

**KELLY VIANA SHUHAMA**

**A gestão dos recursos humanos relacionada à melhoria de resultados em  
empresas de projeto**

São Paulo  
(2017)



**KELLY VIANA SHUHAMA**

**A gestão dos recursos humanos relacionada à melhoria de resultados em  
empresas de projeto**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do título de Especialista em  
Gestão de Projetos na Construção Civil

Orientador: Prof. Roberto Mingroni

São Paulo  
(2017)



**KELLY VIANA SHUHAMA**

**A gestão dos recursos humanos relacionada à melhoria de resultados em  
empresas de projeto**

Dissertação apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do título de Especialista em  
Gestão de Projetos na Construção Civil

Orientador: Prof. Roberto Mingroni

São Paulo  
(2017)

Shuhama, Kelly

A gestão dos recursos humanos relacionada à melhoria de resultados em empresas de projeto / K. Shuhama – São Paulo, 2017.  
111 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Recursos Humanos 2.Liderança 3.Motivação 4.Estruturas Organizacionais I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

Dedico este trabalho à minha  
Batiam e ao meu Dítiam,  
que com certeza estão  
orgulhosos vendo lá de cima.



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de ter feito esse curso, e mesmo com os percalços do caminho, poder concluir esta especialização, que com certeza abriu e abrirá muitas portas em minha vida.

Toda a gratidão e carinho ao meu querido orientador, Roberto Mingroni, por todos os seus ensinamentos, paciência e palavras de incentivo desde o princípio do trabalho. Sem ele este trabalho não teria sido possível!

Aos meus pais Jorge e Teresinha e minha irmã Bruna, por depositarem em mim enorme confiança e assim me motivarem a buscar sempre mais.

Agradeço também minhas colegas de curso e agora amigas para a vida, que foram fundamentais não só nos trabalhos em grupo, mas também nas fofocas com café, essenciais para vencer o cansaço do sábado de manhã.

Aos entrevistados da Fator Projetos e Odebrecht Participações, mas principalmente ao Gustavo Ortega e ao Enio Andrade, que tão gentilmente abriram as portas da empresa e abraçaram o propósito deste trabalho.

Por último e não menos importante, o meu agradecimento a todos os meus amigos e familiares, que entenderam que os momentos em que estive ausente por conta do curso foram cruciais para vencer mais esta etapa.



O mais importante não é a arquitetura, mas a vida, os amigos e este mundo injusto que devemos modificar.

Oscar Niemeyer.



## RESUMO

O presente trabalho trata da importância da gestão dos recursos humanos para a melhoria de resultados em empresas de projeto, não sendo esta uma temática nova ou pouco estudada, mas ainda assim de vital importância nos dias de hoje, dado que as relações entre os colaboradores de uma empresa vêm passando por diversas alterações e tornando-se cada dia mais essenciais para o desenvolvimento das companhias, sejam elas grandes ou pequenas. Através da releitura das técnicas, teorias e conceitos e da análise dos dados coletados em estudos de caso selecionados, propõem-se analisar a gestão de recursos humanos sob a ótica de três pilares fundamentais: estruturas organizacionais, liderança e motivação, e assim, ao final, verificar como toda a teoria vem sendo aplicada no dia a dia, quais os resultados esperados e, acima de tudo, quais os resultados efetivamente encontrados, para a partir daí, poder traçar estratégias que de fato possam desenvolver a empresa através do desenvolvimento pessoal e profissional de cada um dos funcionários que a compõem.

**Palavras-Chave:** Recursos Humanos. Estruturas Organizacionais. Liderança. Motivação.



## **ABSTRACT**

This dissertation is about the importance of human resources management for the improvement of results in project companies. This is not a new or under studied topic, but still vitally important today, since relationships between the company and its employees has been going through several changes and becoming more and more essential for the development of companies, whether large or small. Through the rereading of the techniques, theories and concepts and the analysis of the data collected in selected case studies, it is proposed to analyze the management of human resources under the optimum of three fundamental pillars: organizational structures, leadership and motivation, thereby checking how the whole theory is being applied on a daily basis, what results are expected and, above all, what results are actually found, and from there, to be able to devise strategies that can actually develop the company through personal development of its employees.

**Keywords:** Human Resources. Organizational Structures. Leadership. Motivation.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES, TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1	Comparação Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas	14
Figura 1	Princípios do Toyotismo	16
Tabela 2	Estruturas Tradicionais	21
Tabela 3	Resumo Estruturas Organizacionais	24
Tabela 4	Influência das estruturas organizacionais nos projetos	27
Tabela 5	Estruturas organizacionais em diversos países	28
Tabela 6	Estilos de liderança	39
Gráfico 1	Comportamento do líder	30
Tabela 7	Situações de eficácia e ineficácia do comportamento do líder	31
Gráfico 2	Estilo do líder x Maturidade do liderado	32
Tabela 8	Teoria X e Y	38
Figura 2	Pirâmide de Maslow	49
Gráfico 3	Motivações materiais e não-materiais	44
Figura 3	Princípios fundamentais	47
Figura 4	Conceitos essenciais	47
Figura 5	Conceitos gerais	47
Figura 6	Responsabilidade empresarial	48
Figura 7	Princípios da Organização	48
Tabela 9	Demandas motivacionais do empregado	58
Figura 8	Estratégias de motivação no trabalho	58



## SUMÁRIO

1	Introdução	7
1.1	Justificativa	7
1.2	Objetivos	8
1.3	Metodologia	9
1.4	Estruturação do trabalho	11
2.	Revisão Bibliográfica	13
2.1	Abordagem Histórica e Conceitual	13
2.2	Estruturas Organizacionais e o conceito de Projeto	18
2.3	Liderança	28
2.4	Motivação	36
3.	Estudos de Casos	45
3.1	Empresas escolhidas	45
3.2	Estruturas Organizacionais	49
3.3	Liderança	51
3.4	Motivação	56
4.	Considerações finais	63
5.	Referências Bibliográficas	67
6.	Bibliografia Consultada	69
	Apêndice A	71
	Apêndice B	82



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Justificativa

A inspiração para este trabalho parte da própria experiência e momento de vida da autora, que ao longo de dois anos absorveu e se envolveu em estudos voltados para a Liderança, através do curso de especialização de Gestão de Projetos na Construção Civil oferecido pela Escola Politécnica da USP, e passou por distintas experiências profissionais, que agregaram novos conhecimentos e oportunidades de colocar em prática o conteúdo aprendido em sala de aula.

Vocação ou não, a questão da Liderança sempre foi algo que interessou a autora e despertou questionamentos sobre como este tema, quando devidamente abordado, implica em bons resultados no trabalho em equipe. A introdução às técnicas, modelos e teorias através do curso, e a possibilidade de aplicação como coordenadora de projetos em uma pequena empresa de projeto e, posteriormente, em uma empresa multinacional, montaram por si só a estrutura do pensamento do presente trabalho.

O que se percebe hoje em dia é que as empresas estão investindo cada vez mais nas pessoas, pois são elas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios da empresa. Dessa maneira, o estudo da gestão de recursos humanos em empresas, sobretudo aquelas orientadas a projetos, tem se mostrado essencial na busca por melhores resultados, já que o “capital humano” é quem dita o ritmo, as condições e relações no ambiente profissional.

Esse não é um trabalho inovador, na medida em que não traz novas teorias e técnicas de gestão. Por outro lado, busca enriquecer o cenário atual - em que pequenas diferenças na política e ambiente organizacional da empresa geram bons resultados diante da alta competitividade do mercado - através da revisão bibliográfica do que vêm se discutindo dentro da temática abordada e, principalmente, da apresentação e análise de estudos de caso que mostram na prática a aplicação da teoria.

Importante notar também que embora muito se tenha pregado que uma boa gestão de recursos humanos possa melhorar os resultados de uma empresa, fica na maioria das vezes muito difícil atribuir uma relação direta entre as duas coisas, pois existem inúmeras outras variáveis, como situação econômica e política

por exemplo, que podem interferir nos resultados de uma empresa. No entanto, o presente trabalho busca encorajar a continuidade do desenvolvimento da temática abordada, por acreditar que mesmo que resultados não possam ser medidos, só se tem a ganhar quando se trabalha de uma maneira saudável com todos os colaboradores de uma empresa.

As análises se baseiam em três pilares, entendidos como fundamentais para o cerne da questão, sendo eles a própria Liderança, as diferenças entre Estruturas Organizacionais e a Motivação. Através destas óticas, pretende-se apresentar um panorama congruente que reflita a realidade de pequenas e grandes empresas orientadas a projetos dentro da temática abordada, e ainda verificar novas possibilidades que apresentem melhores resultados.

## **1.2 Objetivos**

### **Objetivo principal:**

São vários os fatores que influenciam no sucesso ou fracasso de uma organização, mas as pessoas e o seu comportamento são as principais engrenagens para que a mesma funcione. O presente trabalho buscará discutir a importância da gestão de recursos humanos para o bom desempenho de pequenas e grandes empresas, trazendo seu contexto histórico, conceitos e teorias, objetivos e processos, de modo a chegar a boas práticas que possam ser utilizadas por líderes e gestores para interagir da melhor maneira com o principal ativo de uma organização: o ser humano.

### **Objetivos secundários:**

- Discutir a efetividade e o alcance temporal (curto e longo prazo) de ações praticadas em empresas de projeto no sentido de atrair, manter e reter bons talentos.

- Corroborar a influência da gestão de recursos humanos, para o resultado final do serviço oferecido, em empresas orientadas a projeto, sejam elas pequenas ou grandes.

- Verificar como a aplicação de modelos de Liderança e o emprego de Teorias Motivacionais, através da utilização de métodos e ferramentas, colaboram para a criação de ambientes profissionais mais saudáveis e a formação de equipes de alto desempenho.

- Analisar modelos de estruturas organizacionais já propostos por outros autores e entender como estes colaboram ou interferem nas relações entre os recursos humanos de uma empresa.

### 1.3 Metodologia

- **Definição de objetivos:** a partir da escolha da temática escolhida, como ponto de partida definiram-se os objetivos pensando em todos os pontos e questionamentos que se pretendeu ao final, na conclusão, terem sido respondidos. A técnica utilizada foi a do questionamento quanto às efetivas entregas e contribuições esperadas ao término do trabalho.
- **Justificativa:** a intenção desse tópico foi a de apresentar o porquê da escolha do tema, não só do ponto de vista pessoal como também da importância do estudo dentro da área de atuação e como fechamento do curso de especialização de Gestão de Projetos na Construção Civil. A trajetória profissional da autora foi importante fonte de inspiração para essa etapa.
- **Estruturação do trabalho:** a estruturação escolhida propiciou ao trabalho uma concatenação lógica dos diversos assuntos abordados, procurando expor em forma de texto o que se deve esperar a cada capítulo do trabalho, de modo a conduzir tanto a autora em sua trajetória de pesquisa e relato em busca das conclusões, como também o leitor, facilitando sua condução no acompanhamento e imersão na discussão proposta. Para facilitar tanto a pesquisa como as discussões, optou-se pela separação do trabalho, a partir desse ponto, nas três vertentes tidas como cruciais na gestão de pessoas: a liderança, a motivação e a estrutura organizacional no sentido amplo, considerando as relações de poder e influência no ambiente de trabalho, como veremos adiante.
- **Referências bibliográficas:** por não se tratar de nada genuinamente novo, considerou-se fundamental a apresentação das discussões e teorias já desenvolvidas para a temática proposta, de modo a utilizar-se desse *background* para a análise dos dados coletados, sempre tendo em mente os objetivos estabelecidos no início do trabalho. Cabe salientar que, como metodologia, escolheu-se uma coleção inicial de referências, mas, na sequência e ao longo de todo o desenrolar da pesquisa, mais conteúdos bibliográficos foram sendo trazidos e aprofundados na medida em que novos questionamentos surgiam.

- **Estudos de caso:** Para os estudos de casos, procurou-se seguir a metodologia recomendada por Paulo Miguel (MIGUEL, 2007) a qual recomenda que em um primeiro momento deve ser determinada a quantidade de casos: único ou múltiplos casos. Além disso, o recorte de tempo também é importante, resultando em casos retrospectivos (que investiga o passado) ou longitudinais (investiga o presente). A partir da seleção dos casos, devem-se determinar os métodos e técnicas tanto para a coleta das informações como para a análise dos dados, devendo prevalecer múltiplas fontes de evidência. É importante destacar também que entrevistas devem considerar diferentes indivíduos. A partir do mapeamento da literatura (referências bibliográficas), nesta etapa devem-se delinear proposições e delimitar fronteiras, para então selecionar os casos e escolher os meios de coleta. A seguir, tomar contato com os casos e registrar os dados. Por fim, produzir uma narrativa e reduzir os dados coletados, buscando identificar causalidade e implicações teóricas.

*O estudo de caso é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas. Seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria. A principal tendência em todos os tipos de estudos de caso, é que estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados alcançados. (MIGUEL, 2007, p. 216-229).*

O principal recurso metodológico utilizado para os estudos de caso foi a realização de entrevistas com diferentes personagens de duas empresas com perfis substancialmente distintos.

- **Discussão:** nesta etapa, de especial destaque no contexto do trabalho, procurou-se contrapor o que foi encontrado na bibliografia com o que foi levantado em campo, mais uma vez sempre levando em conta os questionamentos propostos inicialmente nos objetivos do trabalho. Como técnica de trabalho, procurou-se evitar uma comparação objetiva e linear entre a teoria e a prática, visto que muito do conteúdo e das diversas questões aqui apresentadas, na maioria das vezes, não possui métricas precisas ou relações diretas de causalidade.

- **Conclusão:** com a intenção de resgatar os objetivos propostos e para verificar quais foram atendidos e quais não foram possíveis ou não foram confirmados através de toda a discussão ao longo do trabalho, essa síntese final buscou apresentar, de forma isenta e com a maior sustentação teórica e prática possível, o grau de aderência entre os esforços empreendidos pelas organizações no campo da gestão de talentos e os resultados tangíveis e intangíveis sob o ponto de vista das principais partes envolvidas: de um lado a organização (e seus propósitos) e, de outro, o ser humano.

#### **1.4 Estruturação do trabalho**

O capítulo inicial traz a estrutura principal do trabalho, sendo constituído da justificativa que motivou essa pesquisa, dos objetivos a serem alcançados ao final, da metodologia adotada para se atingir esses objetivos, e de uma breve descrição do que esperar capítulo a capítulo.

Na sequência, um capítulo dedicado para a revisão bibliográfica, que inicia com uma abordagem histórica e cultural, para que se possa entender a evolução da gestão de recursos humanos, e traz também um apanhado geral dos conceitos e teorias que são discutidos nos capítulos seguintes, considerando o ponto de vista de diferentes autores para que a base do trabalho seja mais sólida.

O terceiro capítulo é dedicado à apresentação dos estudos de caso utilizados para este trabalho, escolhidos de maneira a enriquecer a análise a que se propõe.

Os resultados dos estudos de caso pesquisados em campo e dos encontrados na bibliografia revisada são analisados a partir de três óticas consideradas pela autora como cruciais para o embasamento da discussão de como a gestão de recursos humanos interfere diretamente no resultado de empresas orientadas a projeto, estando elas citadas a seguir:

- Estruturas organizacionais: o primeiro subcapítulo apresenta como modelos organizacionais diferentes induzem a resultados e interações interpessoais distintas, bem como também a importância da cultura da organização e estabelecimento de valores e metas.

- Liderança: o segundo subcapítulo capítulo traz a importância da formação de líderes dentro da organização, entendendo o real papel e a diferença fundamental entre líderes e “chefes”.

- Motivação: o terceiro subcapítulo é voltado para a aplicação de técnicas motivacionais que saem da teoria e vão para a prática das empresas estudadas, mostrando os resultados alcançados versus objetivos esperados.

O último capítulo amarra todas as ideias apresentadas e discutidas, de modo a concluir o trabalho, verificando o atendimento aos objetivos propostos e chegando a boas práticas que possam ser utilizadas em empresas orientadas a projeto, buscando assim contribuir de alguma maneira para a gestão de projetos na construção civil. Não se espera com este trabalho esgotar as questões pertinentes a esta temática. Muito pelo contrário, espera-se dar continuidade a uma discussão que vem ganhando forças nos últimos anos para que o assunto tenha cada vez mais visibilidade e as organizações possam evoluir na medida em que seus funcionários o fazem também.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Abordagem histórica e conceitual

Quando se fala em gestão de pessoas, não se pode pensar que esta é uma realidade que sempre existiu, e que nem sempre se pensava nas pessoas como sendo algo fundamental dentro de uma organização. Conforme citado por Fachi (2014), Frederick Taylor (1856–1915), em seu livro publicado em 1911 “Princípios de Administração Científica”, dizia que deveria haver planejamento e se aplicar métodos científicos no desenvolvimento dos trabalhos, fazendo com que os operários se tornassem cada vez mais experientes naquilo que faziam, realizando assim as tarefas de um modo mais rápido e eficiente. Afirmou também que a hierarquização educava os funcionários e evitava protesto e desordem. O gerente era responsável por cronometrar e fiscalizar o trabalho de cada funcionário, sendo este passível de repreensão e punições. Em contra partida, Taylor também defendia a competição interna e a premiação para aquele funcionário de melhor desempenho. Era totalmente contra a organização dos trabalhadores, travando grandes conflitos com os sindicatos da época. Os trabalhadores eram considerados como máquinas, não havendo qualquer preocupação com seu bem estar ou motivações e anseios.

A revolução industrial introduziu assim um novo modo de produzir que incluía, dentre outras características, o trabalho coletivo, a perda do controle do processo de produção pelos trabalhadores, a compra e venda da força de trabalho e principalmente a racionalização dos processos.

*A Teoria Clássica de Fayol complementou o trabalho de Taylor, substituindo a abordagem analítica e concreta de Taylor por uma abordagem sintética, global e universal. Propôs a racionalização da estrutura administrativa e a empresa passa a ser percebida como uma síntese dos diversos órgãos que compõe a sua estrutura. A preocupação maior de Fayol é para com a direção da empresa dando ênfase às funções e operações no interior da mesma. Estabeleceu os princípios da boa administração, sendo dele a clássica visão das funções do administrador: organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar. (MATOS; PIRES, 2006, p. 508).*

A quebra da bolsa de Nova York em 1929 traz uma mudança considerável no panorama das relações humanas nas organizações, fortalecendo o estudo de novas teorias para a recuperação das empresas, tratando de forma mais complexa os seres humanos. Surge então um movimento denominado Escola das Relações Humanas, com a necessidade de comprovar que o produto final sofria alterações de acordo com as influências sofridas no ambiente de trabalho pelos trabalhadores.

Silva (2012) discorre sobre a experiência de Hawthorne (realizada no bairro de mesmo nome, em Chicago entre os anos de 1927 e 1932), que foi conduzida pelo médico e sociólogo Elton Mayo, com o objetivo inicial de relacionar condições de trabalho (representadas pela luminosidade do ambiente) e aumento da produtividade. Dentro das quatro fases da experiência, no entanto, o que se descobriu é que fatores sociais e de natureza psicológica eram mais importantes para a grande maioria dos trabalhadores. A experiência evidenciou inclusive que o incentivo salarial era o fator menos importante na determinação dos rendimentos e que a aceitação social era considerada o fator mais importante, e detectou claramente a presença de três elementos importantes dentro de uma empresa: o trabalho em equipe (ou a “horizontalização” da estrutura organizacional), a liderança e a motivação. Neste sentido, destacam-se vários aspectos relevantes que a experiência de Hawthorne deixou para a Administração. Os resultados apresentados fomentaram uma grande discussão sobre o tema, despertando o interesse sobre o fator humano nas organizações, visto que o tema pesquisado, independente dos resultados, impulsionou um novo olhar sobre a relação homem versus trabalho.

A Tabela 1 a seguir sintetiza as diferenças entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas:

<b>Teoria Clássica</b>	<b>Teoria da Relações</b>
Trata a organização como uma Máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade Centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência Técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

Tabela 1 – Comparação Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas. Adaptado de: SILVA, 2012.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupo, entendendo também a importância da liderança informal sobre o comportamento das pessoas.

De acordo com Fachi (2014), a década de 50 traz à tona a Teoria dos Sistemas, de Ludwig V. Bertalanffy, que mostra que uma organização é composta de partes interligadas e que precisam estar em harmonia para que as atividades sejam realizadas de maneira eficiente. Esta teoria teve grande influência para o surgimento da administração de recursos humanos dentro das organizações. A criação de um departamento especializado em administrar o capital humano não acontece apenas porque a visão das empresas começa a mudar, mas ainda por conta da formalização de sindicatos, o que torna a administração de pessoas também o atendimento a determinadas legislações.

O fim da década de 60 e início da década de 70 vivenciam tentativas para superar a recessão econômica fruto das guerras e do sistema de produção que vinha sido aplicado até então. Dentre elas, cabe citar o Toyotismo, por sua aplicação não só no Japão e por tratar de desenvolver novos pontos dentro da temática que serviriam de base para outras teorias e métodos que viriam na sequência. O Toyotismo surgiu depois da vivência por alguns meses do engenheiro japonês Taiichi Ohno na indústria automobilística americana. Buscando espaço na concorrência com os grandes mercados e entendendo as limitações do Japão na época, este modelo de produção vem com novas bases, sendo elas: “autonomação”, just-in-time, trabalho em equipe, administração por estresse, flexibilização da mão-de-obra, gestão participativa, controle de qualidade e subcontratação. É verdade que todos estes pontos tinham como objetivo a diminuição do desperdício e, por consequência, aumento do lucro, e que trouxeram condições de trabalho extremamente duras dentro das fábricas, mas pode-se dizer por outro lado que os trabalhadores passaram por um processo de qualificação e de sentir-se mais parte da empresa também.

Para entender melhor esta corrente, se faz necessário recordar que as características do Japão e sua cultura têm total influência no sistema adotado. Por seu pequeno tamanho e condições naturais muitas vezes adversas, é muito importante que se aproveite o máximo de recursos, gerando um pensamento avesso a desperdícios. Como um país de tradição budista, conceitos como perfeição, cooperação e humildade também são amplamente pregados para a população. Assim, pode-se perceber um cenário empresarial no Japão completamente diferente do que era encontrado no Ocidente na época em que foi implantado o Toyotismo, e por isso mesmo sua aplicação não foi a mesma fora do seu país de origem.

Entendido o contexto de implantação, vejamos abaixo a Figura 1 que resume as características do Toyotismo:

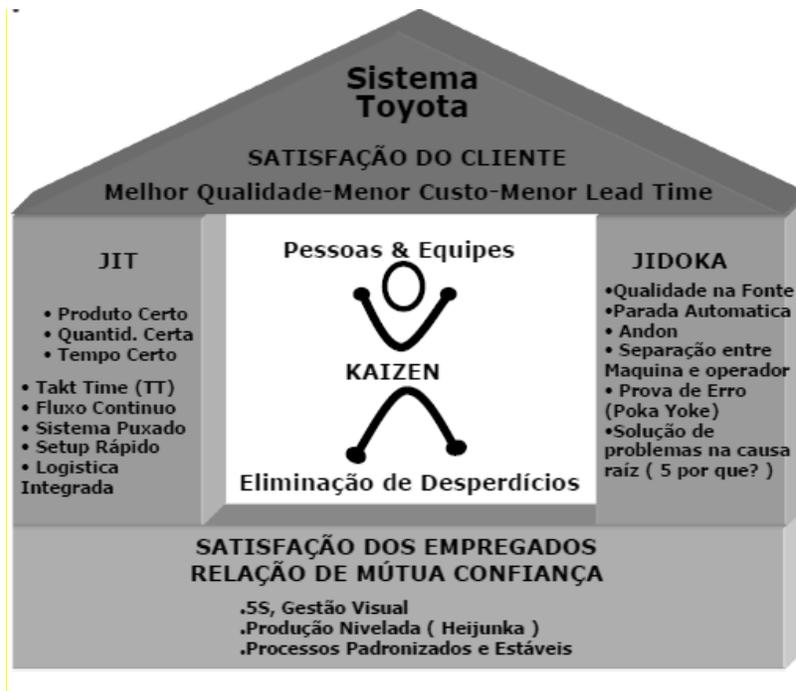


Figura 1 – Princípios do Toyotismo. Adaptado de: LIKER, 2005.

A partir dos anos 80 foram sendo difundidas alternativas administrativas de gestão e organização do trabalho que estão associadas, frequentemente, à superação do modelo taylorista de organização do trabalho, na medida em que podem favorecer a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão. Enfatizam a cooperação; a valorização de grupos de trabalho; a diminuição de níveis hierárquicos; autogerenciamento por setores e áreas; delegação de tarefas, responsabilidade compartilhada e transparência nas decisões. No entanto, as teorias das diversas correntes administrativas acerca da organização do trabalho encontram-se ainda bastante centradas no aumento da produtividade e eficiência da organização. A discussão acerca dos modelos participativos traz uma contribuição diferenciada no sentido de aliar produtividade e participação. De encontro às alterações no que diz respeito à importância dos trabalhadores dentro das organizações, o próprio termo “Recursos Humanos” vem dando lugar à “Gestão de Pessoas”, entendendo que trata-se de colaboradores, com vontade próprias, necessidades e motivações, e não objetos empresariais.

