



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD

Tatiany Campos Máximo

Gestão de competências como fator de vantagem competitiva: Estudo de Caso da Unimix Tecnologia Ltda.

Brasília
2006

Tatiany Campos Máximo

Gestão de competências como fator de vantagem competitiva: Estudo de Caso da Unimix Tecnologia Ltda.

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Carlos José Rodrigues da Silva

Brasília
2006

Tatiany Campos Máximo

ESTUDO DE CASO
Unimix Tecnologia Ltda.

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Carlos José Rodrigues da Silva

Banca Examinadora

Prof. Bento Alves da Costa Filho, Phd

Prof. Carlos José Rodrigues da Silva, Msc

Prof. Nélia Pamplona Castilho Lima, Phd

Prof. Renato Pereira Amador, Msc

Brasília, 02 de setembro de 2006

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que possam se beneficiar desses esforços para construir um estudo útil e aplicável a nossa realidade como Gestores de Empresas.

Não posso também deixar de dedicar a todos os meus colegas do curso de pós-graduação, com os quais trabalhei em plena sinergia e que foram, com certeza, elementos fundamentais para o sucesso de nossa caminhada, enriquecendo o conteúdo de todas as disciplinas com suas experiências pessoais em suas atividades profissionais.

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, que me apoiaram compreendendo minha ausência e me ajudou se responsabilizando por tarefas minhas, a fim de me proporcionar tempo para dedicação aos estudos.

Aos meus professores, que me transmitiram conhecimento, mostrando vários caminhos a serem seguidos e me dando um ótimo exemplo de que o aprendizado deve ser um processo contínuo em minha vida.

À empresa Unimix Tecnologia Ltda, representada pelo Sr. Janduy Coutinho, que abriu suas portas, acolhendo com grande respeito e com imensa presteza e cordialidade.

Às pessoas que colaboraram direta ou indiretamente com o sucesso de conclusão deste curso de pós-graduação.

“Tenho a clareza de que a continuidade e superação dos resultados positivos que temos auferido está diretamente vinculado ao sucesso individual de cada colaborador de nossos quadros. O futuro de minha empresa será construído pelo suor e sorriso, do mais humilde funcionário ao gerente de maior escalão. O suor podemos até conseguir com regras rígidas e remuneração adequada mas, o sorriso, temos que conquistar no dia a dia, da união de um clima organizacional positivo com a perspectiva de crescimento pessoal. Se para qualquer empresa seus profissionais são muito importantes, para a Unimix, nosso capital intelectual é um dos pilares de nossa estratégia de diferenciação em nosso mercado de tecnologia”. (Janduy Coutinho, diretor da Unimix).

RESUMO

Este trabalho aborda a relevância do planejamento estratégico e da gestão de pessoas no contexto empresarial. O estudo de caso foi desenvolvido na Unimix, empresa de TI que está no mercado há mais de treze anos e localizada em Brasília – DF, que passou por crises financeiras de âmbito institucional, trabalhista e acionário, mas que com um planejamento estratégico focado na reorganização no que tange à gestão de pessoas superou esta problemática e hoje é uma das grandes empresas do Distrito Federal, faturando, em média, 8 milhões de dólares por ano. O planejamento estratégico é um conjunto de procedimentos técnicos e científicos no qual a empresa delimita a mobilização de seus recursos para atingir as metas propostas, podendo ser desenvolvidas em curto, médio e longo prazo. É, ainda, um método muito importante para a empresa que deseja reorganizar sua estrutura como um todo. A gestão de pessoas também exerce um papel fundamental na organização de uma empresa, pois o bom desempenho está relacionado com a estimulação e a capacitação de seus funcionários. Percebe-se a relevância da motivação dos funcionários para a empresa, uma vez que a satisfação dos clientes está pautada na qualidade dos produtos e dos serviços por ela prestados. Assim, a elaboração de um planejamento estratégico adequado, atrelado à gestão de pessoas, resulta no sucesso de uma organização, dentro de um mercado cada vez mais competitivo, no qual o diferencial está centrado na maneira como o cliente é tratado e a diversidade dos produtos pela empresa oferecidos.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico, gestão de talentos, gestão do conhecimento.

ABSTRACT

This work approaches the relevance of strategic planning and people management in an enterprise context. The case study was developed in Unimix, an IT company in the market has more than thirteen years located in Brasilia – DF, passed for financial crises in institutional, labor and shareholder scope but, with a strategic planning focus in people management reorganization, surpassed this problematic and today is one of the big Federal District companies, with a 8 million dollars year invoicing. The strategic planning is a set of scientific and technical procedures in which the company delimits resources mobilization to reach proposal goals, able to be developed in short, medium and long run. It's still a very important method for the company whom desires to reorganize their whole structure. The people management also exerts a basic paper in company organization, good performance is related with employees stimulation and qualification. It is possible to perceive the relevance of employee's motivation for the company a time that customers satisfaction is based in service and product quality given. So, the elaboration of an adjusted strategic planning related to people management results in organization success in an each more competitive market, in which the differential is centered in the way as the customer is treated and in the company products diversity offered.

KEY-WORDS: Strategic planning, talents management, knowledge management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
Planejamento Estratégico: uma ferramenta importante para a construção e consolidação da imagem de uma empresa.....	11
Gestão de Pessoas: um aspecto relevante para o bom desempenho de uma empresa.....	16
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA UNIMIX.....	27
1- Histórico da empresa.....	27
2- Características da empresa e de seus dirigentes.....	28
3- Características do setor e mercado em que a Unimix atua.....	31
4- Estratégia adotada pela empresa.....	36
5- Resultados obtidos.....	39
6- Avaliação da estratégia.....	43
CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS.....	48

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa aborda aspectos imprescindíveis ao desempenho satisfatório de uma organização, tais como a gestão de competências e do conhecimento. Desta forma, optou-se por realizar um estudo de caso em uma empresa do ramo de informática, denominada Unimix, situada em Brasília – DF, a qual sofreu alterações no que se refere à estratégia organizacional, com o objetivo de aprimorar a motivação dos funcionários, por meio de um clima organizacional satisfatório, resultando num aumento considerável das vendas.

Foi utilizada como metodologia a revisão bibliográfica, através de artigos e livros. Soma-se a esta, pesquisa de campo, através de entrevista realizada com o presidente da Unimix, Sr. Janduy, assim como funcionários.

A empresa, hoje, obtém resultados relevantes, os quais ocasionaram um acréscimo relacionado à qualidade dos serviços e aumento no volume de vendas.

Por conseguinte percebe-se o quão é importante a gestão de talentos como suporte do planejamento estratégico para o êxito de uma organização.

Planejamento Estratégico: uma ferramenta importante para a construção e consolidação da imagem de uma empresa

A estratégia pode ser entendida como os recursos que serão utilizados para atingir determinado objetivo. É a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos definidos previamente. Permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, objetivando aumentar o grau de interações com os ambientes interno e externo.

De acordo com Mitznberg (2004, p. 17), estratégia é um padrão, isto é, a consistência em comportamento ao longo do tempo.

Para Chandler apud Ghemawat (2000, p. 15) a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos em longo prazo de uma empresa, bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas, de acordo com o poder de análise.

Segundo o modelo de Porter (2004, p. 20) o poder de análise de competitividade identifica cinco forças no ambiente de uma organização, sendo necessário que as empresas analisem o setor da indústria em que atuam para, posteriormente, definir a estratégia a ser seguida. Essas cinco forças são:

- **Ameaça de novos entrantes:** novas empresas que entram na indústria trazem nova capacidade e energia para lutar por uma fatia do mercado, como resultado os preços podem cair ou os custos serem inflacionados reduzindo a rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes e da reação dos concorrentes para com o novo agente. Existem, segundo Porter, seis fontes principais de barreiras de entrada: economia de escala; diferenciação do produto; necessidades de capital; custos de mudança; acesso a canais de distribuição e política governamental. Barreiras elevadas encorajam a concorrência amigável e barreiras baixas levam a um grupo altamente competitivo no qual poucas coisas podem ser dadas como certas.
- **Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes:** a rivalidade ocorre porque os concorrentes querem ou sentem-se pressionados a melhorarem sua posição no mercado, estes concorrentes para conquistar os espaços fazem manobras usando táticas como concorrência de preços, batalha de publicidade, novos produtos, melhoria de serviços e garantias.

- **Pressão dos produtos substitutos:** todas as empresas em uma indústria estão competindo com outras que fabricam produtos substitutos. Os produtos substitutos geram uma guerra de preços, o que resulta em um teto na margem de lucro a ser praticada. “...quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria”.

- **Poder de negociação dos fornecedores:** os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

- **Poder de negociação dos compradores:** os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.

Ainda para Porter (2004, p. 32), a estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a determinação de posições na indústria em que essas forças sejam mais fracas. Para o autor, há três estratégias genéricas para que se possa enfrentar as forças competitivas, a saber: liderança no custo total, a qual exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma vez que uma posição de baixo custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. A diferenciação é outro fator que pode proporcionar uma vantagem contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores em relação à marca, como também à conseqüente menor sensibilidade do preço. Por último, tem-se o enfoque, que deve ser usado para obter um posicionamento menos vulnerável a substitutos ou escolhendo mercados em que os concorrentes sejam mais fracos.

A formulação e implementação de estratégias empresariais consistem num processo de gestão que objetiva a tomada de decisão, em médio e longo prazo, relativa à definição de negócios, tais como produtos, serviços, clientes-alvo, posicionamento e outras.

A estratégia empresarial é, pois, a forma como a empresa irá se comportar. Inclui a determinação da postura da instituição, com ênfase em seus produtos, lucratividade e mercado, além de sua relação com seus executivos, empregados e instituições externas.

Enquanto a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente de uma empresa, o planejamento estratégico é o método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos. É um planejamento global que pode ocorrer em curto, médio e longo prazo.

O planejamento estratégico é relevante no que tange à construção e à consolidação da imagem da empresa. Faz parte desse panorama a avaliação do mercado e da concorrência, além do diagnóstico do posicionamento da marca, até a definição de estratégias que se ajustem aos distintos meios de comunicação interna e externa.

Os conceitos de planejamento estratégico e de estratégia desempenham papéis importantes na atividade empresarial. Dessa forma, ambos são partes integrantes do pensamento empresarial. O fator relevante na elaboração do planejamento estratégico não é apenas a escolha de um modelo formalmente estruturado, mas a aceitação e credibilidade na sua elaboração. Ademais, questões referentes a método, concepção e organização do plano, devem se adequar à realidade da empresa, objetivando o respeito e incorporação dos processos de decisão e maneiras de estruturação já existentes.

No que tange à elaboração do plano estratégico, a empresa deve buscar um que se adeque às condições e necessidades organizacionais. Para isso, deve-se ter um plano tático e operacional que permita a consecução dos objetivos, além do acompanhamento e controle periódicos, objetivando correções necessárias.

