

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TARCIANNE RANNYELLE DE SOUSA SILVA

RETENÇÃO DE TALENTOS: Um estudo de caso no Laboratório Gaspar

São Luís
2016

TARCIANNE RANNYELLE DE SOUSA SILVA

RETENÇÃO DE TALENTOS: Um estudo de caso no Laboratório Gaspar

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de Administração, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto.

São Luís

2016

Silva, Tarcianne Rannyle de Sousa

Retenção de talentos: estudo de caso no Laboratório Gaspar/ Tarcianne Rannyle de Sousa Silva. – São Luís, 2016.

84 f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Inácio Ferreira Façanha Neto

1.Retenção de talentos. 2.Qualidade de vida no trabalho. 3. Estratégia.
4. Laboratório. I.Título

CDU:658:316.42(812.1)

TARCIANNE RANNYELLE DE SOUSA SILVA

RETENÇÃO DE TALENTOS: Um estudo de caso no Laboratório Gaspar

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de Administração, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovada em: 08 de julho de 2016

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto
Universidade Estadual do Maranhão
(Orientador)

Prof. José Rômulo Travassos da Silva
Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Cíntia Ferreira Lins Barbosa
Universidade Estadual do Maranhão

À toda minha família, em especial, minha mãe Maria da Cruz de Sousa Silva que tornou a realização deste sonho possível, sendo o meu maior incentivo, minha fonte de força e de motivação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, pelo amor infinito, por me tomar para Ele me colocando sempre no seguir de seus passos, dando-me forças para prosseguir firme nesta caminhada.

A minha família por todo o amor, incentivo e amparo. Houveram fraquezas, dias de pessimismo, tantas correrias, estresses, relapsa vontade de desistir e, que se tornaram desprezíveis diante da compreensão, do abraço, do exemplo e do caminhar juntos. A trajetória se tornou possível pelo único motivo da existência de vocês. Amor e gratidão! Em especial a minha mãe, Maria da Cruz de Sousa Silva, pois eu sei que foi por correr em minhas veias o seu sangue que hoje estou aqui realizando este sonho. E ao meu pai José Ribamar de Sousa Silva que por tantas vezes fez a minha corrida ser a dele e, juntos chegamos ao pódio. Aos meus irmãos, Tarcito Raidan de Sousa Silva, Eliane dos Santos Correa Fonseca e Patrícia Gleyce de Sousa Silva, que tornaram a minha vida mais feliz. É inquestionável o quanto que o amor torna qualquer dificuldade mais fácil, qualquer queda mais leve, qualquer estresse um motivo para sorrir e qualquer caminhada mais fácil de se percorrer. Vocês são os melhores irmãos que eu poderia ter. A importância que têm em minha vida é indescritível. Eu amo vocês!

Ao meu namorado e companheiro, Daniel Carlos Busatto, que nesta transição de etapas, segurou a minha mão e me impediu de cair. A força que representa a mim hoje me faz dedicar a você essa conquista. Obrigada por ter se dedicado ainda mais, amado ainda mais e compreendido ainda mais nesse momento que mais precisei de você. Obrigada por ser meu refúgio e meu conforto.

Ao professor Inácio Ferreira Façanha Neto e toda sua orientação concedida ao longo deste tempo. Obrigada por aceitar me orientar e ter feito isso com tanta vontade e determinação, por ter acreditado no meu potencial e por sempre me motivar a crescer. Eu certamente não conseguiria fazer escolha melhor. Agradeço, também, a todos os professores da Universidade Estadual do Maranhão, por todo o conhecimento e, por ao longo desses 5 anos, conseguirem fazer eu me apaixonar cada dia mais pela Administração.

Ao Laboratório Gaspar, principalmente a Angela Gaspar que permitiu que a empresa fosse objeto de estudo deste trabalho e, a Silma de Jesus Pereira Pacheco

por todo seu apoio, empenho, disponibilidade e por ter feito a realização desse estudo acontecer.

A todos, de coração, que contribuíram para a realização deste sonho. Sozinha, sei, não chegaria até aqui.

A turma com o qual estou encerrando esta etapa pelo compartilhar, por sempre estarem disponíveis a ajudar, mas principalmente, por todos os sorrisos, abraços e por terem tornado este momento mais feliz e singular.

A todos meus amigos que, independente da circunstância, estavam ao meu lado. Foram várias madrugadas viradas estudando para alcançar o primeiro degrau de chegar na faculdade que, sem a companhia, a motivação e nossos momentos de descontração para vencer o sono, não teria sido possível. Assim, obrigada minha amiga Camila Bittencourt. No entanto, nada fora tão motivacional como saber que na UEMA teria a continuação dos nossos estudos e das nossas vidas tão perto ainda uma da outra, Eduardo Henrique Lima da Silva. Obrigada por amarem como eu que sejamos uma família só. Agradeço especialmente aos meus amigos Renan Raylson Silva Bezerra que, além de ser peça fundamental na minha vida, tornou este trabalho possível e, Eder Luís Montezuma de Araújo por ter tornado esse fim de estação ainda mais especial. Aos meus amigos de vida: Aylana Kassia Reis Câmara, Camila Mousinho Gomes, Gabriel Amasonas Rabelo Silva, Hellenayra Pinto Santos, Izabel Silva dos Passos Neta, Luanrey Brandão Campos, Marcos Almeida dos Santos, Patrick de Assis Lima, Paulo Victor Costa de Mendonça, Tomaz Peres Aragão Neto e Valeska Moreira Lindoso. Sem vocês não teria sido um sonho. Eu amo vocês!

