
PESQUISA FGV
GESTÃO ESTRATÉGICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Título :

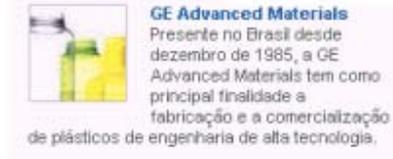
**Implementação de novo modelo de Avaliação de
Desempenho & Recompensa: CASO GE**

Autores :

**Onésimo Barddal, André Bauer,
Daniel Lopes, Daniele Machado.**

Professor Orientador :

DR. HEITOR QUINTELLA



Resumo

O objetivo deste trabalho é pesquisar e discorrer sobre como avaliar o contexto cultural da GE Advanced Materials e então propor um modelo de Avaliação de Desempenho & Recompensa mais aderente ao negócio e ao seu enquadramento como empresa de “invenção” no Modelo de Estabilidade Dinâmica.

Desenvolvemos estudo teórico abordando diversos assuntos relacionado à este tema. Analisamos também outros tópicos que, num mundo fortemente globalizado, definem a cultura organizacional : valores, estilos de administração, processo de tomada de decisões, visão e planejamento da organização, o papel da liderança, comunicação corporativa, etc.

Índice

1. Introdução	
1.1 Globalização e seus efeitos nas estratégias do negócio	05
2. Caracterização da Empresa	
2.1 A Empresa : história, modelo de negócios e números	06
2.2 A GE no Brasil	07
2.3 A GE Advanced Materials no Brasil	07
2.4 Visão da GE	07
2.5 Idelogia Central: iniciando com a Visão da Advanced Materials	08
2.6 Missão da Advanced Materials	08
2.7 Enquadramento no Modelo de Estabilidade Dinâmica	08
2.8 Slogan	09
2.9 Lema	09
2.10 Escala de Valores	09
2.11 Idelogia Central: finalizando com os Macro-processos Chaves	09
2.12 Produtos	10
2.13 Foco Estratégico	10
2.14 Direcionamento para Pesquisa & Desenvolvimento	11
3. Situação Problemática	
3.1 Dimensionamento do problema	12
3.2 Limites do Projeto	13
4. Justificativa	14
5. Objetivos	
5.1 Objetivo Geral	15
5.2 Objetivo Específico	15
5.3 Modelo Proposto para a GE Advanced Materials	16
5.4 Principais objetivos com a implementação da Meritocracia	16

6. Metodologias	16
6.1 Confiança dos funcionários nas lideranças	19
6.2 Fornecimento de retorno	20
6.3 Desenvolvimento de competências	21
6.4 Efetividade Gerencial	22
6.5 Equilíbrio entre “trabalho” e “vida pessoal”	23
6.6 Todos podem ser campeões	24
7. Referencial Teórico	
7.1 Armadilhas culturais	25
7.2 Culturas de Alto e Baixo Contexto	25
7.3 Conceitos: Competências	26
7.4 Conceitos: Avaliação de Desempenho	26
7.5 Conceitos: Tipos de Remuneração	27
7.6 O que é Meritocracia ?	27
7.7 Origens e História	29
7.8 Porque implementar uma Meritocracia ?	29
7.9 Como implementar uma Meritocracia ?	30
8. Análise e Interpretação	33
Bibliografia	35

1. Introdução

1.1 Globalização e seus efeitos nas estratégias do negócio

Globalização é um conceito que descreve um processo de tendência para a mundialização da economia, dos negócios, dos mercados, gostos e hábitos de consumo. Trata-se de algo mais que uma internacionalização e caracteriza-se, essencialmente, pela redução do tempo e do espaço. Trata-se de um fenômeno planetário que nos coloca novos desafios e faz emergir a necessidade de novas competências.

Este fenômeno afeta diretamente a GE Advanced Materials que opera e sofre concorrência pesada em escala mundial. Sendo seu foco a criação de novos materiais para a indústria de plásticos industriais, ela precisa ter um posicionamento de mercado claro em diferenciação, em oferecer produtos únicos e às vezes até revolucionários, chegando a ditar padrões na indústria em que opera.

Para desempenhar adequadamente esta estratégia, precisa investir fortemente em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).

Para obter sucesso em P&D precisa implementar um política de Avaliação de Desempenho & Recompensa adequado a este modelo de negócio. e é disto que trata este trabalho.

2. Caracterização da Empresa

2.1 A Empresa : história, modelo de negócios e alguns números

Endossados por Collins&Porras (2000), em seu livro “Feitas para Durar”, podemos afirmar seguramente que a GE como um todo é uma destas empresas centenárias que foram feitas para durar e para liderar seus mercados.

Fundada em 1892, na cidade de Nova Iorque, possui fundadores célebres como Thomas Edison, que moldou fortemente a cultura da empresa com o espírito de inventividade e competitividade desde o seu início.

Uma das características mais marcantes da GE é sua atuação bastante diversificada e também sua orientação estratégica em permanecer numa determinada indústria apenas se puder permanecer como a primeira ou a segunda naquele “ranking”.

A GE é uma empresa diversificada de tecnologia, mídia e serviços financeiros, dedicada a criar soluções que tornam melhor a vida das pessoas.

De turbinas de avião e geração de energia a serviços financeiros, diagnóstico por imagem, programas de televisão e plásticos, a GE mantém operações em mais de 100 países e emprega mais de 300 mil pessoas em todo o mundo.

A GE apresentou recorde nas receitas de operações em andamento do ano de 2005 de US\$ 18.3 bilhões, ou US\$ 1.72 por ação, um aumento de 12% e 10% respectivamente, comparado ao ano de 2004.

Os faturamentos de operações em andamento no ano de 2005 também atingiram recorde de R\$ 149.7 bilhões, um aumento de 11%, crescendo 8% organicamente.

2.2 A GE no Brasil

Com operações no Brasil desde 1919, a GE possui oito instalações industriais, distribuídas entre os estados de: São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, além de escritórios de vendas e marketing em outras localidades. Com cerca de 6.000 empregados no País, a empresa tem sua matriz instalada na cidade de São Paulo.