Mintzberg et al (2000, p. 58) afirmam que o planejamento estratégico requer não só previsibilidade, depois de formar a estratégia, mas também estabilidade, durante sua formação. Eles propõem dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia para as organizações, a saber:

- **Escola do Design:** propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre capacidades internas e as possibilidades externas. Ênfase na avaliação da situação externa e interna, a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a última revelando forças e fraquezas da organização. Valorização das crenças e preferências gerenciais, ou seja, daqueles que lideram formalmente a organização, além da responsabilidade social.
- **Escola de Planejamento:** A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada aos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.
- **Escola do Posicionamento:** Ao contrário da escola de design e planejamento que não impõe limites sobre as estratégias, a escola do posicionamento afirmou que poucas estratégias-chave são desejáveis em uma indústria. Assim, a escola do posicionamento acabou ficando com um número limitado de estratégias ou

categorias estratégicas, por exemplo, diferenciação de produtos e escopo focalizado de mercado. Criou um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes, vistas como genéricas, dispensando uma premissa da escola do design que as estratégias devem ser únicas e sob medida para cada organização. O executivo principal permanecia em princípio como o estrategista, enquanto o planejador retinha o poder por trás do trono, só que nesta escola com um grau de importância maior, tornando-se um analista (consultor).

- **Escola Empreendedora:** a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento. O líder promove a visão de forma decidida com controle da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, com visão estratégica maleável e organização igualmente. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

- **Escola Cognitiva:** a formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. Como conceito, as estratégias são difíceis de serem realizadas e quando o são, ficam consideravelmente abaixo do ideal e se tornam complicadas de mudar quando não mais viáveis.

- **Escola de Aprendizado:** a formação de estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual formulação e implantação se tornam indivisíveis. O sistema coletivo que aprende com muitos estrategistas em potencial. O aprendizado emerge do pensamento retrospectivo sobre o comportamento para compreender a ação. As estratégias podem surgir de todos os lugares e podem se desenvolver sozinhas ou serem adotadas pela administração, convergentes em padrão tornando-se estratégias emergentes formalmente deliberadas. O papel da liderança é de gerenciar o processo de aprendizado estratégico. Dessa forma as estratégias aparecem primeiro como

padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

- **Escola de Poder:** a formulação estratégica é moldada por poder e política. O poder micro vê a formação de estratégia como interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo. O poder macro vê a organização promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através de estratégias coletivas em espécies de redes e alianças.

- **Escola Cultural:** a formação da estratégia é através de um processo coletivo, um processo de interação considerando as crenças e interpretações comuns aos membros da organização. Em consequência, a estratégia assume uma forma enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos, ou capacidades da organização, são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.

- **Escola Ambiental:** o ambiente, apresentando-se a organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégias. A liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização. As organizações se agrupam em nichos do tipo ecológicos, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiadamente hostis. Então elas morrem.

- **Escola de Configuração:** em certo sentido as premissas da escola da configuração abrangem aquelas das outras escolas, mas cada uma em um contexto bem definido. É esta característica abrangente que distingue esta escola. A formação da estratégia se dá através de um processo de transformação. O processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou política competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.

A estruturação do processo estratégico será eficiente, eficaz e efetivo para uma empresa se der o suporte necessário para a sua tomada de decisões. A agilidade freqüente e contínua da empresa, aliada às variáveis do seu ambiente, será a melhor forma de se minimizar a probabilidade de que as mudanças se constituam em surpresa. Ademais, a

flexibilidade do processo permitirá beneficiarem-se de oportunidades, existentes ou futuras, e prevenir-se de ameaças reais ou potenciais.

Há que se considerar que o planejamento estratégico não é a ferramenta de maior relevância no contexto de uma organização, mas uma boa ferramenta, assim como o é um sistema de produção, de organização, de marketing e outros, responsáveis pelo sucesso global da organização. Levando-se em consideração que as organizações estão cada vez mais dependentes do ambiente externo, os administradores devem ter por meta a satisfação do usuário, estabelecendo diretrizes através de um planejamento estratégico eficiente que envolva a organização com moral e ética, dentro de uma estrutura sustentável.

Numa determinada instituição o planejamento estratégico define o percurso dos negócios da organização, preconizando o tipo de arranjo econômico e humano necessário, e a natureza das contribuições não-econômicas pretendidas para os seus proprietários e demais grupos de interesse. Define, ainda, os negócios com os quais a companhia irá rivalizar, preferentemente na direção que focalize os recursos para conduzir competências distintas nas vantagens competitivas.

Assim, o sistema de planejamento estratégico representa uma postura que objetiva organizar, de forma disciplinada, as maiores tarefas da empresa e encaminhá-las para manter uma eficiência operacional nos seus negócios e guiar a organização para um futuro melhor e inovador.

Gestão de Pessoas: um aspecto relevante para o bom desempenho de uma empresa

A Administração de Recursos Humanos (ARH) exerce um papel importante para o desempenho de uma empresa. Costa (2003, p. 10) afirma que a ARH refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento especificamente, à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. Em uma empresa setores como marketing, finanças, produção, tecnologia e pessoas são relevantes para a qualidade dos serviços prestados.

Kotler (1998, p. 30) conceitua marketing sob dois aspectos: o social e o gerencial. Sobre o primeiro aspecto, ele afirma que o “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. Na definição

gerencial, enfatiza que; “marketing (administração de) é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

De acordo com Cobra (1999, p. 29) “marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas”.

Hoji (2001, p. 21) afirma que “as atividades de uma empresa podem ser agrupadas de acordo com a natureza em: operações, investimentos e financiamento”. A administração financeira tem como função: “análise, planejamento e controle das finanças; tomadas de decisão de investimentos; tomadas de decisões de financiamento”.

Chiavenato (1998) afirma que uma empresa existe para produzir, inclusive um serviço, e é por meio da produção que se desdobram os demais objetivos da empresa.

Para Mayer (1999, p.16) a produção segue em dois sentidos importantes, produção em uma organização industrial e em organização de serviços, na primeira “produção é a fabricação de um objeto material, mediante a utilização de homens, materiais e equipamentos”. Na segunda, “produção é o desempenho de uma função que tenha alguma utilidade, esta função varia desde o conserto de um automóvel até a prestação de assessoria jurídica”.

Martins (2001, p. 5) conceitua logística empresarial como sendo integrante da administração das operações/produtos (operações compõem o conjunto de todas as atividades da empresa relacionadas com a produção de bens e serviços) e constitui-se em “um conjunto de técnicas de gestão da distribuição e transporte da produção finais, do transporte e manuseio interno às instalações e do transporte das matérias primas necessárias ao processo produtivo”.

Gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização visando a orientação do comportamento humano e as relações interpessoais em um ambiente de trabalho. Segundo Beluzzo (2003), gestão de pessoas é, ainda, uma abordagem sistêmica que se constitui na transferência e aplicabilidade de princípios teóricos e práticos ao gerenciamento dos processos de planejamento, organização, controle/liderança, com eficiência e eficácia.

O gestor de pessoas é aquele que atua no planejamento, desenvolvimento e gestão do comportamento das pessoas dentro das organizações. Gerencia, ainda, competências e conhecimento, trabalhando como mediador entre colaboradores e empregadores. Promove, também, a realização profissional, a satisfação pessoal e a eficiência, agindo como impulsionador da política de relacionamento interno e externo das organizações.

Para Italiani (2005), a gestão de pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual passam as organizações.

A gestão de pessoas refere-se ao desempenho de uma organização, que necessita da contribuição das pessoas que a integram e são treinadas, estimuladas, capacitadas, além do ambiente em que deve haver um clima organizacional adequado. A gestão de pessoas visa, ainda, a maneira como são estruturados e organizados os membros da instituição, conduzindo a organização ao sucesso no ambiente competitivo.

De acordo com Fischer (2001, p. 19), o modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

As empresas brasileiras, de maneira geral, nos últimos vinte anos, passaram por uma transformação no que tange ao quesito gestão de pessoas. A função desenvolvida em nível gerencial, por exemplo, demonstra essas mudanças, uma vez que o gerente atuava apenas como controlador. Cabrera (2002, p. 49) afirma que o bom gerente é aquele que tem absoluto controle sobre seus subordinados. O treinamento do gerente, em outras épocas, era para lidar apenas com a mão-de-obra.

No fim da década de 80, o gerente controlador, que era treinado para gerir mão-de-obra, passou a trabalhar mais com o cérebro. A partir daí houve uma mudança relevante com relação a liderança, uma vez que o tempo de serviço deixou de ser o quesito mais importante no momento de uma contratação, dando maior ênfase às competências por ele desenvolvidas. Nota-se, assim, que o lado intelectual passou a predominar em uma empresa para a contratação de funcionários, sendo um quesito importante no processo relacionado à gestão de pessoas.

Stewart (1998, p. XIII), assegura que o capital intelectual é a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa, o que lhe proporciona uma vantagem competitiva, não obstante as empresas busquem pessoas com talento, objetivando o sucesso da organização. Stewart (1998, p. 53) enfatiza que o talento também é capital intelectual.

Para o sucesso de uma empresa na gestão dos seus talentos são necessários alguns paradigmas. Souza (2002, p. 39) cita:

- Recrutamento: em vez de empregados para cumprir requisitos de uma estrutura de cargos, deve-se recrutar um elenco de talentos para desempenhar papéis que encantem os clientes.
- Seleção: em vez de selecionar pelas habilidades e depois treinar as atitudes, deve-se fazer exatamente o contrário: selecionar pelas atitudes e capacitar nas habilidades. Qualquer que seja o negócio, ramo ou cargo, essas são competências desejáveis em pessoas que ingressem numa empresa.
- Treinamento: em vez de oferecer treinamento *à la carte*, em que as pessoas esperam passivamente pela iniciativa da empresa de treiná-la, deve-se oferecer opções *self-service* de treinamento, em que as empresas estimulam o autodesenvolvimento e cada um deve buscar soluções de auto-aprendizado constante.
- Motivação e reconhecimento: em vez de oferecer artifícios extrínsecos para motivar os talentos, deve-se instalar mecanismos de reconhecimento em que os talentos capazes de gerar valor apreciado pelos clientes sejam considerados tão importantes quanto estes.
- Remuneração: em vez de sistemas científicos de remuneração baseados em pesquisas de médias de mercado com bônus anuais tirados da cartola para acalmar os ânimos mais exaltados, deve-se fazer funcionar o princípio de que as pessoas gostam de participar da riqueza que são capazes de gerar. Nota-se, desta forma, a relevância desses paradigmas para o sucesso de uma organização.