No Brasil, o período compreendido pelos anos de 1890 e 1930 começou a perceber a presença significativa do proletariado e houve um aumento do movimento grevista em busca de melhores condições e uma legislação que viesse a garantir isso. Já entre as décadas de 30 e 50, começou a haver alterações significativas em relação ao trabalho no país, onde no Governo de Getúlio Vargas, foi instituído o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. Dentre os eventos mais importantes da época foram a proibição das greves e em 1943 a Consolidação das Leis do Trabalho. Pode-se dizer assim que a administração de pessoal era disciplinadora e punitiva, e somente em 1945, é que começou a ressurgir o movimento dos operários, sendo assegurado o direito de greve.

Já nos anos de 1964 a 1978 os militares assumiram o poder, buscando combater a inflação e assim também conseguir o controle econômico e político da classe trabalhadora. No entanto o “milagre econômico”, como foi chamado, não durou muito, exigindo que as organizações passassem a ter ações mais concretas em relação a administração de seus recursos, sendo estes tanto financeiros quanto materiais e humanos.

Nos anos que se seguiram até o início da década de 90, houve inúmeras mudanças no setor econômico, fazendo com que a área de recursos humanos fosse bastante afetada, devendo assim, reduzir custos. Diversas reformas estruturais tiveram que ser realizadas, de forma profunda e que viesse a trazer resultados eficazes. Foi nessa época também que o país passou a iniciar seu processo de integração no mercado mundial, as greves diminuíram e os trabalhadores passaram a rever suas posições.

Nos últimos anos, a importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional. É nesse contexto que surge o conceito de modelo de gestão de pessoas. Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal.

*A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. (GIL, 2007, p. 60).*

Richter (2003) propõe a seguinte classificação no que diz respeito ao que deve englobar a gestão dos colaboradores em uma empresa nos dias de hoje:

1. *Agregar: inclui recrutamento e seleção de pessoas.*
2. *Aplicar: definir as atividades que as pessoas irão executar dentro da empresa, bem como orientá-las e acompanhar seu desenvolvimento.*
3. *Recompensar: incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais.*
4. *Desenvolver: capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal.*
5. *Manter: criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.*
6. *Monitorar: acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.*

Ao fim deste apanhado histórico e conceitual, é importante notar que existem, então, métodos “**imediatistas**”, no sentido de focar nos resultados da organização através dos trabalhadores, mas estando estes em segundo plano, ou seja, os trabalhadores são apenas um meio para os alcances dos objetivos da empresa; e métodos “**desenvolvimentistas**”, em que se entende que é possível uma negociação do tipo ganha-ganha, em que os anseios dos trabalhadores andam junto com os da empresa, para que ambos possam crescer juntos e alcançar melhores resultados, ou seja, desenvolve-se os recursos humanos e através deles, a empresa, a sociedade e até mesmo o planeta se desenvolvem também. Este é um ponto de vista com termos designados pela própria autora, que será embasado e discutido ao longo deste trabalho. O trecho extraído vai de encontro ao raciocínio estabelecido e conclui esta primeira parte:

*Tudo o que vimos até aqui aponta numa única direção: os novos caminhos da abordagem do humano no mundo do trabalho não deverão basear-se, nem numa gestão científica apoiada nos métodos quantitativos da engenharia afeiçoados às ciências exatas, nem numa gestão humanista apoiada nas teorias científico-qualitativas derivadas das ciências humanas. O que propomos é um novo caminho que tenha como base uma organização sistematicamente filosófica no trabalho. (COSTA, 2004, p.39).*

## **2.2 Estruturas organizacionais e o conceito de projeto:**

*Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixa de existir. (PMBOK, 2013, p.3).*

O entendimento do sentido de projeto é de vital importância para o desenvolvimento dos pontos aqui apresentados, já que projetos são sempre utilizados como um meio de alcançar os objetivos dentro do plano estratégico de uma organização, seja direta ou indiretamente, podendo estar relacionados à demanda do mercado, oportunidade estratégica de negócios, necessidade de natureza social, consideração ambiental, solicitação de cliente, avanço tecnológico ou requisito legal. Ou seja, empresas que são por natureza orientadas a projeto tendem a ter – ou ao menos deveriam, como veremos mais adiante - relações diferentes com seus colaboradores do que aquelas que são orientadas a produtos.

Ainda de acordo com o PMBOK (2013), organizações baseadas em projetos se referem às várias formas organizacionais que criam sistemas temporários para a execução de seu trabalho. Como veremos mais a frente, essas organizações podem estar baseadas em estruturas funcionais, matriciais ou projetizadas, e sua utilização pode reduzir a hierarquia e burocracia, já que o resultado do trabalho é medido pelo resultado final e não está relacionado a cargo ou política.

De acordo com Melhado (2006), estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridade, comunicação e decisão em uma empresa, representando a forma como ela divide, de forma coordenada, seu trabalho em unidades menores, envolvendo os seguintes aspectos: definição da tarefa, departamentalização, amplitude de controle e delegação.

Vasconcelos (1997) define como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades divididas entre todos os níveis hierárquicos e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Tanure e Pratos (1996) afirmam que a estrutura organizacional apresenta-se como uma alternativa para problemas de coordenação de atividades e esforços de grupos dentro das empresas.

O PMBOK (2013) prega que a estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a forma como os projetos são conduzidos dentro das organizações.

Para que seja possível delinear uma estrutura organizacional dentro de uma empresa é necessário que primeiro se tenham claros alguns aspectos como definição de atividades, sistemas de comunicação, grau de formalização e escolha dos critérios de departamentalização, que nada mais é que o processo de agrupar os indivíduos de forma que possam ser administrados, podendo ser utilizados critérios como por função, por produto, por cliente, por área geográfica, entre outros. Vejamos na Tabela 2 a seguir um resumo das formas tradicionais de departamentalização:

TIPO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	CONCEITO	EXEMPLO	CONDIÇÕES FAVORÁVEIS PARA UTILIZAÇÃO	VANTAGENS
FUNCIONAL	São agrupadas na mesma unidade pessoas que realizam atividades dentro de uma mesma área técnica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depto. de Finanças</li> <li>• Depto. de Marketing</li> <li>• Depto. de Hidráulica</li> <li>• Depto. de Planejamento</li> <li>• Depto. de Organização e Métodos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de especialização na área técnica. Pouca variedade de produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização na área técnica.</li> <li>• Eficiente utilização dos recursos em cada área técnica.</li> </ul>
GEOGRÁFICA	São agrupadas na mesma unidade pessoas que realizam atividades relacionadas com uma mesma área geográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setor de Vendas para a capital</li> <li>• Setor de Vendas para a zona sul do Estado</li> <li>• Setor de Vendas para a zona oeste do Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada diferenciação entre as áreas geográficas exigindo tratamento especializado.</li> <li>• Áreas geográficas distantes entre si e da Matriz</li> <li>• Atividades nas áreas em volume suficiente para justificar a existência dos departamentos.</li> <li>• Pouca flutuação nas atividades das áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização na área geográfica permite lidar melhor com os problemas de cada área.</li> <li>• Elevada integração entre pessoas que lidam com a mesma área geográfica.</li> </ul>
POR PROCESSO	São agrupadas na mesma unidade pessoas que realizam atividades relacionadas com uma fase de um processo produtivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depto. de Fundação</li> <li>• Depto. de Usinagem</li> <li>• Depto. de Montagem</li> <li>• Depto. de Pintura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta diferenciação entre as fases do processo, necessidade de técnicas da mesma fase ficarem juntas para permitir ajuda mútua, troca de experiências e aprimoramento técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização nas várias fases do processo.</li> <li>• Elevada integração entre pessoas que trabalham numa determinada fase.</li> </ul>
POR CLIENTES	São agrupadas na mesma unidade pessoas que estão relacionadas com o mesmo tipo de cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depto. de Vendas para Clientes Industriais</li> <li>• Depto. de Vendas para Empresas Governamentais</li> <li>• Depto. de Vendas ao Consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada diferenciação entre clientes exigindo conhecimento especializado.</li> <li>• Atividades com cada tipo de cliente em volume suficiente para justificar existência dos departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização no tratamento de cada tipo de cliente.</li> <li>• Elevada integração entre as pessoas que lidam com um mesmo tipo de cliente</li> </ul>
POR PRODUTOS	São agrupadas na mesma unidade pessoas que estão relacionadas com o mesmo produto ou linha de produtos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depto. de Carros de Passeio</li> <li>• Depto. de Caminhões</li> <li>• Depto. de Equipamentos Agrupados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada diferenciação entre os produtos.</li> <li>• Atividade com cada produto em volume suficiente para justificar existência do departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização nos diversos produtos.</li> <li>• Elevada integração entre pessoas que lidam com um mesmo produto.</li> </ul>
POR PERÍODO	São agrupadas na mesma unidade pessoas que trabalham no mesmo período.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seção de destilação-período diurno</li> <li>• Seção de destilação-período noturno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesma atividade é realizada por mais de um turno de trabalho.</li> </ul>	Neste caso não cabe discutir vantagens deste tipo de departamentalização visto que não há alternativa.
PELA AMPLITUDE DE CONTROLE	São agrupadas na mesma unidade o número máximo de pessoas que o chefe pode supervisionar eficientemente. Os demais formarão outra unidade e assim sucessivamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade de Corte I</li> <li>• Unidade de Corte II</li> <li>• Unidade de Corte III</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande número de pessoas que realizam a mesma atividade. As unidades são constituídas considerando o limite do chefe para supervisionar.</li> </ul>	Neste caso não cabe discutir vantagens deste tipo de departamentalização visto que não há alternativa.

Tabela 2 – Estruturas tradicionais. Fonte: VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997, p.15.

As constantes mudanças ocorridas no ambiente empresarial fizeram com que fossem necessárias novas formas de organização que atendessem aos requisitos cada vez mais complexos do cliente externo e, principalmente, do interno. Dentre os principais fatores que culminaram para alterações no que diz respeito às estruturas organizacionais, podemos apontar principalmente a tendência à burocratização e estagnação com redução da eficácia à medida que as organizações aumentavam e o aumento do nível de instrução dos trabalhadores, que tornou mais difícil sua satisfação nas atividades do dia-a-dia. Passemos a ver agora estruturas funcionais, projetizadas e matriciais, conforme conceituado por Vasconcelos (1997) e a seguir vejamos a tabela resumo para as possibilidades apresentadas:

- Estrutura funcional: consiste em agrupar a equipe conforme sua especialização, sendo todos subordinados ao gerente funcional. Dentre suas vantagens podemos citar: melhor uso de recursos; mais especialização e qualidade do serviço oferecido; melhor fixação da memória técnica; aumento da capacitação técnica por meio de treinamentos e maior satisfação por parte de toda equipe, por estarem próximos de elementos da mesma área e por ter mais estabilidade dentro das equipes e projeção de carreira mais clara.

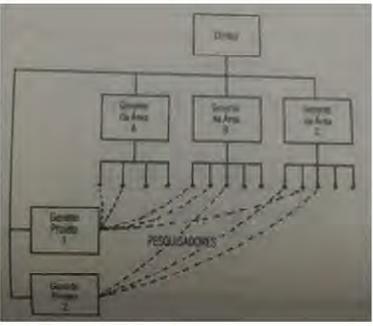
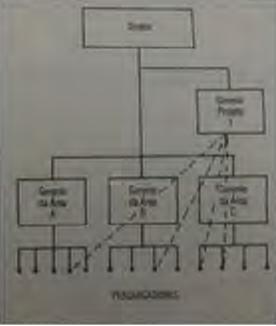
- Estrutura por projetos: consiste em organizar as equipes especificamente para desenvolver determinado projeto. Assim, temos recursos de diferentes especialidades sendo subordinados ao gerente de projeto. Como vantagens deste tipo de estrutura podemos observar: melhor cumprimento de prazos e custos; maior diversificação das equipes; melhor atendimento ao cliente; maior integração no projeto e satisfação da equipe por ter uma visão do todo e pela integração com outras áreas.

- Estrutura matricial: é uma forma de organizar os recursos provenientes de várias fontes com o objetivo de desenvolver atividades comuns, ou seja, temos uma estrutura matricial quando duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização. Podemos ainda notar que a forma matricial apareceu como uma solução devido à inadequação da estrutura funcional para atividades integradas, criando então ligações horizontais entre as unidades envolvidas. Há diferentes estruturas matriciais, sendo elas:

1. Matriz balanceada: é aquela que divide igualmente a autoridade entre os gerentes de projeto e os gerentes funcionais, embora em áreas diferentes, e que tem a comunicação de ambos sempre de forma direta com todos os recursos envolvidos.
2. Matricial funcional: estrutura na qual o nível hierárquico do gerente de projetos é inferior ao do gerente funcional. Costuma ser muito utilizado em organizações com poucos projetos interdisciplinares e com baixo grau de prioridade. Também chamada de matricial fraca.
3. Matricial por projetos: é aquela em que os gerentes de projeto têm nível hierárquico superior ao dos gerentes funcionais. Geralmente é utilizada quando projetos interdisciplinares têm prioridade para o sucesso da organização. Também chamada de matricial forte.

A Tabela 3 resume as formas organizacionais possíveis, bem como também condições que favorecem a utilização e suas consequências:

TIPO	ORGANOGRAMA	CARACTERÍSTICA	CONDIÇÕES QUE FAVORECEM A UTILIZAÇÃO	CONSEQUÊNCIAS DA UTILIZAÇÃO
FUNCIONAL PURA		<p>Pesquisadores agrupados em áreas técnicas, conforme a especialidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa básica.</li> <li>• Recursos orçamentários ou contratos a fundo perdido.</li> <li>• Pesquisas individuais ou realizadas em grupos de 2 ou 3.</li> <li>• Pesquisas unidisciplinares, isto é, envolvem pesquisadores de uma mesma área de especialização.</li> <li>• Existência de pesquisadores de várias especialidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de capacitação científica.</li> <li>• Especialização.</li> <li>• Bom aproveitamento de recursos humanos e materiais.</li> <li>• Com o tempo forma unidades estanques dificultando trabalhos integrados.</li> </ul>
FUNCIONAL/ PROJETO		<p>Abaixo do Gerente de cada área de especialização técnica, há Gerentes de Projetos que coordenam equipes de pesquisadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa básica ou aplicada.</li> <li>• Projetos contratados externamente havendo necessidade de controle de prazos e custos.</li> <li>• Pesquisas realizadas em equipes.</li> <li>• Pesquisas interdisciplinares.</li> <li>• Existência de pesquisadores de várias especialidades.</li> <li>• Existência de capacitação para gerenciar projetos.</li> <li>• Existência de capacitação para o trabalho em equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de capacitação científica e tecnológica.</li> <li>• Formação de capacitação na área de gestão de projetos.</li> <li>• Conduz à eficiente integração de pesquisadores da mesma área para a obtenção de um mesmo produto.</li> <li>• Boa utilização de recursos humanos e materiais.</li> <li>• Com o tempo torna um deles estanque dificultando trabalhos integrados.</li> </ul>
MATRICIAL/ FUNCIONAL		<p>Abaixo do Gerente de área há Gerentes de Projetos Integrados que utilizam colaboração de pesquisadores de outra área.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa aplicada.</li> <li>• Projetos contratados externamente.</li> <li>• Pesquisas realizadas em equipe.</li> <li>• Existência de pesquisas interdisciplinares.</li> <li>• Existência de capacitação para gerenciar projetos interdisciplinares no esquema matricial.</li> <li>• Existência de pesquisadores com habilidades humanas para operar no esquema matricial com condições de suportar ambiguidade vindo da dupla chefia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de capacitação tecnológica.</li> <li>• Formação de capacitação na área de gestão de projetos interdisciplinares.</li> <li>• Conduz à eficiente integração entre pesquisadores de áreas técnicas diferentes e ao mesmo tempo mantém esses pesquisadores em contato com outros pesquisadores da mesma especialidade.</li> <li>• Boa utilização de recursos humanos e materiais.</li> <li>• Permite eficiente atingimento de prazos do projeto integrado do orçamento e com alta qualidade técnica.</li> <li>• Aumenta o nível de conflitos.</li> </ul>

MATRICIAL/ BALANCEADA		<p>Gerente de projeto Integrado tem nível hierárquico igual ao Gerente Funcional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa aplicada.</li> <li>• Projetos contratados externamente.</li> <li>• Pesquisas realizadas em equipe.</li> <li>• Existência de pesquisas interdisciplinares.</li> <li>• Existência de capacitação para gerenciar projetos interdisciplinares no esquema matricial.</li> <li>• Existência de pesquisadores com habilidades humanas para operar no esquema matricial com condições de suportar ambiguidade vindo da dupla chefia.</li> <li>• Importância dos projetos interdisciplinares para a instituição justifica a constituição de uma gerência com nível hierárquico igual ao dos gerentes funcionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de capacitação tecnológica.</li> <li>• Formação de capacitação em gerência interdisciplinar.</li> <li>• Conduz a eficiente integração entre áreas.</li> <li>• Boa utilização de recursos humanos e materiais.</li> <li>• Permite eficiente atingimento de prazos do projeto dentro do orçamento e com alta qualidade técnica.</li> <li>• Aumenta o nível de conflitos.</li> </ul>
MATRICIAL/ PROJETOS		<p>Gerente do Projeto Integrado tem nível hierárquico superior ao Gerente Funcional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa aplicada.</li> <li>• Projetos contratados externamente.</li> <li>• Pesquisas realizadas em equipe.</li> <li>• Existência de projetos interdisciplinares.</li> <li>• Existência de capacitação para gerenciar projetos interdisciplinares.</li> <li>• Existência de pesquisadores com habilidades humanas para gerenciar projetos interdisciplinares.</li> <li>• Existência de projetos interdisciplinares prioritários, o que justifica o nível hierárquico de seus gerentes ser superior ao nível dos gerentes funcionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de capacitação tecnológica.</li> <li>• Formação de capacitação em gerência interdisciplinar.</li> <li>• Conduz a eficiente integração entre áreas.</li> <li>• Boa utilização de recursos humanos e materiais.</li> <li>• Permite eficiente atingimento de prazos do projeto, orçamento e qualidade.</li> <li>• Permite dar atenção especial a projetos interdisciplinares prioritários.</li> <li>• Aumenta o nível de conflitos.</li> </ul>

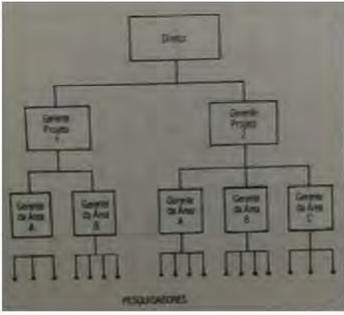
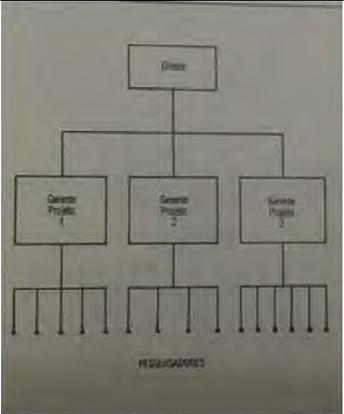
PROJETO/ FUNCIONAL		<p>Os Projetos são independentes possuindo grande número de pesquisadores agrupados por especialidade técnica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa aplicada.</li> <li>• Projetos contratados externamente.</li> <li>• Pesquisa realizada por equipes.</li> <li>• Existência de projetos interdisciplinares.</li> <li>• Existência de capacitação para gerenciar grandes projetos interdisciplinares.</li> <li>• Existência de projetos interdisciplinares de longa duração envolvendo grande volume de recursos humanos e materiais em tempo integral.</li> <li>• Localização física dos projetos distantes umas das outras e distante da organização Matriz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação da capacitação em gerência interdisciplinar.</li> <li>• Atenção, prioridade e integração dentro do projeto é maximizada.</li> <li>• Permite a eficiente integração entre áreas de um mesmo projeto.</li> <li>• Duplicação de recursos humanos e materiais, custos altos.</li> <li>• Ineficiente formação de capacitação tecnológica.</li> </ul>
POR PROJETO PURA		<p>Os pesquisadores são agrupados conforme o projeto nos quais estão alocados. Ficam subordinados ao Gerente de Projeto até o seu término.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa aplicada.</li> <li>• Projetos contratados externamente.</li> <li>• Projetos de pequena dimensão, envolvendo poucos pesquisadores.</li> <li>• Existência de capacitação para gerenciar projetos.</li> <li>• Instituições de pequena dimensão com pouca diversificação tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de capacitação em gerência de projetos.</li> <li>• Eficiente integração na equipe do projeto, atingimento dos prazos e custos.</li> <li>• Duplicação de recursos humanos e materiais.</li> <li>• Capacidade ociosa de recursos humanos e materiais.</li> <li>• Ineficiente formação de capacidade tecnológica.</li> </ul>

Tabela 3 – Resumo Estruturas Organizacionais. Fonte: VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997, p.63-66.

A seguir, a Tabela 4 ilustra diferentes estruturas no que diz respeito a influência nos projetos:

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz por matricial	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Tabela 4 – Influência das estruturas organizacionais nos projetos. Fonte: PMBOK, 2013, p.22.

Vasconcellos (1997) ressalta que uma determinada estrutura organizacional pode parecer a mais adequada tendo-se em vista a natureza da atividade, os objetivos e as características do ambiente externo, mas se essa estrutura não é compatível com o fator humano, sua probabilidade de sucesso será pequena. Fator humano deve ser entendido como as características dos indivíduos e grupos que formam a organização, assim como também o clima organizacional existente. É também de vital importância para a determinação do tipo de estrutura a ser adotado o tamanho, a tecnologia dominante e a estratégia da organização. Veremos mais adiante um pouco mais sobre as condicionantes de sucesso para implantação de estrutura organizacional matricial.

Outro ponto importante dentro desta discussão é que quando se pensa em estruturas organizacionais deve-se ter sempre em mente que pode haver estruturas formais e informais, sendo a formal aquela que é normalmente apresentada pelo organograma da empresa, e a informal aquela decorrente das relações estabelecidas dentro do ambiente de trabalho.

Melhado (2006, p. 31) ressalta que “a estrutura informal, em geral, tem sido um grande empecilho para o bom desempenho das empresas, oferecendo grande resistência às ordens formais, alterando-as ou cumprindo-as de maneira diferente do desejado (...)” e em outro ponto ressalta que “as empresas de projeto são, na sua grande maioria, caracterizadas por uma estrutura organizacional simples, possuem poucos níveis hierárquicos e um altíssimo nível de autoridade”.

Tanure e Pratos (1996) apontam que existe sempre uma linha de autoridade técnica que segue uma cadeia de comando definida e que paralelamente uma linha informal no sentido ascendente, sendo difícil dizer quando uma prevalece sobre a outra. No Brasil os gerentes aceitam claramente a existência dos que “mandam” e dos que “obedecem”, indo na mesma linha de raciocínio dos franceses e na contramão do que pensam de um modo geral, americanos e alemães, por exemplo, conforme veremos a seguir na Tabela 5.

Em seu discurso, Tanure e Pratos (1996, p. 90) afirmam ainda que: “o desenho de nossas estruturas organizacionais é influenciado também pela característica de concentração de poder e personalismo, o que conduz a um modelo funcional acentuadamente piramidal e integrado no nível hierárquico mais alto”.

	Critério influente na definição da estrutura	Principal função da estrutura
Brasil	Definida a partir das pessoas	Identifica quem tem poder
EUA	Definida a partir das tarefas	Identifica uma divisão de tarefas
Japão	Definida a partir de objetivos da empresa	Identifica a responsabilidade por um grupo
Alemanha	Definida a partir dos processos	Identifica uma coordenação de pessoas
França	Definida a partir da autoridade e de <i>status</i>	Identifica uma estratificação social

Tabela 5 – Estruturas organizacionais em diversos países. Fonte: TANURE, 1996, p.98.

Por fim, segundo Richter (2003) a tendência do início do século XXI para estruturas organizacionais é de um modelo mais orgânico – descentralizador, flexível e impulsionador – que se apresenta como uma antítese do modelo tradicional e inclui aspectos como: estrutura organizacional flexível, mutável e transitória; autoridade baseada no conhecimento; desenho de cargos provisório, com ocupantes polivalentes; processo descentralizado de tomada de decisões; comunicações horizontais e informais; e ambiente instável e dinâmico.

### 2.3 Liderança:

Conforme apresentados por Amaro e Agostinho (2007), diferentes teorias de Liderança foram surgindo ao longo do tempo, sendo as apresentadas abaixo as que tiveram maior destaque:

- Teorias de traços de personalidade: segundo estas teorias um líder é aquele que possui algum traço/qualidade específico que o distingue dos demais, ou seja, o líder apresenta características marcantes através dos quais pode influenciar o comportamento dos demais. Estas teorias partem do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação de características que indicam líderes em potencial, como por exemplo: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo, autoconfiança, persistência e iniciativa. A primeira delas foi definida por Carlyle, em 1910, e ficou conhecida por Teoria do “grande homem”.