A GE foi eleita uma das “Empresas Mais Admiradas no Brasil” na mais recente edição da pesquisa feita pela Revista Carta Capital em parceria com a TNS InterScience.

2.3 A GE Advanced Materials no Brasil

Presente no Brasil desde dezembro de 1985, a GE Advanced Materials tem como principal finalidade a fabricação e a comercialização de plásticos de engenharia de alta tecnologia.

Possui operações ininterruptas em suas fábricas situadas em Campinas.

Conta com equipamentos sofisticados e pessoal altamente qualificado, exercendo rigoroso e contínuo controle sobre as várias etapas de produção e observando a mais absoluta pontualidade, uniformidade e continuidade de tudo o que produz e comercializa.

Seu faturamento anual é superior a US\$ 8 bilhões.

Sem dúvida, muitos de seus colaboradores são, como diria Drucker, “profissionais do conhecimento”.

2.4 Visão da GE

Desde Welch até Immelt, sua visão é ser a empresa mais competitiva do mundo, permanecendo nos mercados em que atua apenas se for a #1 ou #2 do “ranking”.

2.5 Ideologia Central: começando com a Visão da Advanced Materials

Ser reconhecida mundialmente como a líder e a mais inventiva e inovativa empresa na indústria de materiais plásticos.

2.6 Missão da Advanced Materials

Melhorar a qualidade de vida de seus clientes e de toda a sociedade através da inventividade, inovação e do desenvolvimento de novas tecnologias de materiais plásticos para engenharia.

2.7 Enquadramento no Modelo de Estabilidade Dinâmica



2.8 Slogan

Imaginação em ação.

2.9 Lema

Desenvolver 50 anos de conhecimento de sua indústria em apenas 5.

2.10 Escala de Valores

- **Desenvolvimento Tecnológico:** para tal deve investir permanentemente em Pesquisa & Desenvolvimento, assim como oferecer as melhores e mais agressivas políticas de RH a fim de atrair e reter os melhores talentos.
- **Liberdade de Empreender:** criar um ambiente que favoreça o sentimento de que o colaborador também é dono do negócio (aspecto interno). Operar em mercados em que não haja exagerado controle ou manipulação governamental (aspecto externo).
- **Exercício da Criatividade (PPP):** permitir que o colaborador sinta-se livre para criar e decidir, mesmo considerando a possibilidade de erros e falhas (Idem exemplo clássico da Microsoft).
- **Integridade. Não compromete seus valores éticos:** aqui temos um valor na verdade universal na GE. Segundo Welch, que dedica um capítulo de seu último livro ao tema, a franqueza, transparência e integridade são inegociáveis na GE.
- **Esforços orientados por resultados financeiros:** gratificação por bom desempenho. Dá valor à decisões rápidas, baseadas em fatos e em comunicação direta

2.11 Ideologia Central: finalizando com os Macro-processos Chaves

- Tecnologia
- Pesquisa & Desenvolvimento
- Gestão por Projetos
- Marca

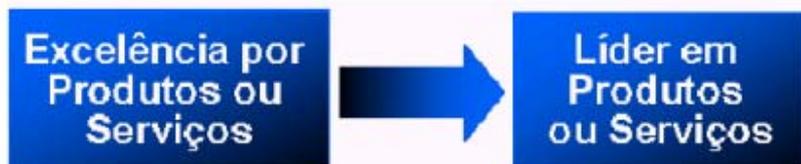
2.12 Produtos

Seus principais produtos são:

- | | |
|-------------|-------------|
| › LNP® | › ULTEM® |
| › LEXAN® | › GELOY® |
| › NORYL® | › ENDURAN® |
| › NORYL®GTX | › XYLEX® |
| › CYCOLAC® | › NORYL®EF |
| › CYCOLOY® | › NORYL®PPX |
| › VALOX® | › LEXAN®EXL |
| › XENOY® | › Silicones |

A GE Advanced Materials Silicones, por exemplo, está há mais de 40 anos na liderança da indústria de aditivos de uretanos. A marca Niox ® é reconhecida mundialmente pela excelência em qualidade e tecnologia dos: silicones surfactantes, catalisadores e aditivos de processo. Fixou padrão de qualidade na indústria de poliuretanos ganhando reputação global pelas invenções e inovações tecnológicas, qualidade de seus produtos, suporte técnico e respeito ao meio ambiente.

2.13 Foco Estratégico



- Foco em Pesquisa & Desenvolvimento
- Inovação constante
- Qualidade / “design” superiores
- “Time to market”

2.14 Direcionamento para Pesquisa & Desenvolvimento

Não muito tempo depois que Jeffrey R. Immelt assumiu o posto de executivo-chefe da General Electric Co., em lugar de Jack Welch, a GE passou a exibir mudanças em sua identidade empresarial.

“Imagination at Work” substituiu o antigo “slogan: We Bring Good Things to Life” e a GE deflagrou uma campanha concentrada em suas tecnologias de ponta.

Agora, mais do que nunca, a GE está injetando energia em invenções. A iniciativa está tomando forma nos novos centros de P&D da companhia com investimentos de cerca de US\$ 3 bilhões anuais.

Para se obter sucesso em P&D há a necessidade de vultuosos investimentos em: instalações, equipamentos, parcerias estratégicas com universidades e outras empresas. Mas nada disso acontece sem o “elemento humano”. Então é fundamental neste contexto o estabelecimento de uma política muito clara de Avaliação de Desempenho & Recompensas.

3. Situação Problemática

3.1 Dimensionamento do problema

Estará sendo estudado o ambiente de trabalho dos Centros de Pesquisa & Desenvolvimento de novos materiais da GE Advanced Materials, o qual precisa ser caracterizado como de alto estímulo a criatividade / inventividade. Para tal demandam-se políticas de atuação como PPP e como avaliar desempenho e recompensar adequadamente neste tipo de ambiente.

A origem americana da empresa naturalmente determina um ambiente de extrema competição interna e estímulo ao individualismo. Estas características, se bem gerenciadas, para evitar a dificuldade do estabelecimento de times efetivos e do trabalho em equipe, podem ser positivas.

