

● CONCORRÊNCIA

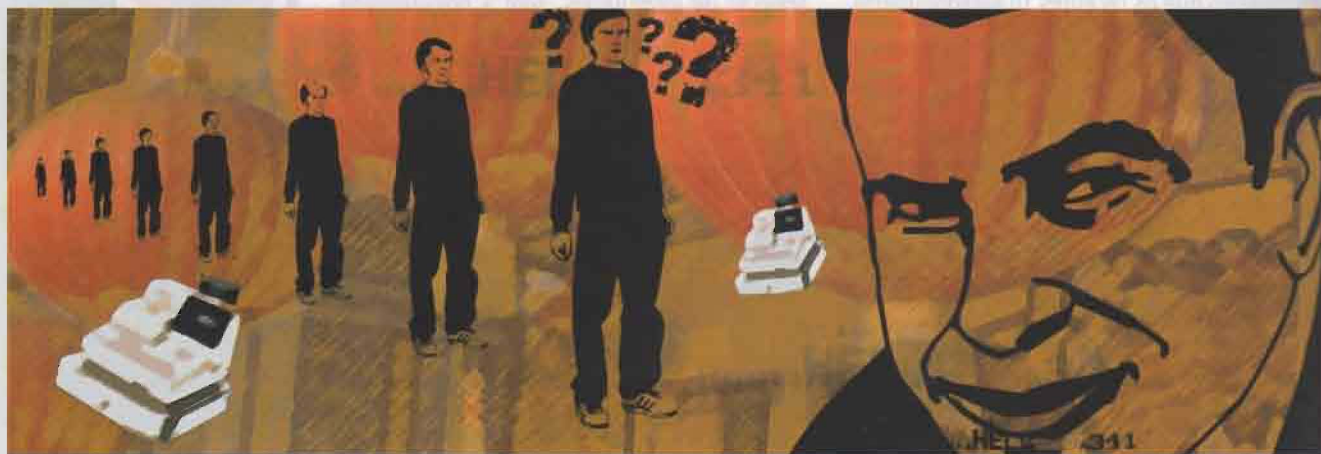
PENSAR A MUDANÇA, MUDAR PARA COMPETIR



ANA
TEIXEIRA

Nos tempos que correm, com a crescente globalização, abertura a novos mercados e livre circulação, as empresas estão cada vez mais sujeitas a uma concorrência feroz. Os produtos e serviços replicam-se e copiam-se num ápice

Master & Managing Partner da MRI Portugal ana.teixeira@mriwww.pt



Um dia acorda e tem uma loja ao lado da sua com produtos *Made in China* a metade do preço ou lê um anúncio de uma nova empresa de serviços, com uma estrutura muito flexível e com um discurso e posicionamento idêntico ao seu, que lhe quer fazer concorrência directa com preços mais baratos. Percebe que as ideias que estava tranquilamente a amadurecer sobre as tais mudanças que pretendia fazer na sua empresa para a tornar mais competitiva têm de ser implementadas rapidamente. Várias questões lhe ocorrem

clientes e com o meio, o capital intelectual, entre outros. É fundamental contar com as pessoas-chave para a competitividade da empresa, retê-las, facultar-lhes os recursos para que possam continuar a desenvolver-se e a crescer, a aprender, e proporcionar-lhes o ambiente favorável para que continuem motivados, a criar e acrescentar valor à empresa e aos seus clientes. Mas, se calhar, também percebe que nem tudo são rosas e que há alguns espinhos: pessoas que emperram a estrutura porque, não só não criam valor, como

É fundamental contar com as pessoas-chave para a competitividade da empresa, retê-las, facultar-lhes os recursos para que possam continuar a desenvolver-se e a crescer, a aprender

impedem que as coisas rolem mais fluidamente. Impedem que se crie valor, impedem a flexibilidade,

mas percebe que os assuntos e mudanças mais sensíveis são os que envolvem as pessoas, os seus colaboradores. E percebe também que são eles a grande diferença entre a sua loja e a do lado ou entre o seu escritório e o recém-aberto que o tomou como exemplo, como alvo, e lhe reproduziu a estratégia. Percebe também que o verdadeiro capital da sua empresa é um conjunto de muitos factores ligados às pessoas: o capital da dinâmica daquela equipa, da experiência acumulada da equipa e de cada um dos seus membros, o capital de relacionamentos internos e externos com os

criam atrito e resistência interna. Pensa rapidamente e percebe que não tem tempo a perder. Mas percebe também que qualquer mudança de fundo, sólida e conseqüente envolve tempo. Porque, para mudar, que seja para melhor, para ser mais competitivo, mais adaptado às novas regras do mercado, ao aumento da concorrência. Mudar sem mudar, não vale a pena. Mudar por mudar não merece o esforço. Mudar a valer é um processo que tem de ser encarado de forma estratégica e no qual deverão ser ponderadas todas as conseqüências. Antecipar e formular hipóteses é fundamental.