“Deve-se ter em mente que não há nada mais difícil de executar, nem de processo mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir do que iniciar uma nova ordem das coisas”

(Nicolau Maquiavel)

RESUMO

O presente trabalho aborda um dos temas mais importantes dentro do campo da Administração que é o da Retenção de Talentos. Sabe-se que com o fenômeno da globalização a competitividade é a mola mestra do sucesso ou fracasso das organizações. Logo, cada empresa para sobreviver a essa luta diária no mercado de negócios deve possuir os melhores e mais preparados profissionais. Porém, isso requer tempo, metodologia de trabalho e treinamento. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma das ferramentas importantes para que haja sucesso nessa retenção de profissionais de talento, pois com um ambiente saudável, com uma excelente remuneração e com salários atrativos, o colaborador se sentirá motivado e realizará suas funções com maior proatividade e determinação. Assim, este estudo buscou analisar as estratégias utilizadas para esta retenção de talentos de um laboratório – Laboratório Gaspar, localizado em São Luís – MA, no intuito de diagnosticar quais são os benefícios mais valorizados pelos profissionais. Após análise. Para sua realização, foi utilizado pesquisa bibliográfica nas plataformas virtuais, como Google Livros, Scielo, Pubmed e livros, além de pesquisa de campo e estudo de caso. Após a análise de resultados, é possível afirmar que o fator de maior relevância para os funcionários é a oportunidade de crescimento, seguido do reconhecimento, do ambiente de trabalho e da remuneração, sendo que 49,3% são pessoas de 27 a 35 anos e 26,6% de 18 a 26 anos.

Palavras-chaves: Retenção de talentos. Qualidade de Vida no Trabalho. Estratégias. Laboratório

ABSTRACT

This thesis addresses one of the most important issues in the Business Administration field, which is the Talent Retention. It is known that with the phenomenon of globalization competitiveness is the master spring for success or failure of organizations. Therefore, each company to survive the daily struggle in the business market should have the best and most prepared professionals. But this requires time, work methodology and training. The Quality of Work Life (QWL) is one of the important tools to achieve success in that retention of talented professionals, since with a healthy environment, an excellent compensation and attractive salaries, the employee will be motivated and perform their duties with more proactivity and determination. Thus, this study aimed to analyze the strategies used for this retention of talents from a laboratory - Laboratorio Gaspar, located in São Luís - MA, in order to diagnose which are the most valued benefits by professional. To execute this, we used literature on virtual platforms, such as Google Books, Scielo, Pubmed and books, as well as field research and case study. After analysis of results, it is possible to say that the most relevant factor for employees is the opportunity for growth, followed by the recognition, work environment and remuneration, and 49.3% are people between 27-35 years and 26.6% between 18-26 years.

Keywords: Talent Retention. Quality of work life. Strategies. Laboratory.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos funcionários do Laboratório Gaspar.....	64
Gráfico 2 - Sexo dos funcionários do Laboratório Gaspar.....	64
Gráfico 3 - Escolaridade dos funcionários do Laboratório Gaspar.....	65
Gráfico 4 - Tempo de empresa dos funcionários do Laboratório Gaspar.....	65
Gráfico 5 - A empresa tem uma cultura de qualificação de seus funcionários?.....	66
Gráfico 6 - O seu ambiente de trabalho é agradável e prazeroso?.....	67
Gráfico 7 - A missão, a visão e cultura organizacional são aspectos que contribuem para a permanência no Laboratório Gaspar?.....	68
Gráfico 8 - O Laboratório Gaspar oferece boas condições de trabalho, propiciando aos funcionários equilíbrio na vida profissional, familiar e social?.....	68
Gráfico 9 - O Laboratório Gaspar tem ações objetivas de avaliação de desempenho?.....	69
Gráfico 10 - O Laboratório Gaspar divulga oportunidades para a seleção interna?.....	70
Gráfico 11 - O Laboratório Gaspar possui uma política de remuneração satisfatória aos funcionários?.....	70
Gráfico 12 - O item mais importante para a manutenção dos funcionários é o seu desenvolvimento pessoal e profissional.....	71
Gráfico 13 - Absenteísmo do Laboratório Gaspar nos últimos 12 meses.....	72
Gráfico 14 - O Laboratório Gaspar oferece maior estabilidade e segurança no emprego comparado à concorrência.....	73
Gráfico 15 - O Laboratório Gaspar possui política de encareiramento justa e acessível a todos?.....	73
Gráfico 16 - Qual estratégia mais influencia sua permanência em uma empresa?.....	74

ABREVIATURAS E SIGLAS

QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
PQV	Programa de Qualidade de Vida
GL	Ginástica Laboral
5S	Cinco Sentidos
4S	Quatro Sentidos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas Empresas
ARH	Administração de Recursos Humanos
ONA	Organização Nacional de Acreditação
TI	Técnico de Informática

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	O SENTIDO DO TRABALHO NO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES ..	15
2.1	Satisfação no trabalho e sua influência na QVT	18
2.2	A motivação do empregado	20
2.3	A importância da QVT na Retenção de Talentos	23
2.4	Implantação de Programas de Qualidade de Vida (PQV)	28
3	QUALIDADE TOTAL E A INFLUÊNCIA NA RETENÇÃO DE TALENTOS	35
3.1	O Sistema 5S	35
3.2	Os cinco sentidos da Qualidade	36
3.2.1	Seiri	36
3.2.2	Seiton	37
3.2.3	Seiso	37
3.2.4	Seiketsu.....	38
3.2.5	Shitsuke.....	38
4	A IMPORTÂNCIA DO SER HUMANO NO TRABALHO E A RETENÇÃO DE TALENTOS	44
4.1	Os modelos e critérios	45
4.1.1	Modelo de Nadler e Lawler.....	45
4.1.2	Modelo de Hackman e Oldhan	46
4.1.3	Modelo de Walton.....	47
4.2	Planejamento estratégico e gestão de pessoas	49
5	METODOLOGIA	56
5.1	Tipo de pesquisa	56
5.1.1	Quanto aos fins	57
5.1.2	Quanto aos meios	57
5.2	População e amostra	57
5.3	Técnica de coleta	58
5.4	Tratamento dos dados	59
6	LABORATÓRIO GASPAR	60
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
7.1	Perfil dos funcionários do Laboratório Gaspar	63
7.2	Estratégias de Retenção de Talentos relevantes para os funcionários	66
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75

REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE.....	82
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos funcionários do Laboratório Gaspar	83

1 INTRODUÇÃO

É de total relevância comparar, no mundo empresarial, a mudança de cenários que fora favorecida com a evolução da gestão de pessoas ao decorrer dos anos. O que há algum tempo era denominado somente por recrutamento e seleção de forma bem simplificada, no mundo moderno empresarial surgiram vários novos conceitos que trouxeram uma nova visão que desencadeou uma grande transformação econômica, social e tecnológica.