Para Quinn et al (1996) apud Ulrich (2000), o intelecto de uma organização funciona em 4 níveis:

- O conhecimento cognitivo (*know-what*) é o domínio básico de uma disciplina que os profissionais absorvem por meio de um extenso treinamento e certificado.
- As habilidades avançadas (*know-how*) traduzem o “aprendizado dos livros” em execução eficaz.
- A compreensão sistêmica (*know-why*) permite que os profissionais pensem além da execução de tarefas para resolver problemas maiores e mais complexos.

- A criatividade automotivada (*care-why*) consiste da vontade, da motivação e da adaptabilidade para o sucesso. Grupos altamente motivados e criativos frequentemente têm melhor desempenho que outros com maiores recursos físicos ou financeiros.

Além do capital intelectual, o capital humano é relevante para o sucesso de uma organização. De acordo com Yeats apud Stewart (1998, p. 77), o capital humano é o local onde tudo começa: a fonte de inovação, a *home page* do *insight*. Se o capital intelectual é uma árvore, os seres humanos são a seiva – em algumas empresas, as seivas – que a fazem crescer. O principal objetivo do capital humano é a inovação – seja sob a forma de novos produtos e serviços ou de melhoria nos processos de negócios.

O capital humano é um dos mais relevantes princípios ativos geradores de riqueza nas empresas. Desta forma, o valor de cada indivíduo colabora no desenvolvimento de determinada organização, podendo ser aumentado ou diminuído, conforme as políticas e práticas de gestão. Ademais, aquela idéia que se tem de “despesa com pessoal” passa a ser de “investimento em capital humano”.

De acordo com Brooking, apud Antunes & Martins (2002), o capital intelectual divide-se em quatro categorias:

Ativos de Mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição e franquias.

Ativos Humanos: compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.

Ativos de Propriedade Intelectual: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: know-how, segredos industriais, *copyright*, patentes e *designs*.

Ativos de Infra-Estrutura: compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

Brooking apud Antunes & Martins (2002) enfatiza os fatores que geram o capital intelectual:

- conhecimento, pelo funcionário, de sua importância para os objetivos da empresa;

- funcionário tratado como ativo raro;
- alocar a pessoa certa na função certa considerando suas habilidades;
- oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- identificação do *know-how* gerado pela P & D;
- avaliar o retorno sobre o investimento em P & D;
- definir uma estratégia pró ativa para tratar a propriedade intelectual;
- mensurar o valor de marcas;
- avaliar investimentos em canais de distribuição;
- avaliar a sinergia resultante de treinamento e os objetivos corporativos;
- prover infra-estrutura e adequado ambiente de trabalho;
- valorizar a opinião dos funcionários;
- oportunizar a participação dos funcionários na definição dos objetivos da

empresa;

- estimular os funcionários para a inovação.

A relevância do capital intelectual para o desenvolvimento das empresas consiste, ainda, na representação do diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Loureiro (2005, p. 3) afirma que as empresas necessitam rapidamente ajustar-se a estes novos tempos sob o risco de não mais se manterem competitivas e serem eliminadas pela concorrência.

Em meio a toda esta turbulência encontra-se o ser humano, principal fator, capaz de tornar a empresa permanentemente competitiva e passa a ser o centro das atenções, pois somente seres humanos competentes e devidamente qualificados poderão produzir ou prestar serviços com qualidade. Assim, o capital humano é formado e empregado quando o talento das pessoas que trabalham em uma empresa gera inovação, e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes.

Para Chiavenato (2002), o capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis.

O fato é que a satisfação dos clientes decorre da qualidade dos produtos comercializados e dos serviços prestados por uma empresa. Para que isso ocorra é fundamental que os funcionários estejam motivados.

A motivação é um processo que consiste em induzir determinado indivíduo ou grupo a atingir as metas das organizações. Megginson et al (1998, p. 346) enfatizam que “a motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”. As teorias da motivação referem-se às forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão associadas ao desempenho e à produtividade, estimulando o interesse de dirigentes. Elas têm se transformado em paliativos na busca da motivação.

Na concepção de Castro (2002, p. 85) a motivação é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações.

Nota-se, assim, que a motivação é imprescindível na dinâmica entre os indivíduos, influenciando diretamente na eficácia das relações. Castro (2002, p. 86) enfatiza que a motivação possui dois grandes vetores: a motivação interna e a externa. A motivação interna caracteriza-se pelo conjunto de percepções que o indivíduo tem sobre sua existência, como ele valoriza e gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, como sua auto-estima propicia ações para sua felicidade, como ele mesmo reconhece seus atos e valoriza. A motivação externa caracteriza-se pelo conjunto de valores, missão e visão de determinado ambiente que permite relações interpessoais adequadas, feitas dentro de um clima que leve à plena realização dos seres humanos que atuam nesse mesmo ambiente.

A motivação externa é muito utilizada nas organizações, pois exerce a função direta do modelo de gestão adotado, além do estilo de liderança e dos mecanismos de seleção, contratação e desenvolvimento das pessoas.

Para Castro (2002, p. 89) um programa de motivação organizacional deve contemplar três grandes etapas: diagnóstico da situação atual, que visa identificar os aspectos ambientais mais relevantes que interferem na motivação do grupo, iniciando o processo de entendimento dos sistemas de trabalho e estratégia organizacional; o processo de desenvolvimento, que destina-se a criar os mecanismos concretos para o desenvolvimento das pessoas e o aumento do nível de motivação; tangibilidade, que deve ser dedicada a identificar os indicadores organizacionais capazes de monitorar o efeito das mudanças ocorridas com a implementação do processo de desenvolvimento organizacional.

Caso a organização tenha interesse em implementar um programa de motivação organizacional, ela pode implementar utilizando-se das três etapas supracitadas: diagnóstico da situação atual, processo de desenvolvimento e sua tangibilidade.

As teorias de motivação, segundo Sievers (1990) podem ser divididas em grandes correntes, tais como: os etologistas, que propõem ser a conduta instintiva de cada espécie animal e a busca por adaptação ao meio a maior motivação para a ação, inclusive dos homens; os behavioristas, que acreditam que a força propulsora dos estímulos externos através do processo de aprendizagem; os cognitivistas, que acreditam que a motivação depende da representação que os indivíduos possuem do meio, o que inclui um conjunto complexo de fatores como percepção, pensamento, valores, expectativas e aprendizagem; a psicanálise, que enfatiza as motivações inconscientes derivadas de pulsões biológicas e experiências passadas, principalmente durante a infância; e um grupo de teóricos que procuram compreender o ser humano na sua vivência concreta, evitando assim os reducionismos.

Sievers (1998, p. 22) apud Grabarschi (2001, p. 46) afirma que a fragmentação do trabalho nas organizações produtivas e a alienação daí decorrente levaram muitas pessoas que trabalham nas organizações contemporâneas a aceitarem como absolutamente normal desempenhar atividades que não fazem o menor sentido. A motivação do empregado só se tornou uma questão organizacional porque o próprio trabalho, pela excessiva fragmentação, perdeu o sentido. As teorias motivacionais têm procurado oferecer aos gerentes os corantes e aromatizantes artificiais para tornar tolerável uma atividade que já não faz sentido.

O clima organizacional é outro fator relevante dentro de uma instituição. Segundo Boog (2000, p. 574) o clima organizacional é a expressão de sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica. O sentimento dos empregados a respeito das ações e decisões da empresa que afetam as pessoas também é importante.

Para Brescancini (2005), clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho. Refere-se a uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo, permeada por referências estratégicas, organizacionais e por componentes estruturais do contexto do trabalho, que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias.

O fato é que as organizações possuem uma parte formal, que inclui suas normas, regulamentos, procedimentos administrativos e princípios gerais que devem ser seguidos e obedecidos; e a informal, que se refere ao conjunto de interação e relacionamentos que se estabelece entre as pessoas.

Não obstante, os componentes da organização formal, como localização física, salários, condições de trabalho, interação com os colegas, afetam os sentimentos. A junção desses sentimentos denomina-se clima organizacional. O clima é a maneira como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. É formado pelos sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização podendo afetar de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Para Oliveira e Moraes (2002, p. 3) entende-se que, quando se procuram aspectos como satisfação e motivação, tem-se que trabalhar com o clima, pois ele se refere realmente aos aspectos percebidos pelos indivíduos e que gerarão suas ações e comportamentos.

Outro fator relevante para a gestão de pessoas se refere ao treinamento de pessoal. O advento da globalização e o avanço tecnológico têm provocado importantes alterações nos cenários econômicos, políticos e sociais, bem como nas estruturas das organizações. O desempenho das empresas sob bases rígidas e de extrema hierarquia, estão cedendo lugar a uma atuação mais focada no capital humano, em busca do aprimoramento e satisfação no trabalho.

O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Ele integra o ciclo do desenvolvimento organizacional. Para o desenvolvimento organizacional é necessário o desenvolvimento das pessoas, em primeiro lugar, através do treinamento. Para Marras (2000, p.145) “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas”.

Costa et al (2003) observam que os propósitos do treinamento estão sempre relacionados à melhoria do desempenho do indivíduo ou de uma equipe no trabalho que exerce, a fim de superar determinadas limitações aparentes, de preparar pessoas para o exercício de trabalhos que requerem novos conhecimentos, habilidades e atitudes, e de readequar o trabalho em virtude da introdução de novas tecnologias.

Marras (2000, p.161) enfatiza algumas vantagens para o empregado e para o empregador, em função do treinamento.

- Aumento da produtividade
- Melhoria na qualidade dos resultados
- Redução dos custos
- Otimização da eficiência
- Aumento das habilidades

- Melhoria do clima organizacional
- Aumento da motivação pessoal
- Redução do absenteísmo
- Redução do *turn-over*.

O desempenho humano também é relevante no que tange a gestão de pessoas. Pode-se definir desempenho humano como sendo as conseqüências do estado motivacional mais o esforço individual de cada indivíduo para a realização de uma tarefa ou para atingir determinado objetivo. Contudo, o desempenho pode ser continuamente melhorado através do próprio indivíduo ou por meio de interferências externas à medida que o desempenho não esteja satisfatório. Assim, surge a necessidade de se monitorar, de se medir e avaliar o desempenho, a fim de direcioná-lo continuamente rumo a eficácia organizacional.

A avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados com relação à atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros. Assim, trata-se de um conjunto de técnicas visando a obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização. Para tanto é necessário identificar as causas de eventuais deficiências e os meios de superá-las. Cumpre também examinar os aspectos positivos, a fim de maximizá-los, incentivando assim o potencial de crescimento dos empregados.

O fato é que os principais objetivos da avaliação de desempenho são: adequação do indivíduo ao cargo, identificação das necessidades de treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados, auto-perfeioamento do funcionário, *feedback* para o próprio indivíduo avaliado e decisões sobre transferências, dispensas e ascensão funcional.