ainda que, quando se inicia a mudança, algumas respostas e comportamentos possam ocorrer sem que os tenhamos conseguido prever. Mudar é um processo dinâmico e contínuo. Mudar é uma caminhada com avanços e recuos, com momentos de andar a passo e outros de corrida. Há momentos ainda em que, de um dia para o outro, tudo acontece e parece que a mudança ocorre tipo *insight* ou "rasgo". Qualquer mudança envolve um período de "tempestade", um período disruptivo, de desestruturação. Não só por norma o ser humano é resistente à mudança como, também, a mudança implica que as pessoas criem novas rotinas, que se adaptem, pensem ou integrem novos procedimentos, que criem novas redes relacionais.

A mudança leva tempo. E esse tempo depende de muitos factores, entre eles a profundidade da mudança (até onde queremos ir?). Depende também de factores e ritmos individuais e grupais. Nunca nos podemos esquecer que a empresa é feita de pessoas e cada uma tem o seu próprio ritmo, idiosincrasias e as suas próprias resistências. Que a empresa é constituída por núcleos e grupos, temporários ou mais definitivos, é um grupo em que muitos subgrupos existem e se sobrepõem, e que cada grupo tem os seus ritmos de mudança. Mas, vale a pena arriscar a mudança, agir, inovar, para ser competitivo.

Se, ao planear e conceptualizar a sua mudança pensou, como uma das tácticas a desenvolver, recorrer ou pôr em prática na sua empresa formas menos tradicionais de contratação, como por exemplo recorrer ao *outsourcing* de pessoas, serviços, ou mesmo ao *outsourcing* total, recorrer ao tele-trabalho, integrar modelos que permitam aos seus colaboradores conciliar melhor a vida privada com a profissional (um colaborador que resolveu estudar, ou aquela uma recém-mamã) ou mesmo porque estas formas flexíveis permitem à empresa ser mais competitiva em picos de trabalho, ou pensou motivar e reter os seus colaboradores proporcionando-lhes fins de semana mais longos... Veja no estudo [quadro ao lado] levado a cabo pela MRI Worldwide, quão usados são estes modelos em Portugal.

Formas não tradicionais de contratação

As empresas portuguesas são adeptas da flexibilidade? [""]
No segundo semestre de 2004 foi conduzido pela MRI Worldwide um inquérito a 615 empresas de praticamente todos os sectores de actividade ['] relevantes para a econo-

mia portuguesa, sobre formas flexíveis de contratação. O objectivo era perceber se e como as empresas portuguesas recorrem a formas alternativas de contratação e qual a flexibilidade no cumprimento de horários.

A sua empresa proporciona alguma forma não tradicional? (Aponte todas as hipóteses que se apliquem) Da análise dos dados verifica-se que 37,4% das empresas abordadas recorrem ao *outsourcing*. Aliás, este é um serviço cuja oferta está em crescimento em Portugal. Tem-se verificado um crescente aparecimento de novas empresas nesta área e o alargamento do portfólio de serviços por parte das existentes. Aproximadamente 34% das empresas abordadas refere ter horário de trabalho flexível mas, ainda sobre o horário de trabalho, somente 3,7% do total refere ter como política proporcionar semanas de trabalho comprimidas de forma a possibilitar um fim-de-semana mais prolongado (semanas de 4 dias compactos e muito mais intensos mas fim-de-semana de 3 dias ou quatro dias intensos com a tarde de sexta-feira livre). Será que a sua empresa poderá recorrer às "semanas à medida" das motivações dos seus funcionários de forma a poder utilizá-las como um instrumento de retenção e fidelização de colaboradores? O nível de maturidade dos seus colaboradores para trabalharem por objectivos permite-lhe desenvolver esta estratégia? Se não, como actuar para incentivar a política de trabalhar por objectivos?

FLEXIBILIDADE	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
OUTSOURCING	230	37,4%
HORÁRIO FLEXÍVEL	209	34,0%
SEMANA DE TRABALHO COMPRIMIDA [Ex: semana de 4x10horas, 4x9horas e sexta-feira a 4horas]	23	3,7%
TRABALHO A PARTIR DE CASA (tele-trabalho)	63	10,2%
FUNÇÃO PARTILHADA [2 pessoas em <i>part-time</i> para a mesma função]	64	10,4%

O seu mercado e actividade permitem-lhe usar este formato? Se sim, porque não o usa? Está a usá-lo?

