

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THAYS CARINE MOHR IZABEL

**MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DENTRO DE UM  
CONTEXTO DE CRISE ECONÔMICA E CONSTANTES MUDANÇAS  
ORGANIZACIONAIS: PROPOSTAS DE MELHORIA SOB A LUZ DA TEORIA  
MOTIVACIONAL**

CURITIBA

2016

THAYS CARINE MOHR IZABEL

**MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DENTRO DE UM  
CONTEXTO DE CRISE ECONÔMICA E CONSTANTES MUDANÇAS  
ORGANIZACIONAIS: PROPOSTAS DE MELHORIA SOB A LUZ DA TEORIA  
MOTIVACIONAL**

Trabalho final de curso apresentado à Especialização em Gestão Estratégica, Departamento de Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Camila Camargo.

CURITIBA

2016

## RESUMO

Este trabalho contempla um relato de caso sobre a ACX Consultoria (nome fictício). Esta empresa da área de Serviços em Recursos Humanos atua no mercado desde 2007 e passou por diferentes fases nestes quase dez anos de história – galgou rápido crescimento orgânico e financeiro, expandiu sua operação à nível internacional e a partir de 2012 começou a sofrer consequências negativas na área de pessoas e na área financeira, gerando grande rotatividade e afetando a motivação de seus funcionários. O objetivo deste relato de caso é contextualizar a área de Gestão de Pessoas da ACX Consultoria, considerando sua história e a atual realidade da organização, para propor melhorias viáveis que elevem a motivação dos funcionários da empresa através da estruturação e implementação de práticas básicas, porém, sólidas de gestão de pessoas como: programas de integração, reuniões periódicas de equipe, programas de desenvolvimento individual e de líderes.

Palavras-chave: Motivação, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

This work contemplates a Case Report about ACX Consulting (under fictitious name). This Human Resources service company operates in the Market since 2007 and has faced different phases during this almost ten years of history – achieved fast organic and financial growth, expanded its operation in international level and since 2012 started to suffer negative consequences in people management and financial issues, generating a high turnover and affecting the motivation of its employees. The objective of this Case Report is to contextualize the People Management area of ACX Consulting, considering its history and the current reality of this organization, to propose viable improvement actions that raise the employee's motivation through the structuring and implementation of basic, but solid people management processes, such as: integration programs, periodic team meetings, individual and leadership development programs

Key Words: Motivation, People Management, Human Resources.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ÁREAS DA EMPRESA .....	15
FIGURA 2 – DISTRIBUIÇÃO DE FUNÇÕES E CARGOS .....	15
FIGURA 3 – FLUXO DA EXECUÇÃO DO SERVIÇO .....	17
FIGURA 4 – PIRÂMIDE DA TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	23

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>CONHECENDO A EMPRESA .....</b>	<b>8</b>
2.1	A HISTÓRIA DA ACX CONSULTORIA .....	8
2.2	CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	12
2.3	ESTRUTURA DA EMPRESA .....	15
2.4	FLUXO DO SERVIÇO .....	17
2.5	ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	18
<b>3</b>	<b>CONTEXTO ORGANIZACIONAL ATUAL DENTRO DO CONTEXTO DE CRISE ECONÔMICA.....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>PROPOSTA DE MELHORIA .....</b>	<b>22</b>
4.1	PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO .....	25
4.2	REUNIÕES PERIÓDICAS DE EQUIPE .....	26
4.3	PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL .....	27
4.4	TREINAMENTO DE LIDERANÇAS .....	28
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas nas empresas vem sofrendo profunda transformação em seu objetivo e modos operante. Antes vista como área de apoio e de processos meramente administrativos, há décadas luta para quebrar este paradigma e entrar no conjunto de áreas que são essenciais para a sobrevivência da empresa, provendo visão de negócio, estando em sinergia com os demais setores e tratando os recursos humanos como matéria primária para obter sucesso e qualidade nos resultados. Através das práticas de um Recursos Humanos (RH) situado neste novo momento, consegue-se manter uma equipe engajada e conectada com a marca e a organização, de forma perene para obtenção dos resultados que deseja alcançar.

Atualmente, o Brasil e o mundo estão enfrentando uma crise econômica grave, que está tirando do mercado diversas empresas de pequeno e médio porte, ou até mesmo empresas grandes que não tinham um planejamento financeiro adequado para enfrentar este momento. Neste contexto, empresas pequenas tendem a focar todos os seus esforços em gerar recebimentos, e podem postergar a necessidade de investir nas pessoas. Este é o caso da ACX Consultoria de serviços em RH, que será tratada aqui com este nome fictício, e que está enfrentando dificuldades ao perder muitos talentos da empresa e também em manter a motivação da equipe dentro do contexto de crise econômica e do momento da organização.

O objetivo deste trabalho é analisar quais as consequências deste contexto organizacional na motivação dos funcionários da ACX Consultoria, e propor melhorias em práticas de gestão de pessoas, utilizando principalmente a mão de obra e o conhecimento já existentes na empresa, por se tratar de uma consultoria de serviços em RH, para assim criar um ambiente de maior engajamento e retenção dos funcionários que atuam nesta empresa.

## 2 CONHECENDO A EMPRESA

### 2.1 A HISTÓRIA DA ACX CONSULTORIA

A ACX Consultoria é uma empresa privada que foi fundada na cidade de São Paulo em 2007 por um executivo empreendedor que, após trabalhar em uma consultoria de serviços de RH multinacional, decidiu abrir sua própria empresa neste segmento, pois acreditava ser um mercado promissor e rentável. Além das perspectivas que tinha no negócio, também se identificava muito com a área de desenvolvimento organizacional e de liderança.