- Teorias sobre estilos de liderança: são as teorias que estudam a liderança em termos de estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Referem-se aquilo que o líder faz e como o faz. Acreditam que a liderança pode ser dividida entre autoritária (ênfase no líder), democrática (ênfase no líder e nos subordinados) ou liberal (ênfase nos subordinados). A teoria mais comumente referenciada, e bastante utilizada, é de White e Lippitt, estabelecida em 1939.

- Teoria comportamental: atribuída a Kurt Lewin, que demonstrava que um mesmo grupo de pessoas comportava-se diferentemente ao interagir com diferentes líderes, como apresentado na Tabela 6 abaixo:

	<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal</b>
<b>Objetivos</b>	O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima ou nenhuma do líder.
<b>Atividades</b>	As providências e as técnicas para a execução das tarefas são determinadas pelo líder.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder se necessário.	O líder assume técnicas e providências para a consecução das tarefas quando solicitado. A participação do líder é limitada.
<b>Divisão das tarefas</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar como também seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo. Cada membro escolhe seu companheiro de trabalho.	O líder não participa em nenhum momento da divisão de tarefas ou escolha do companheiro de trabalho, que fica completamente a cargo do grupo.
<b>Feedback</b>	O líder é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura integrar-se ao grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas, o líder é “objetivo” e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Pronuncia-se somente quando perguntado.

Tabela 6 – Estilos de Liderança. Fonte: CHICOCKI, 2008, p.7.

- Teorias situacionais de liderança: são as teorias que procuram explicar a liderança dentro de um contexto mais amplo, partindo do princípio de que não existe um estilo ou característica válida para qualquer situação. Para estas teorias, o verdadeiro líder é aquele que consegue se ajustar a um determinado grupo de pessoas nas mais diversas situações. O modelo situacional desenvolvido por Hershey e Blanchard parte da premissa de que a liderança eficaz é uma função de três variáveis: o estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação. Para entender as possibilidades no que diz respeito ao comportamento do líder, estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento, em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do subordinado (relacionamento), como podemos ver abaixo:



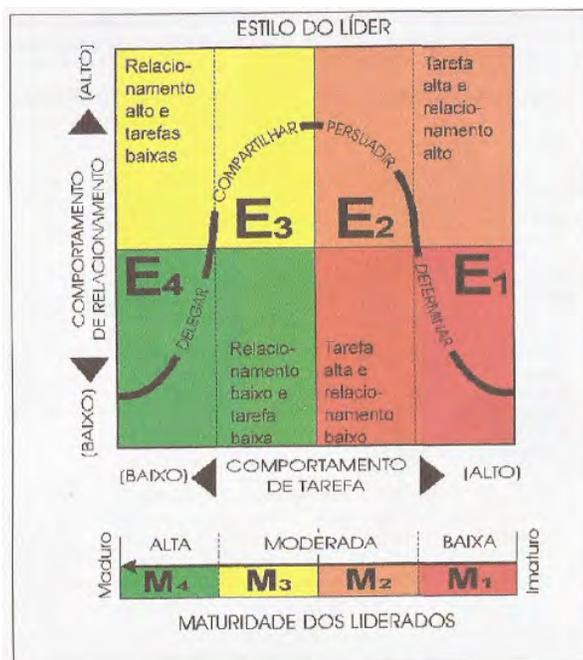
Gráfico 1 – Comportamento do líder do líder. Fonte: AMARO; AGOSTINHO, 2007, p.6-7.

Estilo	Eficácia	Ineficácia
Tarefa Alta Relacionamento Baixo	Visto como tendo métodos bem definidos para atingir os objectivos que são úteis aos subordinados	Visto como alguém que impõe métodos aos outros; às vezes visto como desagradável e interessado só em resultados de curto prazo
Tarefa Alta Relacionamento Alto	Visto como alguém que satisfaz às necessidades do grupo estabelecendo objectivos e organizando o trabalho, mas também oferecendo um alto nível de apoio sócio-emocional	Visto como alguém que usa mais estruturação do que o necessário para o grupo e que muitas vezes não parece ser sincero nas relações interpessoais
Tarefa Baixa Relacionamento Alto	Visto como alguém que tem confiança implícita nas pessoas e que está interessado principalmente em facilitar a consecução dos objectivos delas	Visto como interessado principalmente em harmonia; às vezes visto como não disposto a cumprir uma tarefa se esta implicar no risco de romper um relacionamento ou perder a imagem de uma pessoa boa
Tarefa Baixa Relacionamento Baixo	Visto como alguém que delega adequadamente aos subordinados as decisões sobre como fazer o trabalho e oferece pouco apoio sócio-emocional quando o grupo não precisa muito disso	Visto como alguém que oferece pouca estruturação ou apoio sócio-emocional quando isso é necessário aos membros do grupo

Tabela 7 – Situações de eficácia e ineficácia do comportamento. Fonte: AMARO; AGOSTINHO, 2007, p.6-7.

Em relação à variável “maturidade dos liderados”, os autores entendem que “maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”, podendo ser dividida em duas componentes: maturidade no trabalho (capacidade) e maturidade psicológica (motivação).

Assim, para cada situação o líder deve agir de determinada maneira, como nota-se no Gráfico 2 abaixo. Um líder eficiente deve adaptar seu estilo de liderança a situação na qual exerce poder e deve possuir mente aberta não só para perceber mudanças como também para isolar as variáveis que mantêm relações causais com os desempenhos a serem estudados.



Níveis de maturidade dos colaboradores	M4 É capaz de assumir responsabilidades, simultaneamente, <b>tem vontade</b> ou confiança	M3 É capaz mas <b>não tem vontade</b> de assumir responsabilidades ou é inseguro	M2 É incapaz de assumir responsabilidades, mas <b>tem vontade</b> ou confiança	M1 Não é capaz e <b>não quer assumir responsabilidades</b> ou é inseguro
Estilos de liderança apropriados	É empenhado e competente	Não é empenhado mas é competente	É empenhado mas incompetente	Não é empenhado nem competente
	<b>Estilo E4</b> - Delegar - Observar - Monitorizar	<b>Estilo E3</b> - Participar - Encorajar - Colaborar - Comprometer	<b>Estilo E2</b> - "Vender" - Explicar - Clarificar - Persuadir	<b>Estilo E1</b> - Dar ordens - Guiar - Dirigir - Estabelecer
	Delega as responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação; "dá a bola e deixa jogar"	Partilha ideias, discute, apoia, facilita, leva à participação na tomada de decisões	Explica decisões e proporciona oportunidade para clarificar; dialoga; explica o "porquê"	Proporciona instruções específicas e supervisão rígida; diz o que fazer, quando e como
Comp. De tarefa do líder	Baixo	Baixo	Elevado	Elevado
Comp. de relacionamento do líder	Baixo	Elevado	Elevado	Baixo

Gráfico 2 – Estilo do líder x Maturidade do liderado. Fonte: AMARO; AGOSTINHO, 2007, p.11.

Além destas teorias, inúmeros outros estudos e pesquisas vêm surgindo dentro da temática da Liderança desde então. A seguir, apresenta-se um apanhado geral de conceitos dados por diversos autores da bibliografia consultada, que servirão de base para as discussões que serão feitas mais adiante.

Endersbe, Therrien e Wortmann (2012), em seu livro “Os 3 compromissos da liderança”, indicam que liderança é o ato de criar novas realidades envolvendo clareza, estabilidade e ritmo. Para entender esse conceito, definem também que clareza é a consciência total sobre o conhecimento essencial do que fazemos, em nós mesmos e em todos os integrantes de nossa equipe. Estabilidade é a promessa de fazermos tudo que pudermos para que todos os integrantes da equipe ou da organização tenham o que precisam. E por último, ritmo é um padrão que os líderes cultivam para produzir mais dos resultados que querem.

Para James Hunter (2014), autor dos clássicos “O monge e o executivo” e “De volta ao mosteiro”, liderança é a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum, com um caráter que inspire confiança e excelência. Hunter pontua também de maneira bastante simples quatorze pontos para a liderança, listados a seguir:

*Liderança = enorme responsabilidade*

*Liderança = influência*

*Liderança = habilidade*

*Liderança ≠ gerenciamento*

*Liderança ≠ poder*

*Liderança = autoridade*

*Liderança = serviço*

*Liderança = amor*

*Liderança = afagos*

*Liderança = palmadas*

*Liderança = treinamento*

*Liderança = compromisso*

*Liderança = humildade*

*Liderança = caráter*

Daniel Castello (2016), mentor da Endeavor Brasil, em uma entrevista para a Revista Exame, indica que um líder possui basicamente quatro funções principais, sendo a mais básica delas, fazer contratos com as pessoas que lidera e checar o andamento dos mesmos. É também responsabilidade da liderança garantir que seus liderados possuam os recursos que precisam para executar o seu trabalho e que tenham a competência necessária para usá-los; definir as prioridades da equipe, envolvendo muitas vezes decisões que requerem um certo distanciamento,

e por último, mas não menos importante, pensar o futuro da equipe, já que o desenvolvimento da mesma é que no fim das contas vai levar a empresa para frente.

Júlia Mozzo (2016), em um artigo para InfoMoney, apresenta sete características imprescindíveis para grandes líderes, algumas vezes contraditórias entre si, sendo esse o ponto principal em um líder: equilibrar opostos. Vejamos os sete pontos listados por ela:

1. *São fortes e vulneráveis: precisam ser fortes com suas convicções, implacáveis com seus valores e impetuosos com suas crenças. Ao mesmo tempo, precisam ser vulneráveis o suficiente para mostrar suas fraquezas e defeitos.*
2. *São racionais e passionais: um bom líder consegue combinar um pensamento resistente com um coração mole.*
3. *Estão dispostos a ajudar e a dar um passo para trás: bons líderes devem ser compassivos, usando linguagens que mostram disposição em sempre ajudar, tal como depositam fé nas outras pessoas.*
4. *Têm a mente aberta e são decisivos: é imprescindível que grandes líderes sejam bons ouvintes e comunicadores, abertos a opiniões e disponíveis para ouvir novas ideias. Mas também existe um momento em que eles precisam ser firmes para tomar uma decisão, mesmo que essa não seja muito popular.*
5. *São respeitosos e imparciais: para combinar essas duas características é preciso principalmente ser corajoso, pois devem conversar com as pessoas da maneira como todos esperam, mas algumas vezes precisam dizer coisas que ninguém quer ouvir.*
6. *São egoístas em alguns momentos e flexíveis em outros: devem saber agir ao longo de mudanças, ao mesmo tempo em que são egoístas com questões importantes, como garantir que as coisas sejam feitas da maneira correta.*
7. *São humildes e orgulhosos: um líder deve estar orgulhoso das pessoas que lidera e do que elas conquistam, mas precisa equilibrar o orgulho que sente de si mesmo com humildade. Ser um líder humilde requer coragem e, para isso, é essencial criar um ambiente onde os funcionários se sintam incluídos, reconhecidos e apreciados.*

Raj Sisodia (2016), consultor e professor de negócios da Babson College e fundador do movimento Capitalismo Consciente, em uma entrevista para

Exame, afirma que o sucesso de uma empresa deve ser medido pelo impacto que ela causa na vida das pessoas, e não pelo seu resultado financeiro. Cita ainda que toda companhia deve ter um propósito voltado para os clientes e outro para os funcionários, e que se não for possível manter os dois, o centrado nos colaboradores deve ser o mais importante, sendo responsabilidade do líder fazer o que estiver ao seu alcance para proteger todos. Raj explica a importância da criação de uma cultura sólida dentro da empresa, para que seja possível passar por momentos de crise, como o caso do Brasil atualmente, sem acabar com a empresa e com as pessoas que a formam. Em outro trecho da entrevista, ressalta a importância do líder conduzir a empresa como se fosse sua própria família, tentando ao máximo, unir as pessoas, reforçando que: “se o líder não faz isso, as pessoas podem começar a viver em um mundo cão, em uma atmosfera em que cada um fica temeroso por sua própria sobrevivência, disposto a machucar os outros. Esse senso de família e de sacrifício compartilhado deve ser acertado no topo da companhia”.

Raj enfatiza também a importância do senso de sacrifício próprio nos líderes, exemplificando o que acontece entre os militares: “quando chega a hora da refeição, as pessoas mais juniores comem antes e os líderes e generais ficam por último. É responsabilidade da liderança cuidar das pessoas primeiro. É isso que se espera de um líder.” Completa dizendo que é o sacrifício dos líderes que desperta o respeito e o afeto nas pessoas, e que quando eles se doam, os colaboradores são capazes de fazer coisas incríveis para protegê-los e, por consequência, proteger também o negócio. Conclui afirmando que a liderança não tem a ver com usar as pessoas para atingir seus objetivos, mas ajuda-las a chegar a um lugar melhor, que tem a ver com servidão.’

Em determinada passagem de seu livro, Costa afirma que:

*O ato de empresariar é a capacidade de coordenar, integrar e tornar sinérgicas e produtivas suas próprias forças, as forças de outras pessoas e a força das circunstâncias, para fazer acontecer o que o empresário se propõe em sua mente e em seu coração. Vemos que empresariar, aqui, confunde-se com liderar. Trata-se de conduzir o processo de produção de acontecimentos para que um propósito se realize. (COSTA, 2004, p. 95).*

Peter Drucker (1945 apud COSTA, 2004 p.98), acredita que “a única definição de líder é alguém que possui seguidores. O líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas.

Popularidade não é liderança. Resultados, sim. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade”.

Para Charles Handy (1976 apud COSTA, 2004, p.98) na mesma passagem, “o líder precisa ter amor pelas pessoas, porque numa comunidade aqueles que causam sofrimento ou aborrecimento podem ser respeitados ou temidos, mas não serão seguidos de bom grado. Este requisito também requer o oposto, a capacidade para a solidão, tendo em vista sua posição de liderança. Nem sempre é possível compartilhar suas posições com mais alguém. Poucos agradecerão ao líder pelo que der certo, mas muitos o condenarão quando os resultados forem negativos. Grandes líderes precisam caminhar sozinhos de tempos em tempos. Também precisam colher sua satisfação a partir do sucesso dos outros, dando-lhes o reconhecimento que muitas vezes é negado”.

O fenômeno da liderança vai muito além do campo cognitivo-racional. É extremamente necessário compreender também sua dimensão emocional, capaz de gerar como analisa Bardwick: “confiança em pessoas amedrontadas; certeza em pessoas hesitantes; força onde havia fraqueza; método onde havia confusão; coragem onde havia covardia e otimismo onde havia ceticismo”. (COSTA, 2004, p. 100).

Para finalizar as citações feitas por Costa (2004), vejamos os pontos levantados por Bennis:

1. *O gerente administra, o líder inova.*
2. *O gerente é uma cópia, o líder é um original.*
3. *O gerente mantém, o líder desenvolve.*
4. *O gerente focaliza os sistemas e a estrutura, o líder focaliza as pessoas.*
5. *O gerente conta com o controle, o líder inspira confiança.*
6. *O gerente possui uma visão limitada, o líder possui uma visão ampla.*
7. *O gerente pergunta como e quando, o líder pergunta o que e por quê.*
8. *O gerente aceita o status quo, o líder desafia.*
9. *O gerente faz a coisa corretamente, o líder faz a coisa certa..*

## **2.4 Motivação:**

Ao entrarmos nas diversas teorias motivacionais ao longo do tempo, percebemos diferenças importantes que ajudam a entender alguns movimentos até os dias de hoje. Podemos começar com a teoria de McGregor (1999), definida como teoria X (tradicional) e Y (moderna), ambas baseadas em concepções antagônicas sobre como administrar.

De um lado temos a Teoria X, com estilo definido pela Administração Científica de Taylor, pela Teoria Clássica de Fayol e pela Teoria da Burocracia de Weber, com características tradicionais, mecanicistas, pragmáticas e distorcidas em relação à natureza humana, com um estilo de administrar duro, rígido e autocrático, no qual as pessoas trabalham da maneira como a organização pretende que trabalhem: um estilo que inibe a criatividade e a iniciativa individuais, pressupondo que elas são indolentes, preguiçosas, que evitam o trabalho e que precisam ser controladas e dirigidas, ou seja, meros recursos ou meios de produção. A monitoração e o controle devem ser rigorosos, as pessoas não podem ser deixadas sem supervisão e as recompensas cobrem apenas as necessidades humanas de baixo nível. Do outro lado, temos a Teoria Y, baseada num estilo moderno, apregoado pela Teoria Comportamental, aberto, democrático, dinâmico e participativo, baseado nos valores humanos e sociais. Encoraja o crescimento individual, cuja forma de administrar torna-se um processo de criar oportunidades e estilos administrativos, e traz pressupostos positivos — ou seja, os de que as pessoas são esforçadas, gostam de ter o que fazer, aceita responsabilidades, desafios, são criativas e competentes. Predomina o respeito às pessoas e às suas diferenças individuais. As pessoas gostam de trabalhar quando o trabalho é agradável e principalmente se tiverem voz ativa na organização. As recompensas cobrem todas as necessidades humanas, principalmente as de alto nível. O reconhecimento é o estímulo primordial e a contribuição é o resultado esperado. Podemos dizer então que a Teoria Y adota uma série de medidas inovadoras e humanistas, tais como a descentralização das decisões e a participação, a delegação de responsabilidades e a administração consultiva, o que proporciona aos funcionários dirigirem suas atividades, assumirem os desafios decorrentes de tais decisões e ao mesmo tempo alcançarem a auto realização.

Teoria X	Teoria Y
Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho.	O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também a procura.
Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão.	O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho.
Precisam ser forçados, controlados para que se esforcem em cumprir os objetivos.	O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.
É preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.	São criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;
O indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder	São pessoas motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.
São ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização.	O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições.
O homem comum busca, basicamente, segurança.	Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa.

Tabela 8 – Teoria X e Y. Adaptado de: GOMES e QUELHAS, 2003.

A Teoria dos Dois Fatores (HERZBERG, 1968), desenvolvida por Herzberg, dividia os fatores em motivadores (reconhecimento pelo trabalho exercido, o crescimento profissional, auto realização, os desafios, o crescimento, a liberdade de decidir como realizar suas atividades e o uso plenos de suas habilidades pessoais) e higiênicos (o salário, ambiente empresarial, política da empresa, as oportunidades de crescimento, a relação dos superiores com os demais funcionários e os benefícios sociais), sendo os primeiros os responsáveis por gerar satisfação, aumento na produtividade e motivação de fato, e os segundos os responsáveis apenas por não gerar insatisfação. Importante notar, que para este autor, “satisfação” e “insatisfação” não são necessariamente antônimos.

As organizações desenvolveram, sobretudo nos séculos XIX e XX, muitos aspectos objetivos do trabalho humano, suas tecnologias e formas de estruturação, mas pouco ou quase nada se falou sobre a subjetividade envolvida no trabalho. Uma das contribuições mais importantes nesse assunto foi a pirâmide de necessidades desenvolvida por Maslow. Sua tese central diz que as necessidades humanas estão organizadas hierarquicamente na forma de uma pirâmide, em que necessidades de sobrevivência (alimento e abrigo, por exemplo) encontram-se em sua base. Progressivamente estão as necessidades de segurança e interação social, atingindo o grau máximo com a necessidade de aprender, crescer e alcançar o seu potencial.

À medida que as necessidades mais básicas se tornam razoavelmente satisfeitas, as mais elevadas na escala tornam-se sucessivamente mais influentes na motivação do comportamento humano. Quando as necessidades mais básicas permanecem insatisfeitas, fatores tais como aprendizagem, criatividade, inovação e autoestima, continuam estagnados, sem jamais atingir a superfície. Mesmo que todas essas necessidades sejam satisfeitas, podemos ainda frequentemente (se não sempre) esperar que novo descontentamento e nova impaciência vão surgir. (MASLOW apud COSTA, 2004, p. 68).



Figura 2 – Pirâmide de Maslow. Adaptado de: COSTA, 2004.

De acordo com Archer (1997, apud GOMES, 2003, p.6), e ao encontro com a Teoria de Maslow, existem fatores endógenos e exógenos que podem ser utilizados para induzir comportamentos nos indivíduos, sendo que os primeiros são providos por fontes intrínsecas (são fatores como, por exemplo, os processos cognitivos e intelectuais de julgamento e decisão, o autocontrole, a vontade, a habilidade intelectual para a resolução de problemas, a honestidade, a sociabilidade, a tolerância, etc.) e os segundos são providos de fontes extrínsecas. Ambos podem exercer influência sobre o comportamento, tanto no sentido positivo quanto no negativo, mas somente os exógenos é que podem ser oferecidos pela gerência das organizações para influenciar o comportamento dos empregados. Abaixo, são listados alguns exemplos de fatores exógenos:

1. *Fatores de revigoração: influência no nível fisiológico, seja pela oferta de ar condicionado no ambiente de trabalho, seja por atividades extras ao ar livre.*
2. *Fatores de intercâmbio: possibilitam trocas entre pessoas, seja como programas de aconselhamento pessoal, seja com a delegação de responsabilidades.*

3. *Fatores de incentivo: planos de recompensas, como progressões salariais ou possibilidades de realização profissional.*
4. *Fatores de impulsão: leis, regras e ordens existentes, como por exemplo, normas de prevenção de acidentes e estabelecimentos de metas organizacionais.*
5. *Fatores de ingestão: benefícios como alimentação no ambiente de trabalho ou assistência médica.*
6. *Fatores de influencia: competência gerencial e liderança.*
7. *Fatores de inspiração: aprendizagem e treinamento.*

De acordo com Tom Endersbe (2012), ao longo das décadas a teoria de Maslow foi criticada em dois sentidos: a hierarquia está na ordem errada ou as necessidades que ele identificou são baseadas em nossas motivações ou metas em vez de nossa natureza humana. No entanto, a unanimidade dentro desta teoria é que de fato nossas motivações obedecem à uma ordem, que pode diferir de pessoa para pessoa, considerando que o maior motivador será aquele com menor grau de satisfação em um dado momento.

Em continuidade às teorias consagradas, muitos são os estudos e pesquisas dentro do tema, sendo pontuados a seguir alguns pontos que colaboram com a discussão proposta por este trabalho. Vale notar que a maioria das definições e opiniões aqui apresentadas são bastante recentes, indicando mudanças que o conceito de Motivação vêm passando.

Para Lobos (1975), motivação pode ser definida como a impulsão de uma pessoa a agir de determinada maneira, com dada direção e persistência da ação. O autor entende que existem quatro propriedades inerentes à motivação, sendo elas: o motivo em si, os objetivos envolvidos, valores pessoais e condições temporárias. Exploreemos um pouco cada uma delas:

- *Motivo: condição temporária derivada da fixação de objetivos específicos.*
- *Objetivo: finalidades para as quais se orienta a conduta e supostamente satisfazem a necessidade inicial.*

- *Valores: a personalidade e os princípios de um indivíduo estão diretamente relacionados aquilo que o motiva e na maneira como o ambiente o impacta.*

- *Condições temporárias: fatores cuja duração não é suficiente para alterar / fazer parte da personalidade do indivíduo.*

De acordo com Heckausen (1967, apud LOBOS, 1975, p.18), motivação como a interação dinâmica de muitos fatores em qualquer relação entre uma pessoa e seu meio ambiente que envolva uma conduta orientada a determinado objetivo.

Estudos feitos por Hofstede (1995, apud CHAMON, 2000, p.24), chamam a atenção também para o peso que a cultura tem sobre as motivações e necessidades dos indivíduos, como apresentado no trecho a seguir:

“Notou-se, por exemplo, que em países com aversão à incerteza, como Grécia e Japão, comparados com países com baixa aversão à incerteza, como EUA, fatores relacionados à segurança motivam mais os trabalhadores do que aqueles relacionados à autoestima. Outro exemplo é a importância dada aos aspectos sociais pelas pessoas dos países escandinavos. Lá a qualidade de vida se sobrepõe à produtividade, isto é, a qualidade de vida pessoal se sobrepõe à profissional (...). Outro estudo desenvolvido em vários países (EUA, México, Porto Rico, Venezuela, Japão, Tailândia, Turquia e Iugoslávia) apontou que o nível de instrução também pode influenciar na importância relativa dada às necessidades pessoais. No estudo foi observado que funcionários com grau de instrução mais elevado são mais sensíveis à autoestima e à auto realização do que à segurança. Aparentemente as necessidades humanas poderiam ser consideradas como universais, porém a sua importância relativa varia de cultura para cultura”.

Em um artigo de Shlomo Bem-Hur (2016), professor de gestão de liderança, talento e aprendizagem corporativa na escola de negócios suíça IMD) e Nik Kinley (diretor de gestão de talentos da consultoria de liderança global YSC) apresentado pela Exame, percebe-se que mais do que um sistema de incentivos e recompensas, o que realmente motiva os colaboradores são pontos relacionados à motivação intrínseca, aquela que está relacionada aos interesses individuais de cada profissional. Recompensa e punição são amplamente utilizados por serem fáceis de implantar, mas segundo os autores, dificilmente conseguem manter a motivação por muito tempo, podendo então ser classificados como ações

imediatistas exatamente pela presença dessas características (fácil implantação e efeito pouco duradouro).

