

GESTÃO DE PESSOAS: A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DO ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE ORTEC DE PATO BRANCO – PR, ATRAVÉS DOS RECURSOS HUMANOS

Deyze Moreira de Souza

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Graduada pela Faculdade Mater Dei
deyzemoreira@yahoo.com.br

Osni Hoss

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Pós-Doutor em Finanças/Administração pela FEA/USP
hoss@utfpr.edu.br

Resumo: O cenário vivido pela humanidade nos implica numa árdua missão de reconstruir a sociedade. Neste sentido, se faz necessária uma mudança de paradigma por parte dos cidadãos e das organizações e isso passa por uma reinvenção dos modelos de produção e consumo adotados pelo ser humano. Para tanto, são necessárias novas formas de organização, como a sustentabilidade empresarial. Proposição que inova e desafia organizações e administradores a respeito da necessidade de conciliar as dimensões econômica, ambiental e social nos negócios. Este artigo objetivou evidenciar como a sustentabilidade empresarial pode ser uma oportunidade de novos negócios para as empresas, buscou-se analisar o crescimento sustentável da empresa Ortec - escritório de contabilidade de Pato Branco, sob a óptica da gestão de pessoas. Para tanto primeiramente buscou-se observar a percepção do gestor no que diz respeito a sustentabilidade, seguido da gestão de recursos humanos. Verificou-se que o gestor da empresa possui uma boa percepção sobre do que se trata a sustentabilidade, e principalmente que preocupa-se com a sua equipe, a vê como um fator fundamental para o crescimento e sustentabilidade da organização.

Palavra-chave: Sustentabilidade, liderança, gestão de pessoas.

MANAGEMENT OF PEOPLE: THE PERSPECTIVE OF THE ENTERPRISE SUSTAINABILITY OF THE ACCOUNTING OFFICE ORTEC IN THE CITY OF PATO BRANCO – PR, THROUGH THE HUMAN RESOURCES.

Abstract: The scenario lived by humanity implies in an arduous mission of society reconstruction. In this way, a change in the paradigm of people and companies is necessary and it passes through a reinvention of production and consumption models adopted by the human being. In such a way, new forms of organization are necessary, as the company sustainability. Proposal that innovates and challenges the companies and the managers about the necessities to reconcile the economic, ambient and social dimensions of the business. This article aimed to evidence how the enterprise sustainability can be an opportunity of new business to the companies, it sought to analyze the sustainable growth of the company Ortec – an accounting office in the city of Pato Branco, under the optic of management of people. At first time the manager perception about sustainability followed for human resources management was observed. It was verified that the manager has a good perception about sustainability and mainly that he worries about his collaborators, and sees that is a fundamental point to sustainability and growth of the company.

Key word: Sustainability, leadership, people management.

1. INTRODUÇÃO

Foi e ainda é cada vez mais necessária a reflexão sobre os problemas e desafios globais que tem feito parte de nossa sociedade nas últimas décadas.

A valorização dos colaboradores vem através de constantes incentivos que a empresa oferece, partindo do treinamento, das condições humanizadas de trabalho, investimentos que ajudam a melhorar o ambiente interno, estratégias de motivação (desde um incentivo financeiro ou de competitividade saudável) entre outros tantos, que fazem com que o colaborador literalmente “vista a camisa” da empresa.

Deste modo as empresas passam a ter a necessidade de revisar seus métodos e técnicas de gestão, pois este novo mercado exige das organizações uma nova postura, quando se fala da importância da gestão de pessoas para o crescimento sustentável no contexto das organizações, nesta oportunidade observou-se um escritório de contabilidade de Pato Branco – PR, a perspectiva da sustentabilidade empresarial através dos recursos humanos sob a óptica do seu gestor.

1.1. Estrutura do Projeto de Pesquisa

1.1.1. Objetivo Geral:

Estudar o caso da gestão de pessoas para o crescimento sustentável da empresa Ortec – Organização Técnica Contábil Ltda.

1.1.2. Objetivos Específicos:

- a) Pesquisar o referencial teórico sobre o tema;
- b) Analisar a organização, visando identificar as necessidades da mesma no que se refere à gestão de pessoas, a parcela de contribuição na auto sustentabilidade que a qualidade da gestão de pessoas pode atingir dentro da mesma;
- c) Elaborar um relatório de análises.

1.1.3. Justificativa:

A sociedade atual vive um intenso momento de rupturas de valores e princípios, a chamada quebra de paradigmas. As organizações estão diante de um novo cenário. Porém faz-se necessário não apenas conhecer este novo cenário, mas fazer uma nova reflexão desses novos preceitos que vem sendo aplicados nesta sociedade moderna, analisando até que ponto esses novos preceitos são viáveis. Sabemos que as estratégias, e muitos conceitos e formas de gerenciar sofreram drásticas modificações neste processo. (MARRAS, 2011).

Este novo sistema trouxe e vem trazendo imensos benefícios para o crescimento e desenvolvimento das organizações, mas apenas conhecer cenários, não são suficientes para gerar um crescimento sólido, seja das organizações ou dos próprios indivíduos que são os alicerces, pois, diante deste novo contexto que possui maior competitividade, e por sua vez consumidores mais bem informados, as empresas devem estar muito bem preparadas para crescer e permanecer no mercado.

A organização em si, deve estar voltada a valorização do funcionário, e desde o princípio – já no momento da contratação, avaliar as necessidades e objetivos do entrevistado, se está de acordo com as metas e objetivos da organização, para não correr o risco de contratar avaliando o currículo e dentro de um curto período de tempo iniciar os conflitos gerados pela desmotivação do funcionário que pode acarretar a empresa grandes prejuízos. (MARRAS, 2011).