Logo nos primeiros anos de operação a empresa se colocou no mercado com o diferencial de ofertar um serviço personalizado, flexível e principalmente ter sempre a visão das necessidades de cada cliente, considerando suas características e conhecendo de forma profunda sua cultura e identidade – atendendo empresas de qualquer segmento ou porte que desejassem um parceiro estratégico para área de RH. Através deste posicionamento, a empresa conquistou um grande cliente do segmento de serviços financeiros, que gerava recorrência e volume de compras. Através da capitalização que este cliente gerou, a empresa abriu escritórios regionais em outras cidades no Brasil (Rio de Janeiro, Campinas e Curitiba), abrangendo em seu atendimento todo o território nacional.

A ACX Consultoria vivenciou entre 2007 e 2011 um crescimento exponencial – passando de apenas 4 funcionários iniciais e um faturamento zero, para mais de 100 funcionários e um faturamento anual acima de dez milhões de reais. Neste período se fortaleceu a cultura da empresa de meritocracia e grandes oportunidades de crescimento e ganhos financeiros para pessoas jovens, qualificadas e engajadas com o negócio. Conseqüentemente, em uma empresa que passou a ter um lucro tão expressivo em pouco tempo, algumas pessoas galgaram posições altas de forma muito rápida, sem o tempo de treinamento e avaliação de performance necessárias. Neste período formou-se um quadro de sócios minoritários, ocupando cargos de Gerência, e que seriam decisores na empresa em conjunto com a presidência.

Dentro de um avanço tão veloz, não foram criados os processos necessários de controle, gestão e principalmente de análise de custos e formação de preços. Os padrões existiam, porém, eram característicos de cada gestor ou de cada escritório, e nem sempre eram compartilhados e implantados na empresa toda.

Ainda neste período inicial de crescimento e estruturação, a empresa dividiu seus produtos em quatro áreas, alocando operações dedicadas e especializadas exclusivamente em cada uma delas:

**Recrutamento e Seleção de Especialistas e Executivos:** configura como o principal produto da empresa, e que historicamente representa o maior nível de faturamento e de margem de lucro. Além disso, é o serviço prestado mais reconhecido pelos clientes e pelo mercado;

*Recruitment Process Outsourcing (RPO):* consiste na terceirização da área de recrutamento e seleção de um cliente, com a premissa de que contenha volume e recorrência, o que gera uma precificação mais acessível. O faturamento desta área é o segundo mais representativo da empresa, porém, concentra-se em um grande cliente, e possui uma necessidade de maior volume de mão de obra:

- a) **talentos:** estruturação e condução de programas de estágio e trainee. É um produto pouco difundido no mercado, com baixa saída e representatividade no faturamento total da empresa;
- b) **consultoria:** estruturação de processos gerais de recursos humanos, como desenvolvimento de *Business Partners* de RH, estruturas de cargos e salários, avaliação de potencial e sucessão e *assessment*. É um produto com representatividade mediana no faturamento geral da empresa, e pouco difundido no mercado.

Para cada divisão da empresa foi eleito um Gerente, proveniente do quadro de sócios minoritários, e que trabalham na ACX Consultoria desde seus primeiros anos de operação. Além destes quatro Gerentes, foram contratados três Diretores para conduzir os escritórios regionais da empresa (Campinas, Curitiba e Rio de Janeiro).

Além da estruturação das equipes e dos escritórios, o presidente também investiu em:

- a) construção da marca e de materiais de publicidade (cartões, site, folders, agendas, cadernos, dentre outros);
- b) implantação de um bom sistema de gestão;
- c) treinamento dos gestores da empresa através de workshops de liderança;

- d) oferta de bons benefícios (planos de saúde de ponta, carros executivos para gerência e diretoria, amplo reembolso de despesas, auxílio educação);
- e) política de comissionamento mensal (possibilitando que cada funcionário recebesse de 10 a 15% de comissão mensal sobre o seu resultado, desconsiderando o resultado geral da empresa);
- f) definição da missão, visão e valores, sendo eles:
  - **Missão:** desenvolver soluções inovadoras e entregar alto valor e níveis de serviço para nossos clientes, promovendo o contínuo desenvolvimento das Pessoas e da Sociedade,
  - **Visão:** ser referência em Consultoria em Desenvolvimento Organizacional e Estratégia de Gestão de Pessoas,
  - **Valores:** integridade, Respeito, Ética nas relações, Desenvolvimento contínuo, Entusiasmo, Comprometimento, Engajamento, Orientação a Serviços, Orientação a Resultados.

Em 2012, após avaliações de mercado e cenários econômicos internacionais, a empresa decidiu dar mais um passo pioneiro e abrir um escritório em Santiago no Chile, tornando-se a primeira Consultoria brasileira deste segmento a iniciar operações no exterior.

Devido ao rápido crescimento, tanto financeiro quanto orgânico, Gerentes e Diretores tiveram desde o início muita autonomia e pouco acompanhamento de seu desempenho por parte da presidência da empresa. Este excesso de autonomia, gerou alguns comportamentos indesejados por parte dos gestores, como não cumprir o horário de trabalho, chegar na empresa depois da equipe e ir embora mais cedo, implantar novos processos de forma individual, dentre outros.

A partir do ano de 2012, a organização começou a sofrer as consequências desta falta de acompanhamento e de um planejamento estratégico e financeiro mais organizados, das escolhas erradas na definição das lideranças e do não cumprimento das diretrizes e padrões da empresa em todas as regionais, ou até mesmo na matriz.

Em 2014, a empresa sofreu uma reestruturação impactante de pessoas, com a demissão de todas as diretorias regionais após a descoberta de algumas falhas e até mesmo comportamentos antiéticos que ocorriam longe dos olhos da presidência. Neste momento as pessoas que estavam subordinadas à estas diretorias, tiveram oportunidade de crescimento e foram promovidas à Gerências Regionais. O corpo de

Gerentes das áreas especialistas se manteve em São Paulo formada pelos sócios minoritários, e a cultura de meritocracia ainda era vivenciada por todos.