Avaliar cada pessoa da organização torna-se relevante uma vez que interessa a sua administração poder contar com uma força de trabalho bem treinada e produtiva, que esteja à altura dos desafios enfrentados no dia-a-dia do mercado. Somente a avaliação individual pode apontar os pontos fortes e fracos do indivíduo.

Para se obter um ambiente de trabalho saudável, a instituição pode optar pela qualidade de vida no trabalho. Limongi-França & Zaima (2002, p. 406) definem qualidade de vida no trabalho como sendo o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de

trabalho, visando atender escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade de negócio ou setor específico.

Para Conte (2003), qualidade de vida no trabalho é um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

Percebe-se o quão é relevante um trabalho voltado à valorização dos empregados, proporcionando a eles uma boa qualidade de vida. Com isso, doenças como depressão, stress, lesão por esforço repetitivo e até mesmo a violência, poderiam ser reduzidos.

Limongi-França & Zaima (2002, p. 408) enfatizam que a manutenção das condições de trabalho é necessária para a produtividade da empresa. É de responsabilidade do gestor criar um ecossistema em que as pessoas se sintam bem, dando-lhes a oportunidade de desenvolver seu trabalho adequadamente.

ESTUDO DE CASO DA EMPRESA UNIMIX

1- Histórico da empresa

A origem da Unimix Tecnologia foi a Unimix Sistemas de Computador, empresa oriunda da reestruturação da Infocon em 1988, especializada em desenvolvimento de sistemas em ambiente Unix. Nascida em meio eminentemente técnico e da união de dois profissionais de perfil exclusivamente administrativo e comercial, a Unimix Sistemas de Computador começou a enfrentar esperados problemas no mercado especializado de informática e, no intento de se perpetuar, a solução de menor custo encontrada foi a de alterar sua constituição acionária, tornando seus três principais consultores técnicos sócios minoritários com 10% de participação cada, nascendo então no final de 1992 a Unimix Tecnologia Ltda., empresa que daria continuidade à linha de atuação em ambientes Unix e iniciou a exploração de uma nova oportunidade criada a partir da quebra da reserva de mercado estabelecida pelo Presidente Collor, uma aliança estratégica com uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, a Oracle Corporation.

Desde sua criação até os dias atuais, muitas crises financeiras, de ordem institucional, trabalhista e acionária ocorreram. A empresa oscilou entre anos de extremo sucesso, com faturamentos de até mais de US\$ 4 milhões, a outros de enorme dificuldade financeira e administrativa quando se apurou prejuízos na ordem de US\$ 600 mil. Problemas de diálogo e diferenças de visão de negócio entre os sócios majoritários e minoritários, somados à inexistência de um planejamento estratégico e ausência de capacidade de gestão, evidenciavam uma nítida barreira entre estes dois pólos societários.

A capacidade de seu corpo técnico, incluindo os três sócios minoritários, garantia para a Unimix alguns contratos expressivos, porém, como a empresa se especializou no mercado de governo, principalmente na área federal, mas também com atuação nas esferas estadual e municipal, seu desempenho sempre foi muito atrelado às decisões políticas governamentais e ao orçamento disponível para investimento. A falta de preparo dos sócios majoritários, responsáveis por toda a parte administrativo-financeira, fez com que a Unimix não aproveitasse os períodos de alto faturamento e literalmente se perdesse nos períodos de baixa, refletindo em momentos de dificuldade até no pagamento de seus profissionais e demais compromissos.

O quadro que se apresentava era o de uma empresa que tinha uma alta capacidade de execução técnica, um mercado bem definido e em expansão, um elenco de colaboradores de diferenciada especialização e uma pífia administração, que impossibilitava o crescimento

da empresa e até mesmo colocava em risco sua continuidade. Esse cenário e diversos fatos ocorridos levaram a alterações de estrutura e composição acionária, culminando na composição atual, na qual resta apenas um sócio, o Sr. Janduy Coutinho. Seu perfil totalmente técnico e sua inexperiência como empresário e administrador tiveram consequências e o preço de sua adaptação na nova posição não foi pequeno para a empresa, que passou novamente por sérias dificuldades. O momento da virada ocorreu com sua decisão de estreitar mais ainda seu relacionamento com a Oracle, aperfeiçoando seu quadro funcional e focando sua linha de ação em tecnologias não exploradas por outros parceiros. Esta estratégia culminou abrindo oportunidades de criação e fortalecimento de alianças estratégicas com outras parceiras Oracle e com empresas como a CTIS, que passaram a utilizar a Unimix como braço executor de projetos de tecnologia Oracle.

Pode-se afirmar que a Unimix se encontra em posição confortável no mercado. Conseguiu resolver as pendências jurídicas e financeiras de seu passado, equilibrou suas contas, adequou e profissionalizou seu quadro, que conta hoje com mais de 120 colaboradores e atingiu níveis de crescimento, nos últimos três anos, como poucas no setor de serviços em informática nos mercados em que atua, alcançando no ano passado um faturamento de cerca de US\$ 8 milhões, quando foi a segunda maior revenda Oracle do País e primeira em venda direta, com uma meta para 2006 de mais de US\$ 10 milhões, o que significa um crescimento de mais de 100% desde 2003.

Após a conclusão de seu MBA em 2005 pela COPEAD – Universidade Federal do Rio de Janeiro, o alvo atual do Sr. Janduy é a profissionalização da Unimix. O processo se iniciou com a contratação, já em 2006, de uma consultoria externa para mapeamento e recomposição de sua estrutura de custos, objetivando alcançar a meta de 15% de lucratividade líquida, índice médio do setor.

2- Características da empresa e de seus Dirigentes

Alguns fatos ocorridos na Unimix, ao longo de seus mais de treze anos de atividades, tiveram influência determinante na definição de seu perfil de atuação no mercado e, mais especificamente, na postura de seu principal executivo na condução da empresa e na adoção de seu modelo de gestão.

Apenas recentemente, quando um novo diretor foi nomeado, a diretoria deixou de ser composta exclusivamente por familiares. Além de ser e continuar uma empresa familiar, a Unimix adota a prática de gestão por confiança em todo seu nível gerencial. A história vivida

pelo Sr. Janduy, que por mais de uma vez teve sérios problemas com profissionais capacitados, fez com que ele abrisse mão para seus principais gerentes, do fator competência. É claro que quando é possível, o objetivo é a conciliação entre os dois fatores, mas o critério fundamental para sua escolha é a confiança.

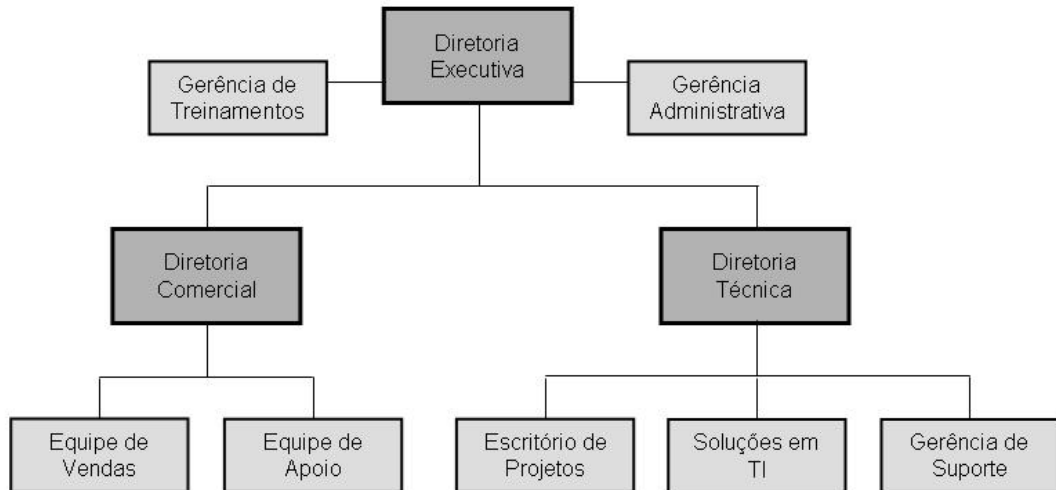
Se por um lado o nível gerencial é escolhido primordialmente pelo quesito confiabilidade, o corpo profissional da empresa é selecionado por suas competências e especialização técnica. A Unimix faz fortes investimentos no treinamento de seus profissionais para a continuidade e o aprofundamento cada vez maior de seus conhecimentos, visto que o setor de informática é muito volátil e a evolução das tecnologias se dá de forma continuada e acelerada. Mudança é uma constante no setor, atualização é uma questão de sobrevivência. A gestão de talentos é um dos pontos focais em sua administração, pois seus profissionais são muito valorizados no mercado e o assédio é constante, tornando uma política de retenção eficiente, fator determinante na diminuição do *turn-over* e na preservação de seus investimentos.

Outra característica de seu principal executivo exerce influência na gestão da Unimix, sua tendência centralizadora. Paraibano de nascimento, determinado e de gênio forte, faz com que os processos de planejamento e de decisão da organização sejam centralizados e com pouca participação dos demais níveis gerenciais da empresa. Em sua visão, o Sr. Janduy acredita que esta realidade está em processo de transformação, iniciado pela escolha de seus principais gerentes e pelo programa de preparo contínuo desta equipe, por ele executado, para que em um prazo estimado de três a cinco anos possam assumir o controle da empresa com a formação de um Conselho Executivo, quando então ele se ausentará do dia-a-dia da Unimix, ficando como presidente do Conselho e atuando mais como agente de viabilização de novos negócios.

A compensação destas características se dá pelo nível de conhecimento do mercado do Sr. Janduy, do domínio das tecnologias com as quais trabalha, da estratégia de fortalecimento de parcerias estratégicas adotada e do grau de compromisso obtido de seus gerentes, em sua maioria composta por amigos pessoais. Os elos de amizade e comprometimento existentes no alto escalão da empresa ocasionam um efeito cascata, que torna o clima e a cultura organizacional aderentes a esta filosofia de trabalho colaborativo e focado nos interesses da Unimix.

Sua estrutura formal é composta por três Diretorias: a Executiva, exercida pelo próprio Sr. Janduy e responsável pela definição das estratégias; a Comercial, cujo titular é o Sr. Luciano Coutinho, irmão do Sr. Janduy e coordenador de todas as atividades de vendas e

marketing e; a Técnica, assumida pelo Sr. Alexandre Nunes, gerencia toda a atividade operacional da Unimix. O diagrama abaixo representa a estrutura:



A Diretoria Executiva possui ascendência direta, além das demais diretorias, da Gerência Administrativo/Financeira e da Gerência de Treinamento, uma unidade de negócio específica da Unimix, que controla o Centro Oficial de Treinamento Oracle e também SUN.

A Diretoria Comercial gerencia duas equipes: a de vendas, composta de representantes comerciais, responsáveis pela incursão direta no mercado e relacionamento com os clientes e; uma equipe de apoio, que assessora os representantes comerciais nos processos licitatórios e outras atividades em que se faça necessário.