Tomando como referência outras empresas americanas e portanto igualmente inseridas em culturas organizacionais e sociais de baixo contexto, a saber : Andersen Consulting / Accenture (Consultoria de Negócios), Merrill Lynch Bank (Banco de Investimentos) e Dell Computers, ainda assim observamos que a GE apresenta uma cultura extremamente agressiva quanto à : o estímulo à competição interna; a maior importância da tarefa em detrimento do indivíduo; valorização do contrato escrito; intenso foco nos processos (como fazer).

Para canalizar todas estas dinâmicas e energias, estaremos propondo um sistema de Avaliação de Desempenho & Recompensa que se adeque à cultura organizacional geral da empresa e às características específicas de sua indústria de atuação. É importante implementar este modelo sem que se estabeleça um ambiente de excessiva competição interna. Deve-se preservar um saudável nível de atitude cooperativa, mantendo-se o sentimento de “time” e tentando demonstrar que é possível se trabalhar desta forma sem que se percam as oportunidades individuais de visibilidade, desempenho e reconhecimento.

3.2 Limites do Projeto

Este trabalho focará especificamente o ambiente organizacional da GE Advanced Materials, uma das muitas unidades de negócio da GE com foco em inventividade. Será analisado o efeito de uma tentativa de “ajuste cultural” nesta BU (“Business Unit”- unidade de negócio) para se sair de um modelo genérico de Avaliação de Desempenho, baseado em cargos, para uma modelo bastante exclusivo. Espera-se que o sucesso desta iniciativa sensibilize e ajude a empresa como um todo na realização de projetos de adequação cultural em entre suas várias BU’s e entre os vários negócios e países em que atua.

4. Justificativa

O desenvolvimento deste trabalho foi inspirado na dificuldade que se observa em muitos profissionais desta BU, quanto à entender claramente objetivos individuais, do time e de toda a organização, qual a prioridade entre estes objetivos e suas relações com premiações.

Para a empresa este trabalho é importante para que ela reavalie aspectos motivacionais de sua cultura a fim de minimizar “turnover” e aumentar o nível de satisfação de seus colaboradores.

O desenvolvimento deste trabalho justifica-se também no sentido de ajudar a GE a buscar o seu ponto de equilíbrio no que se refere ao estímulo à “competição” (implementação de uma Meritocracia) coexistindo com o esperado e imprescindível nível de cooperação entre os integrantes das equipes para garantia do sucesso e qualidade dos projetos.

Defendemos que um dos fatores que garantem o crescimento constante e com lucro é a Meritocracia, ou seja, a valorização dos melhores funcionários e resultados. Isto significa que as pessoas realmente fazem a diferença no negócio e, portanto, valorizá-las e mantê-las na organização é fator fundamental. Além disso, a retenção de talentos como um todo é tema constante para as empresas que enfrentam um ambiente de intensa competitividade e pressão por lucros, onde as pessoas fazem a diferença.

No quadro abaixo temos algumas empresas que utilizam este modelo:

Natura	Novartis
Microsoft	Magazine Luiza
Todeschini	HP
Johnson & Johnson	Unimed São José do Rio Preto
SAP	SKY
ALL Logística	Grupo Newcomm

5. Objetivos

5.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é pesquisar e discorrer sobre como gerir: “turnover”, conflitos de relacionamento interpessoal e frustrações decorrentes de uma política não absolutamente clara sobre como se avalia e se premia.

Estará sendo analisado o caso da GE Advanced Materials, mais especificamente de seu Centro de Pesquisa & Desenvolvimento, localizado em Campinas, estado de São Paulo.

Deseja-se demonstrar que é possível termos equipes trabalhando coesas em torno de objetivos comuns e cooperando adequadamente para tal, somando competências, obtendo sinergia e ao mesmo tempo reconhecer e valorizar iniciativas individuais.

5.2 Objetivo Específico

Fundamentado em levantamento bibliográfico e nos resultados de pesquisa específica detalhada mais abaixo, este trabalho pretende mostrar a importância do processo de substituição dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas, que têm o cargo como seu elemento base, pelos sistemas baseados nas competências individuais. Na última década, em virtude das mudanças que vêm ocorrendo no ambiente empresarial, ganhou expressão um novo conceito sobre Administração de Recursos Humanos: o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências.

As equipes do Centro de P&D de Campinas atuam num contexto bastante globalizado e conseqüentemente multicultural. Interação intensamente com profissionais dos EUA e de outros países.. Recebem freqüentemente visitantes estrangeiros e possuem profissionais realocados. Daí também precisam ser considerados aspectos de diversidade cultural.

O plano definido é o estabelecimento e execução de práticas meritocráticas, típicas de empresas de baixo contexto, aplicando moderações para sua adaptação, viabilidade e aceitação. A idéia básica é ajustar o modelo atual de recompensas. Precisamos ir muito além do atual modelo de gestão por cargos e mais além ainda do que um modelo de gestão por competências.

5.3 Modelo Proposto para a GE Advanced Materials

Em empresas do Grupo GE, em função da forte orientação a resultados, faz todo sentido a implementação de um modelo de “Meritocracia”: bonificações generosas, PPR e benefícios diferenciados.

Em se tratando de um cenário focado em P&D, todo esforço que não resultar em um produto economicamente viável, é considerado “prejuízo”.

Assim, mesmo proporcionando um ambiente PPP, deve-se premiar resultados efetivos: geração de novos produtos (a quantidade também é importante) comercialmente bem sucedidos e dentro de prazos negociados e aceitáveis.

5.4 Principais objetivos com a implementação da Meritocracia

Romper com os modelos convencionais de avaliação e recompensa que não sejam especificamente aplicáveis a centros de P&D.

Foco em: quantidade e qualidade de entrega de inovações e invenções: evoluções ou novos produtos.

Respeito à: prazos, custos, escopo, qualidade.

Avaliação dos resultados individuais e das equipes.

Habilidade de sinergia e trabalho distribuído entre os vários centros de P&D. Valorização da diversidade cultural, particularmente em função do “off-shoring”.