Em 2015 mais mudanças ocorreram. Com novos funcionários ocupando posições de Gestão na empresa, muitas pessoas em nível de operação foram desligadas e substituídas. Devido à estas mudanças bruscas na estrutura, a empresa enfrentou uma queda significativa no faturamento e iniciou sucessivos aportes financeiros bancários para honrar a folha de pagamento e optou por fechar os escritórios regionais do Rio de Janeiro e de Campinas, passando o atendimento destas regiões para matriz em São Paulo.

Ainda em 2015 a situação se agravou, e as constantes reestruturações de pessoas tornaram o ambiente instável e sem padrões definidos – cada pessoa que assumia as posições de liderança empregava livremente seu estilo e seus processos, e perdeu-se o que seria o padrão da empresa como um todo. Além disso, foi eliminado o benefício de auxílio aos estudos, e também foi restringida a política de reembolso de despesas (destinado a área comercial). Neste momento grande parte dos talentos da empresa já buscava novas oportunidades no mercado de trabalho.

Desta forma, deu-se início à um período de baixo engajamento e baixa identificação dos funcionários em geral com a marca da empresa, e com a cultura próspera e meritocrática que um dia “existiu”, pois dentro de um resultado tão abaixo do aceitável, tornou-se difícil ou até mesmo improvável vender a possibilidade de crescimento.

Em 2016, houve uma nova mudança radical na política de comissionamento da empresa, que passou a ser avaliada sobre lucro geral da empresa, e não sobre o desempenho individual dos funcionários. Considerando que não havia lucro, e sim prejuízo, todos os funcionários comissionados perderam de 30 – 40% de seu rendimento mensal anterior. Esta ação causou o pedido de desligamento de 90% da equipe comercial, e grande parte da equipe operacional. Ainda em 2016, a empresa estrangulou suas possibilidades de empréstimos, e passou a atrasar o pagamento da folha por meses consecutivos, atingindo todos os funcionários.

Atualmente a empresa que, antes tinha mais de 100 funcionários, está com menos de 30. O momento é de recuperação – devido à drástica redução de custos, a empresa consegue equilibrar melhor seu fluxo de caixa, porém, ainda contando mensalmente com os recebimentos para pagar as despesas e a folha. As promoções necessárias e inadiáveis foram realizadas, trazendo um pouco a lembrança da cultura

de meritocracia, antes vivida amplamente. A equipe comercial que, como dito saiu da empresa, não foi repostada, e as atividades comerciais foram pulverizadas entre as demais gerências.

Está sendo praticada a transparência e o constante compartilhamento de informações com todos os funcionários sobre o resultado da empresa, com o objetivo de evitar conclusões errôneas e mais insegurança por parte dos funcionários. Porém, todo o contexto citado, juntamente com a baixa atividade comercial, preocupa a todos sobre a perenidade do negócio.

## 2.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O mercado de Seleção Especializado em Executivos, chamado comumente de “*head hunting*”, é amplamente difundido no mercado global e local. Apesar de ser um segmento de atuação recente – o primeiro *head hunter* de que se tem notícia, surgiu nos EUA na década de 1920 – é considerado no mercado como parceiro estratégico com um serviço relevante para que as organizações possam ter pessoas que realmente irão levar a empresa para os resultados que se deseja alcançar. Nas décadas de 50 e 60 novos ícones surgiram, disseminando esta profissão, e criando um mercado que atualmente movimentava bilhões de dólares anualmente. (MACEDO, 2002).

Globalmente este segmento é composto por grandes empresas, em sua maioria fundadas por estes “ícones” que surgiram na história e que desenvolveram forte relacionamento com o alto escalão das maiores corporações existentes. Estas empresas possuem escritórios em vários países, concorrendo entre si, e também com empresas locais. Até o ano de 2000, localmente, este mercado era concentrado em poucas empresas tradicionais e bem estabelecidas, que possuíam em seu nome uma marca de confiança e também maior flexibilidade de preço comparado às multinacionais.

A partir do ano de 2000, com a disseminação desta profissão, diversos empreendedores decidiram investir nesta área e abrir suas próprias consultorias, permanecendo em um menor porte, mas “abocanhando” uma grande parcela do mercado antes restrita a poucos. Este crescimento no segmento, gerou uma necessidade de adequação de várias empresas com relação aos seus processos, suas práticas e preços, formando padrões de entrega, processos e qualidade neste

mercado. Entre os anos de 2000 e 2013, estas empresas passaram por um grande crescimento, acompanhado o crescimento econômico do mercado, o que gerava uma demanda de novas contratações e disponibilidade de orçamento para investimento em parcerias.

A partir do ano de 2014, em decorrência da crise econômica, vários Executivos de RH, antes funcionários de empresas e atualmente desempregados, iniciam a prestação de serviços de RH de forma autônoma, trazendo mais uma concorrência com preço baixo para as consultorias já existentes.

Como características deste mercado, estas empresas – das pioneiras às mais recentes são compostas por profissionais jovens, altamente qualificados academicamente, com fluência em diversos idiomas, altos salários e possibilidades de crescimento. Empresas que brilham os olhos da maior parte dos pertencentes à famosa “Geração Y”.

Desde 2014, devido à crise que afeta o mercado, as empresas estão apresentando uma decrescente necessidade de contratação de novos executivos, mantendo em seus quadros apenas profissionais essenciais para a perpetuação do negócio. Desta forma, este cenário está afetando diretamente as empresas do segmento, como a ACX Consultoria, que apesar de possuir outros produtos, sempre teve como principal serviço Recrutamento e Seleção. Existe a necessidade de fomentar as vendas em toda a gama de serviços que a empresa oferece, explorando nichos de mercado ainda não conhecidos. Além disso, a empresa pode expandir sua atuação com mais intensidade para estados que não possuam sedes das multinacionais ou consultorias locais bem estruturadas.

