

MOTIVAÇÃO PARA FUNCIONÁRIOS - UMA ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE E PRODUTIVIDADE

MOTIVATION FOR EMPLOYEES - A STRATEGY OF COMPETITIVENESS AND PRODUCTIVITY

MURARI, Melo Franco Juliana;

ROCHA, Adriana¹²

RESUMO

A motivação para funcionários, através de ações empresariais, passou a ser vista como uma estratégia de produtividade e competitividade no cenário atual. Este trabalho tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica de serviços, gestão de projetos e produtividade aplicando-a aos programas que vêm sendo implementados em algumas empresas, tendo sido analisados neste estudo os segmentos de sistemas/tecnologia, televisão, fundação de saúde e pneus remoldados. Com base na análise do cenário e planos de gestão das empresas, buscou-se demonstrar que os projetos de serviços bem estruturados e planejados, que tenham como foco os empregados podem ser considerados como uma ferramenta indispensável para a estratégia de competitividade e produtividade contemporânea empresarial. O estudo tem natureza qualitativa, tendo sido analisado o conteúdo dos documentos, bem como as entrevistas realizadas. Inicia-se com a revisão de literatura dos conceitos ligados ao tema, dos programas e projetos desenvolvidos em quatro organizações e finalmente uma conclusão destas implementações.

PALAVRAS-CHAVE: motivação e produtividade; competitividade e estratégia em serviços; qualidade de vida.

ABSTRACT

The motivation for employees, through enterprise actions, began to be seen as a strategy of productivity and competitiveness in the current scene. This work has for objective to present the theoretical recital of services, management of projects and productivity being applied it the programs that has being implemented in some companies, been analyzed for instance in this study the segments of systems/technology, television, foundation of health and remold tires. On the basis

¹ Graduada em Direito, especialista em Direito Público, Mestranda em Administração da Faculdade Novos Horizontes (FNH). Professora Titular do Centro Universitário de Belo Horizonte (Uni-BH)

² Graduada em Contabilidade, Mestranda em Administração da FNH. Professora da FNH

of the analysis of the scene and plans of management of the companies, searched to demonstrate that the structuralized and well planned projects of services, that have as focus the employees, can be considered as an indispensable tool for the competitiveness strategy and productivity enterprise contemporary. The study it has qualitative nature, been analyzed the content of documents, as well as the carried through interviews. It is initiated with the revision of literature of on concepts to the subject, of the programs and projects developed in four organizations and finally a conclusion of these implementations.

KEY-WORDS: motivation and productivity; competitiveness and strategy in services; quality of life.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Diante o cenário atual de competitividade organizacional acirrada e a busca incessante por produtividade, as empresas atentas às estratégias inteligentes e significativas têm investido em seus funcionários.

A qualidade de vida dos colaboradores passou a ser um fator primordial na qualidade dos serviços ou produtos prestados pelas empregadoras. Numa empresa prestadora de serviços, o “produto” ofertado é simultâneo e depende diretamente de seus funcionários. Por esta razão é importante que haja o engajamento destes com o objetivo da empresa e uma das formas de incentivo a esta postura profissional é o investimento em programas voltados para a saúde e bem estar dos mesmos.

O tema a ser abordado possui grande relevância, pois estatísticas revelam que os principais motivos de rotatividade, absenteísmo e afastamentos decorrem do estresse, dores musculares, sedentarismo. O dia-a-dia do trabalhador requer um desgaste mental e físico, e muitas vezes ele não tem tempo de cuidar de sua saúde. Propiciar um atendimento diferenciado aos mesmos, em relação à saúde, vem sendo uma estratégia muito importante para algumas organizações.

Neste trabalho buscou-se pesquisar algumas práticas que vem sendo exercidas por iniciativas empresariais em prol da saúde de seus funcionários. O estudo tem natureza qualitativa, tendo sido analisado o conteúdo dos documentos, bem como

as entrevistas realizadas com profissionais de saúde que prestam este tipo de serviço em algumas organizações. Inicia-se com a revisão de literatura dos conceitos ligados ao tema, dos programas e projetos desenvolvidos em quatro organizações e finalmente uma conclusão destas implementações. entrevistas com profissionais de saúde que prestam este tipo de serviço em algumas organizações.