A motivação intrínseca estaria baseada no desenvolvimento do tripé autonomia, domínio e conexão. O primeiro ligado ao sentimento de poder escolher o que se faz, e não apenas ser controlado. Isso seria possível, por exemplo, envolvendo a equipe na elaboração das metas. O segundo refere-se ao sentimento de competência pessoal, sendo necessário para isso ativar o orgulho do funcionário. O terceiro está relacionado com “ter um propósito”, explorando quais pontos são importantes para o profissional. Os autores fecham dizendo que não há uma receita única para todos os colaboradores, mas que cada trabalhador pode se sentir impulsionado de formas e graus diferentes pelos três fatores. Trabalhar a motivação intrínseca dos funcionários vai de encontro ao que a autora identificou como método desenvolvimentista de gestão de recursos humanos, uma vez que busca ir a fundo nos desejos pessoais de cada um e dessa maneira agregar valor à própria companhia.

Nicole Fuentes (2016), professora de Ciência da Felicidade na Universidade de Monterrey (México), em uma entrevista para o Estadão antes de sua palestra “Colaboradores mais felizes, empresas mais produtivas” no Conarh 2016 (Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas) sustenta que as empresas operam sob a lógica de que o sucesso leva à felicidade e que, portanto, os sistemas de recompensas valorizam o desempenho das pessoas com base na realização de objetivos, apesar do desgaste que possam causar. A partir de estudos da ciência da felicidade, a pesquisadora acredita que a fórmula está invertida e que a felicidade deve vir em primeiro lugar: “Pessoas que têm estado mental e emocional positivo, geram endorfinas e dopaminas que lhes permitem usar melhor suas capacidades, aumentar o nível de concentração, melhorar a assertividade, a criatividade e a empatia, e a partir daí, o sucesso é só uma consequência”.

Em outro trecho, Nicole afirma que: “Estudos do Instituto Gallup indicam que o bem-estar no trabalho é um dos cinco elementos universais de bem-estar. Mas há a crença generalizada de que o trabalho deve simplesmente ser tolerado. No entanto, estar satisfeito no trabalho é essencial por dois motivos: identidade e tempo. O trabalho nos define e determina o tipo de pessoas com quem vivemos e as oportunidades de vida que temos. Quando ele não está alinhado com o que acreditamos e gostamos de fazer, surgem problemas em outras áreas. O

custo físico e mental da frustração e do estresse pode ser muito alto. O fato de a felicidade ter benefícios tangíveis para as empresas certamente acelera o processo para estabelecer a cultura do pensamento positivo. Investir em felicidade dentro da empresa, além de ter impacto positivo na produtividade e rentabilidade da organização, é uma oportunidade de elevar o grau de bem-estar no trabalho”.

Matheus de Souza (2016), em um artigo publicado no LinkedIn publicado em 6 de maio de 2016, trata de um problema recorrente em empresas nos dias de hoje: a perda de bons colaboradores. A saída de bons trabalhadores por conta de novas chances que permitem o crescimento profissional por parte do colaborador é apresentado como algo natural dentro do mercado, mas existem também saídas por outros motivos que, embora distintos, acabam em um mesmo propósito: as pessoas querem sentir-se parte do negócio. O autor argumenta que não são espaços modernos e com videogames que cativam os funcionários, mas quatro pontos principais simples e que podem colaborar para que bons colaboradores se mantenham na empresa: inclusão, apoio, ofertas de trabalho e reconhecimento. O primeiro deles mostra o desejo de se sentir parte integrante do sucesso da empresa, podendo ser alcançado quando se deixa as pessoas saberem o que está acontecendo e o porquê de estar acontecendo e também dando liberdade e influência para tomadas de decisão. O segundo ponto de atenção seria não só no sentido de apoiar os colaboradores, mas também mostrar satisfação com seus resultados, fornecer os recursos necessários para que se desenvolvam e investir em suas habilidades. O terceiro trata de manter as pessoas sempre desafiadas e buscando evoluções constantes, deixando claro um plano de carreira. Por último, mas não menos importante, reconhecer no dia-a-dia, contribuições, boas ideias e trabalho duro. Isso não precisa ser feito somente em reuniões formais de feedback, mas pequenas conversas informais já ajudam muito.

Uma reportagem do site Olhar Digital (2015) traz uma outra visão sobre trabalhar no Google, empresa mundialmente conhecida como “empresa dos sonhos”, não só por suas instalações modernas e descontraídas, mas por benefícios e condições oferecidas para os funcionários. A matéria aponta alguns itens citados por ex-funcionários, que mostra que mesmo o Google possui defeitos do ponto de vista da gestão de pessoas. Um dos exemplo citados é a desmotivação, já que qualquer vaga exige currículos impressionantes, mas não necessariamente para grandes funções; outro exemplo é a obsessão por resultados focados em números e

medidas, o que dificulta também a formação de amizades por conta da concorrência interna; e ainda trabalho excessivo e falta de diversidade nos perfis contratados, entre outros. Ainda assim, o Google possui um grau de satisfação de seus funcionários de 80% nos Estados Unidos, conforme apresentado na mesma reportagem.

Costa (2004, p. 37) cita em uma passagem que “em todas as esferas da atividade humana as pessoas atuam impulsionadas por motivações materiais e não-materiais. A intensidade dessas motivações e a forma como são coordenadas e integradas permitem identificar quatro tipo de atitudes diante da vida:”

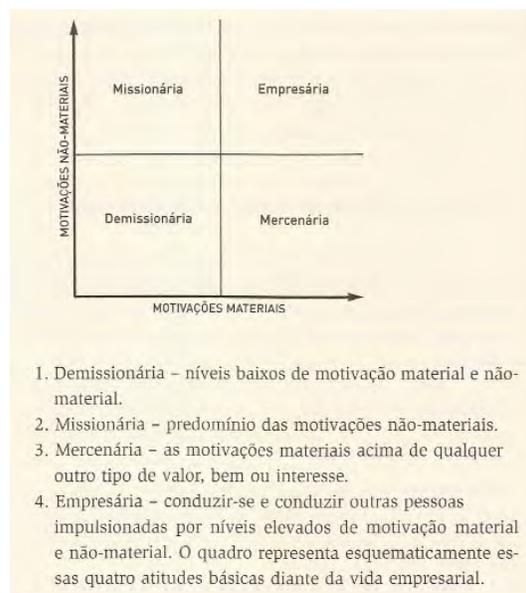


Gráfico 3 – Motivações materiais e não-materiais. Fonte: COSTA, 2004, p.40.

### 3 ESTUDOS DE CASO

#### 3.1 Empresas escolhidas

A primeira empresa escolhida como estudo de caso foi a Fator Projetos, empresa com pouco mais de quatro anos no mercado e especializada em projetos de instalações hidráulicas e elétricas. Fundada pelos sócios Gustavo Ortega, Wilson Marchi e Alexandre Linhares e, posteriormente com a inclusão também do Felipe Ortega, conta hoje com quinze funcionários, mas já teve praticamente o dobro quando o mercado estava mais aquecido. Localizada em um escritório próximo ao metrô Paraíso, em São Paulo, aposta na configuração de *open space*, com estações de trabalho abertas para todos os projetistas e gerentes e salas fechadas apenas para o diretor, para a responsável administrativa da empresa e para reuniões.

Vejamos abaixo a missão, visão e valores pregados pela empresa:

- Missão: Desenvolver nossos trabalhos com competência, dedicação e empenho, visando excelência e fidelização. Aprimorar nossas condições de realizar os trabalhos propostos e gerar personalização dos mesmos com embasamento técnico, fortalecendo os laços com nossos clientes.

- Visão: Contribuir diretamente para evolução da Engenharia e Construção Civil, sendo referência no segmento de projetos elétricos e hidráulicos objetivando chegar a liderança do mercado.

- Valores: Responsabilidade - Realizar de maneira ética toda e qualquer atividade, cumprindo com nossas obrigações profissionais, sociais e tributárias. Respeito - Respeitar regras, culturas e privacidade de cada organização, zelando pela integridade e sigilo de informações. Idoneidade - Ser transparente em cada ação tomada, de forma clara, objetiva e honesta. Comprometimento - Trabalhar pela excelência e qualidade de cada projeto, sempre almejando o melhor resultado.

Estas informações estão não só no site da empresa, como também fazem parte do dia a dia dos funcionários, conforme pode ser constatado durante as entrevistas. Também no site, podemos ver, como parte da descrição da empresa, o seguinte trecho: “estamos em constante aprimoramento técnico, científico e humano, visando fortalecer tanto nossos colaboradores quanto nossos laços com os clientes”, e talvez essa tenha sido a motivação inicial para escolha da empresa como estudo de caso, por perceber através do relacionamento profissional com a Fator que a

empresa tem uma posição muito clara em relação à importância dos colaboradores para a apresentação de bons resultados para os clientes.

A segunda empresa escolhida como estudo de caso foi a Odebrecht Participações, conglomerado brasileiro que atua em diversas partes do mundo nas áreas de construção e engenharia, químicos e petroquímicos, energia, saneamento, entre outros, fundada há mais de 72 anos e que conta com quase 120 mil colaboradores de mais de 70 nacionalidades e orgulha-se por ter baixa rotatividade de seus funcionários. Possui uma Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), que como o próprio site indica, “é um conjunto de princípios, conceitos e critérios, com foco na educação e no trabalho, que provê os fundamentos éticos, morais e conceituais para a atuação dos Integrantes da Organização (...) valoriza potencialidades do ser humano, como a disposição para servir, a capacidade e o desejo de evoluir e a vontade de superar resultados (...) prevê, ainda, um processo de delegação planejada, baseada na confiança e na parceria entre Líderes e Liderados”, principal razão pela qual a empresa se encaixou bem na proposta deste trabalho. Nas palavras do Diretor de Pessoas Enio Andrade, *“A TEO, feita por um engenheiro, não traz um único número que não seja o das páginas... Não é focada em fórmulas e regras matemáticas, mas muito pelo contrário, é voltada para pessoas, uma tese humanística que foi escrita, revisada e vivida por um engenheiro”*.

A organização tem como principal força motriz o lema de Crescer – Sobreviver – Perpetuar, e isso pode ser visto não só em publicações na empresa como também é muito presente na fala dos funcionários entrevistados.

Vejamos os princípios fundamentais pregados pela TEO, seus Conceitos Gerais, Critérios Gerais para todos os integrantes da organização e Responsabilidades Empresariais nas Figuras 3, 4, 5 e 6 na sequência:

	<b>Confiança nas Pessoas</b> , em sua capacidade e em seu desejo de evoluir;
	<b>Satisfação do Cliente</b> , servindo-o com ênfase na qualidade, na produtividade e na responsabilidade socioambiental;
	<b>Retorno aos Acionistas</b> e valorização de seu patrimônio;
	<b>Parceria</b> entre os Integrantes, que participam da concepção e da realização do trabalho, e dos resultados que geram;
	<b>Autodesenvolvimento</b> das Pessoas, sobretudo por meio da Educação pelo Trabalho, assegurando a Sobrevivência, o Crescimento e a Perpetuidade da Organização;
	<b>Reinvestimento dos Resultados</b> , para a criação de novas oportunidades de trabalho e para o desenvolvimento das Comunidades.

Figura 3 – Princípios fundamentais. Fonte: [www.odebrecht.com](http://www.odebrecht.com)

	A <b>descentralização</b> favorece o contato permanente e direto do Integrante com o Cliente e, conseqüentemente, a percepção clara das suas necessidades. É importante também na identificação e atração de novos Empresários;
	A prática da confiança é a <b>delegação planejada</b> . Líderes devem estar seguros quanto à retidão de caráter dos Integrantes e acreditar no potencial do profissional, em sua competência e vontade de se desenvolver, além de seu alinhamento às Concepções Filosóficas da Organização;
	A <b>Tarefa Empresarial</b> consiste na identificação, conquista e satisfação do Cliente – um processo contínuo e eficiente que garante sucesso nos desafios;
	Os <b>resultados</b> devem sempre fluir dos Clientes para os Acionistas, pois a valorização do seu Patrimônio Moral e Material é a principal garantia de Sobrevivência, Crescimento e Perpetuidade da Organização.

Figura 4 – Conceitos essenciais. Fonte: [www.odebrecht.com](http://www.odebrecht.com)

<b>1</b>	O <b>Ser Humano</b> é a medida de todos os valores na Organização;
<b>2</b>	O Empresário deve dominar seu Negócio para <b>satisfazer simultaneamente o Cliente e o Acionista</b> ;
<b>3</b>	A <b>Educação pelo Trabalho</b> é indissociável da Tarefa Empresarial;
<b>4</b>	Os que prestam <b>apoio aos Responsáveis por Negócios</b> devem estar sempre orientados para oportunidades e melhores resultados;
<b>5</b>	O profissional tem o direito de <b>partilhar os resultados que diretamente contribuí</b> para gerar e que possam ser medidos, faturados e pagos pelo Cliente;
<b>6</b>	O <b>Empresário deve estar sempre aberto</b> para reconhecer e pronto para corrigir rapidamente seus erros;
<b>7</b>	A <b>imagem que importa e faz diferença é aquela construída junto à Comunidade</b> , com base na satisfação de cada Cliente e no comprometimento com o bem-estar de todos;
<b>8</b>	Os Líderes têm o dever de promover sua própria saúde e a de cada um de seus Liderados, bem como a segurança das operações, a qualidade de vida e a conservação ambiental nas Comunidades em que atuam.

Figura 5 – Conceitos gerais. Fonte: [www.odebrecht.com](http://www.odebrecht.com)

	<i>Satisfazer as necessidades dos Clientes com produtos e serviços que resultem na melhoria da qualidade de vida nas Comunidades;</i>
	<i>Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, tecnológico e empresarial nos setores e países onde atua;</i>
	<i>Criar oportunidades de trabalho e de desenvolvimento para as Pessoas, inclusive reinvestindo os resultados obtidos;</i>
	<i>Gerar riquezas para o Governo e para a sociedade, por meio do recolhimento de impostos e encargos e da remuneração aos Fornecedores, Integrantes e Acionistas;</i>
	<i>Assegurar o permanente respeito ao meio ambiente nas ações empresariais.</i>

Figura 6 – Responsabilidade empresarial. Fonte: [www.odebrecht.com](http://www.odebrecht.com)

Norberto Odebrecht, fundador da empresa, rejeitou as duas visões de organização predominantes no momento em que ingressou na vida empresarial: as metáforas da organização como pirâmide e como máquina. Em contrapartida, respondeu a elas com horizontalidade, descentralização e humanismo, como está ilustrado na Figura 7. Acreditava que a única e verdadeira hierarquia começa pelo cliente, por ser ele de vital importância para a existência da empresa, e que não fazia sentido falar em níveis hierárquicos e vínculos de subordinação.

*Os vínculos entre as diversas partes envolvidas no processo passam a ser de comunicação, coordenação e integração (...). Para que esse modelo de estrutura e de funcionamento seja eficiente e eficaz, a organização deve estruturar-se e funcionar com base em âmbitos de deliberação e ação, de forma a permitir que decisões e recursos fluam com rapidez entre os que servem (empresários e colaboradores) e os que são servidos (clientes e acionistas). (COSTA, 2004, p.90).*



Figura 7 – Princípios da Organização. Fonte: COSTA, 2004, p.91.

Envolvida no escândalo da Lava-Jato, a empresa assinou recentemente um acordo de delação premiada envolvendo um total de 77 pessoas do grupo e leniência no valor de R\$6,8 bilhões, além de divulgar uma carta de desculpas para a sociedade e dar início a um novo capítulo na história da empresa

em que terá que provar aos seus credores, clientes, sócios e funcionários que mudou e que merece de novo a confiança adquirida anteriormente para poder continuar desenvolvendo com excelência os serviços prestados.

### **3.2 Estruturas Organizacionais**

A primeira empresa utilizada como estudo de casos, a Fator Projetos, está organizada sob uma estrutura organizacional funcional, visto que os colaboradores estão divididos em dois grandes grupos – Elétrica e Hidráulica – de acordo com sua área de conhecimento. Cada grande grupo tem seu gerente, que por sua vez responde para o diretor. Os projetos são divididos entre a equipe de acordo com a demanda, ficando sempre os gerentes responsáveis pelo conceito inicial no estudo preliminar e pelo acompanhamento e verificação do trabalho desenvolvido pela equipe nas demais fases de projeto.

Apesar de parecer claramente definida, para o diretor Gustavo a estrutura organizacional da Fator ainda não está totalmente desenhada, referindo-se na verdade a diferentes níveis de especialização e não de subordinação, para que fosse possível para todos os funcionários a delimitação de um plano de carreira mais claro. Este parece ser o grande embate das empresas de projeto com estruturas enxutas: não conseguir comportar o crescimento de todos os colaboradores, oferecendo-lhes mais do que um plano de carreira, mas situações em que sejam constantemente desafiados.

O sonho de Gustavo de um dia poder ter em sua empresa diversas “células” de trabalho traria uma nova dinâmica para a Fator, de modo que seria necessário conceder maior autonomia para os gerentes de projeto para que o trabalho pudesse de fato fluir. Indo um pouco mais longe, podemos entender então que uma organização em “células” significaria uma organização sob a forma de uma estrutura matricial projetizada (ou matricial forte), em que os gerentes de projeto poderiam trabalhar com a sua equipe do início ao fim do processo. Esse é o modelo organizacional sugerido no PMBOK como o ideal para empresas de projeto.

As células sonhadas por Gustavo talvez sejam exatamente o tipo de estrutura que, em uma escala bem maior devido ao tamanho da empresa, pode ser observado na Odebrecht. A empresa está organizada de maneira a dar muita importância ao papel do chamado “empresário”, que nada mais é que o gerente do projeto, que, através de sua equipe e de muita autonomia que lhe foi concedida

nessa função, é responsável pelo projeto de maneira holística. Quando questionado sobre a estrutura organizacional da empresa, o diretor Enio rapidamente desenhou um organograma horizontal, frisando que na Odebrecht a estrutura não é piramidal. A estrutura horizontal consiste em deixar clientes e acionistas no mesmo nível de importância e ter o menor número possível de níveis entre eles. Assim, dentro da Organização Odebrecht há um diretor para cada empresa do grupo e gerentes de projetos reportando-se a eles diretamente. Enio citou também que há uma estrutura paralela de apoio às atividades da Organização, estando, por exemplo, a gestão de pessoas dentro desta estrutura. A partir da bibliografia estudada, podemos constatar que a estrutura adotada pela Odebrecht se enquadra no modelo de estrutura projetizada, em que não há divisão por funcionalidades, e o gerente de projeto tem total autonomia e força de atuação.

A opção por este modelo de estrutura organizacional na Odebrecht se fez logo no início da sua trajetória, quando o fundador Norberto Odebrecht percebeu que criando células independentes era possível expandir muito sua área de atuação. No entanto, após o envolvimento na Lava-Jato, Enio citou que infelizmente parte da autonomia antes tão presente deixará de existir, e que novos processos burocráticos serão implantados para aumentar controles e impedir que novos “tropeços” sejam dados.

Enio citou também que há uma matriz de remuneração, em que é possível para qualquer funcionário perceber os diversos níveis e posições dentro da empresa, e assim poder desenvolver um plano de carreira. A definição de um plano de carreira e a ferramenta da matriz de remuneração colaboram na dinâmica estabelecida na empresa organizada por projetos, pois as pessoas muitas vezes são alocadas em um projeto – que digamos que dure em média uns dois anos – mas depois não sabe qual o próximo desafio que lhe virá pela frente. Isso ao mesmo tempo em que pode gerar motivação, pode também gerar ansiedade nos funcionários. Assim, a estratégia da empresa em trabalhar em conjunto com o funcionário no estabelecimento de um plano de carreira, aliado a matriz de remuneração, indicam possibilidades e desafios ao fim de cada novo projeto.

A estrutura funcional observada na Fator e a projetizada observada na Odebrecht diferem muito no que diz respeito a motivação e perspectiva de futuro dos funcionários dentro da empresa. A estrutura projetizada permite que o colaborador tenha mais autonomia e participe do ciclo completo do projeto, o que de certa

maneira também acaba trazendo mais engajamento, motivação e senso de pertencimento para toda a equipe. Além disso, a presença forte do gerente de projeto reforça conceitos de liderança fundamentais no relacionamento e gestão dos recursos humanos. Empresas de pequeno porte muitas vezes não conseguem comportar estruturas organizacionais projetizadas ou matriciais, sendo a funcional sua melhor alternativa. Cabe a elas então trabalhar o estilo de liderança e motivação intrínseca dos colaboradores de maneira fortalecer o sentimento de equipe e crescimento colaborativo.

### 3.3 Liderança

A relação de líder e liderados é algo extremamente forte e presente dentro da Odebrecht e que teve sua origem logo no início da história da empresa, quando Norberto Odebrecht percebeu que para expandir seus negócios e fazer a empresa prosperar seria necessário delegar as atividades e encontrar profissionais de confiança que pudessem representar a empresa longe de seu domínio. Já vimos nos capítulos anteriores que existem aqueles que acreditam que uma pessoa “nasce” um líder nato e aquelas que acreditam que um líder pode ser formado. Norberto sempre fez parte do segundo grupo, e dessa maneira instituiu na Odebrecht uma forte cultura de formação pessoal e profissional, desenvolvendo líderes que deveriam estar continuamente preparados para transformar seus liderados em seus sucessores.

Na Cultura Odebrecht, liderar é formar líderes, não apenas ter seguidores. E isso se faz com base na educação no, para e pelo trabalho, tendo como método a pedagogia da presença. Mediante este itinerário formativo, os jovens de talento poderão tornar-se empresários-parceiros. E eles se diferenciam pela capacidade de, confrontados com situações adversas, revelar as seguintes virtudes empresariais:

1. Disposição de aceitar o desafio de trabalhar de forma intensa e sob pressão;
2. Vontade de crescer qualitativamente em circunstâncias difíceis, por meio do desempenho;
3. Disponibilidade para integrar uma equipe diversificada e dotada, capaz de sacrificar-se quanto a horários e dias de trabalho;
4. Iniciativa para enfrentar o desconhecido e produzir soluções, visando fazer acontecer o que é certo e obtendo a necessária produtividade (melhor qualidade, preço e prazo);
5. Habilidade para discernir e compatibilizar os interesses das duas fontes de vida da empresa (clientes e acionistas) com os interesses dos parceiros de equipe e das comunidades no entorno dos canteiros de obras e fábricas da Odebrecht;

6. Sensação de estar sendo devidamente recompensado emocional, profissional e economicamente pelo seu esforço e dedicação”. (COSTA, 2004, pág. 102).

Para Norberto Odebrecht, o líder é aquele que, “a partir do seu talento, da sua vontade e da sua disciplina – conquista a amizade de seus colaboradores por seus próprios méritos”. (Costa, 2004, pág. 72). A atuação do líder na condução do seu negócio pode ser resumida em três pontos básicos:

1. Coordenação das ações;
2. Integração dos resultados;
3. Educação de seus liderados.

A Odebrecht está presente hoje em diversos países e em inúmeros setores, que com certeza nem se quer haviam sido imaginados por seu fundador no princípio. Manter a coesão no que se pratica em cada uma dessas localidades e atividades é essencial para a formação de uma identidade forte para a empresa. Assim, um líder deve agir baseado nos mesmos princípios e valores onde quer que esteja e liderando quem quer que seja e isso só é possível quando se transmite verdadeiros valores e princípios.

Durante a entrevista, a Diretora de Incorporação, Juliana Monteiro, ressaltou o quanto é marcante e fundamental para a equipe a presença do seu líder, afirmando até mesmo que é visível a mudança do estado de ânimo das equipes na ausência do seu líder. Isso só é possível quando se constrói uma relação de confiança e excelência, corroborando a afirmação de James Hunter (2014) já citada neste trabalho, de que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum.

Ainda tratando desta relação de confiança estabelecida entre líder e liderado na Odebrecht, pode-se dizer que ela permite que se desenvolva de maneira bastante eficiente o que a empresa chama de Plano de Vida e Carreira. A empresa entende que não é possível traçar um plano de carreira para um funcionário se não são verificados seus planos pessoais, e dessa maneira a relação de líder e liderado deve ser a mais transparente possível para que o líder possa direcionar seu liderado para os desafios que estejam de acordo com sua motivação. Trata-se da variável “maturidade dos liderados” apresentada na teoria de Hershey e Blanchard, em que a disposição das pessoas de assumir responsabilidades e desafios está diretamente

relacionada com sua maturidade no trabalho (capacidade) e maturidade psicológica (motivação). Durante as entrevistas, tanto a Diretora de Incorporação, Juliana Monteiro, quanto a Gerente de Pessoas, Camila Sowmy, citaram que as frequentes conversas com seus líderes ajudaram muito no desenvolvimento de suas carreiras aliado aos planos pessoais de casamento e maternidade.