Mesmo com a conquista da recorrência em alguns grandes clientes, e abrangendo empresas pontuais de diferentes portes, a ACX Consultoria vê sua carteira diminuindo a cada mês, sendo emergencial a conquista de novos clientes e manutenção dos já existentes, além do rigor na qualidade de entrega.

Além da problemática de mercado já citada, a concorrência está trabalhando com preços cada vez mais agressivos e insustentáveis, modificando os padrões do mercado de consultoria em recursos humanos, o que interfere nas negociações e na conquista de novos clientes.

Fazendo uma associação às cinco forças competitivas de Porter (1989), podemos melhor analisar o contexto da organização ACX Consultoria, considerando:

- a) **rivalidade entre os concorrentes:** grande concorrência, reduzindo preços praticados no segmento e maior dificuldade de diferenciar o produto devido à grande oferta existente no mercado;
- b) **poder de negociação dos clientes:** alto. Devido à grande concorrência, os clientes possuem diversas opções de fornecedores e por este motivo o preço é um fator determinante na contratação do serviço;
- c) **poder de barganha dos fornecedores:** médio. Atua-se com fornecedores de pequeno porte (de manutenção de computadores e telefonia, materiais de escritório e serviços de contabilidade e jurídico) que desejam continuar fornecendo, porém, possuem poder de barganha apenas quando a empresa apresenta alguma inadimplência nos pagamentos;
- d) **ameaça de produtos substitutos:** baixo. As empresas deste segmento seguem tendências semelhantes de serviços, e em geral se atualizam paralelamente com novas formas de atuação, que possuem diversidade baixa no mercado.
- e) **entrada de novos concorrentes:** alto. Por se tratar de um serviço especializado, exige baixo investimento para abertura de um novo negócio e existem novas consultorias concorrentes nascendo no mercado com frequência. Porém, a maioria tem um porte pequeno e dificuldade de se diferenciar no mercado e posicionar sua marca, portanto, seu maior diferencial costuma ser o preço.

A análise destas cinco forças permite avaliar o ambiente da empresa em diferentes ângulos e contextos, e assim identificar oportunidades de melhoria. No contexto da ACX Consultoria, a Rivalidade entre os concorrentes e a entrada de novos concorrentes no mercado, impactaram diretamente alguns padrões do negócio, exigindo constante adaptação com relação à precificação e formas de pagamento por parte dos clientes. Por forçar a redução dos preços, e a execução de projetos no risco, estes fatores afetam diretamente a rentabilidade da empresa, que precisou rever toda sua estrutura de custos, buscando oportunidades de redução para manter seu quadro de especialistas no atendimento e execução dos projetos, garantindo assim a mesma qualidade de entrega. Paralelamente o Poder de Negociação dos clientes cresce na medida em que a rivalidade no setor é acelerada pela entrada de novos concorrentes. Por outro lado, o baixo risco de produtos substitutos, permite que a empresa crie

sólidos processos e trabalhe na excelência de sua execução, criando maior credibilidade e retenção com sua carteira de clientes.

### 2.3 ESTRUTURA DA EMPRESA

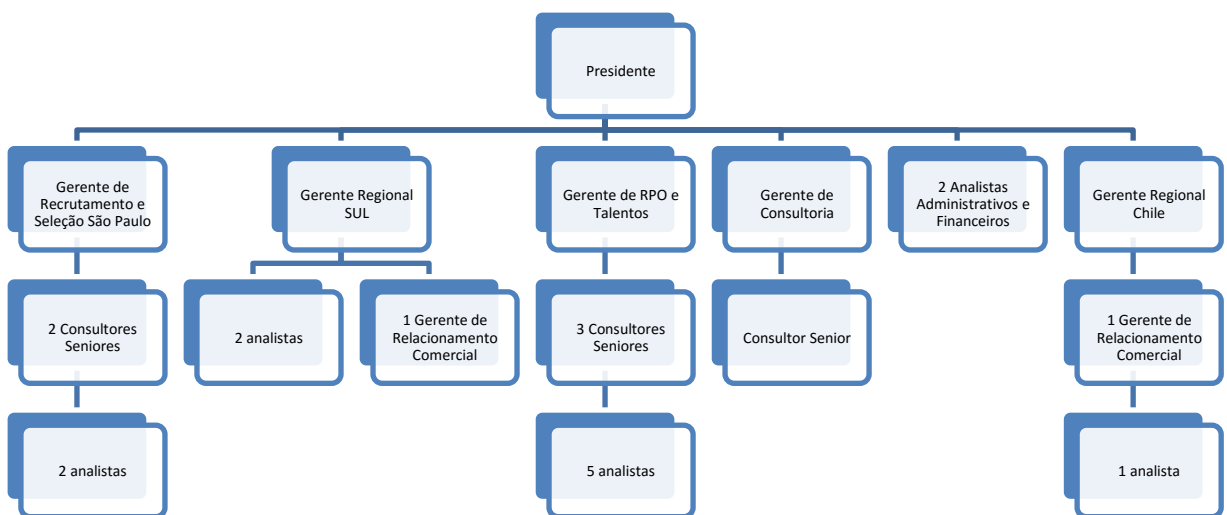
A estrutura da empresa pode ser dividida por cinco áreas conforme demonstra a Figura 1.



Fonte: A autora (2016).

As funções na empresa estão subdivididas de acordo com a área e cargo a que pertencem conforme apresentado na Figura 2.

**FIGURA 2 – DISTRIBUIÇÃO DE FUNÇÕES E CARGOS**



Fonte: A autora (2016).

A presidência da empresa é composta pelo sócio-fundador. Todas as decisões sobre estratégia de negócios, abertura de novos mercados, corte de custos e novos investimentos são tomadas por ele em conjunto com os sócios minoritários.