1.1.4. Metodologia

A metodologia voltou-se à obtenção de conhecimento científico, o que se faz necessário conhecer as construções mentais que possibilitem alcançar os objetivos almejados. Para GIL, isso significa a determinação do método que, segundo o autor, “é o caminho para se chegar a determinado fim”. (GIL, 2008, p.27).

Este estudo também caracterizou-se por ser do tipo descritivo-exploratório. Descritivo porque, estudando um fenômeno, pretende-se conhecer sua natureza, sua composição e os processos que o constituem ou nele se realizam, para assim permitir a descrição de suas características. É exploratório, pois pretende obter uma visão geral do problema considerado e contribuir para a focalização das características abordadas, podendo então, não apenas configurar e diagnosticar o fenômeno pesquisado, mas também obter informações que conduzam a respostas sobre os motivos de tal situação (MARCONI; LAKATOS, 2001).

O objeto de pesquisa deste artigo é estudar o caso da gestão de pessoas para o crescimento sustentável da organização Ortec – Organização Técnica Contábil Ltda., de Pato Branco-PR, sob a óptica de gestão de pessoas. A entrevista ocorreu no mês de janeiro de 2012.

A escolha da empresa deu-se em função de ser prestação de serviços onde o objeto de negociação com o cliente depende das pessoas, pois para prestar qualquer serviço depende de colaboradores. O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista, com base em pesquisas realizadas sobre o assunto e o que alguns autores relatam.

Na oportunidade observou-se também a postura do escritório perante seus colaboradores para que assim pudesse obter uma melhor percepção da gestão do escritório.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

A fundamentação teórica do projeto tem a finalidade de nortear o trabalho investigativo, apresentando fontes de pesquisa já realizadas sobre o mesmo tema, ou altamente correlato, sendo à hora do levantamento das publicações existentes, assim como do teor das mesmas, relacionadas ao mesmo tema do projeto.

2.1. Sustentabilidade

A sustentabilidade envolve vários parâmetros, entre eles a viabilidade do empreendimento. Para NOBRE, são quatro questionamentos seguidos de respostas positivas para se saber se sua empresa está inserida nos preceitos de sustentabilidade: 1) A sua empresa é economicamente viável? 2) A sua empresa é ecologicamente correta? 3) A sua empresa é socialmente justa? e, 4) A sua empresa, o seu negócio é popularmente aceito? (NOBRE, 2011).

A sustentabilidade das organizações inicia internamente e depende substancialmente de seus recursos humanos disponíveis para que o projeto de uma empresa sustentável, politicamente correta, socialmente justa e engajada nas relações sociais e ambientais seja levado adiante. Portanto os recursos humanos devem necessariamente ser sustentáveis, “a melhor coisa que você pode dizer para seu pessoal é: ‘Vocês são o patrimônio mais importante da nossa empresa’”. (EISEN, citado por NELSON, 2007, p.157).

Isso significa que não basta apenas à empresa passar uma imagem de organização sustentável, mas internamente deve estar de bem consigo mesma, e isso envolve significativamente os recursos humanos disponíveis. Colaboradores desmotivados por sérias de razões, mal remunerados, inibidos, coagidos e cobrados de forma exagerada sem ganhar nada em troca, são colaboradores insatisfeitos. A organização cresce, progride socialmente com um arrombo em sua estrutura que mais cedo ou mais tarde desmorona. (SILVA, 2008).

Passar o conceito de uma empresa que é composta por pessoas capacitadas, treinadas, habilitadas a desempenhar sua função e atender bem o cliente, quando na sua essência isso não funciona na prática. Os recursos humanos sustentáveis por si só, devem estar conscientes de sua importância e contribuição para o crescimento da organização para que ela seja reconhecida como uma empresa sustentável, mesmo assim os gestores são as peças fundamentais dentro da organização, devem estar atentos as mudanças e aos problemas internos para que possam ser corrigidos rapidamente evitando que os mesmos saiam porta a fora da empresa.

Não é nem o caso de abafar problemas e conflitos para que eles não transpareçam na sociedade, todas as empresas passam por certas dificuldades na gestão de pessoas, mas devem conter líderes capacitados para administrar e contornar a situação de forma abrasiva, sem prejudicar a imagem da organização mas também sem desmotivar o seu colaborador pelo desdém de muitos gestores, segundo WALTON, bons líderes se empenham para elevar a auto-estima de seu pessoal, pois pessoas motivadas são capazes de fazer coisas incríveis. (WALTON, citado por NELSON, 2007).

O recurso humano sustentável deve ser avaliado desde o aspecto pessoal do colaborador, até mesmo sua capacidade profissional, mesmo por que, não se pode impedir que os problemas pessoais sejam trazidos para dentro da organização, o mesmo acontece com os problemas profissionais sendo levados para a vida pessoal. Eles estão intrínsecos aos colaboradores, ao profissional e são inevitáveis.

As organizações são externamente reconhecidas quando se destacam de alguma forma ou por algum motivo. Isso valoriza o empreendimento, a gestão e os recursos humanos. Os profissionais passam a procurar trabalhar em uma organização respeitada por que sabem que serão reconhecidos e valorizados juntamente com a organização. “ Percebemos que nosso maior patrimônio era

nosso pessoal e que nosso crescimento viria da valorização desse patrimônio”. (COLIN, citado por NELSON, 2007, p.48).

Ao contrário do que geralmente se pensa, não são apenas as empresas que escolhem seus futuros funcionários. Os melhores profissionais sabem muito bem onde querem trabalhar e são disputados no mercado. Segundo uma pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), 69% das empresas sofrem com a falta de mão-de-obra qualificada. Se as dificuldades são tantas, o ideal seria conseguir atrair os melhores profissionais para cada seleção aberta na empresa. Ideal, porém nada fácil de conseguir (SCHMITT, citado por REVISTA LIDERANÇA, 2011).