A Diretoria Técnica, responsável pela execução de todos os serviços prestados pela Unimix, com exceção do treinamento, é a que possui maior estrutura. Diferente da estrutura tradicional hierárquica da empresa, a área técnica funciona de maneira matricial, formando equipes flutuantes entre suas gerências de acordo com a necessidade dos projetos ou das atividades a serem executadas. Suas três gerências possuem o maior contingente de pessoal e são os alvos dos maiores investimentos da empresa, quer seja em equipamentos ou treinamento e capacitação. É o berço de todo o conhecimento técnico e objeto de diferenciação da empresa, sua vantagem competitiva. A Gerência de Escritório de Projetos se dedica à execução dos projetos vendidos pela Unimix. Possui em seu quadro profissionais certificados PMP – *Project Management Professional* e profissionais certificados Java/SUN em desenvolvimento. A Gerência de Soluções em TI possui três responsabilidades distintas

dentro da organização, a de apoiar a área comercial na pré-venda técnica de produtos e serviços, a de acompanhar a evolução das tecnologias com as quais a Unimix trabalha e, também, a de estudar e propor novas tecnologias, elaborando soluções de negócio para serem explorados pela empresa, internalizando estas oportunidades em seu portfólio. Finalmente, a Gerência de Suporte é responsável pelo atendimento das necessidades internas da empresa de suporte a seu ambiente computacional, e também no suporte de infra-estrutura para o cliente externo, em uma atuação de pós-venda.

Conforme já descrito anteriormente, o quadro de profissionais é composto por mais de 120 colaboradores, com 80% destes de perfil altamente técnico. Boa parte desse contingente, cerca de 65%, trabalha nas instalações de clientes da Unimix sob a forma de *outsourcing*, modalidade contratual em que os profissionais ficam residentes nas dependências do cliente.

O faturamento da Unimix, também já comentado, tem crescido de forma significativa, saindo de um patamar de US\$ 1,5 milhões no ano de 2002 para US\$ 8 milhões em 2005 e uma previsão de mais de US\$ 10 milhões para 2006. Um crescimento de mais de 560%, comportamento completamente atípico do setor neste período.

3- Características do setor e mercado em que a Unimix atua

O mercado nacional de software e serviços subiu três posições no cenário mundial e ocupa atualmente o décimo segundo lugar, segundo dados de pesquisa encomendada a IDC pela Associação Brasileira das Empresas de Software (Abes).

A empresa entrevistou 550 empresas entre desenvolvedores, fornecedores e exportadores de programas de computador, associados ou não a entidade e outras 780 companhias usuárias de tecnologia da informação. O objetivo é mostrar um panorama do setor, considerado um dos prioritários pelo atual governo para a política industrial.

De acordo com o estudo, o setor movimentou US\$ 7,41 bilhões no ano passado, sendo que cerca de US\$ 2,72 bilhões foram provenientes do segmento de software, o que representa 1,2% do mercado mundial e 41% do latino-americano. Os outros US\$ 4,69 bilhões são relativos a serviços correlatos. O estudo aponta uma perspectiva de crescimento médio anual superior a 11%, até 2009.

O segmento é movimentado por aproximadamente 7.760 empresas. Deste total, 23,8% são dedicadas ao desenvolvimento e produção de software, 54% operam com distribuição e revenda e o restante atua na prestação de serviços. Mundialmente, o mercado de

tecnologia da informação movimentou US\$ 1,08 trilhão, sendo que a classificação se dá em 40,8% para serviços, 20,5% software e 38,7% em equipamentos.

A pesquisa aponta também a segmentação do mercado de software e serviços nacional. De toda a movimentação do setor cerca de 47,2% é relacionada a aplicativos, 19,8% a ambientes de desenvolvimento e 32,9% a soluções de infra-estrutura. A categorização de serviços fica em 12% para consultoria, 29% integração de sistemas, 29% *outsourcing*, 27% suporte e 3% treinamento.

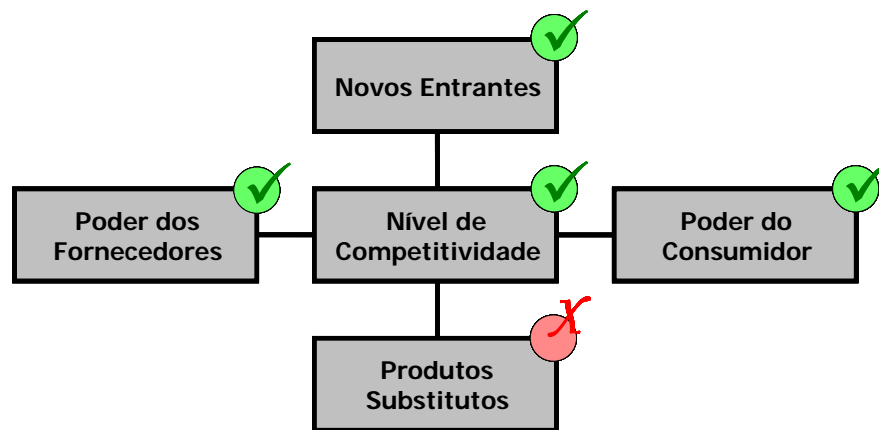
Outro dado importante refere-se à exportação de software. O estudo indica US\$ 35,6 milhões em licenças em 2005, um acréscimo de US\$ 10,2 milhões em relação ao ano anterior; e outros US\$ 142,4 milhões relativos a serviços, registrando também um crescimento de US\$ 41,4 milhões. Foram detectadas ainda fortes tendências de curto e médio prazo, entre elas a preocupação com segurança da informação, sistemas ERP e investimentos em VoIP, como as prioridades das empresas nos próximos anos.

“Lançamos a primeira pesquisa sobre o mercado brasileiro de software no ano passado e agora podemos registrar um crescimento significativo no setor. O segmento é considerado um dos prioritários para a política industrial e um dos objetivos da pesquisa é mostrar os pontos fortes e onde precisamos investir para alcançar as metas propostas pelo governo”, declara Jorge Sukarie, presidente da Abes.

Levando em consideração que o mercado de atuação da Unimix é a área de Governo, seja Federal, Estadual ou Municipal, a previsão para ano corrente de 2006 é de cerca de R\$ 4,9 bilhões em orçamento, um crescimento de 14% em relação a 2005, segundo a Consultoria IDC Brasil. Este valor refere-se a apenas para software de infra-estrutura e desenvolvimento de sistemas, áreas específicas de atuação da Unimix. Outra atividade da Unimix, a de treinamento, tem evoluído muito nos últimos anos, segundo a consultora Luana Cloper, em uma matéria publicada na Revista TI Máster em 26/04/2005. Esta tendência se mantém em 2006 e atinge cerca de 6% do orçamento total de TI da esfera Governamental, ou seja, um valor aproximado de R\$ 290 milhões.

É importante salientar também que 95% dos órgãos da esfera federal são, de alguma forma, clientes Oracle, parceira estratégica da Unimix e foco de seus investimentos em termos de especialização em serviços e produtos.

Sediada em Brasília e com 90% de seu faturamento na região do Distrito Federal e Goiás, a Unimix possui um posicionamento diferenciado no mercado. Para melhor entendimento dessa visão, foi utilizado o Modelo das cinco forças de Porter, que resultou na análise a seguir.



Nível de Competitividade:

Existem no mercado do Distrito Federal outras empresas parceiras Oracle, porém, trabalhando de forma coordenada, ou seja, cada uma em nichos específicos de tecnologia. A concorrência somente se dá de forma mais acirrada quando é apenas para venda de licenças de produtos. Quando existem serviços agregados, de uma maneira geral, cada empresa possui sua área de atuação, embora existam algumas ligações entre elas, quando mais uma vez o embate ocorre.

A Unimix optou por atuar em nichos tecnológicos menos atendidos pelas demais parceiras, como o treinamento oficial, por exemplo, em que é o único centro oficial autorizado Oracle para ministrar os cursos na região Centro-Oeste. Ainda nessa estratégia, a Unimix atua também em consultoria especializada em BI (*Business Intelligence*), ambiente de colaboração, Portal e CM (*Content Management*), áreas em que é única detentora, ou quase isso, de seu *expertise*.

Conclui-se, então, que devido à estratégia adotada pela empresa, este ponto é positivo sob a ótica do mercado Oracle, pois mesmo em um cenário potencialmente competitivo, ela se direcionou para nichos pouco explorados, se diferenciando pelo know-how em áreas de conhecimento específicas e de alto teor técnico.

Existe, porém, uma outra linha de concorrentes, os “não” Oracle. Neste cenário destacam-se os produtos/parceiros IBM, SUN e Microsoft. A SUN e a Microsoft acabam por não se caracterizar como concorrentes significativos para a realidade da Unimix, pois conforme já relatado ao longo do trabalho, sua principal linha de ação é em grandes projetos corporativos na esfera governamental e, neste mercado, encontram-se soluções pontuais da SUN e menos ainda da Microsoft, visto que seu foco é mais voltado para soluções departamentais de menor porte. A IBM tem sido a principal rival da Oracle neste mercado,

porém, o que se tem visto na prática é a perda gradual por parte da IBM, inclusive de alguns de seus clientes antigos e fiéis como o Banco do Brasil e o SERPRO, em que no passado era impensável uma penetração Oracle, sendo que agora consegue vencer licitações expressivas em território “inimigo”. A verdade é que esta concorrência depende de cenários que por vezes não são técnicos, mas históricos e culturais dentro das organizações. Desta forma, observa-se este ponto favorável, pois a concorrência real é relativa e em um percentual do mercado praticamente definido.

Novos Entrantes:

Pode-se analisar este ponto em dois níveis, sendo o primeiro básico, tornar-se parceiro Oracle ou, como colocado no item anterior, IBM, requisito inicial para entrar neste mercado. Neste nível o ingresso já é muito difícil, pois tanto a Oracle como a IBM fazem exigências significativas para uma empresa se tornar parceira, gerando investimentos de vulto elevado. Em um segundo nível vem a montagem de uma infra-estrutura técnica especializada, que é complicada e custosa de se encontrar disponível no mercado ou que leva muito tempo para se formar, também com altos custos de treinamento e especialização.

Somando as dificuldades encontradas nos dois níveis, percebe-se ser este também um ponto positivo, pois os níveis de investimento necessários são altos, além da dificuldade existente em se montar um corpo técnico especializado em um prazo razoável de tempo, fatores que geram barreira à entrada de novos competidores.