Os Gerentes de área e de escritórios regionais (do Sul e do Chile) respondem por toda a atividade comercial de sua área bem como pela gestão da operacionalização dos projetos e gerenciamento da sua carteira de clientes. Além disso, respondem pela gestão da equipe correspondente, trabalhando a motivação e o desenvolvimento de cada um. No caso dos escritórios regionais as Gerências contam com o apoio de um Gerente de Relacionamento comercial, dedicado exclusivamente à gerar novos negócios.

Os consultores seniores das diferentes áreas lideram a execução dos projetos, contando com o apoio da equipe de analistas que executam as atividades operacionais dos projetos.

As duas analistas do setor administrativo e financeiro são responsáveis por atividades de compras, folha de pagamento, Tecnologia de Informação (TI) e Jurídico (sendo os dois terceirizados), contas a pagar e receber.

## 2.4 FLUXO DO SERVIÇO

FIGURA 3 – FLUXO DA EXECUÇÃO DO SERVIÇO



Fonte: A autora (2016).

O início do fluxo do serviço se inicia quando um cliente ativo ou um potencial novo cliente indica uma demanda interna em sua empresa, a qual pode ser atendida por um dos quatro produtos da ACX Consultoria: Talentos, Consultoria ou Recrutamento e Seleção de Especialistas e Executivos. Esta identificação de demanda pode ocorrer passivamente (quando o próprio cliente contata a ACX Consultoria relatando a sua necessidade) ou de forma ativa (oportunidade descoberta através das visitas comerciais de Gerente de Relacionamento e Gerentes Regionais). Após a identificação da oportunidade, a área de Relacionamento com o cliente elabora uma proposta comercial que é enviada à área responsável no cliente, usualmente sendo a área de RH ou área de Compras.

Após a etapa da apresentação da proposta, o contratante e contratada iniciam a negociação com relação aos termos da proposta, discutindo aspectos como: prazo de entrega, taxa de cobrança, forma a pagamento e prazo de pagamento. Usualmente a principal negociação é focada na forma de pagamento, que pode ser realizada de duas maneiras:

- a) **Sucess Fee**: consiste em uma taxa maior de cobrança, porém, o cliente será onerado apenas no sucesso do projeto, o que na maior parte dos casos consiste na efetiva aprovação e contratação de um dos candidatos apresentados. Neste modelo o risco é todo da ACX Consultoria, por este motivo o valor trabalhado é maior;
- b) **Retainer Fee**: consiste em uma taxa mais flexível, porém, o cliente paga 30% do valor total do projeto na assinatura do contrato, e o restante após a finalização do projeto.

Chegando-se a um consenso com relação ao contrato e havendo o aceite do cliente com relação ao mesmo o Gerente de Relacionamento responsável irá passar as informações de faturamento ao setor financeiro para emissão da primeira fatura de cobrança (quando o contrato for no modelo de pagamento *Retainer Fee*). É designado um consultor especialista para ser o Gestor do Projeto do início ao fim, e com ele é realizada uma reunião com o cliente para fazer o alinhamento de todos os aspectos operacionais do projeto, detalhando a necessidade e a expectativa do cliente, prazo, ferramentas à serem utilizadas, etapas que ocorrerão dentro do cliente, e qualquer outro aspecto que possa impactar na condução do projeto.

Após o alinhamento externo com o cliente, o consultor responsável irá definir a equipe de apoio interna para aquele projeto e com ela irá alinhar o cronograma de entrega do projeto bem como todas as informações relevantes já trocadas com o cliente. Além disso, o Consultor realiza o planejamento estratégico do projeto definindo todas as etapas, estratégias à serem utilizadas e ferramentas. A partir deste alinhamento se inicia a efetiva execução do projeto dentro do escopo combinado, pela equipe de apoio interna (geralmente composta por 1 ou 2 analistas) sob a gestão do Consultor Responsável, que irá atualizar o cliente sobre todas as etapas.

Dentro do cronograma previsto, que muda de acordo com a natureza do projeto, é feita a entrega do resultado final – podendo ser candidatos finalistas com pareceres técnicos e comportamentais elaborados, um programa de trainee, um conjunto de avaliações de potencial, dentre outros. Após a entrega o Consultor é responsável por acompanhar as agendas com os candidatos e cliente dando todo o suporte necessário, até a efetiva finalização do processo, quando a área financeira irá realizar a emissão da fatura final do projeto.

## 2.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Apesar de ser uma consultoria que presta serviços na área de RH, a ACX nunca teve internamente um setor dedicado à esta área. Historicamente existe uma Analista Administrativa, que realiza atividades operacionais voltadas à administração de pessoal, bem como controle de folha de pagamento (que é realizada por um escritório terceirizado), controle de férias e contratação de benefícios. Esta funcionária possui apenas uma formação técnica, desta forma pode responder apenas por assuntos básicos e operacionais, e além disso, acumula outras atividades como gestão de contratos de aluguel, telefonia e demais fornecedores e compras.

Desde a sua fundação, alguns processos surgiram informalmente na ACX Consultoria na área de gestão de pessoas: ora criados por gestores que ainda estão na empresa e centralizados em apenas uma região, ou por gestores que já deixaram a empresa e também não perpetuaram estes processos como padrões da empresa. Dentre estas práticas e processos existentes, podemos citar:

- a) **integração de novos funcionários:** existe um roteiro de integração na matriz, que apresenta informações básicas, e já desatualizadas com relação aos padrões dos processos internos, *dresscode*, sistema operacional, hierarquia, dentre outros. Por este modelo não ter sido disseminado com um padrão para toda a empresa, ele é utilizado apenas em alguns casos de novas contratações, de forma isolada e aleatória;
- b) **plano de desenvolvimento individual:** criado por um diretor que ficou apenas um ano na empresa, não foi disseminado como padrão e tornou-se um processo esquecido e não utilizado;
- c) **reuniões internas de equipe:** costumam surgir e desaparecer de acordo com a disponibilidade dos gestores envolvidos. Cada gestor pratica as reuniões e feedbacks com suas equipes da forma que prefere, sem seguir um padrão da empresa.