Mas não basta fazer campanha de branding para se posicionar como uma empresa atrativa para os melhores. O boca a boca dos funcionários que já estão na empresa ou que saíram dela conta muito nessas horas e comprova realmente se a empresa tem valores e políticas que atrai candidatos (SCHMITT, citado por REVISTA LIDERANÇA, 2011).

Assim é uma empresa sustentável, aquela que é capaz de atrair não apenas pelos seus produtos ou serviços de qualidade, mas por aquilo que a sociedade considera de uma empresa politicamente correta, que sabe valorizar seus recursos humanos, atrai atenção por ser socialmente justa, por transparecer a sua eficiência, qualidade interna. O melhor marketing de uma organização quem faz é o cliente, mas a contribuição de seus colaboradores para a imagem da empresa é de suma importância. “ Pobre é a empresa que só produz dinheiro” (FORD, citado por NELSON, 2007, p. 264).

2.2. Administração de recursos humanos

A evolução histórica e científica da gestão de recursos humanos trouxe inúmeros benefícios no contexto organizacional. Uma organização que deseja expandir suas atividades e área de atuação necessita de uma boa equipe que valorize a missão, visão da empresa e busque atingir os objetivos maiores da mesma.

Para isso, vê-se a necessidade de contemplar uma empresa com uma equipe estruturada, com talentos reconhecidos e motivados e com líderes engajados e capacitados para a função desempenhada. Para se conquistar e atingir tais recursos é fundamental que a organização possua um departamento de recursos humanos estruturado, pois tudo inicia no recrutamento e seleção de profissionais

com o perfil adequado que a organização necessita para poder progredir. (RIBEIRO, 2010).

A expressão recursos humanos adequados se refere a pessoas da empresa cuja contribuição é valiosa para o alcance das metas do sistema administrativo. Essa contribuição resulta de sua produtividade nas posições que ocupam (...). Em toda empresa, a produtividade é determinada pelo modo como os recursos humanos interagem e se combinam na utilização de todos os outros recursos do sistema administrativo. Fatores como histórico pessoal, idade, experiências de trabalhos anteriores e nível de educação formal desempenham um papel na determinação de até que ponto um indivíduo é adequado para a empresa (CERTO, 2005).

Muitas vezes as organizações na ânsia de encontrar rapidamente uma pessoa para suprir a demanda, ou preencher rapidamente um cargo vago para que não acumule trabalho, acabam tendo prejuízos futuros. O departamento de recursos humanos é responsável dentro da organização para encontrar nos candidatos o perfil mais adequado as necessidades da empresa.

É nada mais do que avaliar todas as habilidades, aptidões, interesses do candidato, contrapondo com aquilo que a empresa necessita e espera do novo colaborador. Responsabilidade, ética profissional, perspectiva de crescimento dentro da organização, identificação com trabalho em equipe, disponibilidade de horários, disponibilidade para viajar, disponibilidade para mudanças, muitas empresas visam obter esse tipo de informação já no currículo do candidato para facilitar a seleção. (MARRAS, 2011).

Através do recrutamento se faz a seleção de candidatos que passam a vir fazer parte da equipe. O recrutamento é a atração inicial e a pré-seleção de candidatos a ocupar uma vaga de emprego. Seu propósito é limitar o amplo campo de possíveis funcionários a um grupo relativo pequeno de pessoas a partir do qual alguém eventualmente será contratado (CERTO, 2005).

O candidato deve estar ciente ainda de qual é a vaga que está disponível e que ele esta disposto a disputar, se seus pré-requisitos atendem as necessidades da empresa e se a vaga em questão está de acordo com aquilo que ele almeja para sua vida profissional. Em alguns casos o colaborador disputa uma vaga de trabalho pela necessidade de trabalhar, mas não que essa seja sua perspectiva e, a permanência na organização torna-se curta por não estar satisfeito com o que faz,

consequentemente não desempenha bem sua função e não é visto com bons olhos pelo seu superior

O conhecimento do cargo serve também para os recrutadores. CERTO cita que:

Além do profundo conhecimento do cargo que a empresa está tentando preencher, os recrutadores devem ser capazes de identificar fontes de recursos humanos. Sabendo-se que a oferta de pessoas disponíveis no mercado muda constantemente, haverá épocas em que será muito mais difícil encontrar os recursos humanos adequados. Os especialistas em recursos humanos nas empresas monitoram continuamente o mercado de trabalho a fim de saber onde recrutar os recursos humanos adequados e as estratégias e táticas que devem ser utilizadas para atrair os candidatos em um mercado de trabalho competitivo (CERTO, 2005, p.568).

Neste contexto, vale citar a ocorrência do recrutamento interno. Muitas vezes as empresas têm os recursos disponíveis internamente e não tem conhecimento dessa possibilidade, então busca no recrutamento externo a opção para contratação para a vaga disponível, gastam tempo e dinheiro durante o processo de recrutamento externo e acabam por desperdiçar talentos que estão bem próximos.

O recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna ou externamente a organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2011). Já a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa (MARRAS, 2011).

Entre o processo de recrutamento e seleção inclui várias etapas, entre elas a entrevista, a apresentação, os testes de habilidades e conhecimentos teóricos e práticos e em muitos casos os testes psicológicos, exame admissional, registro de admissão, entre outros tantos processos que é variável de organização para organização, incluindo também o sistema de treinamento e desenvolvimento do mais novo contratado.

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente á execução de tarefas ou á sua otimização no trabalho (MARRAS, 2011).

O treinamento dos recursos humanos é essencial para os novos colaboradores não apenas para a aprendizagem da função, mas para obterem conhecimento tácito da organização como um todo, a história, a área de atuação, suas ramificações, a departamentalização, esse é o processo de primeiro contato do colaborador com a nova empresa, que gera segurança e confiança no desempenho de sua função, mas também conhecimento da empresa no geral.