O capital financeiro que, outrora, era visto como o único fator de sucesso das Organizações, hoje é percebido que na hierarquização de importância, o capital humano tomou o topo, sendo atualmente o fator crucial para o sucesso nesse mercado cada vez mais competitivo.

A era do conhecimento que se iniciou na década de 1990, e se estende até hoje, é caracterizada por constantes mudanças, flexibilidade e descentralização de vários segmentos. Sejam nos processos, ou no ambiente organizacional, ou investindo em novos sistemas e tecnologias, ou mesmo no comportamento de seus funcionários.

Acontecimento este que ocorreu devido a velocidade que as informações passaram a circular com o avançar da tecnologia. Foi a partir daqui que a preocupação com a área de recursos humanos foi aumentando, havendo uma grande valorização dos profissionais que se adequam a este novo momento, ganhando um novo perfil, possibilitando inovações dentro das empresas.

Com disponibilidade fácil de recursos financeiros, tecnologia e matéria-prima, neste novo cenário, as organizações precisam agir de forma estratégica para se manter na concorrência. Esta forma é investir de modo que instigue seus funcionários a inovarem e se adequarem as novas regras do mercado e, além disso, investir para que eles permaneçam na empresa.

A Qualidade de Vida no trabalho se faz imprescindível quando as empresas são conscientes de que seus funcionários são peças fundamentais da organização. Aqui engloba o ambiente organizacional, a estrutura, treinamentos, rodadas de feedback sobre o desempenho, a saúde dos funcionários, segurança no trabalho, dentre outros. E, influencia diretamente no comportamento dos empregados que, quando se tem Qualidade de Vida, gera satisfação destes mesmos, atingindo de forma secundária na empresa, favorecendo em benefícios como: melhores desempenhos,

redução dos custos operacionais, tratamento do absenteísmo e baixa a rotatividade e, por conseguinte, a produtividade aumenta.

Há um leque de estratégias que podem ser utilizadas pelas organizações a fim de conseguir reter talentos. Mas para isso, faz-se necessário conhecer o perfil dos funcionários, quais são as suas necessidades, o que buscam e o que rejeitam. Por este motivo, é primordial o estudo do perfil destes funcionários para o acerto da utilização adequada das estratégias.

Diante das informações citadas, tem-se o seguinte problema: “Quais estratégias são utilizadas pelas organizações para a Retenção de Talentos?”.

Para responder o questionamento levantado, fez-se necessário o estudo de uma organização, que neste trabalho será tratado no Laboratório Gaspar. O estudo tem por objetivo principal: diagnosticar e analisar as estratégias da organização Laboratório Gaspar para a retenção de seus talentos, e como objetivos específicos: a) apresentar a importância da nova visão do talento humano como principal ferramenta das organizações para se manterem competitivas; b) identificar as estratégias utilizadas para a retenção de talentos; c) diagnosticar quais são as estratégias mais valorizadas pelos profissionais da organização em questão; d) propor estratégias para a retenção de talentos com base nas informações obtidas pelos funcionários.

Para a realização deste estudo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, de campo e estudo de caso. Foi estruturado em oito capítulos, sendo este o primeiro, que se trata da introdução e nele foi apresentado o problema, os objetivos e a relevância do estudo. No segundo, há um levantamento bibliográfico sobre o sentido do trabalho, abordando o conceito do termo e a motivação e a satisfação das pessoas com base na qualidade de vida no trabalho.

Já no terceiro capítulo é abordado a influência da qualidade total na retenção de talentos e como os benefícios do sistema 5S alteram a forma de organização, favorecendo na retenção de talentos. No quarto capítulo será apresentado a importância do ser humano no trabalho. No quinto capítulo, há a especificação dos procedimentos metodológicos. No sexto foi caracterizado o objeto de estudo, o Laboratório Gaspar, localizado em três municípios do Maranhão: São Luís, São José de Ribamar e Santa Inês. O sétimo capítulo é composto pela estudo de caso, juntamente com a análise dos resultados obtidos. No oitavo e último capítulo, as considerações finais do estudo, seguidas das referências e apêndice.

2 O SENTIDO DO TRABALHO E AS ORGANIZAÇÕES

A empresa do século XXI é dinamicamente efêmera, ou seja, o que é rotina em um determinado momento, não é para todo o sempre. Isso é visivelmente apoiado no mundo que urge por novidades e adaptações. Logo, o sentido do trabalho é duramente algoz para quem não se adequar a essa nova rotina cotidiana de mercado.

Segundo Rochi (2010), a palavra trabalho possui uma variedade de significados, chegando até o ponto de ser visto como uma função inferior, comumente executado por escravos. Durante um período a ideia do trabalho soava como algo aversivo, sendo associado ao sofrimento, à tortura, à dor etc. Porém, com o advento da Revolução Industrial há uma virada radical nas relações do trabalho, pois fez com que os trabalhadores fizessem parte do processo de uma maneira fragmentada.

O mesmo autor (2010, p. 35-36) exprime:

Na psicodinâmica, a concepção do trabalho é visto como portador de sofrimento e algo que afasta o indivíduo do prazer, somente através da sublimação o mesmo consegue superar. Deve-se considerar que ainda a ideia do trabalho significa sofrimento, dor e algo que se pudesse ser evitado, boa parte dos seres humanos o faria. Porém, não há como negar que a necessidade de sobrevivência empurra-os para o trabalho. Mesmo assim, o trabalho ocupa um importante papel na sociedade.

(...) Diante desse contexto, o sentido do trabalho acompanha as transformações ocorridas no ambiente, apesar de o trabalho continuar sendo um dos principais caminhos para a realização humana, visto que o mesmo pode significar, muitas vezes, a própria identidade. Boa parte da realização o indivíduo encontra primeiramente na esfera do trabalho, visto que o mesmo pode ser considerado uma necessidade existencial.