Permanente evolução e maturação de processos (filosofia CMM de projetos & processos).

6. Metodologias

De uma forma genérica qualquer projeto pode e deve ser gerenciado utilizando-se das diretivas gerais propostas pelo PMI. O PMI - Project Management Institute, oferece-nos diversas práticas já consagradas para a condução bem sucedida de projetos, como o PMBOK - Project Management Book of Knowledge. A seguir as nove áreas de conhecimento a serem gerenciadas em projetos, de acordo como o PMBOK:



Esta metodologia deve genericamente ser utilizada para a condução do projeto de reavaliação do atual modelo de avaliação e premiação.

Mais especificamente, para analisar e comprovar os cenários de insatisfação com a falta de clareza sobre metas e objetivos e sua relação com premiações, foi realizada pesquisa de opinião e satisfação quanto ao modelo atual de avaliação e premiação, baseado em gestão por cargos.

Esta pesquisa se faz através do apoio de uma consultoria externa chamada “Sirota Consulting”. O processo é quase totalmente automatizado através de envio de “e-mails” com os convites para participação de cada funcionário.

Então os funcionários acessam um formulário eletrônico no “site” da Sirota onde registram anonimamente suas respostas. Após um número mínimo de respondentes e de um prazo máximo para o encaminhamento das respostas, esta consultoria externa processa os dados e encaminha os resultados para o RH da GE.

Considerando idéias de vários autores de renome da área de Comportamento Organizacional, serão analisados aspectos culturais da GE Advanced Materials e particularmente de sua política de avaliação de desempenho e recompensas que possam interferir na produtividade de seus colaboradores. Serão então sugeridas mudanças que, à princípio, serão praticadas num time restrito, esperando que posteriormente estas práticas sejam disseminadas através das demais equipes dos diversos centros de P&D.

Para buscar equilíbrio e ponderação, as idéias defendidas neste trabalho em prol da Meritocracia serão moderadas pelas crenças de um crítico deste modelo, Jeffrey Pfeffer, professor de Comportamento Organizacional na Universidade Stanford, nos Estados Unidos.

Todas as pesquisas, estudos, análises e reflexões contidas neste trabalho foram direcionadas no esforço de motivação e retenção de talentos desta equipe do Centro de P&D de Campinas.

Vale ressaltar também a necessidade de algum grau de tropicalização deste novo modelo proposto.

6.1 Confiança dos funcionários nas lideranças

“Eu sinto-me confortável para poder discordar de meu gerente apresentando objeções, preocupações e diferentes pontos de vista.”

“Eu posso esperar que meu gerente manterá seus compromissos.”

“De uma forma geral meu gerente configura-se como um bom exemplo de comportamento negocial ético.”

TRUST				# Resp.	Trend	Norm	Percentile Rank
	Favorable	Neutral	Unfavorable				
I feel comfortable disagreeing with my manager/supervisor. (comfortable raising objections, concerns or different points of view)	64%	21%	15%	39	-30	N/A	13
I can expect my manager/supervisor to keep his/her commitments.	54%	28%	18%	39	-27	N/A	8
Overall, my manager/supervisor sets a good example of ethical business behavior	85%	10%	5%	39	-6	N/A	30
Overall Category	68%	20%	13%	39	N/A	N/A	N/A

Análise:

De uma forma geral os funcionários não sentem-se muito confortáveis em discordar das decisões gerenciais porque sabem que não seria tão efetivo já que a maioria das decisões são “top/down” e determinadas pela matriz nos EUA.

A questão do cumprimento de compromissos esbarra na pouca autonomia que os gestores locais possuem.

6.2 Fornecimento de retorno

“Eu entendo como meu desempenho é avaliado.”

“Eu recebo permanente retorno o qual me ajuda a melhorar meu desempenho.”

PROVIDING FEEDBACK	Favorable	Neutral	Unfavorable	# Resp.	Trend	Norm	Percentile Rank
I understand how my performance is evaluated.	59%	15%	26%	39	-22	-6	30
I receive on-going feedback that helps me improve my performance.	62%	15%	23%	39	-19	+4	27
Overall Category	60%	15%	24%	39	N/A	N/A	N/A

Análise:

Aqui temos mais uma situação marcada pela imposição de padrões americanos sem a necessária adequação à cultura local. Os objetivos a serem registrados no “Plano de Desenvolvimento Individual” já vem previamente definidos pela matriz. Não há tradução ou interpretação o que causa muita confusão nos funcionários locais.

Existe na GE, além das avaliações formais à cada 6 meses, uma reunião mensal entre cada funcionário e seu superior. Mas ao que parece, pelas respostas ao segundo item, estas reuniões não tem sido tão efetivas quanto o esperado.

6.3 Desenvolvimento de competências

“Eu tenho oportunidades de aprendizado na GE.”

“Eu estou satisfeito com o progresso que tenho feito com relação ao meu Plano de Desenvolvimento Individual.”

“Eu tenho acesso à oportunidades internas de trabalho.”

“Meu gerente é comprometido com meu desenvolvimento de carreira.”

DEVELOPING CAPABILITY	Favorable	Neutral	Unfavorable	# Resp.	Trend	Norm	Percentile Rank
I have opportunities to learn	82%	8	10	39	-18	N/A	27
I am satisfied with the progress I have made on my Individual Development Plan.	46%	21%	33%	39	-7	N/A	21
I have access to internal job opportunities.	74%	15%	10	39	-14	N/A	32
My manager/supervisor is involved in my career development.	56%	23%	21%	39	-16	N/A	11
Overall Category	64%	17%	18%	39	N/A	N/A	N/A

Análise:

A GE realmente oferece muitas oportunidades de aprendizado. Isto ocorre através de muito treinamento mas não através de compartilhamento intensivo de conhecimento interno e este é um aspecto que precisa ser fortemente gerenciado sob um modelo de Meritocracia.

Os funcionários em geral não estão satisfeitos com seu progresso quanto ao “Plano de Desenvolvimento Individual” porque simplesmente muitas vezes não entendem as expectativas definidas pelos EUA como muitas vezes as expectativas são muito altas, quase inatingíveis. Daí a já mencionada necessidade de tropicalização dos modelos de avaliação de desempenho.