A realidade de muitas empresas é de não possuir um profissional ou uma equipe de profissionais com funções atribuídas diretamente para a gestão de recursos humanos e o que faz muitas empresas procurarem por esses profissionais é a necessidade e a sustentabilidade de seus recursos humanos.

2.3. Liderança

As mudanças organizacionais trazem consigo uma série reavaliação do conceito de gestão de pessoas. Há pouco tempo atrás quem ditava as regras dentro de uma organização era o “chefe”, hoje mudou a denominação, tornou-se comum ouvir falar em “liderança”, modismo ou não, liderar é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-as numa equipe que trabalha em prol de gerar resultados.

A liderança pode ser nata ou não, ou seja, o líder pode vir a adquiri-la no decorrer de sua profissionalização, através da vivência, das experiências e do conhecimento obtido, tanto na sua vida profissional ou pessoal. Há, no entanto diversos conceitos sobre liderança, podendo ser definida como a influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 2008).

O líder deve ter a habilidade de motivar e influenciar pessoas, de forma ética, íntegra, para que esses venham a contribuir de forma positiva, voluntária e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização da qual fazem parte. A liderança pode ser voluntária ou involuntária, é dependente de cada situação em que o indivíduo está inserido.

No entanto questiona-se: É possível formar líderes dentro da própria organização, é possível transformar um colaborador em um líder?

De certa forma, para ser um bom líder, com características próprias, deve-se ter alguns preceitos básicos, além daqueles que já foram citados acima. Um líder

deve ter autoridade, mas não se impõe, não ordena, deve ter a capacidade e a consciência de que a ele cabe a função de delegar tarefas, mesmo por que no invólucro da liderança, geralmente inclui junto no pacote a função de ser diretor ou gerente de uma empresa, ou gerente de um setor, ou supervisor de uma equipe e por aí a fora.

Um líder não deve ser visto apenas aos olhos de uma pessoa protetora, paternalista, que é a característica de alguns, vai estar ali disposto a corrigir os variados tipos de erros que possam vir a ocorrer. O líder é mais do que isso, tem que deixar claro que ele é um componente da equipe, que vai batalhar junto e vai estar disposto e pronto para ajudar em toda e qualquer situação, mas que, além disso, vai cobrar resultados, avaliar, controlar e gerir.

Portanto, nas gestões modernas, não basta apenas ser “chefe”, ser “gerente”, é preciso ser um bom líder, aquela pessoa que motive a sua equipe, que delegue metas a cumprir, mas que mostre que juntos eles podem atingir os objetivos propostos. Mais do que isso, um bom líder deve ser o exemplo a ser seguido. Fugir do velho ditado: “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”, os colaboradores da equipe liderada observam o comportamento do líder, e se ele pode fazer por que nós não podemos? Quando se dá o exemplo, se ganha credibilidade e confiança, a equipe passa a ver o líder com respeito.

Já houve períodos de ditaduras, e mesmo nesses períodos podemos citar um “bom exemplo” de líder, Hitler foi um líder, negativista, ditatorial, mas moveu multidões. Portanto inicia-se uma nova questão sobre tipos de liderança, há os líderes positivistas e os líderes negativistas, esses últimos são o exemplo clássico de Hitler, são aquelas pessoas que não acreditam em si mesmo, muito menos na equipe que lideram, e engana-se quem achar que não existe mais esse tipo de líder nas modernas organizações.

Há entre estes, outros tipos de liderança, assim como há outras qualidades de líderes, mas os mais conhecidos tipos de liderança são os líderes autocráticos, democráticos e os líderes *Laisses-faire* que são aqueles líderes liberais, paternalistas. O líder autocrático é aquele líder autoritário, dominador, pressionador, que causa medo aos colaboradores e que de fato não é um líder, mas um delegador de funções, de tarefas. Uma pesquisa sobre liderança realizada por White e Lippin, onde verificou-se o impacto causado por diferentes tipos de liderança, revela que os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam o maior volume de trabalho

produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade (CHIAVENATO, 2008).

O líder democrático é de longe o mais respeitado, comina com ele a função de gente, de supervisor, de diretor e outras tantas, mas é uma pessoa aberta a opiniões, a críticas, a sugestões, e está direcionada sempre para o grupo, a equipe como um todo e sua principal característica, é a flexibilidade.

Ainda de acordo com a mesma pesquisa acima citada, observou-se que com a liderança democrática, os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém, a qualidade do seu trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas (CHAVENATO, 2008).

Já o líder liberal, paternalista, é de certa forma uma liderança fraca, na pesquisa realizada por White e Lippitt, sob a liderança liberal, os grupos não se saíram bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder (CHAVENATO, 2008).

Portanto, o líder de um todo deve conter com ele um resquício dos tipos autocráticos e liberais, mas deve ser em seu maior percentual um líder democrático, e ainda assim trazer consigo outros atributos que podem ser natos ou podem vir a ser adquiridos durante o período de formação profissional, ser visionário, entusiasta, afetivo, calmo, justo, firme e ter aceitação por sua equipe, são atributos que vem condicionados a função de líder.

2.4. Qualidade de vida no trabalho

Muitas organizações ainda se preocupam com a produtividade vendo os colaboradores como máquinas de produzir, sem se dar conta de que os colaboradores são pessoas, seres humanos, capazes de render muito mais através de incentivos e outros fatores motivacionais que possam vir a influenciar diretamente.

O ambiente de trabalho ainda é uma arma fundamental na procura por incentivos aos colaboradores e na rentabilidade de cada um. O ambiente de trabalho exige um clima de respeito, profissionalismo, mas mais do que isso, um ambiente

familiar, agradável, confortável, afinal, os colaboradores passam pelo menos 8 horas diárias na empresa em que trabalhavam.

É fundamental o colaborador sentir segurança, estar num local agradável, que ofereça todos os recursos necessários para que possa exercer com qualidade e eficiência a sua função. Tornar o dia a dia do trabalho em um encontro agradável de comemoração entre família, porque é isso que uma equipe se torna depois de anos de convivência.