O trabalhador só se sentirá atuante e satisfeito, no contexto do seu ambiente de trabalho, se houver políticas que preservem a sua identidade e que se estabeleça, mesmo que métodos conservadores, menos ou nenhum controle pelas organizações que o administram.

Morin (1990, p. 78) fala em “três estados psicológicos” que influenciam na motivação e na satisfação de um indivíduo no seu ambiente laboral:

- O sentido que uma pessoa encontra no seu trabalho;
- O sentido de responsabilidade que ela vivencia em relação aos resultados obtidos;
- O conhecimento de seu desempenho no trabalho.

As relações que se permeiam no sistema de trabalho entre indivíduo e empresa permeiam a ótica da satisfação pessoal. Para que haja sentido na esfera laboral, menor tem que ser o desgaste físico ou psicológico do empregado.

Dejours (1991, pg. 52) nos ensina que:

O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. (...) A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento.

O papel do administrador, nesse universo caótico de relações, cada vez mais se torna central, pois é ele, com o uso de suas ferramentas, que conseguirá equacionar os caminhos para o bem-estar da empresa e de seu empregador. Apesar de haver falhas enormes e lacunas que beiram o abismo, o potencial desse profissional corroborará para o sucesso no ambiente de trabalho.

Ainda mais que o trabalhador, em um grande número, tornou-se alienado neste circo de horrores, trocando a sua força produtiva de trabalho por um salário, ou seja, gastando e se desgastando o que de melhor e mais valioso possui: o seu tempo. O trabalhador não percebe, mas é um mero produtor de riquezas para o capitalismo, como nos ensina Meksenas (2001, p. 48):

Na realidade o capitalismo trouxe o progresso e riqueza apenas para algumas pessoas, pois as indústrias desenvolviam-se de tal modo que seus proprietários (burgueses ou empresários) ficavam riquíssimos e poderosos; no entanto, a classe trabalhadora que fabricava todos os bens recebia um salário miserável.

A utopia das relações humanas caminha no sentido inverso de suas práticas e necessidades. Há uma sociedade ávida pelo imediatismo, pela competitividade, pelo egoísmo e que não consegue alijar os seus medos. O mundo, ao nosso redor, projeta uma farsa, que nos coloca como marionetes e seguidores de um projeto, até certo ponto maldoso, sendo implementado no ambiente de trabalho, camuflando a realidade, transformando o empregado em um produto descartável, o tornando, até mesmo, em ser isolado de suas mais valorosas convicções.

Neste contexto, Handy (1995, p. 25) explica:

O problema começou quando transformamos o tempo em uma mercadoria, quando compramos o tempo das pessoas em nossas empresas em vez de comprar a produção. Quanto mais tempo você vende, nessas condições, mais dinheiro fará. Então, há uma troca inevitável entre o tempo e o dinheiro.

Ao analisarmos o ambiente das organizações, há uma série de conceitos que contribuem para a sua sistematização e equilíbrio da sociedade no ambiente de trabalho; além de associar-se a vários segmentos e setores.

Chiavenato (2002, p. 363) escreve o seguinte:

As organizações vivem em um mundo humano, social, político, econômico. Elas existem em um contexto ao qual denominamos *ambiente*. *Ambiente* é tudo o que envolve externamente uma organização. (...) Nenhuma organização é autônoma ou autossuficiente. Toda organização depende de outras organizações e da sociedade em geral para poder

sobreviver. Existe uma interdependência das organizações com a sociedade em geral em função das complexas interações entre elas. E algumas das consequências dessa interdependência são: mudanças frequentes nos objetivos organizacionais à medida que ocorrem mudanças no ambiente externo e um certo controle ambiental sobre a organização, o que limita sua liberdade de agir. Cada organização desenvolve *estratégias* para lidar com o seu *ambiente*.

A sociedade vem sofrendo drásticas mudanças nas últimas décadas. Os modelos e formas de trabalho vêm modificando-se, rapidamente. Os meios e as relações de como são tratados as relações empregatícias, também. Há uma supervalorização na especialização e novos cargos são criados a cada momento. O embate tecnológico em contraste com a força de trabalho é um paradigma que se instala. Os trabalhadores são cada vez mais pressionados a uma mudança radical de perfil ou de adequação ao lado cultural do ambiente organizacional. As relações de trabalho já não são as mesmas. Uma série de concepções são impostas para serem seguidas como missão e propósito. Fazendo o trabalhador ficar em um verdadeiro fogo cruzado. O administrador, com seu aporte teórico e prático, pode equacionar essa estrada longa e sinuosa a horizontes mais límpidos e menos conflitantes. (CHIAVENATO, 2002)

Existem várias empresas que implantaram em sua rotina administrativa o tempo livre ou até mesmo o serviço em um escritório instalado na casa do empregado. Tais empresas buscam nesse profissional um lampejo maior de criatividade e também para que se sintam menos pressionado ao ambiente das empresas; fazendo com que esse trabalhador se sinta mais livre e feliz. Sobre esse aspecto Limongi-França (2010, p. 101) aponta que:

O ócio faz parte do trabalho? Essa foi a principal questão abordada na 20ª reunião, realizada em novembro de 2000. A maioria dos participantes (49%) acredita que o ócio é importante para o desenvolvimento da criatividade e a resolução de problemas. Esse grupo considera que o equilíbrio entre o ócio e o trabalho depende da boa administração pessoal do tempo. Em contrapartida, boa parte dos pesquisados (29%) afirma que o ócio ainda não faz parte de nossa realidade, mas ressalta que esse conceito está mudando, podendo ser incorporado pelas organizações no futuro. Os demais participantes acreditam que o ócio está relacionado com o tipo de trabalho e que é necessário, principalmente, se ele for intelectual.

Outro ponto crucial é o lado burocrático, que emperra a economia e também maiores investimentos. O *status quo* humano de procurar sentido por meio do trabalho é um caminho crucial nos tratados entre empregados e empregadores. A função latente do administrador é o de fazer o melhor trabalho para que os empregados realizem suas funções da melhor forma possível.