2. SERVIÇOS, PROJETO, CONTROLE

Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor (FITZSIMMONS, 2005). Segundo Sasser, Oslen e Wyckoff (2005) é uma ocorrência ou processo que é criado e usado simultaneamente ou quase simultaneamente. Embora o consumidor não possa conservar o serviço real após ele ter sido produzido, o efeito do serviço pode ser mantido. Nesse sentido serviços são atos, processos e desempenho de ações (ZEITHAML; BITNER *apud* FITZSIMMONS, 2005).

Como os serviços são oferecidos simultaneamente ao consumidor, logo as organizações prestadores destes devem preocupar-se com o desempenho perfeito de suas ações, sob pena de perderem competitividade e produtividade. A qualidade é determinada subjetivamente pois depende diretamente da mão-de-obra, que por sua vez é intensiva e possui um custo elevado em relação ao capital. O planejamento e o controle são essenciais à estratégia e devem acontecer continuamente.

Planejar e controlar, significa gerenciar as atividades da operação produtiva, de modo a satisfazer de forma contínua a demanda dos consumidores. Algumas atividades são mais difíceis de planejar do que outras, graças ao alto grau de imprevisibilidade. As atividades, que estão intimamente ligadas ao consumidor, apresentam maiores dificuldades de controle, por causa da variabilidade de suas necessidades. Segundo Slack (2002) a chave do planejamento e controle adequados está na conciliação entre suprimento, que é a disponibilidade de todos os

recursos transformados e em transformação, e a demanda, que se traduz pela necessidade do consumidor.

Mas qual a diferença entre planejar e controlar? A diferença é tênue, contudo, planejar é a formalização do que se pretende que aconteça em determinado momento futuro, é uma declaração de intenção pois inúmeras variáveis podem alterar esses acontecimentos futuros, enquanto o controle é justamente o processo de lidar com essas variáveis (SLACK; CHAMBERS; HOHNSTON, 2002).

Para coordenar estas ações os gerentes de operações têm o desafio e a missão de planejar a gestão de projetos nas empresas. A estrutura do seu trabalho pode ser definida em dez decisões: gestão de qualidade; projetos de bens & serviços; estratégia de processos; estratégias de localização; estratégias de layout; recursos humanos; gestão de redes de suprimentos; gestão de estoques; programação agregada de curto prazo e de projetos; e manutenção.

Segundo Heizer e Render (2001), a gestão de projetos está dividida em três fases: planejamento - que define o projeto, as metas e organiza a equipe; programação - relaciona pessoas, dinheiro, suprimentos e todas as atividades envolvidas no processo; controle - monitora recursos, custos, qualidade, orçamentos, revisa e refaz planos.

O controle de projetos exige um rígido monitoramento de recursos, custos, qualidade e orçamentos. As ferramentas de controles mais utilizadas são os relatórios e diagramas PERT/CPM. Os programas mais conhecidos são o Primavera (da Primavera Systems, Inc), o Ms Project (da Microsoft Corp.), o Macproject (da Apple Computer Corp), o Pertmaster (da Wesleyminster Software, Inc), o VisiSchedule (da Paladin Software corp) e o Time Line (da Symantec Corp.).

Os projetos bem sucedidos requerem competências técnicas e humanas. As competências técnicas identificam as atividades críticas nas quais a equipe de projetos deve focar seus esforços. As competências pessoais fornecem a motivação e o esforço da equipe, os quais são necessários para que o projeto seja concluído de maneira pontual (DAVIS; AQUILIANO; CHASE, 2003).

Os elementos do projeto do serviço apresentam aos clientes e empregados o serviço que eles esperam dar e receber. De acordo com Fitzsimmons (2005), eles são divididos entre estruturais e gerenciais:

A) ESTRUTURAIS

1. Sistema de prestação de serviço: contato com o cliente e participação do cliente
2. Projeto das instalações: tamanho, estética e leiaute
3. Localização: competição, características dos local
4. Planejamento da capacidade: acomodações, número de empregados, agendamento das consultas

B) GERENCIAIS

1. Encontro em serviços: cultura de serviços, motivação, seleção e treinamento, delegação de poder aos funcionários.
2. Qualidade: avaliações, monitoramento, método, expectativas *versus* percepções.
3. Informação: recursos competitivos, coletas de dados.