Poder contar com o próximo como um amigo e não apenas como um colega é de extrema importância. Coisas simples como cumprimentar as pessoas ao chegar e ser cumprimentado, confraternizações de aniversário e outras datas festivas, aproximam cada vez mais a equipe, faz como que se conheçam melhor, cria-se um vínculo maior e a confiabilidade e credibilidade é uma consequência que se conquista naturalmente.

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é definida como a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, como prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização (FRANÇA, 2007).

Portanto, a qualidade de vida no trabalho é a necessidade de valorização das condições do trabalho, cuidado com o ambiente físico e dos padrões de relacionamento. Ainda segundo FRANÇA:

O cenário atual das empresas é marcado por inquietudes, individuais e coletivas, diante de fusões, incorporações, novos conhecimentos, redução dos postos de trabalho, conciliação de expectativas entre trabalho, família e consumo, sinais e sintomas de stress, alta incidência de lesões por esforços repetitivos (LER), impactos tecnológicos no trabalho. Esses fatos provocam novas atitudes das empresas e necessidade de mudança no modo de vida das pessoas, abrindo espaços para a discussão e a busca de fatores que construam uma nova realidade organizacional. A base de análise do bem-estar nas organizações é constituída das ações e programas denominados Qualidade de Vida no Trabalho, especialmente nas questões gerenciais. Os fatores culturais da gestão da qualidade de vida no trabalho são:

1. A visão da pessoa;
2. Produtividade;
3. Legitimidade;
4. Perfil do administrador;
5. Cultura organizacional. (FRANÇA, 2007, p. 267).

A qualidade de vida no trabalho tornou-se uma necessidade devido ao cotidiano e a rotina de que as pessoas estão inseridas. Enquanto as organizações

preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de “viver qualitativamente melhor” é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores (MARRAS, 2011).

2.5. Motivação

A necessidade de render, de produzir, de suprir a demanda de trabalho, tornou-se uma constância dentro das organizações modernas e globalizadas, com isso, aumentou conseqüentemente e significativamente a carga de horas trabalhadas no grupo organizacional, saturaram de responsabilidades e de trabalho os colaboradores.

Para que a produtividade, o rendimento não decaia, a maioria das organizações passam a apelar para o a função motivacional da equipe de trabalho, evitando assim, que grandes quantidades de colaboradores não agüentem a pressão e venham a pedir demissão. Para as organizações isso é uma tragédia, mesmo porque, muitas delas já trabalham com um número reduzido de funcionários, muitos deles, funcionários aplicados, determinados, eficientes, qualitativos e de extrema importância para a empresa, mas que em certo ponto, cansam da rotina, da sua “importância” para a organização e pedem para sair do grupo.

Organizações que trabalham com números reduzidos de funcionários, seja por falta de recursos financeiros , ou por outros motivos, acabam sobrecarregando os recursos humanos que disponibilizam, ou seja, os colaboradores absorvem toda a demanda de trabalho que lhe couber e até aquela que não lhe couber, onde muitas vezes, necessitaria de um colaborador a mais para ajudar na mesma função.

Com isso, as causas geram resultados negativos na equipe, que passam a ficar horas a mais dentro do local de trabalho, inclusive feriados e fins de semana, abrindo mão de seus momentos de lazer, da família, dos deveres domésticos e pessoais e com o tempo acaba surgindo a frustração com o trabalho.

Muitos colaboradores acabam se desligando da empresa na primeira oportunidade que lhes surgir, aquela oportunidade que ofereça maior flexibilidade de horário, maior remuneração, ou outros tipos de benefícios como plano de saúde, vale-transporte, refeitório, condução, vale-refeição, planos de cargos e salários entre

outros tantos benefícios que constantemente as organizações oferecem para atingir diretamente o fator motivacional dos colaboradores ou dos futuros colaboradores.

Tornou-se assim um diferencial de cada empresa, mas também uma necessidade. Os colaboradores trabalham para atingir um objetivo comum dentro da organização, mas cada um deles tem seus objetivos próprios, seus fatores motivacionais que são aguçados ou direcionados para as suas necessidades. De que vale trabalhar um mês inteiro, receber o salário que mal dá para pagar suprir as necessidades primárias? É com esse impulso, que na primeira oportunidade de um salário melhor, o colaborador vai abandonar a organização. Conforme citado pelos autores FISCHER, DUTRA e AMORIM:

Em pleno período de transição entre a era Industrial e Pós-industrial, os gestores ainda tem arraigados em seu comportamento os valores estabelecidos pelo modelo Industrial, marcados pelo Fordismo e Taylorismo. O repertório gerencial desenvolvido por esses modelos levou a produção de discursos limitados e ineficientes para a Gestão de Pessoas nas Organizações. A limitação desses modelos relaciona-se principalmente à visão sobre pessoas. Uma visão baseada na crença de que o ser humano tem, em sua essência, aversão ao trabalho e que, portanto, as pessoas deveriam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas para cumprirem os objetivos organizacionais (FISCHER, DUTRA e AMORIM, 2009, p.122).

As pessoas vivem em busca daquilo que lhes satisfaçam primariamente. É natural que um colaborador que está na mesma organização a pelo menos 3 anos queira um incentivo maior, seja ele relacionado ao fator financeiro, flexibilidades, oportunidades, justamente por seu fator motivacional estar se reprimindo a aquilo que ele conquistou até agora. A rotina, a falta de incentivo torna o trabalho monótono, mecânico e o colaborador vai perdendo a satisfação daquilo que faz,

Atualmente, ouve-se falar em planos de carreira, os novos recursos humanos que vão chegando ao mercado de trabalho, já saem com esse intuito intrínseco de dentro do curso de graduação, de especialização. Tornou-se natural as pessoas ingressarem em uma empresa visando o seu crescimento e sucesso profissional.