Produtos Substitutos:

No cenário político atual, a tendência de se adotar *softwares* livres tem ganhado popularidade. Existem programas federais de incentivo e apoio a essa iniciativa, levando alguns órgãos de menor relevância em termos de tecnologia a adotá-los, principalmente os que detêm menor importância política e, conseqüentemente, menor orçamento. Na prática, o que se tem visto é a permanência dos órgãos de grande envergadura em tecnologias mais confiáveis e de suporte disseminado. Esses órgãos possuem uma estrutura de TI já definida, com pessoal qualificado e ambiente computacional padronizado e controlado, que implicaria em altos custos de treinamento, customizações e mudança de cultura tecnológica, o que muitas vezes acarreta instabilidades no ambiente e perda de autonomia da equipe técnica, o que para ambientes de grande porte e complexidade é um risco operacional crítico.

Mesmo assim, considera-se como um ponto negativo, pois em continuar esta política por um longo período de tempo, poderá afetar de forma significativa o mercado destas

soluções, como ocorreu na França, onde após muito tempo, a esfera governamental só utiliza estes produtos, caso único no mundo.

Poder dos Fornecedores:

Este ponto é favorável, pois no mundo de TI e mais explicitamente nas áreas de atuação da Unimix, os fornecedores são efetivamente parceiros, ajudando na abertura do mercado, no processo de venda e na conclusão dos negócios.

Por outro lado o poder deles, especificamente o da Oracle, é quase supremo; eles definem as regras do jogo, os preços a serem praticados, avaliam e cobram resultados dos parceiros e, por fim, determinam quem entra ou sai de sua tutela. Por este lado seria óbvio colocar este ponto como negativo, mas é preciso analisar a situação da Unimix neste contexto. Existem diversos níveis/estágios de parceria com a Oracle e, a Unimix, como parceira há mais de uma década, como CAP (*Certied Advantage Partner* – maior nível de parceria), como OAEC (*Oracle Approval Education Center* – uma das 17 do País), como GP (*Government Partner* – uma das 5 do país), por estar todo ano fiscal entre as três maiores revendas e também por investir em tecnologias pouco ou não exploradas por outros parceiros, a Unimix faz parte de um seletivo grupo de parceiros que possuem voz ativa na condução das políticas e diretrizes da Oracle para o Brasil. Embora não elimine totalmente o poder potencialmente prejudicial do fornecedor, minimiza seu impacto na análise, principalmente levando em consideração a tendência, não apenas da Oracle, mas de todas as empresas multinacionais de *software*, em valorizar cada vez mais seus parceiros estratégicos, o que foi explicitado recentemente pela Oracle do Brasil em seu Planejamento Estratégico para o triênio 2007-2009.

Poder do Consumidor:

Embora a decisão seja sempre do consumidor, neste caso o órgão ou entidade governamental, existem fatores que enfraquecem de forma contundente sua posição. Um deles é a pouca diversidade de soluções de porte confiáveis e homologadas pelo mercado. Outra de igual importância é a cultura tecnológica existente no órgão, pois é extremamente difícil e de alto risco este tipo de mudança, devido aos investimentos necessários, como já mencionado anteriormente, sendo importante lembrar que a cultura Oracle para alguns nichos de tecnologia, principalmente banco de dados, está incorporada em cerca de 95% dos órgãos da esfera federal.

Com base nas colocações e ponderações, considera-se também este ponto favorável na análise de Porter.

Existem algumas oportunidades de novas frentes para a Unimix, linhas de produtos Oracle ainda não exploradas e também novas características de produtos com os quais a Unimix já trabalha e possui *expertise*, que gerarão novos serviços a serem executados, além de novas vendas. Devido também à especialização cada vez maior da empresa, oportunidades em governos de outros estados e municípios nos quais não atua, podem ser explorados através de parcerias regionais e locais, visto que a princípio não é de interesse da Unimix a abertura de novas filiais.

Sem nenhuma dúvida, a grande ameaça para a estratégia da Unimix é a adoção, por parte do Governo Federal, do software livre como plataforma definitiva de sua infraestrutura de TI. Devido às características existentes hoje no Governo, com a grande maioria de seus órgãos sendo fortes usuários de tecnologias como as da Oracle, IBM, SUN, entre outras, é muito pouco provável que tal decisão seja viável, pois os custos desta migração seriam exorbitantes mas, mesmo que seja tomada, a Unimix teria um longo prazo em anos para se adaptar à esta nova realidade, visto que tal processo para ser efetivado levaria ao menos uns 10 anos para ser concretizado.

4- Estratégia adotada pela empresa

A Unimix Tecnologia teve uma história que a levou a adotar um conjunto de ações estratégicas. Pode-se destacar entre elas a política de fortalecimento de parcerias, principalmente Oracle e CTIS, e também a estratégia de focar seus serviços em nichos tecnológicos de alta especialização e complexidade.

A parceria com a CTIS é mais de cunho comercial, na qual a CTIS abre oportunidades e vende serviços cuja execução é de responsabilidade da Unimix. Já com a Oracle é tecnológica, em que a Unimix investiu em absorver a competência de implantar e fornecer suporte a linha de produtos Oracle de alta procura pelo mercado, como Portal, geo-processamento, BI e ambiente de colaboração, cujo conhecimento os demais parceiros Oracle não detinham e ainda não o detêm, pois estão focados em outros tipos de serviços e tecnologias.

A espinha dorsal dessa estratégia é um corpo de profissionais altamente especializados e um investimento constante em sua capacitação e atualização. O desafio é reter esses talentos, o que, devido às características do perfil desse profissional, não pode se

basear apenas com salário e benefícios. Chega-se então a um ponto crucial de sua estratégia e foco da análise que será realizada mais adiante, a sua gestão de talentos.

Verifica-se que a Unimix dividiu sua gestão de pessoal em basicamente três vertentes, a saber: gerentes, técnicos especialistas e demais colaboradores, grupo em são incluídos os administrativos e técnicos menos capacitados. Estas “castas” possuem políticas de seleção e retenção diferenciadas.

Conforme já mencionado, o corpo gerencial da empresa é selecionado pelo critério de confiança, sendo composto basicamente por profissionais com forte e longo relacionamento pessoal com o Sr. Janduy. Devido a este critério é fácil compreender que os gerentes possuem competências a serem aprimoradas e, em alguns casos, até mesmo criadas. Pelo conhecimento e relação que possui com os mesmos, o próprio Sr. Janduy assume o papel de identificar e suprir, com treinamento e disponibilização de material, as deficiências dos gerentes, quer sejam elas técnicas ou operacionais em cada área ou de gestão.

Embora se perceba que existam carências a serem supridas, uma característica se mostra visível na linha gerencial da Unimix, a liderança por influência pessoal e autoridade, entendendo autoridade como “a capacidade de levar as pessoas a realizarem a sua vontade de bem grado” (Hunter, 2004, p. 62). Existe uma preocupação constante do corpo gerencial em propiciar as condições necessárias para a evolução da carreira de seus colaboradores, o que faz com que tenham um ótimo clima organizacional e um sentido de autoridade saudável.

A política de retenção para o grupo gerencial é composta por salários e benefícios condizentes com as posições que ocupam e também, para alguns, a perspectiva de constituir o Conselho Administrativo da empresa e participar de suas decisões capitais. A previsão é que este conselho seja criado dentro de três a quatro anos, quando o Sr. Janduy pretende se ausentar do dia-a-dia da Unimix e apenas acompanhar seu desenvolvimento. O desafio de compor este Conselho vem sendo um fator motivador significativo para seus principais executivos.

Para os técnicos especialistas, a seleção é bastante rigorosa e leva em consideração toda a fundamentação técnica que possui, além de escolaridade de nível superior, pós-graduação, experiência de mercado, etc. Pela área de atuação da Unimix ser muito específica, dificilmente é encontrado um profissional que já possua todas as capacitações necessárias. Nessa fase entra em cena o Plano de Formação, no qual, de acordo com o perfil do novo colaborador, é traçado um planejamento de treinamento e certificação que complementar seu currículo técnico, normalmente um forte atrativo para esse tipo de profissional. O plano é constantemente revisado e atualizado. Cada treinamento e, principalmente cada certificação

obtida, reflete diretamente em seus rendimentos, que em geral já são bastante significativos em relação ao mercado, variando de um inicial de R\$ 4.000,00 até mais de R\$ 8.000,00.

Este é o grupo de sustentação da estratégia da Unimix, logo, a ele é dado tratamento diferenciado. Além do Plano de Formação, salários iniciais atraentes, benefícios e adicionais pelas certificações, também são estimulados a se tornarem instrutores Oracle, o que enriquece ainda mais seus currículos e também novos rendimentos, pois recebem remuneração extra pelas horas de cursos ministrados.

Outro elemento fomentador neste grupo é o desafio tecnológico. Profissionais deste nível se cansam mentalmente em trabalhar em apenas uma determinada linha de tecnologia ou atividade. A rotina pode levar esses técnicos a uma saturação e conseqüente estagnação. Na Unimix é função dos gerentes se preocuparem com a carreira de cada subordinado direto, traçando de forma participativa o plano de carreira individual, conciliando ao máximo os interesses da companhia e os particulares, minimizando o risco de acomodação e reduzindo o *turn-over* em suas áreas.

Para a terceira e última categoria de colaboradores, a dos administrativos e técnicos de menor representatividade, o desafio é não deixá-los com a impressão de que são menos importantes para a empresa. Com o objetivo de deixar claro que todas as engrenagens precisam funcionar de forma harmônica e, que em uma empresa de tecnologia, todos os setores devem estar alinhados na busca da excelência, a Unimix promove capacitação específica para suas áreas de atividade.

Igualmente aos especialistas, esses colaboradores são incentivados a desenvolver suas competências, inclusive fazendo cursos superiores, aos quais muitos não tiveram acesso. Apenas para exemplificar, recentemente as duas secretárias que servem à diretoria, fizeram vestibular e passaram, iniciarão agora o curso de Secretariado Executivo com todos os custos pagos pela Unimix. Seguindo a política da empresa, ao se formarem receberão em seus rendimentos o reconhecimento pelos seus esforços.

