

O ESTILO DE CADA UMA

Empresas brasileiras, americanas e europeias adotam modelos distintos para motivar funcionários

POR ALEXANDRE GRACIOSO*

TABELA 1

SETOR	RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO (%)		DIFERENÇA DE PERCENTUAL ENTRE OS GRUPOS
	Melhores e Maiores	Melhores Empresas para Trabalhar	
Seguros	-0,55	11,85	2 255%
Serviços diversos	9,75	56,10	475%
Tecnologia e computação	11,06	58,40	428%
Eletroeletrônico	3,82	14,10	269%
Farmacêutico	-1,56	0,40	NA*
Siderurgia e metalurgia	9,44	15,20	61%
Química e petroquímica	7,03	10,45	49%
Comércio varejista	6,23	7,82	26%
Material de construção	7,19	8,90	24%
Total das empresas	3,07%	12,72%	314%

* Não aplicável

TABELA 2

CONTROLE AÇIONÁRIO	SALÁRIOS DE DIRETORES E GERENTES (R\$/MÊS)	SALÁRIOS DOS OUTROS CARGOS (R\$/MÊS)
Americano	8 787	2 102
Europeu	7 874	1 208
Brasileiro	6 250	1 254

TABELA 3

DIMENSÃO	BRASILEIRO	EUROPEU	AMERICANO
Remuneração	2,83	3,00	3,23
Benefícios	2,90	3,00	3,21
Oportunidade de carreira e treinamento	3,10	3,25	3,32
Clareza e abertura na comunicação interna	3,12	3,58	2,87
Segurança e confiança na gestão	3,07	3,17	3,02
Orgulho do trabalho e da empresa	3,32	3,58	3,13
Camaradagem no ambiente de trabalho	3,46	3,67	2,98
Responsabilidade social	3,10	3,42	2,85

Há quase um consenso nos dias atuais em relação à importância da motivação dos funcionários para o sucesso de uma empresa. O grande problema é que, na prática, muitos empresários acabam subestimando essa realidade pelo fato de não saber quantificar o real impacto desse fator sobre os negócios. Foi pensando nisso que decidi confrontar os dados de duas publicações que são referência no mercado: o anuário *Melhores e Maiores*, edição 2001, da revista EXAME, e o *Guia EXAME — As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar*, daquele mesmo ano. O objetivo foi comparar o desempenho econômico das melhores empresas para trabalhar com o das maiores e melhores. O resultado é surpreendente. Na média, as melhores empresas para trabalhar foram três vezes mais lucrativas que as outras. Em setores como o de seguros, por exemplo, essa diferença chega a ser 20 vezes maior, como pode ser visto na *tabela 1*.

Além do setor de seguros, destacam-se o de serviços, o eletroeletrônico e o de tecnologia e computação. Qual a razão para tamanha diferença? Um aspecto que chama a atenção é o de que todos esses setores dependem muito mais do talento das pessoas do que os outros. Até mesmo o setor eletroeletrônico, que engloba empresas como Multibrás, Panasonic, Motorola, Ericsson e Alcatel, encaixa-se nesse segmento. Afinal, essas companhias dependem essencialmente de seus profissionais para desenvolver novos produtos e prestar serviços e atendimento qualificados. Diante dessa constatação, a mensagem para os gestores é bastante clara: motive seus funcionários e faça com

que sintam orgulho de trabalhar em sua empresa. Isso certamente irá potencializar os efeitos das estratégias de negócio, aumentando os lucros.

A essa altura, você deve estar se perguntando: existe uma forma correta para motivar as pessoas? Avaliando os resultados divulgados por EXAME, pode-se dizer que há basicamente dois caminhos possíveis: o bolso e a preocupação com o ser humano. De acordo com os dados, as empresas de origem americana apostam mais na motivação proveniente dos incentivos financeiros. Elas são claramente mais agressivas em suas políticas de remuneração. Já as empresas europeias preferem difundir e valorizar o sentimento de grupo e de família. A constatação fica clara na *tabela 2*, que considera a média salarial por controle acionário.