Segundo análise realizada pela Humanus, empresa especializada em serviços para gestão de capital humano, ao contrario do que muitas empresas e gestores ainda acreditam, os profissionais pedem demissão por não encontrarem no ambiente corporativo a oportunidade de crescimento e conquista de novos cargos. As melhorias de salários e benefícios são vistos como fatores conseqüentes de

oportunidades, principalmente para a nova geração, que busca liderança e carreira em ascensão (BURKOSKI, citado por REVISTA LIDERANÇA, 2011).

Percebe-se assim, que não basta apenas às organizações visarem à motivação financeira, a fórmula mais utilizada por gestores para manterem o seu quadro funcional completo, com colaboradores satisfeitos com o que fazem.

A satisfação vai acima disso, como BURKOSKI citou, as novas gerações esperam muito mais do que ser reconhecido pelo seu trabalho e o salário é uma consequência disso, eles querem oportunidades de crescimento, de ascensão profissional, de ser reconhecido no mercado de trabalho, atingir seus objetivos profissionais e ter as portas do mercado abertas para o perfil do novo líder ou gestor, por que é isso que as pessoas buscam: liderança e reconhecimento pelos seus méritos.

Muitas organizações estão se adaptando as novas tendências de gestão, as principais delas e conhecida flexibilidade e o *feedback* que valoriza a comunicação dentro do grupo corporativo. O colaborador tem a necessidade de ser ouvido e a empresa deve ter um profissional ou equipe de gestão de recursos humanos preparados para isso, mesmo porque, perdem-se muitos talentos pela precariedade da gestão de pessoas.

Muitas organizações preocupam-se essencialmente em admitir bons colaboradores, eficientes, para atingir seu objetivo maior que é prestar um serviço ou desenvolver um produto de qualidade que atenda as necessidades dos consumidores e obter lucro, mas esquece de estar atento aos seus recursos maiores que é o grupo corporativo, o responsável pelo crescimento da empresa.

Ter uma equipe profissional preparada para ouvir o colaborador, tornou-se essencial nas organizações atuais, que ainda buscam se adaptar as novas mudanças da melhor forma possível com rapidez para competir diretamente com suas concorrentes agregando valor aos recursos humanos disponíveis.

Essencial ainda, mais do que contratar pessoas que venham colaborar com os objetivos da empresa é manter os talentos que a organização já possui. Nesse sentido as organizações constantemente inovam para que os colaboradores não se massifiquem ou robotizem diante da rotina do dia a dia. Muitos gestores ainda são cautelosos quando se trata do assunto flexibilidade, gestão aberta.

Há levantamentos comprovados de que companhias que oferecem flexibilidade de horários têm funcionários mais engajados e satisfeitos. Além disso, o

índice de retenção chega a 25% no caso dos homens e 40% entre as mulheres (FOLHA DE SÃO PAULO citado por REVISTA LIDERANÇA, 2011).

É ainda muito comum os gestores serem receosos quanto ao assunto, mesmo porque, em algumas organizações a flexibilidade de horário é um item fora de questão, mas podem utilizar-se da técnica até mesmo para atingir um desempenho maior, pois afeta diretamente o fator motivacional da equipe, ou seja, da liberdade, autonomia para os colaboradores escolherem o horário de trabalho, mantendo a eficiência, a rentabilidade e comprometimento com a função e a empresa.

A teoria de MASLOW fala diretamente das necessidades humanas. É importante ressaltar que todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades. A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação (MARRAS, 2011).

2.6. Comprometimento do indivíduo

Saber de suas funções, tarefas é uma obrigação do colaborador. Saber de sua importância para a organização e se comprometer com ela é um diferencial. Isso vai além de desempenhar simplesmente aquilo que lhe foi atribuído, o colaborador deve ser eficiente naquilo que faz, mas o comprometimento com a organização faz com que ele queira saber o complexo da funcionalidade da mesma.

Um líder ou gerente, por exemplo, deve estar á par de tudo em relação a sua equipe de trabalho, mas deve ter conhecimento da funcionalidade da organização como um todo. Comprometimento do indivíduo, portanto é ir além da sua atribuição, é saber que a empresa conta contigo, é se sacrificar para um objetivo maior, ou um objetivo comum.

O colaborador autodenominado eficaz, eficiente, qualitativo, é aquela pessoa capaz de saber todo o processo de atividade de uma empresa. Sabe-se que o processo de aprendizagem demanda tempo, mas parte muito da vontade do colaborador em aprender, em querer conhecer.

O comprometimento com a organização pelo colaborador reflete na função por ele desempenhada, na forma que ele atende ao cliente, mostrando ter conhecimento do que faz, gostando e tendo prazer em atender ao cliente.

Conhecido também por *woklover*, esse tipo de colaborador é um apaixonado pelo trabalho, pois vive satisfeito com suas realizações e é mais aberto ao lidar com as dificuldades que surgem. Se as condições de trabalho vão mal, busca ajuda, em vez de criticar ou esmorecer. Esse “amante” trabalha muitas horas por dia de forma produtiva e nem percebe o tempo passar, sendo que essa satisfação se estende a sua vida pessoal (HEINZ, citado por REVISTA LIDERANÇA, 2011).

Um gerente deve ter em mente de forma muito clara que empregados e empresa tem interesses obviamente desiguais, divergentes e até antagônicos. Isso é natural. Enquanto o interesse pessoal do empregado é prioritariamente receber da empresa o máximo possível de contrapartida pelo seu trabalho, em termos de remuneração e segurança (salário, benefícios, estabilidade, etc.), a empresa preocupa-se muito mais em fazer cumprir seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade acima de tudo (MARRAS, 2011, p.38).