Importante citar também a importância dessa relação de confiança na formação da cultura da empresa. Conforme citado por Raj Sisodia (2016), é fundamental que a empresa tenha uma estrutura sólida e que inspire confiança em seus funcionários para conseguir passar por períodos de crise, criando um senso de família e sacrifício que venha desde o topo da companhia. É exatamente o que vem acontecendo na Odebrecht. Enfrentando uma crise moral e ética por conta de seu envolvimento na Lava-Jato, tem sido vital a presença de líderes fortes o suficiente para manter a união de suas equipes para que seja possível contornar todos os problemas e colocar a empresa em uma condição favorável novamente. Aqui cabe ressaltar novamente a citação de Bardwick, de que um líder deve ser capaz de inspirar confiança em pessoas amedrontadas; certeza em pessoas hesitantes; força onde havia fraqueza; método onde havia confusão; coragem onde havia covardia e otimismo onde havia ceticismo.

O caso da Fator Projetos diverge um pouco do apresentado na Odebrecht no sentido de que por ter uma estrutura bastante enxuta, não se teve ainda a necessidade de dar mais autonomia e liberdade para os funcionários, multiplicando lideranças e seus desdobramentos. No entanto, nem por isso não se pode deixar de perceber traços importantes de liderança presentes no diretor Gustavo e em seus gerentes de projeto, gerentes estes que não foram escolhidos lá atrás por características marcantes de líderes, mas talvez por sua capacidade técnica e bom relacionamento com o diretor em outras experiências de trabalho. O foco a partir daí foi no desenvolvimento de competências que pudessem colaborar na difícil missão de ser líder e não gerente, através de treinamentos, *coaching* e benchmarks, entendendo que um líder não é aquele que sabe tudo, mas sim aquele que tem humildade para ir atrás do que lhe falta.

O mote mais forte na Fator é o de espírito de equipe e isso só se torna possível quando o líder entende a importância de cada colaborador dentro da empresa e os faz também perceber isso, gerando um sentimento de pertencimento à instituição a qual trabalha. É facilmente perceptível o clima de companheirismo e

amizade presente na Fator. Grande parte disso com certeza se deve ao fato de que muitos funcionários já trabalhavam juntos antes quando foram convidados para vir para a Fator quando o diretor Gustavo decidiu abrir a empresa. Mas também se deve ao fato de que se estabeleceu uma condição muito forte de pertencimento, como já mencionado. O diretor tem uma relação muito aberta e direta com todos os seus funcionários, estabelecendo uma liderança democrática, com características próximas ao apresentado no quadro de Chiavenato no item 2.3 deste trabalho. O respeito e admiração dos funcionários pelo líder são evidentes, da mesma maneira como a preocupação deste último com toda a sua equipe. Em momentos de crise como o que não só a Fator, mas todas as empresas do setor da Construção Civil no Brasil vêm passando é essencial que já se tenha estabelecido uma relação de confiança entre ambas as partes. Conforme revelado pelo próprio Gustavo, durante o ano de 2016 foram necessárias demissões e cortes de benefícios que eram oferecidos para os funcionários, como o acompanhamento de Coaching que falaremos mais adiante, mas por outro lado foram necessárias também conversas francas com os colaboradores para abrir a situação enfrentada pela empresa para que todos de alguma maneira pudessem dar o seu melhor para manter seu funcionamento sem perder a qualidade no serviço oferecido.

Podemos encontrar ao longo da história casos de sucesso de grandes empresas que surgiram do “nada” e conseguiram prosperar muito através de líderes focados e que entendiam que a evolução da empresa não estava somente ligada a atividade desenvolvida, mas principalmente a como ela era desenvolvida, ou seja, ao trabalho de seus colaboradores. Um desses exemplos pode ser o da Kodak, fundada por George Eastman, que de acordo com o historiador Alfred D. Chandler Jr. (1990, apud Tedlow, 2002, p.66), estava embasada em um investimento em três direções: fabricação, marketing e administração. Eastman, como o próprio Tedlow apresenta, foi de indivíduo curioso, a experimentador, a empresário, a fabricante e a profissional de marketing, e percebendo a necessidade de delegar responsabilidades administrativas a outros que entendessem melhor do assunto, se afastou lentamente do envolvimento ativo para ficar de olho em pessoas perspicazes o suficiente para enfrentar os desafios que viriam pela frente. Um líder, portanto é aquele que sabe escolher as pessoas certas para delegar responsabilidades visando um bem comum.

Outro caso bastante intrigante é apresentado por Tedlow (2002) em seu livro, por ser um caso de sucesso ao mesmo tempo em que vai à direção contrária dos demais no que tange o relacionamento interpessoal do líder com seus liderados.

*De 1932, ano em que a empresa foi fundada, até 1975, ano em que Charles Revson morreu, a Revlon foi uma ditadura malévola. Todos os preceitos ensinados nas faculdades de administração dos Estados Unidos, todas as práticas das empresas mais admiradas pela população norte-americana foram violadas por Revson. A maravilha é que a empresa não apenas sobreviveu, mas prosperou apesar de um ambiente de trabalho que era, para ser direto, tenebroso. (TEDLOW, 2002, p. 300).*

Em determinado momento, a rotatividade de executivos chegou a 130% ao ano, com um importante cargo executivo sendo ocupado por seis pessoas diferentes em apenas doze meses. Revson tinha a reputação de pagar os salários mais altos do setor. Entretanto, achava extremamente difícil lidar com muitas das pessoas talentosas que contratou. Aqui neste exemplo temos de maneira muito clara que nem mesmo os salários mais altos do setor conseguiam manter os funcionários na empresa, podendo ser sim um fator de atração (imediatista), mas que com o passar do tempo não se sustenta perante uma relação ruim entre líder e liderados. A alta rotatividade apresentada é prova cabal da desmotivação e insatisfação dos funcionários da Revlon nesse período, da mesma maneira que a baixa rotatividade observada na Fator Projetos e Odebrecht durante as entrevistas corrobora a teoria de que um ambiente desenvolvimentista, em que se pode perceber bom relacionamento entre colaboradores, colabora para a retenção de talentos em uma empresa.

Tedlow (2002) também apresenta o caso do Wal-Mart e seu fundador Sam Walton, citando que este atendeu o cliente tão bem que a Wal-Mart teve grande crescimento durante a crise e estagnação na década de 1970 nos Estados Unidos, demonstrando que através de uma liderança inspirada e dinâmica uma empresa pode prosperar mesmo em tempos difíceis e desafiadores. O autor ainda ressalta que Walton era dono de uma simplicidade incomum e uma pessoa extremamente consciente da importância das pessoas com as quais lidava e alguém que não se motivava apenas pelo dinheiro, mas que sempre foi um líder nato.

O pensamento de que um líder é diferente de um chefe deve sempre ser levado em conta, na medida em que o líder não necessariamente ocupa a função acima na hierarquia empresarial, mas sim é aquele que entende que deve

ser o “norte” de sua equipe, guiando-a sempre para algo que a faça evoluir. Dessa maneira, temos então o líder como aquele que vê sob a ótica desenvolvimentista, enquanto o chefe utiliza a ótica imediatista. Ambos até podem levar aos mesmos resultados. A questão é a que preço.

Líderes e chefes têm também motivações diferentes, na medida em que os primeiros já estão em outro nível da pirâmide de Maslow, buscando acima de tudo deixar um legado, enquanto que os segundos por muitas vezes estão atrás somente de poder e status.

### **3.4 Motivação**

A motivação dos recursos humanos é algo abstrato e, por consequência, muitas vezes negligenciada ou tratada da maneira superficial dentro de muitas organizações. Em muitos casos é possível observar que o uso de coação – seja por meio de ameaças, punições, cortes no salário ou até demissões – é a forma utilizada na tentativa de motivar uma equipe de colaboradores, sendo esta claramente uma maneira imediatista de tratar a questão. Esta é uma realidade vista principalmente em empresas pequenas, que como visto no capítulo anterior, são na sua grande maioria caracterizadas por uma estrutura organizacional simples, possuem poucos níveis hierárquicos e um altíssimo nível de concentração de autoridade.

Esse não é o caso da Fator Projetos. Apesar de pequena e de possuir poucos níveis hierárquicos, não há grande concentração de autoridade e a questão da motivação é levada muito a sério. Percebe-se uma preocupação constante na criação e manutenção do espírito de equipe, e da motivação através do sentir-se parte da empresa. Pequenas atitudes, como a comemoração dos aniversariantes do mês e confraternizações de fim de ano são feitas com o auxílio dos funcionários e mesmo em tempos difíceis, nunca deixaram de acontecer. E o resultado pode ser visto na baixa rotatividade de funcionários verificada na empresa. Conforme citado pelo diretor Gustavo, em tempos de mercado mais aquecido a rotatividade talvez até tenha sido maior, mas muitos são os casos de funcionários que o acompanham desde sua outra empresa. Nas palavras do próprio Gustavo, a única promessa feita aos colaboradores é de trabalho e bom relacionamento.

A indução de comportamentos positivos deve estar intimamente relacionada aos objetivos e valores da organização, bem como também do próprio

indivíduo, para que ambos possam se sentir atendidos e motivados. Handy (1978, apud Gomes, 2003, p.14), entende que os pressupostos teóricos de que os indivíduos trabalharão mais se forem recompensados pelo desempenho podem funcionar se:

- o indivíduo julgar a recompensa aumentada digna do esforço extra;
- o desempenho puder ser mensurado e claramente atribuído ao indivíduo;
- o indivíduo quiser esse tipo específico de recompensa;
- o desempenho aumentado não se transformar no novo padrão mínimo.

Verifica-se, a partir do exposto, que a gerência de uma organização, embora não possa implantar a necessidade em ninguém – ou seja, criar motivação – possui uma extensa gama de recursos para influenciar o comportamento dos empregados de modo a direcioná-lo no sentido coincidente com os objetivos organizacionais.

Para Tamayo e Paschoal (2003), para viabilizar a adequação entre a motivação pessoal do trabalhador e ações concretas de motivação por parte da organização é necessário, acima de tudo, conhecer bem os colaboradores para que seja determinado um perfil motivacional, e a partir daí verificar interesses e metas que são compartilhados na empresa ou em setores dela. A Tabela 9 e a Figura 8 abaixo podem ajudar nesta tarefa, mas a determinação desse perfil será mais efetiva se contar com a participação dos trabalhadores no esclarecimento de metas, interesses e ações.

<b>Demandas</b>	<b>PERSPECTIVAS DE VALORIZAÇÃO</b>
Autodeterminação	Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho.
Estimulação	Trabalho interessante, variado, desafiador, criativo.
Hedonismo	Atividades prazerosas associadas ao trabalho.
Realização	Treinamento, desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional.
Poder	Prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito.
Segurança	Estabilidade no emprego, transparência, seguro médico.
Conformidade	Socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento.
Tradição	Normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas com o trabalho.
Benevolência	Proteção familiar, atividades que envolvem a família.
Universalismo	Clima organizacional harmônico, respeito da natureza.

Tabela 9 – Demandas motivacionais do empregado. Fonte: TAMAYO e PASCOAL, 2004, p.48.



Figura 8 – Estratégias de motivação no trabalho. Fonte: TAMAYO e PASCOAL, 2004, p.48.

A estratégia utilizada pela Fator no sentido de conhecer e entender as motivações intrínsecas de seus colaboradores foi a de implantar *Coaching* pessoal e profissional, estratégia essa que parece ter sido muito bem recebida por todos na

empresa. A partir daí, um segundo passo foi possível visando o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e ao mesmo tempo a melhoria na qualidade do serviço prestado na empresa. Uma intensa agenda de cursos e treinamentos pode ser disseminada entre todos os funcionários, de modo que pudessem aprender mais dentro de sua área de interesse e trazer novos conhecimentos e tecnologias para a empresa. Esse também foi um ponto bastante destacado como um diferencial positivo na empresa pelos funcionários.

Gustavo pontuou também algo muito importante durante a entrevista no que tange a motivação: o reconhecimento e valorização por parte do funcionário. A partir da bibliografia estudada e do acima exposto, fica muito claro que para que o colaborador entenda determinada ação como uma motivação, ele deve estar pessoalmente envolvido com o que está sendo proposto. Segundo Gustavo, no geral a equipe gosta e valoriza aquilo que a empresa oferece como diferencial no começo, mas depois de um tempo, tais atitudes passam a se tornar algo comum ou até mesmo uma obrigação, esquecendo-se de que se trata de um investimento da empresa. Podemos entender que todas as ações que logo são vistas como uma “obrigação” por parte da empresa são na verdade, ações imediatistas, do ponto de vista em que não há verdadeiro envolvimento com os anseios do colaborador. Para o diretor, a solução para este problema está naquilo que acredita ser o cerne de sua empresa: fidelização e identidade por parte de seus colaboradores, fatores estes propícios para um ambiente desenvolvimentista.

A Odebrecht apresentou algo bastante curioso durante as entrevistas no que diz respeito à motivação. Existem programas de ensino básico e técnico dentro dos canteiros de obra, workshops dos mais variados temas para todos os funcionários, um sistema de educação gerencial e financiamentos de cursos e viagens. Mas nada disso foi pontuado pelo Diretor de Pessoas Enio Andrade quando questionado sobre o que a empresa oferecia para motivar e manter talentos dentro da empresa. Enio respondeu apenas que a empresa desafiava diariamente seus funcionários e investia em seus sonhos, desde que fosse possível enxergar que estes sonhos levariam ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores e, conseqüentemente, ao desenvolvimento da empresa.

No trecho a seguir retirado da entrevista com Enio, nota-se exatamente esta situação: *“É isso que nós procuramos em um analfabeto, auxiliar. Queremos saber se ele topa. Aquele que aceita o desafio de trabalhar e estudar, é aquele que*

*podemos ver o desenvolvimento, crescimento, e investimos posteriormente, com cursos que sejam de interesse em comum. E isso é muito gratificante para nós. Olhamos e vemos que conseguimos dar estudo, informação, futuro, oportunidades para o cidadão, e tudo isso dentro de um mecanismo de trabalho*". Essa linha de raciocínio está correlacionada ao Toyotismo, já explorado no capítulo de Referências Bibliográficas, em que acredita-se ser necessário investir naquilo que sirva de aprendizado e crescimento para os funcionários com visão a longo prazo.

Tedlow (2002) apresenta como um de seus estudos de caso a IBM e seu fundador, Thomas J. Watson Sr., um ótimo exemplo de uma empresa de sucesso que, mesmo lá atrás em seu princípio com caixas registradoras, já estava preocupada com a formação e motivação de seus funcionários para o crescimento da própria empresa. A origem de toda a força de vendas observada na história da IBM teve na verdade inspiração nos ensinamentos que Watson teve anos antes quando trabalhou na National Cash Register, através de seu fundador John Henry Patterson. A Cash já possuía cerca de 90 anos antes uma cartilha tida ainda como um clássico do aconselhamento gerencial, que de maneira prática e objetiva instruía os vendedores sobre o que e o porquê fazer para alcançar o sucesso nas vendas, enquanto que no saguão da empresa era possível ver em destaque um enorme cartaz intitulado "Oitenta e dois motivos pelos quais a National Cash Register é um bom lugar para se trabalhar". "Autoestima – era isso que Patterson queria que seus vendedores sentissem. Eles só poderiam senti-la se a tivessem ganho. E só poderiam ganhar se ele os ajudasse" (Tedlow, 2002, p. 234). Essa parece ser também a estratégia utilizada pela Odebrecht: ajudar o desenvolvimento da autoestima de seus colaboradores através de desafios pessoais, e assim motivá-los.

A desvinculação entre metas do trabalhador e estratégias de motivação laboral pode ser um fator relevante no insucesso relativo de alguns programas de motivação. O conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, visando a atender metas de diversos grupos de trabalhadores, o que não quer dizer que para cada funcionário seja necessário desenvolver um programa específico, mas que os programas motivacionais passariam a considerar as especificidades de diferentes equipes e/ou setores organizacionais. Desta forma, ao invés de um único programa para toda uma organização, estratégias mais específicas e assertivas seriam desenvolvidas, visando atingir os interesses dos grupos alvo.

A Odebrecht possui um diferencial interessante no que diz respeito a programas e estratégias específicas para seus funcionários. Quando questionado sobre a existência de um plano de carreira para os trabalhadores da empresa, essa foi a resposta do diretor Enio: *“Você perguntou aqui se existe plano de carreira, sim, porém não é isso. Isso aqui é uma ferramenta para o plano de carreira, que o nosso é um pouco mais complexo, é chamado de Plano de Vida e Carreira (PVC). Eu preciso saber o que você está disposta a fazer, se está aberta a desafios, se quer crescer... Vai muito além dos seus planos aqui dentro, mas sim, dos seus planos de vida. Para nós não existe plano de carreira. Existe plano de vida e carreira. O meu papel é fazer as coisas acontecerem!”*. O plano de vida e carreira também foi citado nas demais entrevistas realizadas na companhia como algo extremamente positivo, de modo especial para as mulheres, que conseguem o crescimento profissional almejado sem abrir mão dos objetivos pessoais de família.

Entendendo que não só bons salários atraem e mantêm bons funcionários, hoje em dia, muitas empresas têm incluído outras formas de bonificação e reconhecimento, que exploram níveis de satisfação diferentes da escala de Maslow. Pensando em atender as necessidades “básicas”, muitas empresas têm passado a oferecer refeições sofisticadas para seus funcionários; verba para customização da estação de trabalho – como é o caso da Asana – ; internet gratuita em casa – caso da Maz – ; lavanderia – como o Google e o Twitter – ; academia – como a Salesforce – ; e serviços voltados para o bem estar (yoga, massagem, acupuntura, pilates). – oferecidos pela Open DNS, Google, Square e Twitter.

Hoje em dia as empresas estão passando por uma reestruturação também em seus espaços físicos. O que antes era uma grande novidade ou exclusividade de uma ou de outra empresa, pode ser considerado agora como uma onda que vem dando a cara para grande parte dos escritórios. Onde antes se via salinhas e uma infinidade de baias compartimentadas, hoje se vê espaços abertos envidraçados, coloridos, colaborativos e, por que não, até mesmo lúdicos? O resultado? Funcionários mais contentes, integrados, motivados e participativos, dedicando mais horas do seu dia em atividades da e para a empresa. Em relação à estrutura física da empresa, Gustavo contou também que a escolha do endereço da Fator, próximo ao metrô, foi pensado como um diferencial importante para seus

colaboradores, dado que facilidade de acesso ao local de trabalho, em uma cidade como São Paulo, com certeza é algo que agrega qualidade de vida.

Diante do acima exposto, percebe-se que nem mesmo as necessidades tidas como básicas são as mesmas mais, o que mostra que apenas o embasamento por trás da oferta desses benefícios teve origem há muito tempo, mas de nada adiantaria se não fosse feita uma releitura moderna e focada nas necessidades presentes na sociedade de hoje.

Considerando as necessidades psicológicas como um segundo estágio da escala de Maslow, podemos perceber também algumas empresas com ações voltadas nesse sentido. É o caso das licenças maternidade e paternidade estendidas; eventos de integração e incentivo de atividades em grupo; verbas destinadas a viagens e férias e permissão de animais de estimação no ambiente de trabalho, como tem sido feito por empresas como Adobe, Facebook, Open DNS, Airbnb, Google, Evernote, Netflix, South West Airlines, Maz e Twitter.

Por último, atingindo os maiores níveis da escala de Maslow, temos as necessidades de auto realização, em que algumas empresas buscando atender essas necessidades através do oferecimento de *coaching* além do ambiente de trabalho, como é o caso da Asana, ou incentivando a prática do voluntariado, entendendo que atividades assim geram satisfação para seus funcionários na medida em que estão fazendo o bem e, de certa maneira, deixando um legado. É o caso do Facebook, em que os funcionários recebem créditos de anúncio para doar para instituições de caridade de sua escolha, e da Salesforce, que tem uma semana remunerada para trabalhos voluntários. Também durante as entrevistas na Fator e na Odebrecht foi possível verificar motivações que podem ser classificadas no topo da pirâmide de Maslow. Quando um diretor ou um gerente mencionam que querem ver seus liderados um dia na posição de líderes e ser para eles uma referência não só de gestor como também de pessoa, temos aí uma necessidade em deixar um legado.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresas não são nada sem seus funcionários, mas a mentalidade tão presente em outros tempos de que as pessoas podem ser facilmente trocadas, devido ao enorme contingente de desempregados, e que, portanto devem cumprir ordens e se adequar sem questionamentos às políticas da empresa vem evoluindo bastante no sentido de recrutar as pessoas certas – aquelas que de alguma maneira já estão no mesmo caminho do que a empresa acredita –, crescer através do desenvolvimento de todas elas, e tentar ao máximo criar um sentimento de pertencimento para que seja possível reter os talentos, percebendo não só todos os investimentos feitos em cada pessoa, mas seu potencial em fazer a empresa crescer.

A criação de um sentimento de pertencimento torna-se vital para o bom relacionamento dos colaboradores dentro da empresa, e isto pode ser visto também nos estudos de caso, quando na Odebrecht a questão da cultura da empresa é tida como algo tão primordial e presente no dia a dia, inclusive com palestras dadas por funcionários com longo tempo de casa, e também na Fator Projetos, conforme mencionado diversas vezes pelo diretor Gustavo: *“Você só consegue identidade de uma pessoa na hora em que ela te admira... Você defende sua família porque você ama sua família! Longe de mim querer que alguém ame a Fator como eu amo, mas quanto mais identidade você tiver, mais você vai defender e buscar melhorar. A nossa filosofia é nesse sentido”*.

Tão importante quanto reconhecer a necessidade de um programa contínuo de motivação da equipe é entender o estado geral de satisfação dos funcionários, desvendando as causas relacionadas ao nível de desempenho. Motivação e liderança são conceitos inseparáveis, de modo que a desmotivação dos funcionários muito tem a ver com a qualidade da liderança que predomina nas organizações, ou até mesmo ao modelo organizacional estabelecido na companhia.

*Implantar sistemas de gestão pautados nas normas ISO, adotar planejamento estratégico, informatizar os processos produtivos – tudo isso é capaz de trazer vantagem competitiva. Mas, se o fator humano não estiver motivado para contribuir eficientemente para o sucesso da organização, dificilmente esta vantagem será alcançada ou mantida. (GOMES e QUELHAS, 2003, p. 3).*

O que se percebe é que não existe fórmula que funcione sempre para todas as empresas. O que funciona para uma pode ser tragédia para outra. Ainda mais quando se trata de pessoas. Pessoas não são iguais – apesar de no fundo quererem sempre as mesmas coisas, em menor ou maior grau – e suas diferenças devem ser entendidas para que todas as teorias, conceitos e ideais discutidos já há tanto tempo possam ser de fato incorporados dentro da empresa e possam desenvolver as pessoas e, por consequência, a companhia como um todo.

Quando não se detecta o que de fato está sendo pedido por seus colaboradores, as empresas podem estar gastando uma grande energia em algo que vai resultar em quase nenhuma motivação, ou até mesmo, descontentamento. Os tempos hoje em dia são outros, as gerações são diferentes e até mesmo a facilidade e velocidade no acesso às informações trazem novos anseios para os funcionários. Ações imediatas podem frequentemente estar relacionadas a um “prazo de validade”, tornando-se em pouco tempo algo visto não mais como um incentivo, mas sim uma obrigação.

O fato é que tem sido cada dia mais difícil para as empresas entender e atender as necessidades de seus colaboradores, até porque as novas gerações, ao contrário de suas predecessoras, buscam resultados rápidos e gostam de ser desafiadas constantemente, mas aquelas que o fazem através de estruturas organizacionais flexíveis focadas nas pessoas e líderes que servem como norte com certeza estão à frente na corrida presente no mercado de trabalho.

É claro que tempos de crise como o que hoje vivemos no Brasil fazem com que a “ansiedade” dos trabalhadores busque um pouco mais de estabilidade. Mas quantos não são os casos que ouvimos de pessoas que largaram uma carreira brilhante e um ótimo salário para sair pelo mundo atrás de algo que as fizesse realmente felizes?

O que se pode concluir é que através das teorias e discussões acerca da motivação, liderança e estruturas organizacionais, empresas tendem a tratar a questão dos recursos humanos basicamente de duas maneiras antagônicas: desenvolvimentistas – aquelas que acreditam que a empresa se desenvolve através do desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, e, portanto, com uma visão a longo prazo – ou imediatistas – aquelas que buscam resultados mais rápidos e, portanto, apropriam-se de técnicas que exigem menor esforço e investimento. A intenção aqui não é definir o que é certo ou o que é errado, pois

ambas podem estar completamente de acordo com o que se espera da companhia, seja por parte de seus acionistas, clientes e até mesmo funcionários, mas sim discutir a melhor adequação de uma vertente ou outra em determinado tipo de organização, no caso específico deste trabalho, aquelas orientadas a projeto.

Conforme já citado anteriormente, a condição da empresa orientada a projeto é completamente distinta daquela orientada a produto, por exemplo. Na primeira a matéria prima principal da empresa é sua parte humana, e assim torna-se muito difícil melhorar resultados sem um investimento em seus colaboradores.