O “Job Posting” funciona bem.

O modelo de hipercompetição para qual tendem as Meritocracias assume que cada um deve gerenciar sua própria carreira. Mesmo antes de implementar este modelo já temos respostas que indicam a Meritocracia como tendência.

6.4 Efetividade Gerencial

“Meu gerente é efetivo ao gerenciar pessoas.”

“Dentro de minha equipe as pessoas são recompensadas de acordo com o desempenho de seu trabalho.”

MANAGERIAL EFFECTIVENESS	Favorable	Neutral	Unfavorable	# Resp.	Trend	Norm	Percentile Rank
My manager/supervisor is effective at managing people.	56%	18%	26%	39	-16	N/A	15
Within my workgroup, people are rewarded according to their job performance.	59%	13	28%	39	-13	+12	39
Overall Category	58%	16%	27%	39	N/A	N/A	N/A

Análise:

Falta treinamento e capacitação aos níveis gerenciais quanto à gerir pessoas, segundo um modelo brasileiro. São basicamente aplicadas as fórmulas americanas de incentivo e motivação, sem as necessárias adaptações. Isto muitas vezes soa como artificial e/ou inadequado.

Quanto à segunda questão provavelmente os funcionários sentem que apesar de seus esforços, como muitas das metas são quase inatingíveis, elas não são devida ou claramente recompensadas.

6.5 Equilíbrio entre “trabalho” e “vida pessoal”

“A quantidade de horas extras é razoável.”

“Meu gerente apoia meus esforços à fim de buscar um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.”

WORK/LIFE EFFECTIVENESS	Favorable	Neutral	Unfavorable	# Resp.	Trend	Norm	Percentile Rank
The amount of overtime or extra time I am required to work in my job is reasonable.	59%	13	28%	39	-7	N/A	33
My manager/supervisor supports my efforts to balance my work and personal life.	59%	15%	26%	39	-16	N/A	7
Overall Category	59%	14%	27%	39	N/A	N/A	N/A

Análise:

Pode-se constatar que a carga de horas extras varia bastante de equipe para equipe. De uma forma geral as pessoas sentem dificuldade de equilibrar vida pessoal e trabalho.

Se implementarmos um modelo meritocrático é preciso gerenciar para que mesmo que os prazos não exijam que se façam tantas horas extras, mesmo assim os colaboradores tenderão ao “overtime” para suprir a “necessidade” de mostrar resultados e de competir internamente.

Assim como os colaboradores individuais, os gerentes também poderão se afetar negativamente pelo clima de hipercompetição e por isso passem a exigir um desempenho “excepcional” de suas equipes. Mais riscos a serem gerenciados no novo modelo proposto.

6.6 Todos podem ser campeões

“De uma forma geral eu sinto que meus objetivos de carreira podem ser alcançados na GE.”

“Mesmo que me fosse oferecida uma posição equivalente com semelhante remuneração e benefícios em outra companhia, eu ficaria na GE.”

“Considerando tudo, o quão satisfeito você está com seu trabalho ?”

“Eu recomendaria a GE Advanced Materials como um excelente lugar para se trabalhar.”

EVERYBODY A CHAMPION	Favorable	Neutral	Unfavorable	# Resp.	Trend	Norm	Percentile Rank
Overall, I feel my career goals can be met	64%	21%	15%	39	-24	N/A	36
Even if I were offered a comparable position with similar pay and benefits at another company, I would stay	51%	23%	26%	39	-24	-7	38
Considering everything, how satisfied are you with your job?	62%	13%	26%	39	-19	-3	33
I would recommend the company as a great place to work.	51%	33%	15%	39	N/A	N/A	35
Overall Category	57%	22%	20%	39	N/A	N/A	N/A

Análise:

Muitas pessoas reportam dificuldade de adaptação ao modelo atual de avaliação de desempenho e crêem que assim tem dificuldade de realização profissional e atingimento de metas de carreira na GE.

A segunda pergunta é clássica e até bastante conhecida no mercado onde a GE atua. Através dela praticamente a metade dos funcionários mudaria de emprego pelo mesmo salário e posição. Aqui mais um justificativa para implementarmos uma Meritocracia que ajude na retenção de talentos.

Através da última questão verifica-se que quase a metade dos funcionários não recomendaria a GE Advanced Materials como um ótimo lugar para se trabalhar, principalmente em função das deficiências do atual sistema de Avaliação de Desempenho & Recompensa.

7. Referencial Teórico

7.1 Armadilhas culturais

O processo de globalização tende, aparentemente, a atenuar as diferenças culturais, mas não as anula e as que persistem são fonte de mal-entendidos. Um mal-entendido cultural é um conflito de comunicação, aberto ou latente, provocado pelo fato de os interlocutores serem oriundos de culturas diferentes e, conseqüentemente, terem diferentes valores, hábitos e códigos de conduta, enfim, diferentes esquemas mentais coletivos. Novamente o alerta para a necessidade de tropicalização de alguns processos e sistemas em multinacionais.

7.2 Culturas de Alto e Baixo Contexto

Existem teorias e estudos que nos permitem aproximarmos corretamente a negociação intercultural.

Por exemplo, o antropólogo Edward Hall (1997) define dois tipos de culturas, em função do contexto.

Culturas de alto contexto. Nestas culturas se utilizam menos os documentos legais, a palavra é determinante, o que faz com que as negociações sejam muito mais lentas. A posição social é determinante e o conhecimento sobre ela também. Japão, grande parte de Ásia, África, países árabes e, em geral, todos os países latinos são exemplos destas culturas. Nestas culturas os negócios são mais lentos, já que é necessário estabelecer uma relação pessoal para que se estabeleça uma confiança entre as partes.

Cultura de baixo contexto. As mensagens são explícitas. Os documentos legais são considerados indispensáveis (contratos formais e escritos). Europa (países anglo-saxões) e os Estados Unidos são exemplos destas culturas. Os detalhes do negócio são analisados rapidamente.