2.7. Trabalho em equipe

A competitividade do mercado atual requer das empresas agilidade fazendo com que as mesmas vivam uma busca constante por inovações e resultados mais rápidos. Considerando que quem cria inovações e constrói resultados são as pessoas, acredita-se que quanto maior a sinergia na empresa, melhor o resultado.

Então fazer com que todos os colaboradores caminhem em uma mesma direção, formar uma equipe eficaz deve ser o objetivo de gestor, pois à medida que o ser humano une suas forças em prol de alcançar um objetivo em comum, os resultados tendem a ser mais satisfatórios do que os resultados obtidos individualmente.

De acordo com CERTO “uma equipe é um grupo cujos membros influem uns nos outros em direção à realização de metas organizacionais”. (CERTO, 2005, p. 379).

As organizações são constituídas de pessoas com inúmeras diversidades, pois sabe-se que ninguém é igual a ninguém, logo cada ser humano possui características próprias, o que faz com o trabalho em equipe nem sempre seja tão fácil, porém a partir do momento que os mesmos criem uma identidade em comum a formação de uma equipe torna-se possível, sem esta identidade tens-se apenas um grupo. (VERGARA, 2010).

Para formar-se uma equipe é necessário deixa-la ciente porque ela existe, o que se espera dela, e a mesma deve ter consciência de seus propósitos.

À medida que a empresa consegue estabelecer a formação de uma equipe a mesma não irá querer mais o trabalho individual em virtude do resultado notório que o trabalho em equipe produz.

Para VERGARA, o trabalho em equipe representa: maior comprometimento, rapidez na obtenção de informações, idéias melhores elaboradas, mais ricas e assunção de riscos. Características estas que explicam porque as empresas devem estimular o trabalho em equipe. (VERGARA, 2010).

MARRAS também defende que “fazendo com que os empregados trabalhem em conjunto e compartilhem responsabilidades obtém-se como resultado indivíduos comprometidos e envolvidos na solução de problemas”. (MARRAS, 2011, p. 314).

Um exemplo clássico de resultado de equipe é um time de futebol, pois o resultado da partida é reflexo da ação de todos, se apenas um jogador se esforçar, ou apenas um souber qual a sua função, a probabilidade de atingir o objetivo que é ganhar o jogo é menor, agora se todos souberem o que se espera de cada um e todos se comprometerem, cooperarem entre si, tiverem um bom entrosamento, a probabilidade de atingir o objetivo é maior.

Embora a realidade de um time seja diferente da realidade de uma empresa, a lógica de equipe é a mesma para todos, ou seja, a empresa deve ter claro qual o seu objetivo e deixar todos cientes sobre o porquê existe a equipe e o que se espera dela, para que cada um possa fazer a sua parte, contribuindo de forma satisfatória para o resultado final.

3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Para que o modelo de gestão de pessoas seja integrado e estrategicamente orientado para o atingimento das metas organizacionais é fundamental que princípios determinados pela organização sejam colocados em prática através de suas políticas, estruturas, processos e práticas operacionais.

Considerando que a organização vai onde seus dirigentes a conduzem, primeiramente indagou-se o sócio administrador da empresa, Sr. Mauro Cesar Kalinke, sobre o que o mesmo entende por sustentabilidade. Sua resposta foi à seguinte: “ sustentabilidade consiste em abranger aspectos sociais, ambientais, financeiros e tecnológicos, em ambientes internos e externos. O desafio é implementar políticas de atingimento de resultados positivos, sendo que as mesmas devem levar em consideração todos esses aspectos”.

NOBRE (2011), menciona que para uma organização ser considerada sustentável a mesma deve atender alguns quesitos, tais como: ser ecologicamente correta, economicamente viável, socialmente justa e popularmente conhecida. Ao perguntar a Kalinke sobre estas questões o mesmo respondeu que considera sua empresa ecologicamente correta, economicamente viável, socialmente justa e popularmente conhecida, é lógico que a presente pesquisa não buscou avaliar o nível de sustentabilidade da referida empresa, mas analisar a percepção de sustentabilidade, para identificar a necessidade da mesma no que se refere à gestão de pessoas e a contribuição das mesmas para a sustentabilidade da empresa. Pensando nisto foi perguntado a Kalinke, o que o mesmo considera importante para o crescimento da empresa, sua resposta foi à seguinte: “planejamento, ações voltadas a atender as necessidades de clientes internos e externos, uma equipe com conhecimento, dedicação, comprometimento é fundamental para o crescimento e sustentabilidade da empresa”. Observou-se que a empresa tem uma preocupação muito grande no que diz respeito ao conhecimento de seus colaboradores, proporcionando sempre que possível a participação em cursos, treinamentos, a mesma possibilita também confraternizações entre os colaboradores, para promover a interação das pessoas, tentarem unir mais a equipe, tornar o ambiente agradável.

Perguntou-se ainda qual a relevância do papel do líder para o desempenho da organização? O mesmo disse que acredita ser muito importante. De acordo com CHIAVENATO (2008), o líder deve ser aquela pessoa capaz de influenciar pessoas, a fim de se atingir um objetivos, ou objetivos específicos. Neste quesito foi possível observar que o próprio sócio como líder, tem uma influencia muito grande sobre sua equipe, e coloca para os demais colaboradores que as pessoas que ocupam cargos de liderança, assim o devem fazer liderar a equipe de forma efetiva para atingir os resultados esperados.

Ao indagá-lo sobre a QVT – Qualidade de Vida no Trabalho a sua resposta foi à mesma, pois considera que as necessidades “básicas” devem ser atendidas e para ele QVT é uma necessidade básica, logo considera muito importante. Segundo FRANÇA (2007), QVT é a necessidade de valorização do ambiente de trabalho, tanto no aspecto físico como no aspecto de relacionamento. O clima observado no ambiente é de harmonia, interação entre os colaboradores, as instalações aparentam atender as necessidades das pessoas.