A verificação na melhora de resultados também é algo muito sensível em empresas de projeto. Infelizmente não foi possível através das pesquisas e estudos de caso feitos neste trabalho definir quando de fato o investimento nos recursos humanos melhorou resultados (e quando se fala em resultados não se deve pensar somente financeiros, mas também de credibilidade perante o mercado, por exemplo) ou não, porque esta variação pode estar relacionada com outros fatores, como momento econômico e político. No entanto, tanto os exemplos encontrados na bibliografia como os eleitos para as entrevistas, de alguma maneira chamam a atenção como empresas que têm tomado ações no sentido de desenvolver e motivar seus funcionários e ganharam respeito e admiração internamente e perante o mercado.

Assim, o que fica de mensagem para a autora ao final deste trabalho, é que através de uma estrutura organizacional clara e flexível e de uma liderança forte, é possível de fato trabalhar a motivação pessoal de cada funcionário, na medida em que fica nítido que a organização tem valores, princípios e propósitos que estão de acordo com os seus. A motivação a longo prazo - que vai atrair, reter e manter os trabalhadores - é aquela que trata do que é intangível, dos níveis superiores da pirâmide de Maslow: de desafios, da realização pessoal e da possibilidade de deixar um legado.

Ao longo deste trabalho foi possível perceber teoria e prática andando juntas nesta mesma direção. Todos os líderes entrevistados citaram de alguma maneira que aquilo que os motiva é poder ser referência para seus liderados, nas palavras de Felipe Ortega: "Quero que me tenham como referência. Minha meta é que um dia eles possam sentar na minha cadeira, para que eu saia em busca de outras coisas. E para isso eu preciso formar meus funcionários. Eu tenho um funcionário aqui que sempre fala muito bem de um antigo chefe dele, e eu acho isso

muito interessante. Quero um dia ser lembrado dessa forma... Não como uma referência técnica, mas como pessoa” e também neste trecho da entrevista com Enio Andrade: “Meu legado ninguém tira! Eu formo pessoas! E isso é incrível porque estagiários que eu contratei lá atrás, hoje são diretores. Isso é fantástico! São pessoas de sucesso”. Fator Projetos, Odebrecht Realizações e tantas outras empresas também citadas neste trabalho têm alcançado sucesso no que tange a gestão de seus recursos humanos porque estão no mesmo caminho: o desenvolvimento das pessoas que compõem a empresa, e assim também o desenvolvimento da própria companhia e em última instância, da sociedade em que está inserida.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARO, André; AGOSTINHO, Edgar. **Liderança: modelo situacional de hersey e blanchard**. 2007. 15 f. Dissertação – Instituto Politécnico de Coimbra.

CASTELLO, Daniel. **O que acontece com a equipe que tem um líder ausente**. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/o-que-acontece-com-a-equipe-que-tem-um-lider-ausente/> Acesso em 10 out, às 15h10.

CHAMON, Luis. **Negociações internacionais: como interagir em um ambiente multicultural**. 2000. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

CICHOCKI, Dolores. **Modelo gerencial de qualidade para micro e pequenas empresas de confecção com base no perfil liderança**. 2008. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Maria.

COSTA, Antônio. **Ser empresário: o pensamento de Norberto Odebrecht / Antonio Carlos Gomes da Costa**. Rio de Janeiro: Versal, 2004.

ENDERSBE, Tom. **Os 3 compromissos da liderança: como a clareza, a estabilidade e o ritmo criam grandes líderes**. 1ª ed. São Paulo: Clio Editora, 2012.

FACHI, Julia. **Gestão de pessoas**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/Acesso em 12 mai, 22h10>.

FLEURY, Maria; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. Contemp. 2001. Curitiba, vol.5, n.spe, p.183-196.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Alcindo; QUELHAS, Osvaldo. **A motivação no ambiente organizacional**. Revista Produção. Julho/ Agosto, 2003. Santa Catarina, v.03 no.03.

HERZBERG, Frederick I. 1968. **“One more time: how do you motivate employees?”** Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

HUNTER, James. **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

LIKER, Jefferey K. **O Modelo Toyota - 14 Princípios de Gestão do Maior Fabricante do Mundo**. São Paulo: Bookman, 2005.

LOBOS, Julio. **Teorias sobre a motivação no trabalho**. Rev. adm. empres. Março/Abril, 1975. São Paulo, vol.15 no.2.

MATOS, Elaine; PIRES, Denise. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem.** Texto Contexto Enferm. Julho/Setembro, 2006. Florianópolis, 15(3):508-14.

MAXWELL, John. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MELO, Luiza. **Metas? A chave para motivar os funcionários é outra, diz IMD.** Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/metas-a-chave-para-motivar-os-funcionarios-e-outra-diz-imd/> Acesso em 25 jul, às 17h25.

\_\_\_\_\_. **O LADO ruim de trabalhar no Google, segundo ex-funcionários.** Disponível em <http://olhardigital.uol.com.br/pro/noticia/o-lado-ruim-de-trabalhar-no-google-segundo-os-funcionarios/51897> Acesso em 13 mai, às 11h.

OLIVEIRA, Otávio; MELHADO, Silvio. **Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil.** 1ª ed. São Paulo: Pini, 2006.

RICHTER, José. **A gestão de recursos humanos em empresas construtoras envolvidas na implantação de sistemas de gestão da qualidade.** 2003. 142 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SILVA, Ricardo. **A importância da experiência de Hawthorne para a administração.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-importancia-da-experiencia-de-hawthorne-para-a-administracao/64266/> Acesso 10 mai, 18h10.

SOUZA, Matheus. **Por que algumas empresas perdem seus melhores colaboradores – e outras não.** Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/por-que-algumas-empresas-perdem-seus-melhores-e-outras-de-souza?trk=mp-reader-card> Acesso em 19 mai, às 14h50.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** Rev. adm. contemp. Outubro/ Dezembro, 2003. Curitiba, vol.7 no.4.

TEDLOW, Richard. **7 homens e os impérios que construíram.** 1ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

PMI® - Project Management Institute. **UM GUIA do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK).** 5ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 3ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

## 6 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALVES, Robson. **A importância da Gestão de Pessoas nas empresas**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas/69158/> Acesso em 12 mai, às 19h30.

BARROS, Betânia; PRATES, Marco. **O estilo brasileiro de administrar**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CASTRO, Henrique; CARVALHO, Marly. **Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso**. Revista Produção. Julho/Setembro, 2010. São Paulo, v.30 no.3 p. 303-321.

COHEN, Marleine. **Felicidade e bem-estar nas empresas**. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/2016/07/12/indicador-de-bem-estar-ganha-importancia-nas-empresas/> Acesso em 21 jul, às 09h40.

COSTA, Carlos Eduardo. **Os processos de Gestão de Pessoas**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/>Acesso em 07 mai, 2016, às 20:40.

DOUGLAS, Caio. **Gestão de Pessoas: como as empresas agem agora**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas-como-as-empresas-agem-agora/69263/>Acesso 14 mai, às 21h.

**ESTUDOS Hawthorne**. Disponível em <http://www5.fgv.br/ctae/publicacoes/Ning/Publicacoes/00-Artigos/JogoDeEmpresas/Karoshi/glossario/ESTUDOS.html> Acesso 22 mai, 17h35.

EVANDRO, José. **A importância da gestão humana dentro do ambiente corporativo**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-gestao-humana-dentro-do-ambiente-corporativo/69199/>Acesso em 12 mai, às 20h45

**EXPERIÊNCIA da Hawthorne**. Disponível em <http://www.posgrad.net/2008/03/experincia-de-hawthorne.html> Acesso 17 mai, 18h.

GONÇALVES, José. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Janeiro/ Março, 2000. São Paulo, v.40, n.1,p.6-19.

LIMONGI-FRANÇA, Ana. et al. **As pessoas na organização**. 13ª Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARIANO, Adilson. **Gerenciamento de portfolio de projetos: fatores críticos de sucesso e impactos sobre os resultados organizacionais.** 2008. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MENEZES, Igor; GOMES, Ana. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto.** Psicologia em Revista. Abril, 2010. Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179.

MIGUEL, Paulo. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Revista Produção. Janeiro/Abril, 2007. São Paulo, v.17 no.1 p.216-229.

OHNO, Taiichi. **O Sistema Toyota de Produção. Além da Produção em Larga Escala.** São Paulo: Bookman, 2016.

PERROTTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e gestão de conhecimento.** 2004. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

URY, William. **Negocie para vencer: instrumentos práticos e criativos para chegar ao sim.** 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: HSM Editora, 2013.

## APÊNDICE A – Entrevistas Fator Projetos

Entrevistas realizadas em 11/07/2016 no escritório da Fator Projetos.

### 1. Gustavo Ortega – sócio (diretor)

- K: Vamos começar com o tempo de existência da Fator e o número de funcionários.
- G: A Fator fez quatro anos em abril de 2016 mas vale ressaltar que a estrutura da Fator tem origem na minha antiga empresa que já tinha 10 anos. Então é uma empresa de pouco mais de quatro anos com relacionamento com o cliente de mais tempo... Até pelo porte de cliente que temos, não daria para construir um relacionamento sólido só em quatro anos. Alguns dos meus sócios hoje eram funcionários meus nessa outra empresa, no caso o Alexandre e o Wilson, e se tornaram sócios aqui já na abertura desta, além de outros funcionários que também vieram de lá e permanecem até hoje. Chegamos a ter vinte e oito pessoas e, hoje, infelizmente somos em quinze funcionários. Ou seja, esses dezoito últimos meses foram meses de demissão e, não só isso, mas também de partidas de funcionários por escolhas pessoais e profissionais deles, e fazendo o máximo para segurar porque o que eu prego aqui é que o nosso maior valor é a equipe... Investimos bastante na equipe. Quando você contrata um arquiteto ou um engenheiro para entrar em um negócio específico como o nosso, ele requer tempo de treinamento e há diferentes estágios de desempenho. Posso dizer que vão de oito meses a um ano para que o funcionário comece a se pagar, por isso tentamos segurá-los ao máximo.
- K: Eu queira entender um pouco melhor a estrutura organizacional da empresa... Então temos você como diretor, o Wilson e o Alexandre como seus sócios e gerentes de projeto...
- G: E o Felipe, que não veio junto da outra empresa, mas é também sócio e gerente de projeto. Hoje eles cuidam da área de produção de um modo geral.
- K: E abaixo deles temos uma estrutura com engenheiros, arquitetos, técnicos, estagiários?
- G: Hoje estamos mais enxutos, então temos apenas engenheiros e arquitetos.
- K: Então vocês não trabalham com estagiário aqui?
- G: Até o mês passado tínhamos. E tudo o que não for parte de produção temos uma estrutura mais sucinta, logo, sou eu e a Fernanda para temas

administrativos e a Marcela na recepção e toda a parte de gerenciamento dos documentos nos servidores que nossos clientes trabalham, como o Autodoc.

- K: A parte de recursos humanos é feita aqui por você e pela Fernanda também?
- G: Recursos humanos pra mim é gestão de recursos humanos, não folha de pagamento. A folha de pagamento quem se responsabiliza é uma empresa de contabilidade externa. Para recursos humanos de fato, que eu acredito que seja principalmente a capacitação dos nossos profissionais, até janeiro de 2016 tínhamos uma consultoria de *coaching* (Avalie), que era não só o trabalho de *coaching* em si, mas também todo o preparatório da equipe. O perfil da empresa é treinar sempre os funcionários, então realizamos muitos cursos, alguns deles aos sábados e procuramos sempre nos capacitar... O Alexandre, por exemplo, vai ficar alguns dias fora realizando um curso de energia solar, já na quarta-feira temos um curso de sprinkler que irei eu e o Felipe, depois um curso de elétrica que será assistido pelo Wilson, o Felipe em breve irá em um outro na cidade de Leme... Nós traduzimos o conhecimento que buscamos nesses treinamentos externos em treinamentos internos para toda a equipe. O que já aconteceu, também, foi algum treinamento muito específico para certo funcionário que necessitava quando contratado, mas nesse caso foi para completar uma lacuna que talvez lhe tenha faltado na formação para que pudesse começar a produzir.
- K: A parte de missão, visão e valores da Fator eu dei uma olhada no site...
- G: É o que temos válido e o que tentamos ter em mente no dia a dia... Peço à eles que leiam a cada trimestre para não se esquecerem.
- K: Já falamos um pouco sobre isso, mas gostaria de retomar o ponto: o que a Fator espera dos seus funcionários? O que ele espera quando está buscando um profissional no mercado ou quando está como você comentou, investindo no funcionário para que ele fique na empresa? Que tipo de retorno vocês esperam?
- G: Somos uma empresa, então esperamos um bom desempenho e comprometimento, já que uma atitude não vem sem a outra! E na medida do possível, fidelidade. Temos o perfil de trabalhar com as pessoas por longos períodos.
- K: Aproveitando, esse é outro ponto que eu gostaria de tocar com você: Em relação à rotatividade de funcionários e de fidelização de funcionários e não só de clientes, com o intuito de manter bons funcionários em que vocês já

investiram bastante. Além dos treinamentos, que outras atitudes você acredita que ajudem a manter bons recursos trabalhando aqui?

- G: É interessante a pergunta porque consigo ver nesses quatro anos, dois momentos bem diferentes aqui. Posso afirmar à você que nos dois primeiros anos, com o mercado mais aquecido, a rotatividade foi maior, até porque a própria geração que trabalhamos, que é essa geração dos vinte aos trinta anos, tem essa característica. Então pegávamos muitas pessoas recém-formadas, normalmente no primeiro emprego, que tinham pouco comprometimento e nenhuma identidade, então por mais que você explique e fique na expectativa que ele siga a carreira, algumas coisas você não consegue tirar do funcionário... E existia muita oferta. Sempre tivemos como premissa pagar o que a categoria paga... Se o funcionário quiser ganhar mais, ele tem que ser diferente e oferecer mais que o básico também. Sabíamos que naquele tempo muitas outras empresas estavam oferecendo mais, então perdemos muita gente nesse período. Nesses dois últimos anos a situação já é o contrário. Tivemos que selecionar algumas pessoas para demissão... Algumas que entendíamos que, apesar do tempo de casa, não tinham tanto comprometimento com a empresa e provavelmente não viriam a ter essa identidade, mas que mesmo não me sentia confortável em mandá-los embora... Hoje na minha visão qualquer pessoa que eu perder aqui será uma grande perda para a empresa.
- K: As pessoas que vieram com você da outra empresa ainda se mantêm aqui?
- G: Praticamente todas. Tem o Robson que está comigo já há oito anos, o Alexandre e o Wilson há dez, o Zé há nove... E não prometemos promete nada! Na verdade o que prometemos é trabalho e bom relacionamento!
- K: Meu trabalho traz exatamente essa questão, de que às vezes não é o salário maior que leva um funcionário, mas sim o ambiente de trabalho, a relação que ele tem com os demais e questões muito mais subjetivas...
- G: Acredito que seja na verdade o plano de carreira; a localização que hoje em dia é um fator muito relevante, até porque estamos aqui perto do metrô e a pagamos caro por isso, mas tenho certeza de que se formos para um lugar menos provido de transporte público, isso é um ponto negativo para a empresa; são as acomodações da empresa... E essas coisas entendemos que são pontos que a Fator oferece de positivo para o funcionário. O salário oferecemos aquilo que é o sindical e sempre que possível, infelizmente faz dois anos que não tem, a gente também divide lucro...

- K: Em relação aos benefícios oferecidos...
- G: Oferecemos também o que é do sindicato... sendo o VR, VT, convênio médico e odontológico, seguro... Existe uma flexibilidade grande em relação a horários, até por entender que São Paulo é uma cidade complexa... então o funcionário tem um “gap” na entrada e saída e nós damos mais atenção às horas trabalhadas, com banco de horas que são acertadas a cada trimestre, conforme sindicato também.
- K: A Fator tem eventos para integração de funcionários?
- G: Sim! Todo mês temos um comemoração singela para os aniversariantes do mês... Nós todos os anos conseguimos fazer uma festa de confraternização, claro que nos anos anteriores conseguimos fazer mais coisas... Já tivemos corrida de kart, boliche... Todo aniversário da empresa também tem uma comemoração. Então basicamente é isso: mensalmente uma pequena comemoração para os aniversariantes do mês e no final do ano e no aniversário da empresa fazemos um evento... Podendo ser um churrasco, um jantar, boliche, kart... Logo no início quando havia muitos funcionários e não havia tanta integração, fizemos um evento de final de semana... Fizemos rafting no interior de São Paulo com 26 pessoas e foi bem interessante!
- K: Vocês têm feedback por parte dos funcionários em relação à esses eventos, treinamentos e benefícios oferecidos?
- G: O que ficou claro nesses quase quatro anos de coaching aqui, nas avaliações que fazíamos primeiro trimestralmente e depois semestralmente, é que as pessoas gostam de trabalhar aqui, mas são exigentes! De forma geral têm um bom relacionamento interpessoal, gostam do ambiente open space, mas evidenciou-se que independentemente do que você oferecer, sempre haverá uma exigência a mais, ou até mesmo uma falta de valorização do que se tem. Isso é importante ser frisado. O funcionário reconhece algumas coisas, mas entra na vala comum depois. Na hora da contratação é tudo visto com bons olhos, mas a partir de um momento isso vira comum ou até mesmo uma obrigação, como se isso inclusive não fosse um custo para a empresa. E é quando surgem outras solicitações... Eu não tenho filhos, mas criei minha irmã e sei reconhecer quando a criança está mimada... Por mais que você ofereça tudo, ela sempre quer um pouco a mais. Então da mesma forma que eu falo para os meus sócios lerem continuamente nossa política e a nossa visão, eu faço questão de mostrar todos os benefícios que os funcionários têm aqui... Com o objetivo de tentar valorizar a empresa. Porque você só

consegue identidade de uma pessoa na hora em que ela te admira... Você defende sua família porque você ama sua família! Longe de mim querer que alguém ame a Fator como eu amo, mas quanto mais identidade você tiver, mais você vai defender e buscar melhorar. A nossa filosofia é nesse sentido.

- K: Para finalizar só mais uma pergunta em relação à contratação. Quando vocês estavam com a Avalie, ela ajudava vocês nesse processo? E agora é feito aqui entre você e a Fernanda?
- G: Infelizmente não estamos contratando, mas graças a Deus eu contratei muita gente durante muitos anos.
- K: O perfil buscado aqui é o de gente mais nova para a formação da equipe?
- G: Não necessariamente... A formação de hoje é de basicamente 80% de funcionários que eu já havia conhecido do mercado e que já trabalharam comigo, até porque é difícil a pessoa vir de uma concorrente minha e dar certo aqui dentro. Porque cada empresa de projeto tem sua forma de fazer, então ela acaba vindo com vícios de outra empresa. Isso não quer dizer que não possa dar certo, mas é mais difícil. Hoje tenho funcionários que trabalharam comigo na minha primeira empresa, a Gera. Porque eu tive uma formação na Gera, depois abri a Interativa e agora estou aqui com a Fator. Tenho profissionais que trabalharam comigo há 15 anos e agora estão de novo comigo. Como eu trouxe muito da linguagem dessa primeira empresa, então esse funcionário se adaptou facilmente aqui, como tantos outros que vieram comigo da Interativa. Então voltando, qual é o perfil do funcionário que, terminando a crise, vamos voltar a contratar? É o profissional novo que já entre dentro de uma estrutura firme e já comece a produzir.
- K: Última dúvida... Plano de carreira. Você acha que aqui eles conseguem visualizar até onde eles conseguem chegar dentro da Fator?
- G: Eu não sei se conseguem... Talvez seja um defeito da própria empresa. Porque ainda não abrimos isso, no sentido de que até pelo próprio tempo de empresa não formatamos exatamente a estrutura organizacional. Com a evolução da tecnologia não se tem mais todas as funções que existiam antes, então o profissional entrava como copista e buscava se tornar um projetista. Hoje em dia não existe isso. Então ele já entra como projetista, mas tentamos da melhor maneira fazer com que ele vá evoluindo como projetista. Mas basicamente a estrutura da Fator é de engenheiros e arquitetos que são projetistas, registrados inclusive dessa maneira, mas estamos ainda desenhando esse organograma para que não haja problema... Imaginando talvez algo como projetista 1, 2 e 3... Ainda não tenho esse plano desenhado,

mas informalmente o funcionário sabe. Até porque temos várias conversas e eles não entendem ainda exatamente e eu preciso também ter mais claro quais são as atribuições de um projetista júnior, pleno e sênior por exemplo. Acredito que hoje eles não entendam exatamente o que um faz de diferente do outro, mas sempre existe um que vai mais além... Que precisa menos da supervisão do gerente, por exemplo. Mas entendo que todos eles tenham o sonho de gerenciar, o que é um problema já que não sei se a Fator vai chegar em um nível de unidades de projeto como as grandes empresas de arquitetura trabalham... Esse seria meu modelo de negócio, mas não consigo enxergar isso para a Fator nos próximos cinco anos... Ter cada projetista meu como uma célula de negócio! Acho que até por isso ainda não tenha conseguido desenhar exatamente.

## 2. Felipe Ortega (sócio) – Gerente de Projetos

- K: Há quanto tempo você está aqui na Fator, Felipe?
- F: Desde o começo... há quatro anos.
- K: Você percebe diferenças no tratamento que é dado para os colaboradores na Fator em relação a outras empresas que você já tenha passado? Você acha que o colaborador aqui tem uma importância e um valor diferente?
- F: Na verdade acredito que todos os colaboradores têm a mesma importância dentro das empresas... A questão é como eles são vistos pelos gestores. Na verdade tentamos mostrar que sem eles não tem empresa... É uma troca, certo? Eles precisam de nós para manter o emprego deles e nós precisamos deles para funcionar, mas eu não sei se aqui é diferente. Eu trabalhei já em incorporação e sabemos que é outro ritmo...
- K: Em relação a proximidade, pensando na relação do Gustavo com vocês e de vocês (gerentes) com os demais funcionários...
- F: Por exemplo, eu não tenho uma sala... Sento junto com eles na produção, e isso é uma estratégia. Eu poderia estar afastado deles, mas prefiro ficar aqui próximo.
- K: Eu comentei isso com o Gustavo... Que o fato de escolher a configuração de *open space* é uma estratégia da empresa em relação ao tipo de conexão que se quer entre os colaboradores...
- F: Sim, eu optei sempre por ficar na produção ao invés de uma sala em que eu não tivesse contato direto com todo mundo o tempo todo, porque eu acho que não adianta eu me isolar. De certa forma na sala eu estaria disponível? Sim! Mas eles não se sentem tão à vontade para vir até mim como quando eu

sento no meio deles. Aqui na Fator investimos muito já no trabalho de Coaching também e em treinamentos. Eu faço muita capacitação com os funcionários para a parte gráfica e outras coisas fazemos ao longo do tempo para melhorar a qualidade dos projetos. Se você pegar um projeto de quando eu entrei aqui e um de hoje em dia, eles são bem diferentes. Não estou dizendo que são melhores ou piores, mas diferentes. Sou pós-graduado em gestão de projetos de arquitetura então acho importante criar métodos e procedimentos... Mas não exijo que usem os meus procedimentos... Eles têm também liberdade de poder criar as próprias, porque cada um é diferente e às vezes o que serve para um não serve para o outro. O que espero é que me apresentem um bom resultado da melhor forma para eles.

- K: Essa opção de você trabalhar mais próximo procurando um bom relacionamento com eles você acha que tem influência em manter bons funcionários aqui na Fator? O investimento que vocês fazem em treinamentos também é uma estratégia de “fidelizar” bons funcionários? Agora com o mercado em crise é mais fácil manter os bons aqui com vocês, mas talvez em épocas de mercado aquecido seja necessário utilizar de estratégias para que os bons não sejam levados por outras...
- F: Depende muito. Eu particularmente já larguei bons empregos simplesmente por pensar que não tinha mais o que aprender. Então às vezes pode ser um profissional bom, mas uma hora ele decide que não quer mais. Hoje em dia o mercado não está aquecido então a situação é diferente. Mas a empresa já teve mais funcionários e hoje tenho certeza que os que ficaram são os melhores... Pessoas responsáveis com horário, com as suas tarefas, têm um bom desenvolvimento técnico... Eu há um tempo solicitei à eles que subissem um degrau tecnicamente, porque por vezes é difícil ficar trabalhando no dia a dia na mesma coisa. Para isso eu precisava que cada um deles procurasse evoluir... Consegui já perceber bons avanços... Claro que uns mais e outros menos, mas acredito que de alguma maneira todos evoluíram. Mas para essa evolução, você tem que ir alertando todos os dias... Porque deve ser um processo contínuo para funcionar. E com o desenvolvimento, eles se sentem motivados a ficar.
- K: A equipe que trabalha aqui hoje já trabalha junta há algum tempo, certo?
- F: Praticamente todos estão desde o começo.
- K: E como você vê a relação entre eles?
- F: Penso que bons amigos. Me parecem ter uma relação interpessoal muito boa... Almoçam juntos todos os dias... E nós também tentamos fazer isso, já

que querendo ou não ficamos mais tempo juntos aqui do que com a nossa família. Então é importante que você mantenha uma boa relação. Aqui hoje, pelo o que sei, a relação é muito saudável... Todos se respeitam e temos um bom ambiente de trabalho. Já trabalhei em empresas que você não tinha tanta liberdade e não acho que seja bom.