Nesse sentido ao analisar-se o papel das competências pessoais dos funcionários percebe-se que estas são de importância estratégica na execução do serviço, que como já foi dito é intangível e simultâneo.

3. MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Nos EUA , devido à alta concorrência de mercado, as empresas têm investido em melhorias de produtividade com foco no trabalhador. Os funcionários são vistos como uma importância estratégica indispensável ao processo de produtividade, uma vez que são eles que colocam em prática iniciativas competitivas. Por esta razão os

gerentes de operação planejam atividades e ações de acordo com a produtividade e perfil de cada colaborador. Muitas organizações americanas têm investido em treinamentos, tecnologias que otimizam o trabalho, incentivos relacionados à saúde, participação nos lucros dentre outros, para o seu público interno.

Segundo GAITHER, FRAZIER (2001) produtividade significa a quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos utilizados.

Sob o ponto de vista da mão-de-obra direta a tendência de redução de custos é voltada para a demissão de funcionários. Entretanto o custo, para algumas empresas, em relação a esta estratégia representa uma parte tão pequena, que talvez, o investimento em projetos de tecnologia e treinamentos fossem mais otimizadores. A produtividade para ser melhorada deve voltar-se para todos os fatores de produção – mão de obra, capital, material e gastos gerais. Em relação a mão de obra, como tornar um empregado mais produtivo?

Segundo Gaither (2001), existem três fatores que afetam a produtividade dos funcionários: tecnologia, máquinas, ferramentas e métodos utilizados (ambiente físico do trabalho); qualidade de produto; e desempenho. Em relação ao ambiente físico é necessário um investimento em tecnologias, já em qualidade do produto reduzir defeitos, sucata e retrabalho são fatores que impactam a produtividade positivamente. O foco deste artigo é voltado para o desempenho dos funcionários como estratégia de competitividade e produtividade, e a motivação destes é um dos tripés de sustentação da organização. As experiências de motivação tornaram-se bastante enfatizadas desde 1930 com Elton Mayo.

Talvez seja a motivação, a variável mais complexa na equação da produtividade, pois é a que leva uma pessoa a agir de determinada maneira. E a cultura empresarial deve ser uma referência para o estabelecimento de ações que promovam o encorajamento do trabalho em equipe e o desenvolvimento pessoal. A gestão do conhecimento nas empresas deve acontecer em todos os níveis e em rede, fazendo com que seus membros sejam comprometidos com os objetivos organizacionais.

Há vários fatores que são diretamente ligados à motivação: organização formal, grupos informais; projeto de trabalho; liderança; sindicato; condições econômicas; situações pessoais do empregado; e necessidades psicológicas do empregado (fisiológicas, segurança, social, estima e auto realização). As necessidades fisiológicas e de segurança, são na maioria das vezes levadas em consideração em programas de incentivo ao trabalho.

Se a produtividade for vista pelos empregados como um meio de satisfazer suas necessidades, é provável que isso resulte em elevada produtividade. Assim que os empregados tiverem suas necessidades satisfeitas através de recompensas condicionantes à produtividade é provável que o processo se repita (GAITHER, 2001, p. 463).

4. ESTRATEGIA EM SERVIÇOS

A visão estratégica em serviços é um fator determinante na elaboração dos projetos. Segundo Fitzsimmons (2005), as categorias básicas para sua implantação são a prestação de serviços, a estratégia operacional, o conceito em serviços e os segmentos alvo de mercado.

O Projeto Espaço Saúde da emissora de TV; os Programas: Ginástica Laboral, Prevenção e Controle de Estresse, Prevenção e Controle Cardiovascular e Avaliação Biomecânica e Ergonômica da Fundação de Saúde; o Programa Saúde Ocupacional da Empresa de Pneus remoldados; e os Projeto Delete Stress e Programa Alimentar Personalizado da empresa de sistema/tecnologia são desenvolvidos nas próprias instalações destas organizações, e têm como estratégia o atendimento ao cliente interno como fator de produtividade e competitividade.