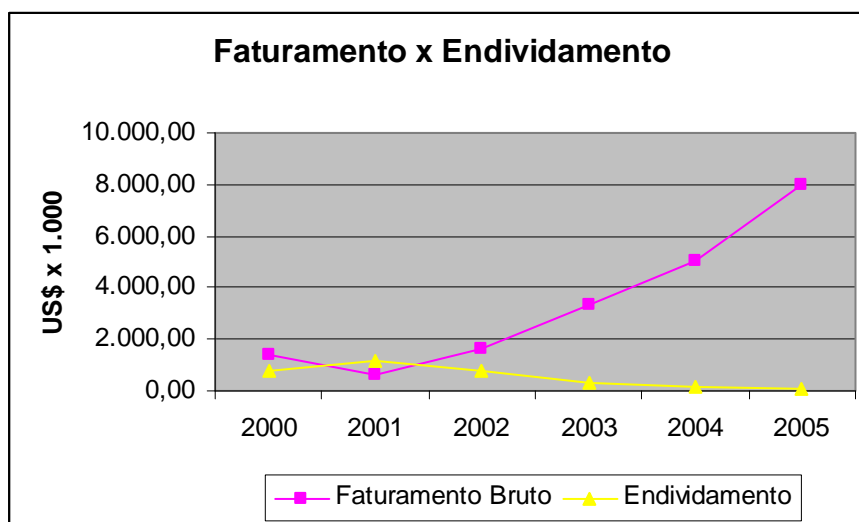
Essa prática é disponibilizada a todos os interessados em progredir na empresa, seja para curso técnico, superior ou especialização, tanto para a área técnica como para a administrativa. A empresa tem procurado também sempre aprimorar sua política de gestão de pessoas, estando inclusive atenta ao que outras empresas desenvolvem, pois tem a noção exata da importância de uma política clara e consistente para manter seu quadro sempre motivado e comprometido com os objetivos da companhia.

5- Resultados obtidos

A Unimix forneceu os dados apresentados apenas a partir do ano de 2000. A justificativa foi a mudança da empresa de contabilidade ocorrida neste ano. Segundo a gerente da área administrativa, Sra. Gilka, a obtenção dos números dos anos anteriores não seria possível devido a um problema ocorrido com o equipamento, no qual as informações se encontravam e se perderam. Os números obtidos foram arredondados na casa dos milhares de dólares para melhor visualização.

Inicialmente é apresentada a evolução do faturamento bruto da empresa e de seu endividamento, fruto das intempéries sofridas nos anos passados.

US\$ x 1.000	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Faturamento Bruto	1.425,00	637,00	1.592,00	3.331,00	5.032,00	7.956,00
Endividamento	802,00	1.132,00	788,00	321,00	157,00	97,00
Índice de Endividamento	56,3%	177,7%	49,5%	9,6%	3,1%	1,2%



Constata-se que a partir de 2002 inicia-se uma fase sólida e sustentável de crescimento, com média aproximada de 92% ao ano, um resultado muito acima do constatado nas empresas do mesmo ramo de atividades que não ultrapassaram os 20% anuais, informação obtida do Sr. Janduy pelo seu conhecimento do mercado e também de dados obtidos por ele da CTIS, Politec e B2BR (antigo grupo TBA). Infelizmente não encontramos nenhum estudo ou levantamento, nem na Junta Comercial, que validasse esse dado.

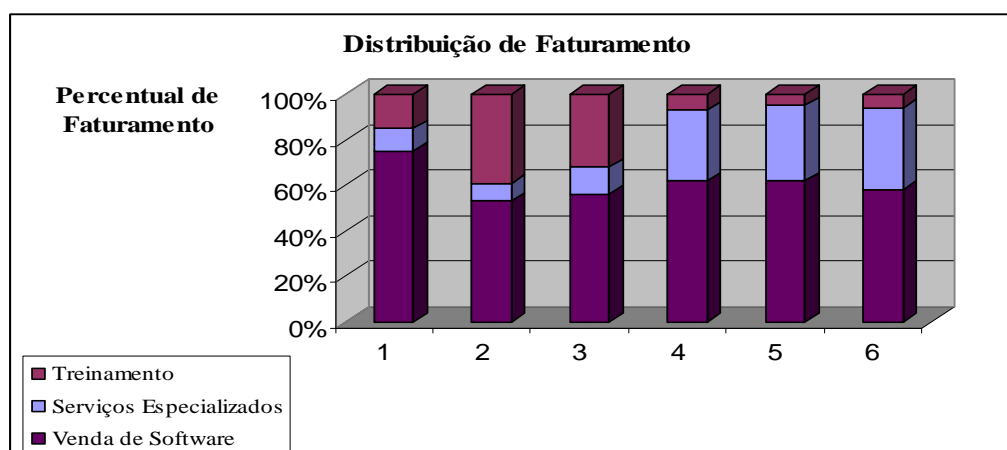
Porém, para validar que a adoção da estratégia de diferenciação colaborou de forma determinante para este novo patamar de faturamento, deve-se analisar a composição do

mesmo em relação às áreas de atividades da Unimix, ou seja, as vendas de licenças de software, os serviços especializados e treinamento. Caso a estratégia tenha dado resultado, a área de serviços especializados terá dado contribuição significativa na nova realidade. O quadro abaixo demonstra essa situação.

US\$ x 1.000	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Média
Faturamento Bruto	1.425,00	637,00	1.592,00	3.331,00	5.032,00	7.956,00	
Venda de Software	1.068,75	337,61	891,52	2.065,22	3.119,84	4.614,48	
% crescimento	-	-68,4%	164,1%	131,7%	51,1%	47,9%	65,3%
Serviços Especializados	142,50	50,96	191,04	1.032,61	1.660,56	2.864,16	
% crescimento	-	-64,2%	274,9%	440,5%	60,8%	72,5%	156,9%
Treinamento	213,75	248,43	509,44	233,17	251,60	477,36	
% crescimento	-	16,2%	105,1%	-54,2%	7,9%	89,7%	32,9%

Os números apresentados acima comprovam que a estratégia adotada teve impacto direto na composição do faturamento da Unimix, pois a área de serviços, conforme esperado, teve crescimento médio de 156%, muito superior às demais áreas. Percebe-se também que houve uma brutal mudança de comportamento justamente no ano de 2003, período em que a estratégia foi implementada, chegando a uma taxa de mais de 440% de crescimento.

Para uma melhor percepção, o gráfico a seguir mostra a evolução do faturamento dos serviços em relação ao faturamento bruto total:



Especificamente na área de gestão de pessoal, foco deste trabalho, a empresa tem atingido alguns indicadores expressivos de serem analisados. O primeiro deles se refere ao *turn-over*. A Unimix passou a acompanhar esse índice apenas quando consolidou sua estratégia de diferenciação baseada em seu capital intelectual, o que ocorreu no ano de 2003,

quando se pode observar que sua política de valorização do profissional foi implantada. Logo, o primeiro número levantado já se apresenta bem abaixo do índice médio verificado nas empresas de tecnologia do Distrito Federal, que segundo o Sr. Marcelo Braconi, ex-Diretor Sócio da CTIS, se situa na faixa de 12% a 15%, uma estimativa alta se comparada a empresas de outros setores. A tabela abaixo apresenta a evolução do número de funcionários e do índice de *turn-over*:

	2003	2004	2005	2006
Quadro Total	67	85	108	122
Profissionais que saíram	6	4	4	2
Turn-over	8,9%	4,7%	3,7%	1,6%

Como se pode observar, embora o quadro de colaboradores tenha crescido a uma taxa média de 22% ao ano, o índice de *turn-over* tem decrescido de forma consistente, chegando a um expressivo resultado de apenas 1,6% até o meio deste ano. O número, além de ser um ponto fora da curva, se levada em consideração a faixa já mencionada de *turn-over* das demais empresas do setor, significa que apenas 2 profissionais ao longo deste ano decidiram trilhar caminhos fora da Unimix e, ao examinar mais a fundo, observa-se que em um desses casos o motivo foi uma necessidade familiar em se mudar para outro estado, onde a Unimix não atua. Se excluído o mencionado caso atípico, o índice seria de 0,8%.

Esses dados, fornecidos pela área administrativa da empresa, ensejaram a realização de uma pesquisa de campo para validar a percepção de que seus profissionais realmente encontram-se satisfeitos em trabalhar na Unimix. Foi enviado um formulário para 50 colaboradores, que não precisavam se identificar, com apenas 3 perguntas simples e diretas, a saber:

1. Como você avalia a política de gestão de pessoas da Unimix, levando em consideração os rendimentos e benefícios oferecidos?
 - a. Acima das expectativas
 - b. Dentro das expectativas
 - c. Abaixo das expectativas
2. Com relação ao ambiente de trabalho da empresa, você o classificaria como:
 - a. Ótimo
 - b. Bom
 - c. Ruim

3. Como você definiria sua chance de crescer profissionalmente na empresa?

- a. Alta
- b. Média
- c. Baixa

Dos formulários encaminhados, 39 retornaram preenchidos, número que pode ser considerado suficiente para efeitos de amostragem. O quadro abaixo apresenta os resultados obtidos para cada questão:

	Acima	Dentro	Abaixo
Rendimentos e benefícios	18	20	1
	46,2%	51,3%	2,5%
	Ótimo	Bom	Ruim
Ambiente de trabalho	26	12	1
	66,7%	30,8%	2,5%
	Alta	Média	Baixa
Chance de crescimento	32	7	0
	82,1%	17,9%	0%

Considerando o fato de que possivelmente a Unimix terá em breve a perda de um colaborador, os números foram positivos, corroborando a adequação de sua política. Além de ótima avaliação do item relacionado ao ambiente de trabalho e do excepcional resultado no quesito de crescimento profissional, pode-se afirmar que praticamente a totalidade dos entrevistados considera a política de rendimentos e benefícios dentro ou acima das expectativas.

Embora o volume de respostas obtidas represente apenas cerca de 32% do quadro total da empresa, considera-se que o resultado final aponta para um cenário no qual pode-se afirmar que a gestão de pessoas, de talentos, de capital intelectual, enfim, tem reconhecimento por parte dos principais interessados e dá sustentabilidade para a estratégia de diferenciação da Unimix.

6- Avaliação da estratégia

Com base na análise das cinco forças de Porter, conclui-se que o mercado está favorável para o posicionamento da Unimix. A estratégia de fortalecer o relacionamento de parceria com a Oracle e de investir em tecnologias não muito exploradas por outros parceiros eliminou ou anulou possíveis pontos desfavoráveis na análise, como a força do fornecedor e o nível de concorrência.

Pode-se afirmar que hoje a Unimix é considerada pela Oracle como referência tecnológica, o que a diferenciou dos demais parceiros e proporciona oportunidades de negócios oriundas da própria Oracle e de seus parceiros, que quando deparam com necessidades que são supridas com as tecnologias dominadas pela Unimix, a convidam para a execução dos serviços. Esse efeito proporciona também um estreitamento de seu relacionamento com estes agentes de mercado.

A diferenciação obtida na prestação de serviços, refletida nos resultados alcançados, conforme já demonstrado, acrescida ao baixo índice de *turn-over* de seu pessoal, são indicadores do sucesso da política de gestão de talentos da empresa.

As ações tomadas em relação à capacitação continuada do pessoal têm obtido um comprometimento maior de todos com os objetivos da empresa e a identificação do papel de cada um no futuro da organização, aliadas, ainda, à perspectiva de evolução de suas carreiras, criando e tangibilizando um forte elo entre seu destino profissional e o crescimento da Unimix.