Os estudos da mesma autora (2010, p. 29-30) apontam para que:

Embora não exista uma definição precisa do conceito de Qualidade de Vida na escola de pensamento condição humana no trabalho, três aspectos fundamentais referentes ao constructo Qualidade de Vida foram abstraídos de um grupo de especialistas de diferentes culturas: subjetividade, multidimensionalidade, presença de dimensões positivas (mobilidade, por exemplo) e negativas (dor, por exemplo). (...) O reconhecimento da multidimensionalidade do constructo refletiu-se na estrutura do instrumento, baseada em seis domínios: físico, psicológico, nível de independência, relações sociais, meio ambiente e espiritualidade/religião/crenças pessoais. A ideia de criar escolas de pensamento de QVT que integram e localizam as demandas de qualidade de vida nas empresas pode ser um avanço importante da consolidação de uma nova competência da administração (LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 29-30).

Porém, alguns administradores conseguem atingir esse objetivo por meio do medo, de punições ou de recompensas externas, às vezes, esquecendo-se de que as tarefas ficarão muito mais facilitadas se os empregados comprarem a ideia do que a contabilidade lhes impõe a realizar, o que implica decisivamente no desempenho das funções que são executadas pelos empregados e o devido grau de satisfação.

2.1 Satisfação no trabalho e influência na Qualidade de Vida no Trabalho

A Satisfação no Trabalho tem despertado interesse por psicólogos, principalmente da área organizacional, desde meados do início da década de 1930, como parte importante na rotina de trabalhadores de vários setores. (DEJOURS, 1996)

Esse tema é de suma importância, pois influencia diretamente no desempenho do trabalhador, não só em sua conduta comportamental no ambiente laboral, mas também em sua vida social, interferindo diretamente em sua saúde mental.

Weiss (1991) aborda que a Satisfação no Trabalho tem sido definida de diferentes modos, dependendo do referencial teórico abordado. Mas o conceito elaborado por Locke que determina que os elementos causais da satisfação no trabalho estão relacionados ao próprio trabalho e a seu conteúdo, possibilidades de promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho, relações com colegas e subordinados, características da supervisão e gerenciamento e políticas e competências da empresa.

Segundo Fernandes (1996), apesar de toda a badalação com as ferramentas de qualidade e com as novas tecnologias, é fato que os trabalhadores estão insatisfeitos com a rotina de trabalho, com a falta de relevância que tem se dado

aos seus talentos e que a consequência disto é o aumento do absenteísmo, a baixa no rendimento, uma rotatividade elevada e greves mais numerosas.

Peterson; Dunnagan (1998) comentam que as relações entre os três fenômenos – fatores psicossociais no trabalho, satisfação no trabalho e saúde, não estão suficientemente claras e necessitam de estudos mais aprofundados. Por isso, faz-se necessário estudar essas relações, identificando as possíveis associações entre satisfação no trabalho e aspectos da saúde do trabalhador e verificar se estas associações são influenciadas por características sociais e funcionais.

Dejours; Betiol (1994) afirma que as condições de trabalho prejudicam a saúde do corpo do trabalhador, enquanto a organização do trabalho atua no nível do funcionamento psíquico. A divisão de tarefas e o modo operatório evocam o sentido e o interesse de trabalho para o sujeito, e a divisão de homens mobiliza os investimentos afetivos, a solidariedade e a confiança.

Pode-se imaginar que o profissional de administração de uma empresa construa representações muito peculiares sobre suas funções, seja com base em suas próprias vivências de prazer e sofrimento, oriundas do embate entre os registros subjetivos de cada um e as características da organização do trabalho na Unidade de Recursos Humanos, seja com base na percepção e no entendimento que constroem sobre o que se passa com seus companheiros de empresa.

Davis; Newstron (1992) diz que embora compartilhem questões comuns com esses parceiros de profissão, os profissionais de administração vivenciam problemas específicos de sua posição na empresa, tais como os conflitos entre seus valores pessoais e os da organização e os medos e ansiedades originados por um pensar que eventualmente se coloque na contramão da ortodoxia da Unidade e que nem sempre é bem aceito por seus superiores.

Conforme Dejours (1996, p. 137): “O sofrimento é inevitável e ubíquo. Ele tem raízes na história singular de todo sujeito, sem exceção. Ele repercute no teatro do trabalho ao entrar numa relação, cuja complexidade já vimos, com a organização do trabalho”.

Segundo Davis; Newstron (1992, p.123):

[...] satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação da vida [...] a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa”. Uma crescente quantidade de atenção tem sido dada às necessidades de renda das pessoas, cuidados médicos e outros serviços. Entretanto a qualidade de vida no trabalho é definida não só pelo

que é feito para as pessoas, mas também pelo que eles fazem por si próprios e pelos outros.

A compreensão que os profissionais de administração possuem a respeito do sofrimento humano nas organizações influi nas concepções, atitudes e decisões por eles tomadas e na maneira como lidam com as pessoas na empresa. Por outro lado, oferece o suporte ideológico às estratégias e às ações da área de contabilidade. E se, por alguma razão, aí ocorre uma dissonância, surge o conflito de valores e o sofrimento.

2.2 A motivação do empregado

Para Davis; Newstron (1992) é necessário criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. As pessoas podem ser motivadas para o bem ou para o mal, fazendo aparecer o melhor ou o pior do que elas têm. Se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontos a assumir as atitudes e os valores do motivador, os comportamentos não serão permanentes.

Segundo Davis; Newstron (1992, p. 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Dizer às pessoas que se espera que elas façam o melhor significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. Segundo Davis; Newstron (1992, p. 28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”.

Os colaboradores precisam saber o que a administração espera que produzam, e de que maneira. E estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho. Responsabilidades são os resultados que se espera obter nas pessoas que se está procurando motivar. Se estas pessoas não sabem que resultado está se esperando

delas, certamente não poderão atingi-los. Segundo Weiss (1991, p. 29), “cada pessoa também deve conhecer suas responsabilidades individuais”.

Parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela. Segundo Weiss, (1991, p. 32) “as pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”.