Por curiosidade, quero lembrar as respostas a um outro inquérito, realizado pela MRI Worldwide a 500 executivos de empresas a operar em Portugal [']. Face à pergunta "Em média, quantos dias da semana trabalha até mais tarde? E

Temos o melhor meio para você encontrar o sucesso....

www.franchising.pt

Faça GRANDES negócios !

franchising .pt
o portal do sucesso

recrutamento

quando isso acontece, quantas horas extraordinárias faz?" Tivemos como resultado que os executivos portugueses referem que trabalham mais do que as supostas oito horas de trabalho por dia. Os resultados apontam para que 66,7% dos executivos abordados trabalham três ou mais dias por semana até mais tarde, sendo que 41,7% desses afirma mesmo trabalhar até tarde durante os cinco dias da semana. Do total de inquiridos 54,1% afirma que quando trabalha até tarde, faz, pelo menos, mais de duas horas extra e 23,3% faz três horas ou mais para além das horas normais do dia de trabalho.

Relativamente ao tele-trabalho e função

partilhada (dois colaboradores em *part-time* para a mesma função dentro da empresa) somente 10% das empresas referem possibilitar e incentivar esta modalidade de trabalho. Estas formas flexíveis de organizar o trabalho podem ser muito benéficas se cumprirem dois vectores: aumentar a motivação dos colaboradores e aumentar a flexibilidade e rentabilidade da empresa. Em ambas, contudo, regras de

comunicação claras e fluidas são fundamentais. Fazer com que, apesar do formato ser diferente do comum e tradicional, as pessoas se sintam parte integrante da empresa, é um factor a ter em conta se o que se pretende é que o formato não seja pontual mas duradouro no tempo.

Penso que pode haver aqui um grande trabalho a fazer para desenvolver estas formas mais flexíveis de relacionamento entre profissionais e empresas uma vez que costumam ser

benéficas, sobretudo em situações de conciliação da profissão com a vida familiar ou escolar/académica.

É imperioso que se comece a desenvolver no nosso país a cultura

de responsabilização e de trabalhar por objectivos. Talvez só depois disso as empresas se sintam confortáveis para flexibilizar.

Mas as empresas muito podem fazer para implementar estes procedimentos no seu dia-a-dia: estabeleça objectivos, proporcione ferramentas, acompanhe, meça resultados e desvios, premeie!

Mudar sem mudar, não vale a pena.
Mudar por mudar não merece o esforço.
Mudar a valer é um processo que tem de ser encarado de forma estratégica

[*] TMT; Turismo; Farmacêutico; Grande Consumo; Distribuição; Logística; Construção Civil, Obras Públicas; e Imobiliário

[**] Hiring Survey de 2002, com uma amostra de 500 Executivos

Sobre a entidade que elaborou o estudo e a forma de recolher os dados ver (**)

[***] Informações sobre os estudos da MRI Worldwide para Portugal:

Sobre a entidade que elaborou o estudo: A MRI Worldwide (www.mrinetwork.com) é a maior empresa mundial de executive search, com mais de 1.100 escritórios em todo o mundo. Em Portugal, está desde o início de 1999 e possui actualmente 7 escritórios, em que cada um é especialista em executive search em sectores específicos, a saber: Tecnologias da Informação e Comunicação; Leisure & Entertainment; Farmacêutico; Indústria; Automóvel; Grande Consumo; Publicidade; Distribuição; Logística; Construção Civil e Obras Públicas; Banca e Seguros.

Sobre a amostra: Foram inquiridas 615 administradores, directores-gerais ou directores de recursos em Portugal, representantes de empresas distribuídas pelos sectores mais importantes da economia nacional, entre os quais: Tecnologias Multimédia e Telecomunicações (TMT); Turismo; Farmacêutico; Grande Consumo; Distribuição; Logística; Construção Civil e Obras Públicas; e Real State. Integraram a amostra empresas de todas as dimensões - pequenas, médias e grandes.

Recolha de dados: Todos os escritórios da MRI WW em Portugal inquiriram administradores ou directores-gerais ou directores de recursos humanos das empresas a operar nos sectores de actividade em que são especialistas. Por exemplo, no escritório especialista pelas Tecnologias Multimédia e Telecomunicações (TMT), todos os nichos deste sector foram integrados de forma representativa na pesquisa.

As perguntas foram feitas pelo telefone e as respostas registadas em formulário para o efeito, disponível na intranet da MRI WW. Depois de preenchido, cada questionário foi enviado, pela mesma via, para o escritório central da MRI Europa em Windsor, no Reino Unido, onde foram tratados os dados. Os resultados apresentados no presente documento foram enviados pelo Reino Unido para o responsável pela rede em Portugal, que depois os divulgou.

Em Junho.

O seu próximo investimento