Embora a GE Advanced Materials seja oriunda de uma cultura de baixo contexto, sua política de Avaliação de Desempenho & Recompensas não está perfeitamente clara. Demanda reavaliação, mudanças e tropicalização.

7.3 Conceitos: Competências

Segundo Fleury e Dutra (1999) a definição de competência é “saber agir de maneira responsável implicando em mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos e habilidades que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo.”

O domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado. Para Levy-Leboyir (2002), o termo competência serve para designar “o repertório de comportamentos (teamworking, etc) e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as mais eficazes em uma determinada situação.”

7.4 Conceitos: Avaliação de Desempenho

Define-se como Avaliação de Desempenho "uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa na função e o seu potencial de desenvolvimento futuro" de acordo com Chiavenato (1999).

Toda avaliação é um processo para estimular e/ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa no desempenho de uma função.

Deve seguir estes princípios:

- Ser aderente a cultura organizacional e a à sua ideologia central;
- Basear-se na premissa de que das pessoas é que vem a ação, criatividade, o desempenho e uso eficaz dos recursos da organização;
- Ferramenta gerencial de acompanhamento permanente da atuação dos seus colaboradores, tendo como finalidade ultima a canalização dos esforços para produzir ou superar os resultados esperados;
- Apoiar-se na gerência participativa, buscando a interação líder-colaborador neste processo.

7.5 Conceitos: Tipos de Remuneração

De acordo com Loureiro (2002) temos os seguintes tipos básicos de remuneração:

- Remuneração fixa: é determinada pelas funções que o profissional exerce associada a um plano de cargos e salários;
- Remuneração variável: é vinculada às metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui a remuneração por resultados e/ou participação nos lucros;
- Premiação: incluem gratificações e outras formas de especiais de reconhecimento: recompensar os talentos individuais, os resultados excepcionais (muito acima da meta) ou a conquista de determinados objetivos específicos.

7.6 O que é Meritocracia ?

A Meritocracia é um dos principais sistemas de hierarquização da sociedade moderna. Podemos defini-la como um conjunto de valores que postula que as posições sociais dos indivíduos na sociedade devem ser resultado do mérito de cada um, ou seja das suas realizações individuais.

A Wikipedia ainda a define como a forma de governo ou de premiação baseada no mérito. As posições hierárquicas são conquistadas, em tese, com base no merecimento, e há uma predominância de valores associados à educação e à competência.

O "mérito" deriva basicamente de: talento + competência + esforço ou mesmo do CHAR: Conhecimento, Habilidade, Atitude e Resultados. Entretanto a palavra "Meritocracia" é agora frequentemente usada para descrever um tipo de sociedade onde riqueza, renda, e classe social são designados por competição, assumindo-se que os vencedores, de fato, merecem tais vantagens. Conseqüentemente, a palavra adquiriu uma conotação de "Darwinismo Social", e é usada para descrever sociedades agressivamente competitivas, com grandes diferenças de renda e riqueza, contrastadas com sociedades igualitárias.

O modelo mais próximo de uma Meritocracia talvez seja a hierarquia militar, na qual os postos são em teoria obtidos por adequação aos valores de bravura, coragem e sagacidade.

O principal argumento em favor da Meritocracia é que ela proporciona maior justiça do que outros sistemas de avaliação e premiação, uma vez que as distinções não se dão por sexo ou raça, nem por riqueza ou posição social, entre outros fatores biológicos ou culturais.

Embora genericamente a Meritocracia seja um consenso, existem várias divergências a cerca deste princípio no momento da sua aplicação prática. Por exemplo: como deve ser a avaliação do desempenho das pessoas ? Como podemos definir habilidades e esforços ? Qual a relação entre responsabilidade individual e/ou social e desempenho ? Existe ou não igualdade de oportunidade para todos ? Qual a origem das diferenças de desempenho ? Serão elas fruto da loteria, da natureza, ou de variáveis sociais ou ambientais ?

A Meritocracia e a Avaliação de Desempenho sempre foram questões polêmicas para a administração, e especificamente no Brasil. Até porque não existe aqui uma ideologia meritocrática fortemente estabelecida na sociedade, mas sim apenas sistemas e discursos meritocráticos. Entre nós existe, do ponto de vista do sistema cultural, a idéia de que cobrar resultados e ainda por cima mensurá-los, é uma atitude profundamente autoritária.

Existe nas representações coletivas brasileiras uma relação grande entre competição, cobrança de resultados e desempenho como procedimentos e processos autoritários, e não como processos funcionais ou de hierarquizar pessoas no interior de um todo para fins específicos.

Uma análise comparativa da Meritocracia entre Brasil, Estados Unidos e Japão pode ser encontrada no livro da Prof^a. Livia Barbosa, publicado pela FGV, em 1999, já na sua terceira edição, chamado: "Igualdade e Meritocracia. A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas". Neste livro ela não só analisa as ideologias e os sistemas meritocráticos das três sociedades como as suas implicações práticas.

O problema perene na defesa da Meritocracia é definir, exatamente, o que cada um entende por "mérito".

7.7 Origens e História

A palavra Meritocracia provavelmente apareceu pela primeira vez no livro "Rise of the Meritocracy", de Michael Young (1958). O livro carregava esta nova palavra/conceito com um teor um tanto negativo, pois a história tratava de uma sociedade futura na qual a posição social de uma pessoa era determinada pelo QI e esforço.

Young utilizou a palavra mérito num sentido pejorativo, diferente do comum ou daquele usado pelos defensores da Meritocracia. Para estes, mérito significa aproximadamente habilidade, inteligência e esforço. Uma crítica comumente feita à Meritocracia é a ausência de uma medida específica desses valores, e a arbitrariedade de sua escolha.

Os primeiros indícios de semelhante mecanismo remonta à Antigüidade, na China. Confúcio e Han Fei são dois pensadores que propuseram um sistema próximo ao meritocrático. Também podem ser citados Gengis Khan e Napoleão Bonaparte, cada qual utilizou no exército e na vida política de seus estados elementos da Meritocracia.