Lopes (2011) diz que a vontade de trabalhar bem deteriora e as pessoas ficam desmotivadas, apenas por haver obstáculos em seu caminho, ou se não entendem o que se espera delas, ou como seu trabalho será avaliado. Os obstáculos mais sérios são criados frequentemente pelos supervisores. Muitos deles pedem coisas impossíveis enquanto outros não pedem nada. Muitos deixam de fornecer os recursos necessários para execução das tarefas. Alguns não são coerentes em suas expectativas e as mudam com frequência.

Muitos têm uma constância excessiva em suas expectativas, tornando-se inflexíveis, e não são capazes de enfrentar alterações nas condições de trabalho. Outros ainda não são sensíveis a necessidades de seus empregados. A falta de capacidade ou de habilidade do empregado, forma uma barreira enquanto que a empresa ergue barreiras quando não proporciona treinamento, oportunidades de carreira ou recompensas apropriadas. (LOPES, 2011).

Conseguir o máximo e o melhor dos outros significa dizer que você deve estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, deve reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve deixar que o empregado pague o preço pelo mal resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso (WEISS, 1991, p. 36).

De acordo com Matos (1997), os fatores que influem, decisivamente, sobre a motivação humana são:

- Trabalho em grupo;
- Reconhecimento, segurança e integração ao grupo;
- Necessidades fisiológicas;
- Necessidade de segurança material;
- Necessidades sociais;
- Necessidade do ego;
- Necessidade de autorrealização.

O ambiente das sociedades industriais avançadas nas quais a sobrevivência não constitui mais a principal motivação para o trabalho está gerando uma nova atitude face à organização. A capacidade de liderança de um administrador, quer dizer, sua capacidade de motivar, dirigir, influenciar e comunicar-se com seus subordinados.

Mattos (1997) afirma ainda que os administradores só podem liderar se os subordinados estiverem motivados para segui-los. É importante porque os administradores, por definição, trabalham com as pessoas, e por intermédio delas. A motivação é curiosa porque os motivos não podem ser observados ou medidas diretamente, tem que ser inferidos do comportamento das pessoas.

A motivação não é a única influência no nível de desempenho de uma pessoa. Dois outros fatores envolvidos são as capacidades do indivíduo e suas compreensões dos comportamentos necessários para conseguir um ótimo desempenho; este fator chama-se percepção do papel. (MATTOS, 1997).

Assim, se qualquer fator for baixo, o nível de desempenho provavelmente será baixo, mesmo que os outros fatores estejam em nível elevado.

Segundo Luchesi (2000) a perspectiva do conteúdo no estudo da motivação ressalta a compreensão dos fatores internos dos indivíduos que fazem com que eles ajam de determinada maneira. Os indivíduos têm necessidades interiores, que são levados, pressionados ou motivados a reduzir ou satisfazer.

Quer dizer, os indivíduos agirão para a satisfação de suas necessidades. Os administradores podem determinar as necessidades dos subordinados, observando o que eles fazem e podem prever e o que os subordinados farão, descobrindo quais são suas necessidades.

Na prática, porém, a motivação é muito mais complicada. As necessidades diferem consideravelmente entre as pessoas e mudam com o tempo. Além do mais, diferenças individuais complicam demais o trabalho de motivação do administrador. Muitos administradores, altamente motivados para conseguir poder e status, acham difícil compreender que todos tenham os mesmos valores e anseios que eles têm. (MATTOS, 1997)

As maneiras pelas quais as necessidades acabam sendo traduzidas em atos variam, consideravelmente, entre as pessoas. Quem tem uma grande necessidade de segurança pode “agir com segurança” e evitar aceitar responsabilidades por temer o fracasso ou a perda do emprego. As reações das

peças à satisfação ou à não satisfação de uma necessidade variam. Quanto mais conseguirmos conhecer as pessoas que nos cercam (e a nós mesmos), mais capazes seremos de entender suas necessidades e o que as motivará. (LUCHESE, 2000).

Todavia, o comportamento humano depende de tantas complexidades e alternativas que somos obrigados a fazer previsões incorretas em um bom número de vezes. Todo o sistema de forças que atuam sobre o empregado tem que ser levado em consideração para que a motivação do mesmo possa ser adequadamente compreendida.

2.3 A importância da QVT na Retenção de Talentos

As organizações estabelecem linhas mestras para suas atividades. Os objetivos constituem, também, uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e, na verdade até sua existência. As organizações são sistemas sociais.

As organizações combinam ciência e pessoas, menos tecnologia e humanismo. A tecnologia é suficientemente difícil em si mesma, mas quando se juntam pessoas, chega-se a um sistema social imensamente complexo cuja compreensão é realmente desafiante. A sociedade deve compreender as organizações e fazer delas um uso adequado porque são necessárias para que se atinja os benefícios da civilização. Elas são necessárias para a paz mundial, para o sucesso do sistema de ensino, bem como para outros objetivos benéficos que as pessoas perseguem. O progresso da nossa sociedade depende de organizações eficazes (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p. 4).

O comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível, isso ocorre porque ele nasce de necessidades humanas e dos sistemas de valores. Todavia ele pode ser parcialmente compreendido em termos de pressupostos das ciências do comportamento da administração e outras disciplinas. Não existem fórmulas simples para se trabalhar com pessoas. Não existe uma solução perfeita aos problemas da organização.

Tudo o que pode ser feito é aumentar o nosso conhecimento e habilidades de tal forma que os relacionamentos no trabalho possam ser mais bem avaliados. Os objetivos são desafiadores e valem a pena. Quando as pessoas entram numa organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu

desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes, são facilmente perceptíveis, mas frequentemente tais forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem enormemente de uma pessoa para outra. (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p. 65).

A organização racional, a qual obriga que se comporte segundo regras, é apenas uma parte do real funcionamento da organização, aliás, à parte procurada. Para o organismo humano se ressentir com as exigências da racionalidade, simplicidade e passividade que a teoria clássica da organização pressupõe. Os indivíduos são complexos, variados e animados. Apresentam necessidades, às vezes profundas, muito antes de entrarem em uma organização, e não as deixam de lado no momento de seu ingresso (TANNENBAUM, 1973, p. 53).