- K: Você como sócio tem uma motivação um pouco diferente, mas pensando no Felipe sentado ali com todos os outros, o que te motiva a vir todos os dias para a Fator de modo a ser algo prazeroso e não só por obrigação? E também o que te fez lá trás fazer uma aposta e querer ser sócio dessa empresa?
- F: Eu entrei aqui logo na sequência de quando eles abriram... Foi uma aposta e uma oportunidade para mim de ter a chance de fazer o que eu acredito.
- K: Você se sente então alinhado com o que a Fator quer...
- F: Para mim, isso não é uma coisa de um ano ou dois... É para a vida. Acredito que em determinado momento todos querem encontrar um trabalho para a vida em que se possa estabilizar. Então, o que me motiva é poder manter a minha empresa, fazer com que dê certo, poder dar para a minha família o que ela precisa. Eu sou arquiteto, então eu vejo de outra forma o trabalho... Na minha equipe eu só tenho arquitetos e penso que a leitura de projeto seja diferente. Até o Gustavo comentou uma vez que é mais fácil ensinar os cálculos hidráulicos para um arquiteto do que ensinar um engenheiro a compatibilizar projetos.
- K: São promovidos eventos de integração de equipe aqui dentro da Fator?
- F: Já existiram mais... Agora temos menos porque as coisas estão mudando e estamos tendo que nos adequar. Por exemplo, eu recebo aqui os representantes comerciais de material hidráulico e questiono a equipe de quem quer participar das reuniões para conhecer os novos materiais... Porque às vezes o funcionário está com muito trabalho e isso só vai atrapalhar, mas eu tento fazer com que eles participem. Principalmente porque é um aprendizado para eles. E temos também os eventos de final de ano, mas acredito que toda empresa tenha.
- K: Em termos de reconhecimento dentro da empresa, você acha que é claro para o funcionário que boas atitudes são recompensadas? Você acha que vocês conseguem manter isso no dia a dia? Porque às vezes a correria do dia a dia faz com que esse tipo de situação acabe acontecendo só em *feedbacks* muito tempo depois ou até mesmo não ocorram...

- F: Se o reconhecimento for através de elogios, com certeza já que eles têm muito... Contudo, também chamamos atenção, porque ninguém aprende só no carinho... Eu já chamei muito a atenção deles e até por isso que os funcionários que estão aqui hoje são mais sérios. São profissionais bons! Faço questão de sempre elogiá-los quando estão indo bem. Agora, reconhecimento financeiro é outra coisa, porque é difícil aqui dentro... Até porque a empresa é um negócio. Meu pai sempre me ensinou que elogios você faz na frente de todos e a bronca você o chama no particular. E eu faço questão de elogiá-los até porque eu não quero que eles tenham chefes como eu tive... Eu quero ser outro tipo de chefe para eles...
- K: E qual é o tipo de chefe que você quer?
- F: Eu não tenho chefe...
- K: Não, qual o tipo de chefe que você quer ser para eles?
- F: Quero ser um chefe amigo... Quero que me tenham como referência. Tenho didática para passar ensinamentos para eles, para que possam se aprimorar. Minha meta é que um dia eles possam sentar na minha cadeira, para que eu saia em busca de outras coisas. E para isso eu preciso formar meus funcionários. Eu tenho um funcionário aqui que sempre fala muito bem de um antigo chefe dele, e eu acho isso muito interessante. Quero um dia ser lembrado dessa forma... Não como uma referência técnica, mas como pessoa.

### 3. Robynson Santos – projetista

- K: Há quanto tempo você está aqui na Fator?
- R: Há três anos e três meses. Vim para cá pouco tempo depois de abrir.
- K: Você percebe alguma diferença no tratamento dado ao funcionário aqui na Fator para alguma outra empresa que você já tenha trabalhado?
- R: Sim, vejo que aqui temos muita liberdade e boa relação com as pessoas... Porque eu já trabalhava com muitos deles antes, e o que era uma relação de trabalho, hoje virou amizade.
- K: O que te motiva a trabalhar aqui na Fator?
- R: Eu gosto do que eu faço, do ambiente... Da condição que a temos aqui para evoluir. O que percebemos conversando com outras pessoas é que às vezes a pessoa fica meio estagnada na empresa, e aqui acredito que não seja assim.

- K: A relação que você tem aqui com o seu gerente e até mesmo com o Gustavo, você acha que eles são acessíveis e você se sente à vontade pra ir falar com eles sempre que precisar?
- R: Sim, tenho muita liberdade pra falar com eles sempre que preciso.
- K: Você consegue ver na Fator um plano de carreira para você?
- R: Em partes... Eu enxergo possibilidades, mas não vejo muitas expectativas...
- K: Mas você acha que não vê expectativas hoje pela condição do mercado ou pela empresa mesmo?
- R: Hoje pelos dois motivos... A empresa hoje está reduzida e penso que não tem como crescer muito aqui dentro.
- K: Em relação a benefícios, incentivo, bonificação e atividades promovidas para os funcionários, você acha que isso é diferente do que se encontra em outras empresas no mercado? Você acha que é satisfatório o que é oferecido aqui?
- R: Acho que é o que o mercado apresenta... O que tínhamos de diferente aqui era o *Coaching*, mas que agora por causa da crise parou. Mas em relação à benefícios é o que todos praticam... Não tem nada de excepcional.
- K: E para você, dentre essas coisas que você citou de *Coaching*, treinamentos, planos de carreira, o que para você é mais importante hoje?
- R: A possibilidade de evoluir e buscar a informação. Às vezes você não tem acesso direito ao seu chefe e a informação acaba ficando com ele... Mas aqui não. Aqui você consegue ter acesso.
- K: Em relação à ambiente de trabalho, a Fator está localizada em um bom local, o layout aqui são de estações de trabalho abertas, para que vocês trabalhem todos juntos... Em relação à este ambiente e a relação que vocês têm entre vocês, você acha que é um ponto positivo para a empresa?
- R: Sim, claro que você sempre vai ter um relacionamento melhor com uma pessoa, mas de um modo geral é muito agradável aqui.
- K: Você consegue perceber que é um colaborador importante aqui dentro e que a empresa se esforça para que você possa continuar?
- R: Percebo sim.
- K: Em relação à remuneração, você acha que está de acordo com a prática do mercado?
- R: Acredito que seja o justo.

- K: Você se sente alinhado com o que a Fator tem definido para missão, visão e valores da empresa?
- R: Sim!
- K: Pra você é claro o que a empresa espera de você hoje?
- R: Sim.
- K: São promovidos eventos de integração de equipe aqui?
- R: Sim, sempre temos uma confraternização de aniversário da empresa, de final de ano e de aniversariantes do mês.
- K: E você acha que isso ajuda a manter um bom relacionamento da equipe?
- R: É uma boa oportunidade para integração.
- K: Em termos de reconhecimento dentro da empresa, você acha que boas atitudes são recompensadas? Você acha que seu chefe está vendo quando você faz alguma coisa mais bacana?
- R: Sim. Nós temos metas e conversas semanais sobre pontos de dificuldade, e novidades.

## APÊNDICE B – Entrevista Odebrecht Realizações

Entrevista realizada em 19/08/2016 na sede da Odebrecht Realizações.

### 1. Enio Andrade – Diretor de Pessoas e Organização

- Baixa rotatividade de funcionários: “O que realmente importa é a prática... Que resultados tudo isso alcança no final. (...) Ver pessoas com 40, 50, 60 anos de casa pode ser impressionantes, mas mais impressionante é ver que elas não são exceções... Elas são muitas dentro de Odebrecht. A Odebrecht é a empresa brasileira que tem a maior quantidade de pessoas com mais de 25 anos de casa, e isso tem uma característica interessante no Brasil, porque o Brasil não é um país com muitas empresas longevas e que as pessoas têm muito tempo de casa, então você olha para o mercado e vê que só quem pode se igualar a isso são as empresas estatais, que têm estabilidade de emprego, eu posso te dizer que isso é um orgulho nacional”.
- Diversidade de colaboradores: “Depois de 30, 40 anos trabalhando no mundo inteiro, a gente descobriu que as pessoas são iguais. O que é diferente é a cor da pele, do cabelo, a língua, a cultura e a forma de enxergar algumas coisas... Mas se você espremer o ser humano, aqui ou em qualquer lugar do mundo, a essência é a mesma! As pessoas querem ser respeitadas, elas querem fazer algo de útil para fazer sentido na vida, elas querem um propósito (isso não é uma questão religiosa, é uma questão humana), elas querem ser desafiadas... (...). O ser humano é um ser que precisa viver em sociedade e esse tipo de busca pela natureza das pessoas, por aquilo que está no âmago, depois de muito tempo, percebe-se que não importa quem seja ou onde esteja o cidadão... No fundo as pessoas querem um conjunto de mesmas coisas, com focos e experiências culturais diferentes talvez...”.
- Corrupção: “A crise moral e ética que estamos passando não é a história da Odebrecht... Isso é um fato muito recente, e não os seus 72 anos de história. A corrupção se estabeleceu de forma sistêmica na política talvez nos últimos 20 anos, mas a Odebrecht não atua pelo mundo baseada nisso. A Odebrecht cresceu com base em respeito e confiança! Erramos e estamos pagando por isso. Nosso presidente está preso, estamos negociando um acordo de delação premiada, emitiremos um pedido de desculpas em página dupla de jornal como as outras empresas já fizeram e estamos implantando mudanças aqui dentro, com um sistema rigoroso de *Compliance* e contratação de conselheiros externos. Nós nunca mais vamos cometer esse erro! Porque

não temos mais esse direito... A empresa quebra se for pega mais uma vez em um escândalo assim. E o que queremos é daqui a 10 ou 15 anos voltar a ser reconhecidos por aquilo que sempre fomos: uma empresa de sucesso, orgulho nacional e desejo dos jovens. Uma empresa que não é empresa de Engenharia... Uma empresa que constrói pessoas!”.

- Empresa de pessoas: “A Odebrecht é vista como uma empresa de sucesso... Uma empresa de engenharia... Uma empresa que começou pequena e ficou grande... Uma empresa brasileira e multinacional... É uma empresa que funciona como uma grande escola”.
- Norberto Odebrecht: “Branco, nascido no Brasil, com formação alemã e educação luterana, engenheiro, mas focado, por incrível que pareça em pessoas. (...). Doutor Norberto não cria uma empresa do nada... Era filho de um empresário de Pernambuco, estudante de engenharia que gostava de frequentar os canteiros de obra nos intervalos das aulas, trabalhando com negros semianalfabetos na Bahia em 1944. Por conta da situação política e econômica da guerra, o pai de Doutor Norberto quebrou e entrou em depressão. Norberto, ainda estudante e sem CREA, assume a empresa do pai, e esse é o nascimento da Odebrecht”.
- TEO: “A TEO, feita por um engenheiro, não traz um único número que não seja o das páginas... Não é focada em fórmulas e regras matemáticas, mas muito pelo contrário, é voltada para pessoas, uma tese humanística que foi escrita, revisada e vivida por um engenheiro”.
- Partilha de resultados: Norberto Odebrecht institui essa prática já por volta de 1947, o que era extremamente inovador e até mesmo “chocante” para a época. É aí também que surge a ideia de que os trabalhadores dentro da empresa não são “recursos”, mas sim “pessoas”.
- Confiança: o fluxo instituído logo no início precisava ser baseado na confiança entre pessoas, fossem elas clientes, sócios (trabalhadores) e bancos. Para isso inicialmente é necessário um voto inicial de confiança, que aos poucos através de disciplina e respeito torna-se confiança e admiração.
- Delegação planejada remete à disciplina, que remete ao respeito, que remete à confiança. Isso foi extremamente importante para que a empresa pudesse crescer. Surge então a figura do “empresário”, aquele que será inteiramente responsável por determinado projeto. O empresário deve sempre estar em um ponto equidistante entre um missionário (aquele que abdica de tudo na vida em prol de uma causa) e um mercenário (aquele que tem prazer no

acúmulo de bens e capital), buscando sempre o equilíbrio entre o “ser” e o “ter”.

- Sobreviver – Crescer – Perpetuar: tudo na natureza instintivamente busca sobreviver, crescer e perpetuar, não no sentido de ser imortal, mas sim de deixar um legado. E sempre foi esse também o ideal de Norberto Odebrecht para sua empresa.
- Perfil de funcionários: “Um funcionário da Odebrecht não precisa de mestrados, doutorados ou ser o melhor aluno da sala para ser contratado... Um funcionário da Odebrecht precisa ter brilho nos olhos... Precisa acordar na segunda-feira disposto a dar murro em ponta de faca à semana toda, carregar pedra, dormir pouco, se estressar muito e mesmo assim ir dormir feliz porque com o esforço dele ele consegue levar para sua casa não só patrimônio financeiro, mas principalmente patrimônio moral. As pessoas aqui podem chegar onde elas quiserem, e vamos sempre oferecer todas as ferramentas necessárias para que isso seja possível”.
- Motivação: “A própria pessoa se motiva... Não é a empresa, o chefe ou ninguém que faz isso! O que a gente faz é somente ajudar a despertar aquilo que as próprias pessoas carregam dentro delas. Eu não lhe motivo com dinheiro. Eu lhe compro com dinheiro. Eu não lhe motivo com uma sala, uma vista, uma gravata... Nada! Isso são complementos sociais, necessários, e que em maior ou menor grau até ajudam com uma boa qualidade de vida. Mas eu lhe motivo mesmo é com desafios! A sua superação é o que vai lhe deixar motivada de verdade!”.
- Legado: “Meu legado ninguém tira! Eu formo pessoas! E isso é incrível porque estagiários que eu contratei lá atrás, hoje são diretores. Isso é fantástico! São pessoas de sucesso”.

Entrevistas realizadas em 22/11/2016 na sede da Odebrecht Realizações.

#### 1. Enio Andrade – Diretor de Pessoas e Organização

- K: Quais os pontos fortes da Odebrecht que a diferencia das demais empresas do mercado?
- E: A Odebrecht tem diversos pontos fortes e fracos. Basicamente eu lhe digo que um dos mais intensos pontos fracos dela é exatamente o oposto do ponto forte. O ponto forte da Odebrecht, o que a diferencia em relação às outras empresas é a sua cultura. O oposto dessa moeda, é que toda cultura quando é muito forte, trava levemente a empresa. A empresa fica fechada em si mesma. Ela acredita nas suas crenças como se fosse uma espécie de lei

universal. Como se nada mais houvesse além daquilo. O que não é verdade. Ou seja, a cultura da empresa deve ser sempre fluida, adaptável, aberta a críticas, a ser melhorada e contemporizada, ou seja, ela não pode ser uma cultura milenar. Aqui na Odebrecht nós sabemos como fazer as coisas, o quê não importa, mas sabemos como fazer. Ouvimos o cliente, sonhamos o sonho do cliente, buscamos as pessoas que acreditamos que são capazes, e resolvemos. E as pessoas levam para sua vida pessoal e acabam percebendo que o planejamento é bom para a sua vida própria. Que a confiança nas pessoas deve ser uma coisa que permeia dentro de casa, entre os familiares. O Dr. Norberto tentou conceituar os três movimentos que iriam direcionar a nossa vida a qualquer momento dentro da empresa: o primeiro é sobreviver, tem que conquistar cliente, fazer as coisas bem feitas à baixo custo, ser competitivo, receber o dinheiro do cliente, devolver a parte que cabe ao acionista, criar uma boa imagem; o segundo é o crescimento, uma empresa tem que procurar o crescimento contínuo, não é ficar gigante, mas é crescer, porque você vai perceber em algum momento que existe um tamanho ótimo, que não o inicial; e por último, a perpetuidade, e nessa questão Dr. Norberto foi buscar em algumas entidades modelos organizacionais não necessariamente empresarias, que conseguiram se perpetuar em sua cultura. Ele foi buscar historicamente aquelas organizações que passavam séculos e permaneciam íntegras. A primeira delas é a organização religiosa, que passa milênios com a mesma característica, baseada nas mesmas simbologias. Além das organizações religiosas, as militares. Na china de 3 mil anos A.C. já existiam exércitos com general, comandantes, capitães, sargentos. Essa organização militar, infantaria, artilharia, quem cuida de levar comida, água e munição para as tropas, quem avança primeiro... A filosofia de guerra é a mesma! Dr. Norberto pensou “o que essas organizações fazem? Perpetuam”. Então ele gostaria que na empresa existisse dessas “mágicas”. Quais mágicas são essas? Disciplina e hierarquia. Então Dr. Norberto pensou que se tivéssemos disciplina, cultura forte para passar para as pessoas, sistema hierárquico... Se você tiver tudo isso, você se perpetua. Se sobrevivermos no dia-a-dia, se reinvestirmos nos jovens, pegá-los e transformá-los em líderes, e incentivá-los a abrir negócios, conquistar clientes, e se tivermos disciplina, cultura, sistema hierárquico, iremos sobreviver. E é esse o ponto forte, isso é o que diferencia a Odebrecht das demais. É difícil você ver uma grande empresa tão bem estruturada, que

cuide dos jovens, de motivação, de formação de líderes, de crescer. É raro você perceber um ciclo tão organizado!

- K: Isso é o que mais me intriga na verdade, porque acho que a essência em pegar coisas que perpetuaram, historiadores e filósofos que pensaram, imagino que muitos outros devem ter tentado também... E me impressiona ver que realmente aconteceu. Então não é da boca para fora...
- E: Ele acreditava que a pessoa era capaz de crescer. Ele olhava muito para a formação da pessoa, a família, os hábitos. E acreditava que essa pessoa poderia se transformar em um ser muito melhor, e pouco importava suas origens. A importância vinha da postura, do brilho nos olhos ao trabalhar. Se tudo tivesse ficado só em um livro ou meia dúzia de seminários, nada disso teria ido para frente. A Odebrecht passou 60 anos sem ter uma universidade corporativa, sem ter núcleos de ensinamentos internos. Fizemos isso só no começo, quando era realmente necessário. Eram 50, 70 jovens em uma mesma semana. Eu falei da força, que diferencia, mas eu comecei dizendo do oposto, o outro lado dessa moeda. Acreditamos que hoje está claro para o mercado que isto seria suficiente para criar uma redoma de proteção, ou seja, a Odebrecht tendo essa cultura, formando pessoas, desenvolvendo talvez uma das melhores engenharias construtivas do mundo em todos os segmentos. Mas a cultura é forte demais, e isso nos levou a um estado de arrogância, onde não percebemos que um erro estava sendo cometido, e que isso afetaria não só a sobrevivência, mas o crescimento e perpetuidade. Nós permitimos que a corrupção quase acabasse com a empresa.
- K: Imagino o quanto isso abala uma empresa como a Odebrecht, em que a cultura é forte, e que as pessoas se sentem extremamente pertencentes à empresa e lutando por ela, mas quando estoura um escândalo como o que aconteceu, imagino o quanto isso fica estremeado.
- E: Por mais que você tente imaginar, você não chega nem perto. Nós que estamos aqui dentro às vezes nos surpreendemos com o tamanho do acidente. Como se o carro tivesse batido de frente com o muro e a violência da pancada foi muito grande... Saímos do carro atordoados, alguns quase mortos. Outros vivos, mas com hemorragias internas. Outros vivos, mas tão traumatizados que não voltaram a serem os mesmos. Não foi no dia 19 de junho de 2015 quando Marcelo Odebrecht foi preso que caímos na real. A corrupção é algo feito na rua, pagando dinheiro para o guarda não lhe multar, pagando alguém para furar a fila, deixando de pagar um imposto, fraudando imposto de renda. Corrupção é um processo muito complexo, imoral,

antiético. Qualquer coisa que você não possa colocar na mesa, as claras, é corrupção. As pessoas sabiam, faziam, ninguém tinha orgulho. Muitos estão envolvidos nesse processo, a empresa está purgando seus pecados, cada um de nós vai pagar suas multas, suas penas. O acordo deve ser fechado esta semana, vai se tornar público, e nós vamos mudar, mas, até agora, nós achávamos que isso ia passar despercebido. Isso porque nossa cultura é muito forte, pensávamos que éramos capazes, fortes... Quando você se acha, você acaba perdendo a noção da realidade, então a dor não só foi grande no dia 19 de junho de 2015 com a prisão de Marcelo, mas tem sido crescente. Cada dia que passa, analisamos o grupo de executivos que terão prisões domiciliares, multas, proibição de trabalhar durante muito tempo. Isso é uma dor. Os liderados desses podem não estar preparados para assumir os desafios que têm pela frente, por conta da dor. Os liderados desses ficam olhando e pensando “será que é isso que eu quero para a minha vida?”. Temos que mudar a chave! Um dia fazíamos isso, e agora, foi definido pela empresa que há uma proibição absoluta de qualquer ato ilícito, antiético ou de corrupção. Ninguém mais terá permissão para fazer, sob pena de a empresa acionar e processar o funcionário.

- K: O que estávamos falando de que a cultura deve ser forte, porém não imutável, esse é o momento...
- E: Esse é um momento de adaptar, refletir quais são os limites que temos para satisfazer o cliente. Havia muita ênfase em “O que o cliente quer? Eu vou entregar o que ele quer”. Se ele quisesse uma ponte, entregaríamos uma ponte. Mas se houver uma concorrência e o meu preço não for o menor, eu perco. Será que o cliente quer dinheiro para me aprovar? Então essa coisa de satisfazer o sonho do cliente foi corrompida aqui dentro. Isso não faz uma empresa crescer, muito menos se perpetuar. A empresa que chega a um momento como esse corre o risco de se quebrar. Até hoje, 22 de novembro de 2016, ainda não temos condições de começar o processo de revisão da nossa cultura e falar sobre nosso novo compromisso com a ética. Não podemos, pois ainda não fechamos o acordo. Só podemos no dia seguinte ao fechamento do acordo. Começaremos um grande trabalho, comunicando que a empresa cometeu erros, que demorou a assumir seus erros e está fazendo um acordo, vai pagar as multas, mas está comprometida em mudar e voltar a ser a mesma Odebrecht baseada em cultura forte, atuando no mundo inteiro e agora com um sistema de conformidade e ética. Traremos especialistas conhecidos mundialmente para implantar o que fizeram nas grandes

empresas onde isso aconteceu. Vai ser um processo de mudança cultural brutal dentro da empresa, porque é sair da empresa onde existia uma confiança exacerbada no ser humano para uma empresa cheia de controles. Mas não importa, estamos fazendo isso, pois é o certo, e é o que vai nos permitir sobreviver, crescer e perpetuar.

- K: Talvez isso ainda seja percebido por todos...
- E: Perdemos muita gente! Mas, voltamos para sua pergunta sobre retenção de talentos, existe uma resposta para essa última pergunta. As medidas e ações que percebemos que retém as pessoas na empresa são baseadas em coisas muito simples: transparência e comunicação. Transparência no sentido de que qualquer pergunta será respondida a qualquer pessoa aqui dentro. Faremos isso de maneira intensa a partir de agora. Todo esse trabalho de conformidade é baseado em transparência e comunicação, então deixaremos claro todas as regras, e as pessoas podem fazer qualquer pergunta, sempre. Isso faz com que as pessoas se tranquilizem. Em algum momento, todos nós nos sentimos um pouco enganados. A questão é: tirando este fato o resto me incomoda? Não.
- K: Essa questão de que qualquer pergunta será respondida, acredito que em um momento como este, em que o país passa por uma crise, e a empresa está vivendo em um momento difícil, gera uma segurança muito grande no sentido de “eu vou continuar aqui ou não”. Penso que esses momentos de crise geram uma insegurança muito grande.
- E: Geram. A insegurança, angústia, medo, vem de várias origens. Vamos perder algumas pessoas, quando as coisas melhorarem, quando o Brasil voltar a crescer e se estabilizar, eu tenho certeza que vamos perder algumas pessoas, não muitas. Porque todas as vezes que você age de maneira transparente e clara, mantém a sua cultura como eixo principal, dizendo para as pessoas “nós vamos continuar acreditando em vocês”, então a maioria absoluta dos funcionários continuarão aqui. Então é isso que devemos fazer: agir de maneira transparente, comunicar tudo e praticar essa nova ética. Se fizermos isso, as pessoas ficam, e quem saiu, volta. A Odebrecht sempre foi e sempre será uma boa empresa para se trabalhar. É meio óbvio que se conseguirmos sobreviver a esse momento, voltaremos a ser a opção. Vários fornecedores estão hoje passando dificuldades, pois estamos com problemas de pagamentos, atrasos e tudo mais. Eles nos dão crédito, eles trabalham sem receber, ou recebem atrasados, porque conhecem a nossa história de 72 anos. A mídia gostaria de ver a empresa quebrada, porque acha que a

melhor punição é quebrar a empresa e prender as pessoas. As pessoas que têm um pouco de inteligência nesse processo, percebem o contrário: veem o ideal como a empresa tem que trabalhar certo daqui pra frente. Fomos líderes na corrupção, então agora devemos ser líderes no processo de mudança política e ética. E nós estamos dispostos.