Ao perguntar-lhe o que entende por motivação e como lida com isto na empresa, o mesmo disse que entende que motivação trata de proporcionar as pessoas condições de terem suas necessidades satisfeitas, sejam elas as necessidades básicas até as necessidades de autoestima, que são mais elevadas e mais difíceis de serem satisfeitas, uma vez que variam de pessoa para pessoa. Quanto a aplicabilidade na empresa disse que preocupam-se em atender as necessidades e expectativas, porém não possuem nenhuma política formal para isto. Para MARRAS (2011), o fato de as pessoas terem necessidades, faz com que elas estejam sempre em busca de satisfazê-las, logo, a motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação.

Os funcionários são o diferencial, o capital humano e intelectual capaz de mobilizar e propiciar o sucesso de uma organização. Por isso, devem ser valorizados, motivados e desenvolvidos, a fim de obter a coesão interna para atingir os objetivos da empresa.

Quanto à administração de recursos humanos, indagou-se qual a relevância da mesma no desempenho da organização. Sua resposta foi precisa “é muito importante”. Da mesma forma buscou avaliar a sua opinião sobre o trabalho em equipe no contexto organizacional. Sua resposta foi à mesma: “muito importante”, considerando principalmente que a prestação de serviços, tem como resultado o desempenho do todo, é o que o cliente vai “levar”, o trabalho em equipe é muito importante para a organização. Para CERTO (2005), o resultado da empresa, é fruto da produtividade de sua equipe, que por sua vez é determinada pela forma como os recursos humanos interagem e combinam na utilização dos demais recursos disponíveis.

MARRAS (2011), acredita que a partir do momento que se faz com que empregados trabalhem unidos e compartilhem responsabilidades, o resultado será empregados comprometidos e engajados com o trabalho. Observou-se na organização que há interação entre os colaboradores, inclusive que quando algum está com tempo ocioso, utiliza este para ajudar aos colegas, o próprio trabalho desenvolvido em alguns casos necessita da interação de outro departamento, então observa-se que estão conseguindo desenvolver o trabalho em equipe.

E para finalizar questionou-se sobre o que julga necessário para que haja comprometimento por parte dos colaboradores. Obtendo-se a seguinte resposta: “que haja um ambiente/clima organizacional adequado; que sejam satisfeitas as

necessidades/expectativas dos colaboradores; que haja possibilidades de crescimento pessoal, hierárquico na organização e que exista uma política eficiente de comunicação”. O mesmo considera ainda tal característica muito importante para o crescimento e sustentabilidade da organização. De acordo com MARRAS (2011), o empregado espera receber o máximo possível da empresa, como recompensa do seu trabalho, tanto no aspecto de remuneração como segurança. Logo observa-se que a percepção do sócio esta de acordo com o que os autores colocam.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização e a evolução da sociedade como um todo tornou fundamental que as empresas incorporem a necessidade de acompanhar avanços e tendências para se tornarem competitivas no mercado em que atuam.

A referida empresa tem consciência que em virtude de sua atividade ser prestação de serviços, onde a confecção do mesmo depende de seus colaboradores, é fundamental ter-se uma boa equipe de trabalho, motivada, comprometida, conhecedora do faz.

Por isso entende que desenvolver ações voltadas ao bem estar dos colaboradores, dando segurança aos mesmos para executarem seus trabalhos e proporcionar um ambiente e condições favoráveis ao crescimento dos mesmos deve ser um processo contínuo a ser priorizado. Esta é uma política necessária para que a empresa tenha crescimento e desenvolvimento sustentável no mercado em que atua.

Embora não se tenham políticas formais para a gestão de pessoas na empresa, a mesma procura manter a melhoria de forma contínua e seus processos estão sendo desenvolvidos, conforme a percepção do gestor, que por sua vez esta de acordo com os princípios da gestão de pessoas. Considerando que a empresa já tem consciência da importância da gestão de pessoas no resultado dos serviços prestados pode-se dizer que já colhe os resultados através de uma equipe engajada e comprometida com o resultado de seu trabalho, mas como o próprio gestor coloca o processo de melhoria deve ser contínuo, porque as pessoas sempre esperam mais, e as mesmas são a força motriz da organização.

5. REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. Editora Pearson Prentice Hall. 9ª edição. São Paulo, 2005. Pg. 379, 568.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7ª edição. Editora Manole. São Paulo, 2008. Pg. 148 e 151.

FISCHER, André Luiz. DUTRA, Joel Souza. AMORIM, Wilson Aparecido Costa. **Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. Editora Atlas S.A., São Paulo. 2009, Pg. 122.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH, Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. Editora Atlas S.A., São Paulo, 2007. Pg. 267.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. Pg.27.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos – 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2001.**

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos. Do operacional ao estratégico**. 14ª ed. Editora Saraiva. São Paulo, 2011. Pg. 30, 38, 86, 314, 322.

NELSON, Bob. **1001 maneiras de premiar seus colaboradores**. Sextante. Rio de Janeiro, 2007. Pg. 45, 48, 157, 264.

NOBRE, Marcio Campos. **A sua empresa é globalmente sustentável?**. RH, 2008. Disponível em: <www.rh.com.br> Acesso em: 14 out. 2011.

REVISTA LIDERANÇA. **Gestão, Pessoas & Atitudes**. Setembro de 2011. Ano VII, nº 82. Pg. 54.

REVISTA LIDERANÇA. **Gestão, Pessoas & Atitudes**. Outubro de 2011. Ano VII, nº 83. Pg. 54.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. Saraiva, São Paulo, 2010. Pg. 04.

SILVA, Christian Luiz da (Org). **Desenvolvimento Sustentável – Um modelo analítico, integrado e adaptativo**. 2ª Ed. Vozes, Petrópolis, 2008. Pg. 18, 132.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 9ª edição. Editora Atlas S.A., São Paulo. 2010. Pg. 190,192.