Em termos comportamentais, a organização se move através de duas formas distintas: formal e informal. A organização formal, delineada pela racionalidade, é apenas um plano de conduta traçado pelos organizadores, a fim de dar perfeita execução ao funcionamento da organização. (SIMON; SMITHBURG; WAHRLICH, 1986)

Porém, como explicam Simon; Smithburg; Wahrlich (1986, p. 51): “Quase sempre o quadro real de comportamento e de relações apresentado pelos membros de uma organização se afasta, ligeira ou amplamente, do plano formal de organização”.

As organizações, na verdade, não funcionam exatamente como deveriam, mas a idealização [...] é bastante útil como ponto de partida, pois equipara-se, em vários aspectos, aos modelos clássicos descritos na literatura sociológica e da administração [...] tais modelos apresentam a organização como um sistema altamente racional e impessoal, no qual se ignora quase que totalmente a psicologia dos elementos que a compõem (TANNENBAUM, 1973).

O ponto vital é que a estrutura organizacional é um arranjo das relações de trabalho de indivíduos e não simplesmente um processo impessoal de unir tijolos para construir um edifício. Sendo um sistema de ordenação de seres humanos complexos, está sujeita, em determinados casos, as modificações que as possíveis combinações de personalidades possam exigir (WAHRLICH, 1986).

Uma maior participação, como a demanda pela gestão da qualidade, implica maiores esforços e energia da parte dos trabalhadores, bem como uma maior parcela de responsabilidade a assumir. E, nem como todos os trabalhadores possuem

a mesma estrutura motivacional, o processo de mobilização implica uma ampla relação de fatores que afetam sua qualidade de vida no trabalho.

Rodrigues (1999) diz que a tecnologia de Qualidade de Vida no Trabalho pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleva o nível de satisfação do pessoal, eleve-se também a produtividade das empresas como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

A grande lição da teoria organizacional é a de que os indivíduos que compõem uma organização, e sobretudo os membros menos categorizados na hierarquia, recusam-se a ser tratados como instrumentos e reivindicam, através de comportamentos que a elite administrativa frequentemente define como ineficientes, e ineficazes, a sua condição humana (RODRIGUES, 1999).

Um programa de Qualidade de Vida no Trabalho tem como meta gerar uma organização mais humanizada, na qual os trabalhadores envolvem, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível do cargo, recebimentos de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento pessoal do indivíduo.

Matos (1997) afirma que é evidente que nem todos os problemas de produtividade das empresas, e nem todo tipo de insatisfação do empregado, em qualquer nível, podem ser resolvidos pela Qualidade de Vida no Trabalho. Não há Qualidade de Vida no Trabalho sem Qualidade Total, ou seja, sem que a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividade festivas de conagração, embora essas sejam importantes em uma estratégia global.

A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa, empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias (MATOS, 1997).

No entanto, sua aplicação conduz, sem dúvida, a melhores desempenhos, ao mesmo tempo em que evita maiores desperdícios, reduzindo custos operacionais. Segundo Fernandes (1996, p.24), “a qualidade é antes de tudo uma questão de atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que o sistema, as ferramentas e os métodos de trabalho”.

A implantação da Qualidade de Vida no Trabalho passa, portanto, pela conscientização definitiva da presença da informalidade na organização. Quando contrata uma pessoa para trabalhar, a organização burocrática geralmente ignora a existência do indivíduo enquanto ser, que se comporta informalmente, ou seja, ignora a QVT.

O empregado, ao atuar dentro de uma função previamente elaborada para executar, dá vazão ao seu real jeito de ser, expressando uma busca por uma qualidade de vida que possui na sua vida privada. Aparece e se agrava à medida que a organização obriga o indivíduo a se submeter a seus procedimentos, rotinas, regras, tornando-o submisso, obrigando-o a ter uma curta perspectiva temporal, fazendo-o atuar sob forte controle e, portanto, com pouca margem de liberdade e ação. Este conflito se agrava com a rigidez da estrutura, com a mecanização, e, do ponto de vista da pessoa, com o crescer do nível intelectual do indivíduo (CORADI, 1985, p. 99).

O trabalho é visto como não tendo qualidade de vida, como não sendo humano. Segundo Rodrigues (1999, p.11):

[...] o trabalho é indesejado, justamente porque na atual sociedade, com muita frequência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizada, cheia de normas e rotinas, ou então, cheio de exigências e conflitivo com a vida social ou familiar”.

Por um lado, o indivíduo por ser humano, e porque a organização não corresponde à totalidade de sua vida, sempre manifestará, dentro das organizações, o comportamento informal. Por outro lado, este esquema racional que exige comportamento formal é importante e necessário para o funcionamento das organizações.

É importante salientar que a organização não é nem jamais será o fórum substituto de sua vida privada. Incluem-se no conceito de organizações formais as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões, além das empresas, clubes, sindicatos, partidos e o Estado, excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e famílias. As organizações caracterizam-se por premissas estruturais, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos (ETZIONI, 1974, p. 9).

A organização, na sua contínua busca pela racionalidade, estabelece a melhor estrutura formal e assim tenta controlar o comportamento humano que nela se

insere, pois está interessada na execução, por parte de cada pessoa, de suas funções dentro de seus cargos (trabalho).

A cultura de grupo, com os valores, crenças, princípios e normas, estabelece uma maneira típica de comportamento, que muitas vezes é expressa através do que se convencionou denominar de “filosofia da empresa”, como artifício do que é permitido ou do que é rejeitado. Essas limitações culturais ganham foros de verdade, tão fortes em determinados ambientes, que se tornam barreiras e renovação. Passam a ser paradigmas que, por não serem questionados, levam a uma perigosa acomodação cultural. Não se desenvolve a visão crítica e assim poucos são capazes de perceber crises instaladas e riscos de tendências (MATOS, 1997).

No entanto, como afirma Coradi (1985), para a formação do meio em que se vive é imprescindível que se inclua, através de uma filosofia humanista, o ponto de vista do indivíduo como um todo. Ou seja, os seres humanos precisam de condições, que não são só racionais, para expressar sua capacidade de trabalhar.