7.8 Porque implementar uma Meritocracia ?

O colaborador expressava sua decepção para com suas chances futuras na companhia:

- “Pois olhe, não tenho a menor idéia de como eles decidem as promoções. A gente nunca sabe de nada, é tudo surpresa. Tem até caso de quem é promovido, todo mundo sabe que não vai dar certo, e depois que descobrem o fracasso, rebaixam o cara para a função anterior mas não podem mais mudar o salário. Fica uma bagunça completa. “

Parece algo insólito, não é ? Porém é um relato real. É inconcebível que grandes empresas ainda mantenham esse grau de subjetividade como método de promoções. Não há sinal de interesse coincidente entre essa atitude gerencial e os objetivos da organização. Seria bom examinarmos o porquê, onde estão as forças que fazem com que tal conduta sobreviva.

Dentro das empresas, o que usualmente acontece é que as lideranças tentam manter dentro de suas atribuições a escolha dos que preencherão as funções. A situação ainda é muito melhor que no serviço público, pois ali existe um interesse em competência, mas muitas vezes existe contaminação. Há escolhas por motivos de: simpatia, tradição de lealdade pessoal, confiança, enfim, por uma variedade de motivos. Está lá dentro, inserida, a mesma motivação existente nas nomeações políticas. A diferença é o grau de intensidade.

Assim, interessa às organizações privadas criar sistemas que reduzam as escolhas eivadas de interesses pessoais por outros, que visem promover os funcionários competentes.

7.9 Como implementar uma Meritocracia ?

Em primeiro lugar, há que se atentar para a seleção de pessoal. A escolha tem que ser profissional, de preferência pelo RH que o faça dentro de critérios técnicos. As seleções por psicólogos são, em média, muito mais confiáveis que as escolhas feitas em entrevistas pelos próprios executivos.

Os enganos são normalmente cometidos pelo errado perfil desenhado. Existem empresas capazes de pedir um profissional criativo, só que não darão espaço a ele e o acharão perturbador. Não se trata de erro de seleção, senão de falha na descrição da pessoa que a organização realmente pode absorver.

O significado é acabar com as escolhas orientadas por motivos pessoais. Nada de indicações provenientes de recomendações de círculos de conhecimento. Quanto menor o universo em que se dá a escolha, menor a possibilidade de se encontrar o melhor perfil possível para a função. Se existe uma indicação de que esta pessoa participe do processo normal com muitos outros candidatos. E que o RH não receba qualquer demonstração de preferência.

Em segundo lugar, tem que ser montado um processo de avaliação de desempenho que possa revelar-se participativo e freqüente. Há empresas que pensam que possuem sistemas de avaliação. Fazem isto uma vez por ano. Nada mais sem sentido para com os objetivos da organização. O que se pretende com avaliações freqüentes é ajudar o funcionário a responder às expectativas da empresa, dizer o que está fazendo de bom e de ruim. Reforçar o que interessa e

corrigir o que não é bom. Será que isso é possível em intervalos anuais ? É evidente que não. O ideal é a maior frequência possível. É exatamente como aquele treinamento que a gravidade faz sobre nós. Imediato, instantâneo, sem deixar passar nada.

Uma boa liderança informa seus funcionários diariamente. Por todos os meios. Até sorrisos de aprovação são parte de um sistema de avaliação. Avaliações formais precisam existir ao menos mensalmente. Assim há tempo para correção de rumos.

O processo de avaliação deve ser participativo. Ou seja, não se pode esperar que avaliações preenchidas em formulários por uma chefia sejam um bom sistema. Elas virão cheias de opiniões pessoais, serão muitas vezes injustas. O melhor processo é montar uma classificação de características com suas frases descritivas. O colaborador e o líder discutem conjuntamente cada uma das avaliações. O peso da nota que o líder atribui deve ser igual ao da nota que o colaborador avalia ser correta. Esta é a oportunidade de cada um explicar porque isto ou aquilo ocorreu. Discorrer sobre a razão desta ou aquela opinião. A chance de exortar e se retratar, para ambos os lados.

Avaliação participativa significa que ela é feita em conjunto, ao mesmo tempo pelo avaliador e avaliado. Não é hora para exercer autoridade, e sim, para ajudar, para ser amigo, colaborar na construção de sua equipe. É hora para ser humilde, para aprender com ele sobre as nossas falhas como líder.

Em terceiro lugar, um sistema de treinamento que avalie e prepare pessoas para as funções que se demanda. Vimos que uma universidade corporativa avalia aproveitamentos. Atribui notas de desempenho nas cadeiras que ministra. Também, nos exercícios práticos, avalia-se o aluno em suas capacidades de liderança. Aceitação a críticas. Habilidade em relacionamentos. Este conjunto de notas integra a ficha funcional e deve informar o sistema de promoções. Isto cria um forte efeito de interesse coincidente entre o que a empresa deseja com o sistema de treinamento e as ambições profissionais do trabalhador. Ambos trabalharão na mesma direção.

Em quarto lugar, um controle de metas que informe quem é mais eficiente e dedicado nas suas atividades. No desempenho regular existem, então, metas a serem cumpridas. Seu acompanhamento é permanente. Os campeões, os que melhor cumprem suas metas, são os candidatos naturais à promoção e outras recompensas.

O cumprimento de metas e o bom desempenho na função presente são uma boa recomendação. Ela, porém, deve ser temperada pelos outros dados para que uma promoção seja bem sucedida. Fazer com que uma empresa se transforme em uma Meritocracia significa contrariar muitos hábitos arraigados.

As nomeações por simpatia. As recomendações de amigos. As avaliações de gabinete, em que as mais incríveis coisas são ditas para queimar um candidato sugerido a uma promoção. Tudo isto tem que ser abandonado em prol de um método transparente.

Tão claro que qualquer funcionário possa saber sua posição presente e o que deve fazer para melhorar sua candidatura a um cargo superior. Tão límpido que ninguém possa duvidar de que tal colega é o melhor candidato a próxima vaga, de tal forma ele acumulou avaliações, notas, cursos e cumprimento de metas que justificam sua promoção.