Podemos ver que as poucas práticas de Gestão de Pessoas que existem na ACX Consultoria não seguem regras e padrões da cultura e objetivos da organização

como um todo, e sim variam de acordo com as características individuais de cada gestor.

### **3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL ATUAL DENTRO DO CONTEXTO DE CRISE ECONÔMICA**

A ACX Consultoria passou por muitas mudanças desde o seu ano de fundação em 2007, e devido à crise de mercado perdeu muitas pessoas e também fez mudanças impopulares em algumas práticas da empresa. Dentro deste contexto de mudanças, tornou-se um desafio reter os talentos da empresa ou até mesmo mantê-los motivados, pois é cada vez mais baixa a identificação e o engajamento dos funcionários com os objetivos da organização. Isto deve-se ao fato de que, por estar com uma cultura “indefinida” no momento, sem práticas sólidas de gestão de pessoas e por estar realizando diversos cortes de custos que afetam financeiramente os funcionários, os mesmos não conseguem encontrar razões e benefícios para manter este engajamento.

#### 4 PROPOSTA DE MELHORIA

O tema da motivação no trabalho cresceu consideravelmente no âmbito empresarial. Um ambiente laboral estimulante, satisfatório e produtivo, será benéfico para a empresa e seus colaboradores. (PEREZ-RAMOS, 1990). Desta forma, como proposta de melhoria para a ACX Consultoria, visando o aumento da motivação de seus funcionários, apresentam-se algumas sugestões de estruturação e implementação de práticas básicas, porém, sólidas na área de Gestão de Pessoas, as quais como citado anteriormente, atualmente não são realizadas de forma planejada e recorrente na empresa.

Todas as propostas de melhoria que serão apresentadas, visam trabalhar a motivação dos funcionários, gerando conseqüente melhora no desempenho e retenção de pessoas. Devido à limitada disponibilidade de recursos financeiros no momento, a proposta contém soluções de baixo custo utilizando principalmente os talentos existentes na organização e os especialistas de cada área da empresa, que são altamente qualificados para prestar serviços ligados à gestão de pessoas aos seus clientes externos.

De acordo com Bastos (2001), o trabalho é uma característica central da sociedade moderna, ocupando grande parcela do tempo da maioria das pessoas, e as recompensas obtidas através dele determinam o padrão de vida e o status social de um indivíduo.

Em tudo que se faz, é necessário ter uma força, uma energia que o impulsiona a realizar determinadas tarefas, ou ao menos, que gere uma propensão para um comportamento específico. O termo Motivação vem do latino, "*motivus*", relativo a movimento. O que motiva uma pessoa, gera nela ânimo, ação para busca de novas conquistas – é o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo (NAKAMURA et al., 2005).

A motivação surge da possibilidade de se atender as necessidades internas de um indivíduo. Segundo Bastos (2001), no mundo empresarial o fenômeno da motivação é tratado devido à necessidade de se ter maior rapidez na execução de tarefas, melhor qualidade e produtividade, satisfação, dentre outros fatores. É necessário que as práticas de gestão de pessoas sejam alinhadas aos objetivos empresariais e que trabalhem estes aspectos motivacionais dos indivíduos de forma clara e coerente, pois, de acordo com Fiorelli (2004), os indivíduos são regidos por um

sendo de justiça, ou seja, têm a crença que se emitirem o comportamento necessário terão a recompensa esperada, seja ela financeira ou não.

Para Bastos (2001) o pior cenário em uma empresa é um baixo índice de motivação, por esta razão a organização deve encontrar formas adequadas de prover a realização individual de seus empregados.

De acordo com Nakamura et al. (2005), a motivação dos funcionários de uma empresa é resultado das atitudes sobre a administração dos recursos humanos, envolvendo as recompensas oferecidas aos empregados, sendo elas financeiras ou não. É importante frisar que existem outros aspectos que também influenciam na motivação dos funcionários, como a sua história passada, a sua capacidade física e a situação ambiente onde se encontra. (BASTOS, 2001).

Existem fatores motivacionais que são intrínsecos, e despertados através da possibilidade de reconhecimento, status, responsabilidades e desafios. (FIORELLI, 2004). Segundo Perez-Ramos (1990), Maslow, autor da mais conhecida dentre as teorias de conteúdo sobre a motivação – Teoria da Hierarquia das necessidades –, identificou as principais necessidades do ser humano e as classificou em uma escada ascendente de hierarquização, conforme a Figura 4:

FIGURA 4 – PIRÂMIDE DA TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Fonte: Robbins (2002).

Segunda esta teoria, cada tipo de necessidade deve ser satisfeita de forma suficiente, antes dos níveis mais altos da pirâmide. A medida que as necessidades do nível inferior são satisfeitas, surgem as necessidades dos níveis superiores que passam então a motivar o comportamento. Porém, esta teoria é bastante flexível

segundo o próprio Maslow, que reconhece que existem variações individuais principalmente no que diz respeito à intensidade de cada necessidade e o momento no qual elas prevalecem. (PEREZ-RAMOS, 1990).

Muitos autores acreditam que no ambiente organizacional, o fator que exerce maior influência é o da realização. Por este motivo, de acordo com Fiorelli (2004), observa-se que existe uma inversão na ordem desta hierarquia, quando as pessoas abdicam de necessidades de categorias inferiores (segurança, fisiológica ou até mesmo social) para satisfazer categorias superiores como a Estima, que envolve auto realização e o autodesenvolvimento. (NAKAMURA et al., 2005). Podemos perceber isto quando um pai de família abdica de sua saúde psicológica e física, e até mesmo da convivência social com a sua família para obter reconhecimento e status profissional. Ou ainda, quando a necessidade da aceitação pelo chefe e pelos colegas precede a necessidade de recompensas financeiras.