Os dados revelam que as empresas americanas remuneram melhor seus funcionários, independentemente do nível hierárquico. As brasileiras, por sua vez, são as que pior remuneram gerentes e diretores. Não é por acaso, portanto, que as companhias americanas obtiveram os melhores índices de satisfação nos quesitos remuneração, benefícios e oportunidade de carreira. Por outro lado, as companhias europeias conseguiram destaque nos aspectos relacionados a fatores humanos, como orgulho do trabalho e espírito de camaradagem.

As empresas de controle acionário brasileiro não se destacam em nenhuma dimensão, seja ela humana ou financeira. Mas elas parecem ficar mais próximas das europeias do que das americanas, como revela a *tabela 3*, que mostra a pontuação média por categoria por controle acionário.

A essa altura, uma pergunta é inevitável: qual desses dois modos de

Anúncio

TABELA 4

CONTROLE	FUNCIONÁRIOS COM NÍVEL SUPERIOR	FUNCIONÁRIOS COM MAIS DE 45 ANOS	FUNCIONÁRIOS COM MAIS DE DEZ ANOS DE EMPRESA
Brasileiro	20%	10%	19%
Europeu	18%	12%	27%
Americano	39%	9%	19%


motivação é o melhor? Se levarmos em conta o desempenho financeiro, os dois são igualmente eficazes. Dessa forma, não se pode afirmar que um seja mais eficiente que o outro. Há, contudo, diferenças em relação ao tipo de profissional que essas empresas atraem. As companhias americanas possuem mais funcionários com diploma de nível superior em seus quadros. Já as organizações europeias têm em suas fileiras pessoas com mais tempo de casa. Há, neste último caso, uma estabilidade maior no emprego (*confira na tabela 4*). Para os gestores, fica a mensagem de que o tipo de incentivo a ser oferecido deve estar alinhado ao perfil das pessoas que gostaríamos de ter ao nosso lado no trabalho.

Durante muitos anos, imperou o conceito de que cabia ao funcionário se adaptar ao perfil da empresa. Isso está mudando. Hoje, é ele quem deve se informar sobre a organização na qual gostaria de trabalhar e compreender sua cultura. Feito isso, ele deve se perguntar se os valores da companhia em questão e os seus próprios estão em sintonia. Como a motivação leva as pessoas a produzir mais e melhor, esse alinhamento de interesses torna-se fundamental para que o indivíduo desempenhe todo o seu potencial e se realize.

A composição da remuneração total dos funcionários é outro ponto que merece atenção por parte das empresas. Aquelas que oferecem parcelas variáveis significativas normal-

mente atraem pessoas mais dispostas a correr riscos. As companhias que adotam uma política de remuneração com parcelas fixas mais representativas despertam o interesse de profissionais com menor grau de resistência ao risco. Neste estudo, nota-se que empresas de origem americana dão um peso maior ao salário variável do que as europeias. As brasileiras, nesse caso específico, estão mais próximas das americanas que das europeias. O gráfico ao lado mostra a diferença entre os três modelos de remuneração praticados.

As empresas americanas mandam uma mensagem objetiva para seus funcionários: a de que elas não oferecem o ambiente mais seguro do mundo para trabalhar, mas quem corre riscos e cumpre metas pode ganhar muito dinheiro e ter grandes oportunidades de desenvolvimento. As organizações europeias pregam o oposto: não pagam os maiores salários, mas a remuneração não varia muito e há mais segurança em relação ao dia de amanhã. Já as brasileiras parecem dizer que não oferecem os melhores salários nem muita segurança, mas esperam que a equipe corra riscos, pois boa parte de sua remuneração é variável. Fica, portanto, o desafio para os gestores de empresas brasileiras: definir melhor os modelos de remuneração e alinhar as recompensas com as exigências.

A motivação da equipe é uma tarefa cada vez mais importante para as empresas. Algumas já entenderam isso e estão obtendo retornos muito superiores aos da concorrência. Agora responda: o que a sua empresa vem fazendo para motivá-lo? 

*Alexandre Gracioso é professor da Estola Superior de Propaganda e Marketing e diretor da Central de Casos ESPMEXAM

REMUNERAÇÃO

Composição da remuneração total das empresas de acordo com sua origem