Desta maneira, a Meritocracia vira o jogo e transforma os interesses de todos em convergentes. Alinha a direção dos esforços. Desarticulando o jogo de poder anterior que envenena as relações, destrói a confiança na justiça e, pior, subordina os interesses maiores da organização aos medíocres objetivos pessoais de acumulo de poder. A Meritocracia trabalha fortemente a favor de tornar os interesses coincidentes.

Lembremos que Einstein foi recusado por duas universidades europeias, em Zurique e em Berlim, com o argumento de que lhe faltava um título universitário, pois ele havia feito apenas uma escola politécnica. Assim, não tinha títulos que o habilitassem a ensinar física na faculdade e o fato de ser judeu também contou muito em Berlim, como era óbvio aquela época.

Um sistema de seleção por capacidade não pode ser tão cego que se torne apenas burocrático. É preciso haver discernimento para enxergar certas capacidades que, por serem excepcionais, não se encaixam em regras comuns.

Para tanto, os olhos dos selecionadores têm que estar abertos, sob pena de deixar um Einstein escapar entre os dedos e ir para Princeton, que foi para onde o levaram os americanos depois que esse prêmio Nobel de física escapou da Alemanha nazista.

8. Análise e Interpretação

Andy Grove, o fundador da Intel, há tempos afirmou que “só os paranóicos sobrevivem”, e por causa dessa frase passou para a história dos negócios.

Quando se vive num ambiente de estímulo à competição interna, como o que já é vivido atualmente nos Centros de P&D da Advanced Materials e será incentivado ainda mais com a implementação plena de um modelo meritocrático, inevitavelmente uns perderão para que outros ganhem.

Empresas que tendem a colocar seus funcionários à prova o tempo todo, desafiando sua capacidade de criação demandam um modelo de recompensas muito claro, bem definido e generoso. De outra forma a concorrência levará para si toda esta inventividade.

Mas “virtus in medio”. O que distingue os seres humanos de outras espécies em última instância é sua capacidade de cooperação, a qual fez de nossa espécie a dominante neste planeta. Então aqui segue mais uma vez o reforço sobre o maior desafio / risco a se gerenciar numa Meritocracia.

O maior risco deste sistema de avaliação é transformar o local de trabalho num ambiente predatório. As pessoas devem competir, mas não sonegar informações ou deixar de fazer uma tarefa porque beneficiaria um colega. “A competição interna pode ser um fator motivacional, mas o custo de não ajudar os pares e não aprender com os outros só aparece no futuro”, diz Jeffrey Pfeffer, professor de comportamento organizacional na Universidade Stanford, nos Estados Unidos.

"As pessoas são os ativos mais preciosos da empresa". O discurso, de fato, agrada. Está alinhado com quase todos os mais respeitados pensadores da administração moderna. Na verdade, porém, poucas organizações conseguem colocá-lo em prática, com estratégias cujo objetivo seja favorecer o relacionamento com os funcionários para aumentar o lucro lá na frente. As que conseguem têm todas as condições de bater a concorrência, com um desempenho diferenciado de suas equipes e colaboradores individuais.

"Saber resolver a equação humana é a chave para o sucesso financeiro", diz o professor Pfeffer (1997). Ele credita os bons resultados das companhias com seus consumidores e seus mercados às políticas de longo prazo usadas no

desenvolvimento profissional dos funcionários, na sua correta avaliação e recompensa.

Ele é um crítico das recompensas individuais como a proposta deste trabalho sobre implementar uma Meritocracia na GE Advanced Materials. Então suas idéias são muito úteis para atingirmos um grau de maturidade, equilíbrio e controle deste modelo.

O modelo de “Meritocracia” a ser implementado indubitavelmente premia bons resultados. Assim, pessoas orientadas à bonificações podem sentir-se motivadas. Então deve haver muito critério no momento das contratações, uma vez que para muitas pessoas este tipo de ambiente não é exatamente estimulante mas sim altamente estressante.

O bom ambiente realmente vem de cima para baixo, dependendo do foco dos líderes, de como eles se comportam. De fato, existem muitas evidências sobre isso. Para amenizar os potenciais efeitos da Meritocracia os líderes devem incentivar os times a terem vida social, mesmo fora da empresa. Os colaboradores devem ter amigos dentro da empresa.

Para evitar que a busca por resultados transforme a empresa numa selva, sem espaço para trabalho em equipe, colaboração, divisão de idéias ou compartilhamento de informações e conhecimento é necessário equilibrar metas individuais, dos times da organização como um todo. PPR’s escalonados podem ser úteis neste sentido.

A obtenção do sucesso na implementação de um modelo meritocrático muito bem gerenciado na GE Advanced Materials, considerando todos os cuidados propostos por Pfeffer, pode representar o início de um processo de reavaliação e mudança dos sistemas de Avaliação de Desempenho das demais unidades de negócio da GE com a mesma característica de inventividade.

Como todo processo de mudança de cultura organizacional, no sentido de transição e não de ruptura, este projeto poderá apresentar resultados efetivos à longo prazo dentro do contexto da organização como um todo, particularmente das BUs enquadradas como de “invenção”, que no caso da GE são muitas.

Qual seria um próximo passo depois de implementar este modelo meritocrático ? Um projeto de “Balanced Scorecard” ?

Referências Bibliográficas

- Informações obtidas dos “web sites” da General Eletric do Brasil e dos EUA - 2006.
- Wikipédia - Enciclopédia “online” livre.
- Welch, Jack (com Suzy Welch) - Paixão por Vencer (Winning) - 2005 - Editora Campus.
- Collins, James C. & Porras, I. Jerry - Feitas para Durar – Práticas bem sucedidas de empresas visionárias - 2000 - Editora Rocco.
- Pfeffer, Jeffrey - Human Equation: Building Profits by Putting People First - 1997 - HBS Press Book.
- Chiavenato, I. - Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. - 1999 - Editora Campus.
- Fleury, M. T. L. - Modelo de Gestão de Pessoas por Competências - 1999.
- Dutra, J. S. - Gestão da Carreira por Competência - 1999.
- Barbosa, Livia - Igualdade e Meritocracia. A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas. - Editora FGV - 1999.