Existem, porém, alguns riscos de médio e longo prazo, percebidos durante as entrevistas, que precisam ser abordados. Na área gerencial, em que o principal fator de escolha é a confiança, com ênfase no relacionamento pessoal dos gerentes com o Sr. Janduy, notou-se que alguns gerentes estão encontrando dificuldades em suprir deficiências, em desenvolver determinadas competências, principalmente as organizacionais. Segundo Martius (2001) competências organizacionais são aquelas relacionadas às competências que a empresa reconhecidamente possui e, portanto, dependem não somente das pessoas, mas também da gestão e da tecnologia utilizadas. Competências organizacionais são processos, funções, tecnologia e pessoas que tornam possíveis a uma empresa entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível.

Caso a Unimix não consiga equacionar esse aspecto, o nível de qualidade dos serviços prestados pode entrar em declínio, comprometendo sua estratégia de diferenciação. Para solucionar a questão será necessário criar programa específico de adequação dos

gerentes ou sua substituição, procurando na própria empresa ou no mercado profissionais com as competências necessárias.

Embora se possa considerar, natural devido ao histórico da Unimix, a opção do Sr. Janduy pelo critério de confiança, chega o momento em que é necessário superar determinadas barreiras em prol da sustentabilidade da vantagem competitiva adquirida. A adoção de uma política mais firme em direção à gestão por competências, associada a um sistema de avaliação de desempenho, é bastante recomendada. Ainda segundo Rodriguez y Rodriguez, as competências identificadas deverão estar atreladas ao sistema de avaliação de resultados e de desempenho da empresa. Ou seja, o sistema balanceado de métricas – BSC – *Balanced Scorecard* ou outro sistema de acompanhamento e medição de resultados que possa existir, constituindo, portanto, a base para a identificação das competências necessárias à organização.

Na área técnica especializada da Unimix, o ponto nevrálgico de sua estratégia, observou-se que embora a empresa realmente tenha conseguido montar uma equipe de expressiva competência em diversas tecnologias, esse conhecimento ainda está concentrado nas pessoas, não tendo sido completamente absorvido pela organização. Nonaka & Takeuchi (1997), afirmam que o sucesso das empresas japonesas se deve as suas habilidades técnicas na "criação do conhecimento organizacional". Por "criação de conhecimento organizacional" compreende-se a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Teixeira Filho diz que nas organizações cresce cada vez mais a ênfase na "espiral do conhecimento", nas diversas ações possíveis. Coloca que a socialização do conhecimento se dá, por exemplo, através de comunidades de práticas, passando o conhecimento de uns profissionais para os demais, atingindo a externalização do conhecimento, ao tornar mais conhecimento disponível através da estruturação da memória organizacional.

É necessário que a Unimix inicie um processo formal, uma estratégia definida de transformação desses conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos, sob pena de ficar dependente dos profissionais e ter perdas significativas com uma possível saída. Uma política de retenção de talentos como a existente é eficaz, porém, uma estratégia para criação do conhecimento organizacional, incorporando este know-how adquirido ao próprio DNA da empresa, é prudente e elemento fundamental para a manutenção do diferencial competitivo, blindando a companhia para eventuais crises com pessoal e dificultando ainda mais a perda de seu capital intelectual para a concorrência, pois os mesmos passam a compor a própria cultura

da empresa e deixam de ser apenas o somatório dos conhecimentos tácitos inerentes aos profissionais que a compõem.

A importância desta abordagem é reforçada por Giovani e Sousa, que explora a incorporação do conhecimento na cultura da empresa através da estruturação de seus processos.

Considerando que as culturas organizacionais desenvolvem configurações de sistemas operacionais e processos a partir das próprias habilidades, admite-se que este complexo constitui-se ou não em vantagens competitivas para a organização, dependendo para tanto do posicionamento da administração em relação à estratégia de ação e gestão administrativa que compreender mais eficiente e eficaz para aquela organização.

Outro ponto a ser considerado como alvo de reflexão e possíveis ações corretivas é a existência de certa dissonância entre a postura gerencial exigida pelo Sr. Janduy e sua própria conduta no relacionamento com os mesmos. Se por um lado ele prega que seus principais gerentes exerçam uma influência participativa e colaborativa junto aos seus colaboradores diretos, sua atuação no corpo gerencial ainda possui traços de autoritarismo que necessitam ser eliminados. Embora os principais executivos contem com sua total confiança, pois este foi seu critério de escolha, todas as diretrizes e estratégias são elaboradas de forma centralizada. Acredita-se que como seu objetivo final é que o grupo gerencial, sob a forma de conselho, conduza a empresa em um futuro próximo, o mesmo deve ser inserido o quanto antes no processo maior de tomada de decisão e planejamento estratégico da empresa, como forma de aumentar seu comprometimento e iniciar sua preparação para as responsabilidades que assumirão.

Embora se tenha ressaltado alguns pontos a serem aperfeiçoados em sua política de gestão de pessoas, constata-se que a Unimix tem alcançado seus objetivos e trilhado um caminho bem definido, principalmente pelo fato de ter consciência da importância do tema para a sobrevivência da empresa no mercado competitivo em que atua, comprovado pelo depoimento de seu executivo Presidente, o Sr. Janduy, que declarou: “Tenho a clareza de que a continuidade e superação dos resultados positivos que temos auferido está diretamente vinculado ao sucesso individual de cada colaborador de nossos quadros. O futuro de minha empresa será construído pelo suor e sorriso, do mais humilde funcionário ao gerente de maior escalão. O suor podemos até conseguir com regras rígidas e remuneração adequada mas, o sorriso, temos que conquistar no dia a dia, da união de um clima organizacional positivo com a perspectiva de crescimento pessoal. Se para qualquer empresa seus profissionais são muito

importantes, para a Unimix, nosso capital intelectual é um dos pilares de nossa estratégia de diferenciação em nosso mercado de tecnologia”.

CONCLUSÃO

Durante a elaboração do trabalho alguns aspectos nos chamaram a atenção. Um deles foi a perspectiva de que mesmo sem um embasamento teórico, muitas vezes o empresário, de visão e bom senso, toma direcionamentos que, posteriormente, são passíveis de enquadramento em uma ou mais linhas de pensamento. É claro que nem todos os passos ou aspectos são abordados de forma apropriada e estruturada, mas os princípios normalmente são respeitados.

Isto mostra na realidade que, mais do que simples teorias, elas foram frutos de uma experiência de fato ou de um alto poder de absorção dos cenários envolvidos e de lógica aplicada, além também da observação do cotidiano das organizações.

Em depoimento do Sr. Janduy, o mesmo afirmou que por vezes achava graça em seu curso de MBA, pois via algumas de suas ações espelhadas nitidamente em autores de renome. O Sr. Janduy, porém, não deixou de ressaltar a enorme importância de seu curso, que lhe possibilitou uma melhor estruturação de seu pensamento e de seus direcionamentos, provendo ainda ferramentas de alta aplicabilidade no seu dia-a-dia de gestor.

Outro fato constatado foi como as teorias, mesmo antagônicas, ajudam a melhor compreender os mecanismos de gestão existentes. Por vezes pensamos que utilizar os principais conceitos existentes para criar uma empresa do nada ou reestruturá-la completamente, é sua única aplicabilidade, mas, mesmo quando apenas se analisa uma empresa já estabelecida, como em nosso caso, sem nenhum conhecimento pragmático, a identificação de suas políticas e dos “porquês”, bem como suas vantagens e suas fraquezas, são muito mais facilmente perceptíveis diante de uma abordagem de teoria e de melhores práticas.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. T. P. MARTINS, E. **Capital intelectual: verdades e mitos**. Revista de Contabilidade & Finanças da USP – FEA – Departamento de Contabilidade e Atuaria. São Paulo – SP, ano XIII, nº 29, p.41-54, mai/agos.2002.

B2B Magazine - http://www.b2bmagazine.com.br/ler_materia.aspx?numero=16546 em 03/07/2006.

BELUZZO, Regina Célia Baptista. **Novas condutas de gestão em serviços de informação**. São Paulo, 2003. Disponível em: << <http://www.usp.br/sibi/palestraSIBi-USP-12marco2003.ppt> (acesso em 31/07/2006).

BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 6ª Edição. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BRESCANCINI, Ana Maria. **Insatisfeito, satisfeito, motivado**. São Paulo, 2005. Disponível em <http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm> (acesso em 02/08/2006).

CABRERA, Luiz Carlos de Queirós. **Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Motivação**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração em novos tempos**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Campos, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 1992.

CONTE, António Lázaro. **Qualidade de vida no trabalho**. Santa Catarina, 2003.

COSTA, Carla Barroso; SPAGNOLO, Fernando; CARNIELI, Beatrice Laura. **O treinamento de instrutores para a formação profissional**. São Paulo, 2003.

COSTA, Acácia Peroni Thedim. **Recursos Humanos. Humanos Recursos**. Rio de Janeiro, 2003.

FISCHER, André Luiz. **Nome texto**. In: DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIOVANI, Sueli de Sá; SOUSA, José Eduardo Rodrigues. Artigo **As Organizações Frente à Gestão do Conhecimento**. Disponível em <<<http://www.informal.com.br>>> (acesso em 20/06/2006).

GRABARSCHI, Idvani Valéria Sena de Souza. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência na percepção da qualidade dos serviços – estudo de caso em instituição de nível superior. Universidade de Santa Catarina**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001. Disponível em: <<<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4311.pdf>>> (acesso em 12/08/2006).

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2001.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IDC Latin América <http://www.idclatin.com/miami/telas/pagina.asp?id_area=3&n=248>> (acesso em 19/06/2006).

ITALIANI, Fernando. **Gestão de pessoas- A principal ferramenta para o sucesso**. São Paulo, 2005. Disponível em <<<http://portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao%20de%20pessoas.htm>>>(acesso em 01/08/2006)

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina & ZAIMA, Gustavo. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT)**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. **Como competir na era do capital humano**. São Paulo, 2005.

MARRAS, Jean Pierres. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo. Futura, 2000.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de produção**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAYER, Raymond R. **Administração de produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald, C. & JR. Paul H. Pietri. **Administração: conceitos e aplicações**. 4ª edição, Editora Harbra, São Paulo, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Nelio & MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A**. ENANPAD, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- RODRIGUEZ, M. V. R. **Classificando as competências**. Comunidade de RH. 26/02/02. Rio de Janeiro. Meio digital: <http://www.rh.com.br>.
- SIEVERS, Burkard. **Além do sucedâneo da motivação**. Revista de Administração de Empresas. Jan. Mar/ 1990.
- SOUZA, César. **Os novos paradigmas de um mundo em transformação**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA, Jayme F. Artigo **Qual o futuro dos profissionais**. Disponível em <<http://www.informal.com.br>>> (acesso em 20/06/2006).
- TI Máster - http://www.timaster.com.br/revista/materias/main_materia.asp?codigo=1009 (acesso em 19/06/2006).
- ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.