Nestes casos, tem-se um alto grau de contato com o cliente interno, assim entendido como: a presença física do cliente no sistema e a porcentagem de tempo que o cliente deve ficar no sistema em relação ao total de tempo que leva para realizar o serviço.

5. ESTRATEGIAS DE SERVIÇOS: PROGRAMAS E PROJETOS COM FOCO NO COLABORADOR PARA A PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

Segundo Heizer e Barry (2001) produtividade é a razão entre as saídas (bens e serviços) e as entradas (recursos como trabalho e capital). Melhorar a produtividade é melhorar a eficiência, que significa realizar bem a tarefa com um mínimo de recursos e desperdícios.

Segundo ainda estes autores, produção é a criação de bens e serviços enquanto a gestão de operações é o conjunto de atividades que criam bens e serviços por meio da transformação de entradas em saídas. Em todas as organizações são exercidas atividades que criam bens e serviços tangíveis e ou intangíveis durante todo o processo de desenvolvimento e execução das suas atividades.

Segundo Fitzsimmons (2005), existem três estratégias competitivas genéricas: liderança global em custos, focalização e diferenciação.

No projeto Espaço Saúde, a estratégia de liderança global em custos, está focada nas instalações, que contemplam um ambiente totalmente equipado com salas destinadas ao atendimento odontológico, médico, fonoaudiólogo e fisioterápico. Investem na qualidade de vida do funcionário, sendo os serviços odontológico, médico e fonoaudiólogo totalmente custeados pela empresa. O serviço fisioterápico é oferecido a um custo reduzido para os funcionários e em alguns casos (cargos que julgam ter um maior nível de estresse no dia-a-dia) é totalmente subsidiado pela empresa. Os atendimentos (cerca de 110 mensais) são realizados durante o horário de trabalho do funcionário.

O serviço personalizado, oferecido nas instalações da empresa proporciona uma facilidade para os funcionários conforme uma das fisioterapeutas:

eles podem cuidar da saúde dentro da própria empresa, sem perder tempo de deslocamento, evitando estresse e com a certeza da qualidade do atendimento que irão receber. Além disso eles não pagam as sessões diretamente, o desconto vem

na folha de pagamento, facilitando a vida de todos (MMVMF, 2007)

Segundo Fitzsimmons (2005), a estratégia de focalização é construída a partir da idéia de satisfação de um mercado-alvo particular ao atender as necessidades específicas daqueles clientes, por isso os projetos das organizações citadas ocorrem em suas instalações, com o intuito de prestar seus serviços de acordo com as necessidades do seu cliente interno.

A estratégia de diferenciação, reside na criação de um serviço que é percebido como único, com destaque para valorização do treinamento de pessoal, que ainda segundo o autor supra, são os investimentos em desenvolvimento de pessoal e treinamento, que resultam em um aumento da qualidade dos serviços, sendo uma vantagem competitiva.

Na Fundação de Saúde o objetivo dos programas, segundo a profissional fisioterapeuta são:

proporcionar melhores condições de desempenho das tarefas no ambiente de trabalho e nas atividades de vida diária; diminuição do absenteísmo; ajudar a proporcionar reconhecimento e melhora da auto-estima; e prevenção e controle de patologias musculoesqueléticas, diabetes, hipertensão e estresse (DBSCC, 2007)

A empresa de pneus remoldados, cuida da saúde dos funcionários por meio do Programa Saúde Ocupacional o qual incentiva o emagrecimento. Os funcionários podem fazer ginástica na própria academia da empresa, antes ou depois do trabalho e aqueles que atingirem as metas podem ter um aumento de R\$200 (duzentos reais) em sua renda mensal. Para implementar o PSO, a empresa conta com o gerenciamento da Associação Brasileira de Ergonomia (Abergo).

Conforme o Presidente da companhia,

estatísticas revelam que 40% dos afastamentos funcionais são motivados por pequenas doenças e mal-estar, como gripes, dores nas costas, entorses e outras, que podem ser evitadas por um bom condicionamento físico. Os funcionários podem assegurar-se de que a empresa realmente se importa com eles, o que os motiva a ajudar a alcançar as metas (FS, 2007).