- K: Falamos um pouco sobre a estrutura, eu gostei do exemplo sobre as estruturas militares, religiosas que têm uma hierarquia, e que é preciso. Eu gostaria de entender um pouco como funciona a estrutura organizacional aqui dentro?
- E: Temos um sistema de criação de Dr. Norberto. Ele era tão apaixonado com isso do equilíbrio entre as satisfações que ele criou alguns conceitos organizacionais. Ele identificou que entre os acionistas e os clientes, havia uma linha que une os interesses de cada um. Ou seja, o acionista aporta o capital, nome, contrata pessoas. Ele faz o primeiro esforço, para que essas pessoas que estão aqui, em qualquer nível, satisfaçam o cliente. E o cliente paga e retribui reconhecendo a empresa, recomendando a empresa e comprando novos produtos. O acionista só tem resultado quando o cliente paga, por sua vez, o cliente só tem o prédio/ ponte/ aeroporto, quando o acionista está disposto a investir na equipe e tudo mais. Por sua vez, o presidente elege um líder empresarial, que identifica um empresário, que tem suas equipes com encarregados, engenheiros, etc. É uma coisa muito simples: o cliente deve estar em equilíbrio com o acionista, ele não deve estar em baixo na pirâmide, assim como o acionista também não. Não existe na empresa diferença entre a importância do cliente e do acionista. São duas peças fundamentais. A empresa existe a partir deste ciclo. Ela é um nome, e um conjunto de pessoas, e deve ser flexível. Tem uma turma fora desta linha reta: diretor financeiro, de pessoas, planejamento, engenharia... Estes são considerados como apoio.
- K: Já falamos algumas vezes sobre funcionários que estão aqui há 20, 30 anos e você já mencionou algumas vezes também de pessoas que contratou como estagiários lá atrás e que hoje são diretores. Isso é muito interessante. Eu gostaria de entender: a pessoa já entra aqui imaginando o plano de carreira?
- E: Imagina a possibilidade. Todos já sabem como funciona.
- K: E no livro, também, muitas vezes ele fala da importância do líder em treinar seus liderados para que possam se tornar líderes um dia.

- E: É o papel do líder. Ele não tem como papel satisfazer o cliente, o acionista, contratar obra... O papel do líder não é esse. O papel é cuidar das pessoas, e essas pessoas cuidarem uma das outras e assim por diante. O papel do líder é se relacionar individualmente com cada um, conhecendo sua intimidade... Quem é você, quais são as suas competências, habilidades, fraquezas, necessidades de desenvolvimento... Empurrando você para frente, te motivando, dando as condições para você se formar.
- K: Eu queria entender um pouco de como é no dia-a-dia, quais são as atividades propostas, o que é oferecido...
- E: Aqui o primeiro dia de trabalho não é com palestras, é com trabalho! Essa é a nossa ferramenta de ensino. O seu aprendizado vai se dar pelo trabalho, no trabalho, durante o dia-a-dia. É descobrindo como se resolve os problemas que você aprende e se desenvolve. E o líder está de olho em você, como se comporta, como lida com um problema, como o resolve... Se ele perceber que você consegue resolver as coisas sozinho, ele deixa. Mas se percebe que você precisa, ele dá todo o suporte necessário. O papel do líder é “jogar no fogo, mas não deixar queimar”.
- K: Esse é um ponto que eu percebi bastante, é no sentido de que o empresário tem muita autonomia...
- E: Total! Mas vamos perder um pouco. Por causa dessa confusão que houve, já que essa autonomia abriu espaço para a corrupção.
- K: Essa questão do desafio você acha que é a principal motivação que os colaboradores têm aqui dentro?
- E: De muita gente, talvez da maioria. Porque, eu acredito que o ser humano é motivado a desafios. A história global do ser humano é de desafios constantes: guerras, busca por alimentos, enfrentar o tempo, a natureza. Quando nos desafiamos e superamos, ficamos felizes com nós mesmos. Essa é a mágica! Você mostra para você mesmo que pode, que é capaz, e nada é mais gratificante que isso. Por isso as pessoas entravam na Odebrecht e mesmo sem garantia nenhuma, permaneciam 30, 40 anos. O que retém as pessoas aqui então, respondendo a sua pergunta, são os desafios que lhes são propostos.
- K: Então quando você está procurando alguém para entrar aqui, seja um estagiário ou executivo, você acha que dentro do perfil este é o ponto chave?
- E: Essa é a chave. Não estou preocupado com seu currículo escolar. É claro que isso conta, mas dificilmente alguém com currículo escolar insuficiente

bate a porta aqui. O único funcionário sem estudo é o ajudante de pedreiro. Você o contrata analfabeto, coloca no canteiro de obras aquela escola do SESI de alfabetização. Então ele trabalha o dia inteiro, depois damos 1h para ele estudar. O SESI consegue alfabetizar uma pessoa em 8 meses!

- K: Isso é de um desafio pessoal imenso...
- E: É isso que nós procuramos em um analfabeto, auxiliar. Queremos saber se ele topa. Mas também, se não topa, ele acaba indo embora, nós o demitimos. Aquele que aceita o desafio de trabalhar e estudar, é aquele que podemos ver o desenvolvimento, crescimento, e investimos posteriormente, com cursos que sejam de interesse em comum. E isso é muito gratificante para nós. Olhamos e vemos que conseguimos dar estudo, informação, futuro, oportunidades para o cidadão, e tudo isso dentro de um mecanismo de trabalho.
- K: Um dos pontos que eu abordo no meu trabalho também é a questão de você trabalhar com projetos, seja ele de construção civil, ou de qualquer outra área, gera um relacionamento diferente com o colaborador. Já que ele está em um projeto que vai durar 2, 3 anos, mas acreditando e querendo um próximo... Mas ele não tem essa garantia.
- E: Quem cria essa garantia?
- K: A relação com o líder dele.
- E: Tudo isso. O próximo projeto vem, quando tudo aquilo deu certo. Quando todos entendem que fazendo tudo certo, virão novos projetos, não há razões para deixar a empresa.
- K: Para o bem e para o mal, é uma condição diferente do que tem na indústria, em que você entra em uma linha de produção...
- E: E não para mais...
- K: Exato!
- E: A nossa fábrica fica, e nós vamos embora. Já na indústria não, ela fica, e os produtos saem.
- K: Você sabe que está produzindo, mas acredito que quando existe uma estrutura assim, de projeto, e você conseguir perceber o início, todo o trabalho feito pela equipe e o que foi entregue no final, é muito motivador.
- E: Sim, muito motivador. É comum você fazer a mesma pergunta para quaisquer pessoas que passam por obras e a resposta ser a mesma. "Você tem orgulho daquilo que construiu?" e a pessoa responde: "Muito!". Eu tenho! É normal isso. O que procuramos oferecer aos jovens é esse tipo de

motivação. As pessoas não querem dinheiro, ele é necessário, é condição. As pessoas querem desafios, progressos. Claro que hoje estamos passando por dificuldades... E mesmo assim, são poucas as pessoas que saem daqui. Mas não saem procurando estabilidade. Saem muitas vezes para abrir seus próprios negócios.

- K: Enio, eu vou ser muito sincera, eu tenho duas últimas perguntas, mas que para mim não fazem mais muito sentido... Porque quando fiz essas perguntas lá atrás eu imaginava que quando te perguntasse sobre benefícios, atividades promovidas aqui dentro, pensei que fosse algo que a empresa ia querer fazer propaganda. E você me falou, de uma maneira muito sutil, isso do curso do SESI, que eu achei muito interessante, me mostrando que realmente não é este o foco da Odebrecht.
- E: Nós oferecemos tudo que precisar. Tem muitas pessoas aqui fazendo MBA...
- K: Mas não é isso que vocês querem passar... Por isso te falo que pude captar outras coisas muito maiores que isso!
- E: Os benefícios que são dados aqui, além da remuneração: vale transporte, vale alimentação, plano de saúde, plano odontológico... Damos condições para a pessoa trabalhar. Não nos preocupamos com benefícios, muito menos com salário. O que importa é você olhar o que está fazendo, sua capacidade, seu desafio, o quanto você está se entregando para o trabalho... Nós temos um sistema de remuneração muito simples: uma grade matricial, onde temos a mediana, doze espaços amostrais em vários níveis de maturidade. Você entra aqui na empresa como estagiário, recebendo uma bolsa de estudo, e posteriormente você é contratado como trainee. A partir deste ponto, você anda dentro dos espaços e vai aumentando seu salário... Após se tornar um trainee, você se transforma responsável por um programa, nível 1, nível 2... Você vai subindo a partir de desafios propostos e cumpridos. Você perguntou aqui se existe plano de carreira, sim, porém não é isso. Isso aqui é uma ferramenta para o plano de carreira, que o nosso é um pouco mais complexo, é chamado de Plano de Vida e Carreira (PVC). Eu preciso saber o que você está disposta a fazer, se está aberta a desafios, se quer crescer... Vai muito além dos seus planos aqui dentro, mas sim, dos seus planos de vida. Para nós não existe plano de carreira. Existe plano de vida e carreira. O meu papel é fazer as coisas acontecerem!
- K: Acredito que tenha passado por todas...

- E: Como é que são feitas as contratações, o perfil... Contratação é pela demanda, ou seja, se estamos precisando de estagiários, por exemplo, fazemos o processo seletivo nas maiores universidades. Buscamos que tipo de perfil? Brilho no olho, vontade de trabalhar, aprender, pessoas humildes, com visão de mundo clara. O processo de contratação tem uma subjetividade... Dr. Norberto sempre ressaltava a questão da empatia! E tem dado certo. Sobre eventos de integração, temos muitos, formais e informais. Temos vários cursos, seminários, eventos onde transmitimos a cultura, convidamos profissionais mais velhos para falar sobre determinados temas. Temos processos de integração à cultura. Nós criamos nossa Universidade Odebrecht, que é um programa chamado Programa de Desenvolvimento de Empresários (PDE). Isso acontece com quatro encontros no ano, com duração de uma semana, onde fazem trabalhos em grupos, estudos de casos. É fantástico, temos um resultado belíssimo. Agora, se os colaboradores desejarem fazer cursos fora, seja de inglês, MBA, nós incentivamos! Muitas vezes pagamos a metade, ou fazemos algum acordo para a pessoa fazer e só nos pagar lá na frente.

2. Entrevista realizada com Juliana Monteiro, Diretora de Incorporação, na sede da Odebrecht Realizações.

- K: Há quanto tempo você está aqui na Odebrecht e qual é a sua área de atuação?
- J: Eu estou há 10 anos na Odebrecht e trabalho na área de incorporação imobiliária.
- K: Começou já dentro dessa área?
- J: Sim.
- K: Eu li bastante sobre a TEO, sobre a relação de líderes e liderados dentro da empresa, e gostaria de entender como é isso no dia-a-dia, na formação de líderes, no caso você como líder, como é a relação com os liderados, no sentido de ver como é o dia-a-dia da equipe, de maneira prática, como funciona...
- J: Na prática eu faço contato direto com o meu liderado, então avaliamos dentro de cada projeto, fazemos alinhamento dentro do que temos de prioridades, do cronograma de cada projeto, e existe uma delegação.
- K: As pessoas têm bastante autonomia dentro da estrutura da Odebrecht, certo?

- J: Têm! Vamos delegando a partir da maturidade que a pessoa vai absorvendo essa delegação, então o papel do líder é estar no diálogo muito próximo com cada liderado, e saber a carga que ele tem a possibilidade de carregar e também a maturidade que tem para determinados assuntos. Dependendo de assuntos mais estratégicos, específicos, nós apoiamos e estamos juntos com os liderados dando o suporte para ele se tornar líder com o tempo.
- K: Conversando com o Enio, eu até questionei ele sobre plano de carreira, e ele me disse que aqui na verdade existe um Plano de Vida e Carreira, e achei muito interessante... Ele disse sobre a importância de saber as motivações pessoais do colaborador para conseguir encaixar dentro da estratégia da empresa. E nesse sentido eu queria entender quais os incentivos oferecidos para os trabalhadores para conseguirem trilhar um plano de carreira na empresa. Ele comentou um pouco sobre treinamentos, cursos...
- J: Nós, dentro dessa linha de contato dentro da equipe, vamos mapeando os pontos fortes e os pontos a se desenvolver, e buscamos sempre exaltar os pontos fortes e dar suporte nos pontos a desenvolver. Dentro da equipe de incorporação, por exemplo, acompanhamos o projeto do início até a entrega dele, e fazemos não só um acompanhamento de aprovação, mas acompanhamento muitas vezes da viabilidade financeira desse projeto. Às vezes você contrata um profissional que não tem uma formação financeira tão forte, por exemplo, então podemos buscar um complemento dessa formação... Pois na hora que temos uma gama de atividades grandes como temos na incorporação, às vezes você precisa de um complemento. Você contrata uma arquiteta muito boa, mas na hora que vamos para a parte financeira, às vezes é necessário um complemento dessa formação. Eu já tive liderados que eram administradores, eram ótimos com números e na parte de projetos tinham mais dificuldades.
- K: Na Odebrecht a rotatividade é muito baixa e as pessoas fazem carreira por longos períodos. Dentro da sua equipe você percebe isso também? Pessoas que começaram um tempo atrás e continuam querendo se desenvolver dentro da empresa?
- J: Sim! Tem liderado que está aqui há 8 anos, que começou como estagiário e hoje está como gerente... Tem esse desenvolvimento sim! O que eu acho interessante dentro dessa nossa cultura é a questão do líder educador. Então estamos olhando para o liderado como funcionário, mas também pensando na formação dele, já que ele será seu substituto no futuro. Eu só vou poder

assumir um novo desafio se eu formar alguém para me substituir. Então acredito que essa cultura seja importante para a empresa, para a sobrevivência e crescimento da mesma.

- K: Essa foi uma das coisas que mais me surpreendeu durante a pesquisa, essa questão de formar pessoas... A importância do líder nesse processo de formação. Meu trabalho fala da parte de liderança, motivação e estrutura organizacional. O que te motiva aqui dentro?
- J: Eu vou te falar o que me motivou lá atrás a vir para a Odebrecht. Aqui tem um desenvolvimento com o profissional com a mentalidade de empresário, então essa questão dentro da incorporação, de poder olhar todo o ciclo imobiliário te traz uma formação completa, uma visão mais ampla do negócio imobiliário, então isso me motivou e é o que me motiva todos os dias. Estamos sempre buscando novos negócios e podendo participar da história completa desse negócio, diferente de outras empresas do mercado que atuam mais departamentalizadas nessa área de incorporação. Então na minha área em específico, foi essa questão de ter uma formação para o empresário.
- K: E essa cultura Odebrecht é muito forte... As pessoas são muito orgulhosas em fazer parte daqui. Você acha que, de alguma maneira, depois do que aconteceu em relação a Lava Jato isso mudou um pouco o sentimento do funcionário aqui dentro?
- J: O que posso falar por mim é que, como fazemos parte da organização, é que precisamos ser mais fortes agora. Acho que essa força que move todos nós para buscarmos reestabelecer relações de confiança, acho que é isso que trabalhamos diariamente e temos conseguido.
- K: No sentido de manter bons talentos dentro da empresa, o que você acha que a empresa faz para isso?
- J: Tem um pouco dessa questão de oportunidades que a empresa oferece, e tem muito do ambiente de trabalho, que é muito agradável, colaborativo, as pessoas tem o espírito de servir o próximo, isso gera um sentimento de acolhimento, tornando prazeroso o fato de vir trabalhar. Não temos a sensação de que viemos trabalhar e tem uma pessoa te olhando feio, ou querendo te ver para trás. Muito pelo contrário, tem uma questão colaborativa, e as pessoas se ajudam muito aqui, então eu acredito que isso seja um ponto muito forte. Não acho que seja só remuneração, acho que tem muito do ambiente saudável que trabalhamos.

- K: Acredito que seja isso Juliana, te agradeço muito...
- J: Uma coisa que eu vou até te passar um pouco que eu sinto muito aqui, é que a figura do líder é muito forte, a equipe quando está com o líder ausente, ou o líder não está muito em cena, você sente essa ausência... Então essa questão de liderança, é uma presença marcante e importante para as equipes... Sentimos bastante isso.
- K: Você entrou aqui há 10 anos, já dentro da área de incorporação, mas não como diretora?
- J: Não, eu entrei como um cargo que seria de coordenadora, que chamamos aqui de RP, passei a gerente, e depois como diretora foi, se não me engano, em 2011.
- K: E você sente que ao longo desse período foi feita uma preparação para te colocar nessa posição?
- J: Foi... Temos uma disciplina de fazer as avaliações para as equipes, e dentro disso, o meu líder passava o que era preciso desenvolver, e dentro desse plano de carreira já tive momentos de convites para ir para outros desafios maiores, mas pelo meu equilíbrio pessoal, não tinha essa possibilidade... Por questões familiares, sobre esse plano de vida e carreira que o Enio falou, muitas vezes precisamos dar uma segurada na carreira em função da questão familiar, ou até mesmo ao contrário. Cada um procura dentro de si, esse plano de vida e carreira, e a empresa entende. Então sobre isso que você tocou de plano de vida e carreira, não é só no livro que ele existe, ele acontece na prática.

### 3. Entrevista realizada com Camila Sowmy, Gerente de Pessoas, na sede da Odebrecht Realizações

- K: Camila, primeiro eu gostaria de saber há quanto tempo você está aqui, seu cargo e sua história dentro da Odebrecht.
- C: Eu estou aqui há 10 anos, sou Gerente de Pessoas e Organização, que seria Gerente de Recursos Humanos no mercado... Entrei na empresa com um ano de formada, e entrei na área de atendimento ao cliente. Depois de um ano e meio, surgiu uma oportunidade de ter um apoio na área de pessoas dentro de cada uma das regionais da OR, e meu antigo líder me fez a proposta de assumir junto com ele na regional, e desde então estou nessa área.

- K: O que te motivou a entrar na Odebrecht e o que te motiva a continuar aqui depois desses 10 anos?
- C: O que me motivou na verdade foi por ser uma grande empresa, uma multinacional brasileira. E o que me motiva a ficar é realmente a cultura da empresa, claro, ser uma grande empresa também, mas principalmente a cultura... A forma como tratamos as pessoas, o estímulo que se dá e que não há competição entre elas, mas a troca de conhecimentos. E o que me é gratificante é que eu trabalho na área de pessoas, então eu consigo estruturar algumas coisas, consigo apoiar as pessoas... Acho que é o melhor do meu trabalho, poder ajudar alguém a se formar, ter uma relação melhor com o líder, com a empresa também. Enxergo que é um trabalho diferenciado que a Odebrecht faz no que diz respeito aos recursos humanos. Acompanhamos as pessoas, não fazemos pesquisa de clima, mas acaba sendo feito no dia-a-dia pela área de pessoas, pelo próprio líder, então trocamos muito aqui dentro sobre como está o desenvolvimento das pessoas.
- K: Eu pude ver bastante a Odebrecht nesse sentido e é importante conversar com vocês agora, porque a princípio quando você vê tudo, pensa que é tudo bonito na teoria, mas e na prática, como é que acontece? Então eu queria entender um pouco que tipo de benefícios que a empresa oferece nesse sentido de formação, treinamentos, motivações para crescer aqui dentro...
- C: Na OR as pessoas em média têm mais de 5 anos de efetivação. Foram pessoas que trouxemos do mercado imobiliário, então era uma equipe jovem de idade com pouco tempo de casa, e agora estamos invertendo esse quadro. O que eu acho que as mantém aqui é realmente o tratamento diferente, da forma como estamos estruturados. As pessoas aqui dentro olham o ciclo completo do negócio imobiliário, e o investimento que a empresa faz nessas pessoas, então temos duas grandes formas de investir no integrante: uma chamamos de educação pelo trabalho, que é o aprendizado que ele tem no dia-a-dia do trabalho, pela autonomia confiada e olhar todo o ciclo do negócio acaba trazendo para o profissional do mercado imobiliário um conhecimento técnico, mas que ele aprende no dia-a-dia com o líder dele, com os pares, que é o estímulo que eu falei da troca de conhecimentos; e a outra grande forma de investir é a educação para o trabalho, que são cursos corporativos. Temos um leque grande de cursos corporativos. E nós também investimos até 50% em cursos de idioma, pós-graduação, MBA.

- K: O Enio comentou comigo, quando questionei sobre plano de carreira, que aqui vocês têm um plano de vida e carreira.
- C: Exatamente, e aí qual o foco disso: falamos que aqui o integrante é agente do próprio destino, então ele tem que correr atrás dessa formação, do autodesenvolvimento, sempre procurando o líder, se auto provocando também, vendo o que tem no mercado, como pode se promover, cursos que desenvolvam a própria carreira. Geralmente é feito em conjunto com o líder e até com a área de pessoas, e existe um diálogo entre líder e liderado sobre o seu plano de vida e carreira. Às vezes o plano de vida acaba limitando um pouco o plano de carreira dos integrantes, vejo isso muito nítido nas mulheres que temos aqui dentro, por conta de casamento, gravidez, filhos... Mas são profissionais importantes para a empresa, pois não queremos só diretores aqui dentro. Sempre temos que fazer esse equilíbrio entre as duas vertentes, mas enfim, essa conversa de plano de vida e carreira acontece com frequência, então é importante que o líder saiba o que o seu liderado quer, o que almeja, para ele (líder) também poder promover o crescimento, tanto na parte profissional quanto pessoal também. Tem até um formulário que usamos, são algumas perguntas para o integrante refletir sobre seu plano de vida e carreira. É bem simples, mas faz a pessoa abrir um pouco a cabeça, parar pra pensar em si, na sua vida e carreira... Onde pode chegar. Eu comecei como assistente e após 10 anos estou como gerente. Existe realmente o crescimento, a empresa promove isso.
- K: O que é muito forte aqui também, que deu para perceber, é essa questão do líder e do liderado, principalmente no sentido de treinar os liderados para que possam virar líderes.
- C: O foco aqui dentro é a formação de um substituto. Acreditamos que para que possamos crescer temos que ter formado alguém para essa pessoa ocupar o nosso lugar, e o que eu vejo é que isso não gera competição entre as pessoas, pelo contrário, elas querem formar alguém, transmitir todo o conhecimento delas para poder crescer. Sempre tive essa vontade de transmitir o conhecimento, até para eu poder me liberar e assumir coisas mais estratégicas, e quando o Enio veio para me liderar, ele promoveu muito isso. Ele é antigo na empresa, acreditava que eu estava muito no operacional e que eu precisava ficar mais estratégica, então permitiu que eu tivesse uma equipe maior.
- K: É uma relação bem direta, certo?

- C: Direta e aberta, e não tem interferência de um terceiro, prezamos muito por isso! Tem pessoas que falam “vamos chamar um coaching para esse profissional”, mas nós não acreditamos muito nisso, pois é uma terceira pessoa interferindo nessa relação líder-liderado. É o líder quem deve fazer esse papel.
- K: É claro para você o que a empresa espera do seu trabalho? E o que você espera dela?
- C: Sim, muito! E conforme você vai criando relação com seu líder, você vai se abrindo e deixando isso mais claro. Vou te exemplificar do meu caso como integrante mesmo: quando eu quis engravidar, eu falei para o Enio que iria engravidar no próximo ano. Eu fui falando passo a passo para o Enio, eu sentia essa abertura, e ele nunca me desmereceu por isso. Percebi que a relação podia sim ser mais aberta, em alguns momentos. Pensei em sair da organização, também por conta da minha filha, para cuidar dela, e ele me orientou a me estruturar melhor. Eu tenho muita abertura, e o Enio sabe o que eu espero, onde quero chegar, e qual o meu limite em relação a minha carreira, e eu sei o que a empresa espera de mim também, é uma relação bem aberta, que acontece com a maioria dos líderes.
- K: Só para finalizar você acha que depois do que aconteceu com a Odebrecht, de alguma maneira isso mexeu com a empresa, no sentido de que aqui é muito forte o sentimento de pertencimento, de orgulho dos funcionários em trabalhar nessa empresa, de alguma maneira fica abalado e precisa ser repensado a partir de agora?
- C: Aqui na OR, principalmente, ficou muito abalado... De março até meados de julho desse ano, o clima estava muito ruim, as pessoas estavam com muitas dúvidas. Teve um pouco do conflito moral e ético que o ser humano passa... “Eu trabalho em uma empresa que errou, mas eu não erraria, eu não participei disso”. Mas querendo ou não, de alguma forma todos participaram, mesmo que indiretamente, estavam todos aqui a serviço dessa empresa e continuaram. Os integrantes me procuraram muito nesse período para falar sobre isso, sobre esse conflito... Nós conversávamos abertamente, nosso líder empresarial, que é o Paulo Melo, fez algumas conversas com os integrantes, e a partir daí, quando ele começou a ser transparente, deu uma virada na página nessa questão do clima, então as pessoas começaram a acreditar melhor, ele começou a fazer planejamentos e mostrar para as pessoas, foi reconstruindo a questão do clima e desse conflito moral e ético... Teve agora o pedido de desculpas e tudo mais. Mas o que eu penso é que,

sim, teremos que trabalhar muito ainda esse senso do pertencimento, do orgulho de ser Odebrecht. Foi muito grande e forte o que aconteceu nos integrantes, teve um abalo geral!