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. Atlas. São Paulo

FLIGSTEIN, N. (2002) – The architecture of markets: an economic sociology of twentyfirst-century capitalist societies. Princeton University.

FROUD, J.; HASLAM, C.; JOHAL, S.; WILLIAMS, K. (2000) – Shareholder value and financialization: consultancy promises, management moves. *Economy and Society*, v. 29, n. 1, p. 80-110.

HIPOLITO, J. A. M.; REIS, G. G. (2002) – A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M.T. et al. As pessoas na organização. Gente. São Paulo.

HIPOLITO, J. A. M. (2002) – Sistemas de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M.T. et al. As pessoas na organização. Gente. São Paulo.

KOTTER, J. (1996) - *Leading Change*. Havard Business School Press. Boston.

MARRAS, J. P. (2002) – Administração da remuneração. Pioneira Thomson Learning. São Paulo.

MARX, R. (1997) – Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição. Atlas. São Paulo.

PORTER, M. E. (1980) - *Competitive strategies: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. New York.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990) - The core competence of the corporation. *Havard Business Review*. v. 68, n. 3, p. 79-91.

RAMIRES, R. B. (2005) – Valor econômico agregado em organizações: um estudo de caso. Dissertação de mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

SALERNO, M. S. (1998) – Projeto organizacional de produção integrada, flexível e de gestão democrática: processos, grupos e espaços de comunicação-

negociação. Tese (livre-docência). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

SELFRRIDGE, R., SOKOLIK, S. (1975) - A Comprehensive View of Organizational Development. MSU Business Topics. Winter. p. 46-61

STERN, J. M.; SHIELY, J. S.; ROSS, I. (2001) - The EVA challenge: implementing value added change in an organization. John Wiley & Sons, Inc. New York.

STEWART, G. B. (1991) - The Quest for value. HarperCollins. New York.

USEEM, M. (1996) – Investor capitalism: how money managers are changing the face of corporate America. Directorship. v. 22, n. 5, p.3-5.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. (1999) – Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. 2. ed. Atlas. São Paulo.

ZILBOVICIUS, M.; DIAS, A. V. C. (2005) – Working for value creation: some issues on financialisation and new forms of work organization. Treizieme rencontre internationale du GERPISA. Paris.

## Anexo – Roteiro das Entrevistas

### Roteiro de entrevistas com gestores da fábrica

1. Quais são, atualmente, os principais objetivos da empresa? Há indicadores ou metas globais estipulados pela empresa relacionados a estes objetivos?
2. Quais são, atualmente, os principais objetivos da unidade sob sua gestão? Quais são os principais indicadores e metas relacionados a estes objetivos?
3. Como a produção está organizada? Organiza-se a produção em linhas de montagem, com enfoque no posto de trabalho individualizado, ou o trabalho está organizado por meio da adoção de grupos / células?
4. Qual o nível de autonomia no chão de fábrica? Até que ponto o pessoal de produção tem liberdade para definir aspectos como divisão do trabalho, processos produtivos, sequenciamento da produção, indicadores de desempenho (individuais ou do grupo) e metas?
5. Como as pessoas, nos diversos níveis (principalmente no nível operacional) são avaliadas na empresa? As avaliações são individuais ou em grupo?
6. Há definição de metas para o nível da produção? Caso afirmativo, como elas são definidas e como são apuradas? Há claro entendimento dos funcionários acerca destes processos (definição e apuração de metas)?
7. Como as pessoas, nos diversos níveis (principalmente no nível operacional), são recompensadas em termos de remuneração variável? Quais parâmetros são envolvidos na sua definição?

8. Qual é, na sua percepção, o entendimento dos funcionários da produção acerca do modelo de remuneração variável aplicado a eles (se houver) e da razão de sua utilização?
9. Os funcionários da produção recebem algum treinamento formal sobre os conceitos financeiros envolvidos na produção, de forma a aumentar a compreensão dos objetivos financeiros da empresa?
10. Na sua percepção, quais os efeitos que a remuneração variável têm sobre aqueles que a recebem? Ela tem ajudado a promover o alinhamento entre os objetivos da empresa e do funcionário?
11. Quais outras ações a empresa tem tomado para aumentar o comprometimento do funcionário com os objetivos organizacionais?