Conforme dados obtidos no site da empresa, a pesquisa é verdadeira e as faltas ao trabalho são cada vez mais raras, sendo que os funcionários com algum tipo de lesão causada por esforço repetitivo ou má postura diminuíram de 18% do quadro para 5,5%. Segundo o Coordenador do Programa RWCL (2007): "Oferecemos atividade física especial, não ginástica laboral. Todos estão com mais ânimo, saúde, auto-estima e bom humor".

A empresa de sistemas/tecnologia com seu Projeto Delete Stress e seu Programa Alimentar Personalizado tem como objetivo segundo a Analista de Recursos Humanos – LA (2007): “ Melhorar a qualidade de vida, saúde e disposição dos funcionários, aumentando a produtividade e entusiasmo na jornada de trabalho. O programa e o projeto são oferecidos para os funcionários e estagiários da empresa, os quais têm direito a 1 atendimento por projeto e programa, pelo menos 1 vez por mês.

Ainda segundo, a analista os resultados refletem diretamente na produtividade da empresa:

sem duvida vem refletindo nos resultados sim. Na área de atendimento de suporte, por exemplo, que é uma área considerada estressante (99% das atividades serem atendimento a cliente via telefone), o Delete Stresse atende muito bem aos funcionários, amenizando sintomas de estresse, baixa produtividade e até mesmo motivos de cansaço ou fadiga como afastamento.

Para uma estagiária KV (2007) o programa é importante para sua saúde e produtividade: “porque é possível verificar a importância que a empresa dá aos

funcionários, bem como a minha saúde e minha produtividade que melhoram consideravelmente.”

Percebe-se nesta amostra de organizações que de fato projetos e programas vêm sendo desenvolvidos nas organizações do país, talvez um pouco tarde, entretanto tendo visíveis resultados em termos de produtividade e competitividade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão estratégica em serviços é um fator determinante na elaboração dos projetos. As organizações que não se preocuparem com o seu colaborador estarão propensas ao fracasso, pois está claro que o serviço prestado por ele influencia nos resultados das mesmas.

Os projetos de serviços bem estruturados e planejados, que tenham como foco os clientes internos, podem ser considerados como uma ferramenta indispensável para a estratégia de competitividade e produtividade contemporânea empresarial. As empresas citadas são exemplos disso.

As organizações devem preocupar-se com a satisfação das necessidades dos empregados, pois ganham em melhoria de produtividade, conforme foi visto. Os funcionários felizes e satisfeitos ausentam-se menos do trabalho, a rotatividade para outras empresas diminui e a qualidade de serviços e produtos gerados aumenta.

Atualmente, o absenteísmo, a rotatividade e a baixa qualidade de produtos e serviços são fatores que impactam diretamente a organizações. Isso faz com que os gerentes de operações elaborem estratégias que envolvam de forma ampla as funções de seus colaboradores, de acordo com sua satisfação e necessidades.

Investimentos novos em tecnologia, em projetos que promovam impactos sociais na vida de seus parceiros e qualificação profissional, promovem uma excelência do

trabalho e do ambiente interno, no qual novas idéias levam ao diferencial competitivo.

Portanto a gestão para a qualidade deve ser global, de forma a atender os clientes externos e internos.

7. REFERÊNCIAS

AQUILIANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert. **Administração da Produção para a Vantagem Competitiva**. 10 edição, Porto Alegre, Bookman, 2006.

DAVIS, Mark M.; AQUILIANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços – operações, estratégia e tecnologia da informação.**, 4 ed., Porto Alegre, Bookman, 2005.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HEIZER, Jay; RENDER, Barry. **Administração de Operações**. 5 ed. São Paulo: LTC, 2001.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2. ed. rev. aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

SIMEÃO, Francisco. Responsabilidade Empresarial: BS Colway cuida da saúde dos funcionários. **Instituto Ethos**, Piraquara/PR, 200_. Disponível em: < <http://cidadania.terra.com.br/interna/0,,O1427613-EI3453,00.html> > Acesso em 08 de ago. 2007, às 16h55min.

SLACK Nigel, CHAMBERS Stuart e JOHNSTON Robert, **Administração da Produção**. 2ª ED. São Paulo: Editora Atlas, 2002.