Apesar das diversas teorias existentes, existe o consenso de que a melhor compreensão do fenômeno da motivação afeta diretamente a provisão de resultados e o melhor aproveitamento dos recursos da empresa. (PEREZ-RAMOS, 1990).

De acordo com Schein (1978 apud TAMAYO; PASCHOAL, 2003), a organização é uma coordenação racional das atividades de diversas pessoas, que perseguem um objetivo comum. Através desta interação mútua para obtenção de fins específicos, a valorização do empregado e do seu trabalho têm grande relevância para que os dois níveis de interesse resultem na produtividade necessária – e a melhor forma de valorizar um empregado, é oferecer à ele possibilidades de realizar suas necessidades e metas.

Após a explanação sobre o que se caracteriza a motivação, considera-se que a partir dela gera-se a satisfação dos indivíduos, por este motivo conseguir canalizar a motivação dos funcionários, para os objetivos da organização, têm sido preocupação constante dos administradores. (NAKAMURA et al., 2005).

Cada empresa deve desenvolver ações apropriadas à sua realidade e aos seus objetivos. Adotar programas e práticas motivacionais têm como objetivo principal manter os funcionários na empresa, dando o melhor de si na execução de suas atividades e obtenção de resultados. A motivação e a produtividade caminham juntas, por este motivo é de suma importância a criação de programas que gerem a motivação dos funcionários.

De acordo com Bastos (2001) funcionários em funções superiores, e em classes econômicas média e alta são mais motivados por fatores de realização do que por fatores financeiros, desta forma devido às características socioeconômicas dos funcionários da ACX Consultoria, propõe-se primordialmente trabalhar com a criação de ações que foquem nos aspectos de realização não financeira, atendendo também o momento de econômica da empresa.

Estas ações são englobadas nas práticas de Gestão de Pessoas, caracterizando-se por um conjunto de processos e seus consequentes resultados, obtidos através dos funcionários. A utilização destas práticas produz um resultado claro e mensurável na performance geral da organização, geram elevados níveis de motivação e envolvimento dos funcionários. (VELOSO, 2007).

Abaixo seguem sete propostas para criação e implementação de práticas de gestão de pessoas na ACX Consultoria.

#### 4.1 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

Consiste no acolhimento inicial realizado pela empresa. O novo funcionário deverá ser apresentado formalmente à equipe geral da organização, através de uma comunicação formal via e-mail, e também aos seus pares e subordinados, através de líder. Este programa de integração é essencial para que o novo colaborador se sinta acolhido e tenha as informações essenciais para a execução de sua atividade e para a compreensão do ambiente organizacional no qual está se inserindo.

Na ACX Consultoria, propõe-se que o programa de integração seja estruturado através de um alinhamento e reuniões entre o corpo gerencial da empresa, e a área de departamento pessoas, englobando os seguintes tópicos:

- a) história da empresa;
- b) valores, visão e missão;
- c) apresentação das áreas e produtos da empresa;
- d) estrutura organizacional e hierarquia;
- e) fluxo de serviço (detalhando-se o fluxo de cada produto, e direcionando a apresentação de acordo com o setor de especialidade do novo colaborador);
- f) regras de convivência, etiqueta e vestimentas;

- g) orientações quando à utilização de sistema;
- h) esclarecimentos sobre assuntos de departamento pessoal (horário de trabalho, férias, pagamento de salário, notificação de ausências, dentre outros).

A integração deverá ser realizada na matriz da ACX Consultoria em São Paulo, mesmo para novos colaboradores de outras cidades ou estados, pela gerência local desta unidade corporativa.

#### 4.2 REUNIÕES PERIÓDICAS DE EQUIPE

Para Fiorelli (2004), realizar trabalhos e atividades em grupo, proporciona aos profissionais a união para obter um resultado comum, além da possibilidade de suprir uma necessidade social e obter reconhecimento interno. Segundo Bastos (2001) o fator social, de relacionamento interpessoal, pode afetar diretamente a produtividade de um indivíduo quando este não se sente integrado ao grupo.

Desta forma, o entrosamento da equipe é essencial para a elaboração de novas ideias, obtenção de satisfação pessoal e para a contribuição com soluções para resolução de problemas. Através de uma pesquisa com 21 profissionais, Gomes, Anselmo e Lunardi Filho (2000) constatou que as reuniões de equipe que promovem a satisfação e o espaço para reflexões e expressão de ideias e sentimentos devem ocorrer de forma frequente e periódica, e não apenas em situações emergenciais, com foco na resolução de problemas latentes.

Propõe-se que na ACX Consultoria, cada liderança realize uma reunião semanal com a sua equipe de até 2 horas de duração, abordando os seguintes temas:

- a) abertura da reunião através da reflexão sobre algum assunto pertinente ao trabalho, que transmita inspiração e integração (através de vídeos, textos, ou situações cotidianas que permitam uma reflexão para aprendizado);
- b) avaliação da operação, analisando em qual estágio encontram-se os projetos ativos da área, e quais são as tarefas a serem realizadas em cada um deles dentro da próxima semana;

- c) avaliação do resultado comercial, apresentando os novos projetos que foram conquistados na semana que passou, e as perspectivas de novos projetos para a próxima semana;
- d) tempo livre para dúvidas ou compartilhamento de experiências vividas na última semana.

Além das reuniões semanais de equipe, propõe-se a realização de uma reunião mensal geral com a participação de todas as regionais (através de vídeo conferência) para apresentação de resultados gerais de faturamento, operação e comercial, bem como as respectivas previsões para o mês seguinte. Neste momento também serão compartilhadas as notícias sobre novas contratações, demissões e promoções.

É de suma importância que haja uma pessoa responsável em cada reunião para redigir as tarefas alinhadas e as previsões passadas, compartilhando este material com todos os participantes.

#### 4.3 PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Um dos fatores primordiais dos fatores motivacionais da empresa é o desenvolvimento do indivíduo, o que implica em incentivar e aprimorar o envolvimento do indivíduo no resultado da organização, através de um compromisso mútuo de responsabilidade e consideração. (BASTOS, 2001).

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a possibilidade de se ter desenvolvimento e promoções na carreira, é um aspecto motivador no trabalho. A avaliação da necessidade do desenvolvimento das competências individuais de cada funcionário, visa auxiliar a organização na implementação efetiva de sua estratégia, e na obtenção dos resultados desejados. (BÜNDCHEN; DA SILVA, 2005).

Propõe-se que na ACX Consultoria, cada líder seja responsável por realizar o plano de desenvolvimento individual de seus liderados, através de reuniões trimestrais, nas quais será feita uma reflexão sobre como o funcionário se enquadra nas competências necessárias ao cargo, e em que aspectos que necessita se desenvolver durante o próximo trimestre, quando será avaliado sobre a sua evolução nos pontos de desenvolvimento alinhados anteriormente.

Pode-se dizer que a gestão do desempenho de um funcionário é um processo, que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

A gestão de desempenho está estritamente relacionada a gestão de recursos humanos, já que pode ser compreendida como a função de atrair, desenvolver o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Além disso, o gestor deverá identificar quais são os pontos fortes daquele profissional, e permitir que ele empregue estas habilidades no exercício de sua função.

Os indivíduos não possuem os mesmos valores de trabalho, e a relação dele com a sua satisfação no cargo, depende de diversos fatores, incluindo sua história anterior. (BASTOS, 2001). Portanto, os líderes da empresa devem conhecer de forma individual cada um de seus funcionários para obter maior efetividade na avaliação das possíveis movimentações que poderá realizar, e os impactos que elas terão na motivação do indivíduo e do grupo. A realização das reuniões de Plano de Desenvolvimento Individual, poderão contribuir para esta aproximação e permitir um melhor conhecimento do líder sobre seus funcionários.

#### 4.4 TREINAMENTO DE LIDERANÇAS

A chefia tem um papel importante na promoção da motivação dos funcionários, razão pela qual deve-se ter cuidado na escolha e no treinamento das pessoas que irão exercer comando sobre outras. (BASTOS, 2001).

De acordo com Schette (1999), os líderes consideram importante o treinamento como forma de capacitá-los para o trabalho, e muitas vezes se ressentem quando não recebem este suporte. Um profissional do ramo de psicologia, pode ter papel fundamental para contribuir com o desenvolvimento dos líderes para além das competências técnicas, permitindo que desenvolvam habilidades relacionais, comportamentais e empresariais, além de fornecer suporte psicológico na adaptação do profissional ao papel de líder.

Ainda segundo Schette (2005), para isto, deve-se fornecer treinamentos de gestão de pessoas, fornecer ferramentas de gestão, aconselhamento psicológico, programa de desenvolvimento de competência de liderança, devendo-se estender para os cargos de gerência da empresa. Como resultado, os líderes da empresa devem mudar sua forma de liderar, passando de uma posição autoritária para uma participativa, e alinhada à cultura e aos objetivos gerais da organização.

A realização destes treinamentos é de suma importância na empresa, visto que a relação do líder com seus subordinados afeta diretamente o clima organizacional, e pela possibilidade do líder influenciar a equipe positivamente no contexto do trabalho. (SCHETTE, 2005).

Na ACX Consultoria, propõe-se que um especialista na área de Consultoria da empresa, seja responsável por elaborar e aplicar o programa de treinamento de lideranças da empresa ao corpo gerencial.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar o contexto da empresa ACX Consultoria, desde sua fundação até os dias atuais, para entender como mudanças orgânicas e financeiras afetaram diretamente a motivação de seus funcionários, para então propor melhorias na área de Gestão de Pessoas que auxiliem na melhora da motivação e do engajamento dos profissionais com a organização.

Inicialmente foi realizada uma descrição detalhada da empresa, através do relato de sua história, do seu contexto no mercado, da estrutura de pessoas, do fluxo de serviços e da área de Gestão de Pessoas existente na empresa. Pode-se verificar através deste relato, que as lideranças despreparadas, o rápido crescimento orgânico e financeiro e a falta de um controle mais rigoroso de processos de gestão, impactaram no cenário atual da empresa com alto endividamento, rotatividade e desmotivação dos funcionários.

Foi sugerida como proposta de melhoria, a implementação de quatro processos básicos na área de gestão de pessoas, utilizando-se mão de obra especializada da própria empresa, para poupar os recursos financeiros escassos. Estes processos são: programa de integração, reuniões periódicas de equipe, plano de desenvolvimento individual e desenvolvimento de lideranças.

A implementação destes processos irá permitir que a empresa como um todo trabalhe em sinergia de encontro à objetivos comuns, fortaleça processos e a cultura da organização e conseqüentemente os laços de confiança com seus funcionários, que poderão trabalhar mais motivados e engajados com o negócio.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, V. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BÜNDCHEN, E.; DA SILVA, A. B. Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 7, n. 13, jan./jul. 2005.
- FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GOMES, E. S.; ANSELMO, M. E. O.; LUNARDI FILHO, E. D. As reuniões de equipe como elemento fundamental na organização do trabalho. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, v. 53, n. 3, p. 472-480, jul./set. 2000.
- GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.
- MACEDO, G. De onde vem os HeadHunters. **Exame.com**, 5 abr. 2002. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/de-onde-vem-os-headhunters-m0059203>>. Acesso em: 10 set. 2016.
- NAKAMURA, C. et al. Maringá Management: **Revista de Ciências Empresariais**, Umuarama, v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005.
- PEREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia-USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. New York: The Free Press, 1989.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHETTE, F. R. **O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais segundo psicólogos e líderes**. 2005. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, Centro de Ciências da Vida Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Ser líder**: um estudo fenomenológico de depoimentos. 1999. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 1999.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. 2003.

VELOSO, A. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. Porto: Universidade do Minho, 2007.