Matos (1997) diz que eles necessitam de remuneração justa em relação ao que fornecem como trabalho, condições físico-psicológicas propícias e agradáveis ao trabalho, e benefícios sociais além do trabalho que preencha o restante do espaço não ocupado inteiramente pela racionalidade inseparável e necessária à organização. Se não houver uma preocupação com a condição humana global dentro do trabalho, não se poderá entender o que seja QVT, pois o ser humano não é uma simples peça tal fácil de ser compreendida.

No trabalho, a melhoria de certas condições não garante e não leva necessariamente a maiores níveis de satisfação de quem trabalha em tal ambiente. Assim, é que, se melhorarmos a qualidade de vida no trabalho, ou seja, as condições de supervisão, a qualidade das relações departamentais, as práticas administrativas e, em certa dimensão, as condições físicas e o salário, com tais melhorias a empresa não garantirá, necessariamente, níveis mais elevados de satisfação e, logo, a Qualidade de Vida. (MATOS, 1997)

Porém, pelo contrário, quando tais fatores de higiene, em lugar de se tornarem melhores, piorarem, caindo a níveis que os empregados já não aceitam sem contestação, então a insatisfação começa a se manifestar. Em outras palavras, a melhoria dos fatores de higiene não aumenta a satisfação, não motiva, mas a sua piora traz a insatisfação (CORADI, 1985, p. 142).

Apesar de toda badalação em cima das novas tecnologias de produção, ferramentas da qualidade, etc., são fato facilmente constatado que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma maior rotina de trabalho, de condições de trabalho inadequadas às vezes até de nível desumano. Estes problemas ligados à insatisfação no trabalho têm consequências que geram uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, e, em decorrência, na responsabilidade empresarial. (JACINTO, 2007).

Assim, os administradores não podem estabelecer as condições que levam hoje à satisfação mais elevada e não dar atenção, ainda mais porque as necessidades dos empregados podem mudar de repente. Os administradores precisam prestar atenção nas atitudes dos empregados semana a semana, mês após mês, ano após ano para que este se aperfeiçoe.

Como afirmam os autores mencionados anteriormente, não se pode verificar a qualidade de vida no trabalho sem levar em conta a dimensão “remuneração”. Ocorre que, toda espécie de “emprego” está, indispensavelmente, associado a uma remuneração, o que já não ocorre com o trabalho. É possível haver trabalho sem remuneração, mas não “emprego” sem remuneração, isso é uma retórica dentro das concepções do trabalho.

O homem é empregado para trabalhar e pelo seu trabalho recebe uma remuneração. Interessa-se averiguar a qualidade de vida no trabalho, na vida profissional e não na vida privada, o indicador desta humanização pela via salarial, tem de ser proporcional ao que se faz no trabalho e não à manutenção da sua vida fora. (MATTOS, 1997)

Desta forma, mesmo que o trabalho se constitua em um meio socialmente aceito, para que os seres humanos garantam a sua sobrevivência através da remuneração, a mensuração da qualidade de vida no trabalho deve se ater ao que se faz na organização para recebê-lo.

2.4 Implantação de Programas de Qualidade de Vida (PQV)

A Qualidade de Vida no Trabalho somente ocorre no momento em que as empresas tomam consciência que os seus trabalhadores são partes fundamentais de sua organização. Assim, eles devem ser vistos como um todo.

Segundo Campos (1992), um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade de vida está na premissa de que, somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar, sendo, assim, torna-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos trabalhadores e, nesse sentido, o processo que permeia a subjetividade são de grande importância para detectar a percepção dos trabalhadores sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida do trabalho.

Segundo Maslach; Leiter (1999), atualmente, os trabalhadores passam muito mais horas convivendo em um ambiente laboral do que convivem com seus familiares. Com isso os desgastes físicos e emocionais alastram-se nos locais de trabalho. Isso ocorre, na maioria das vezes, pelo desencontro da natureza do trabalho e a natureza da pessoa que realiza esse trabalho.

Os autores enfatizam também que o desgaste emocional nos trabalhadores diz mais sobre as condições de trabalho dos colaboradores do que sobre eles mesmos. Algumas das maiores fontes do desgaste são: excesso de trabalho; falta de controle; falta de recompensa; falta de união; falta de equidade e conflito de valores. O desgaste afeta tanto o indivíduo e os seus familiares quanto às empresas, afinal a diminuição da tolerância ao estresse e redução do apoio em suas vidas pessoais, os tornam incapacitados em lidar com os problemas do trabalho, diminuindo a capacidade de produtividade.

Acredita-se que uma das soluções para este problema seria que a própria empresa criasse ações preventivas, além de programas de QVT, pois à medida que o trabalhador ganha, a empresa também através do ganho secundário. Entretanto para se conseguir a aprovação da diretoria e colocar em prática, ações como essas, não é um processo simples.

Deve-se provar que com estas ações, conseguir-se-á redução de custos mais altos no futuro. Para tal, devem-se utilizar argumentos fundamentados no ganho secundário, cujo significado é os ganhos que a empresa obterá pela redução de despesas relacionadas à saúde dos trabalhadores. (CAMPOS, 1992)

Limongi-França (2004) comenta sobre alguns dos vieses apresentados pelos programas de qualidade de vida, motivos pelos quais, ainda hoje, não são aceitos pela maioria das empresas. Um exemplo é a forma como são vistos pelas organizações, assumindo de forma geral três visões diferenciadas:

1) o enquadramento legalista – resumido ao cumprimento de regras impostas pela legislação ou por obrigação em situações específicas, tais como exigências feitas por grandes clientes, exigências de programas de certificação de qualidade;

2) o enquadramento paternalista - realizados no intuito de fazer com que o indivíduo se sinta bem em seu ambiente laboral. A preocupação e o objetivo principal, neste sentido, é exclusivamente o indivíduo e não há, necessariamente, uma interligação destes programas com as estratégias da organização;

3) a visão estratégica - os programas são percebidos como parte integrante da visão estratégica organizacional, atrelados ao resultado planejado pela organização (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Cabe aos profissionais especializados na saúde dos trabalhadores procurarem maneiras, pautadas na legislação e fundamentação científica, para que haja a aceitação e mudança de conceitos das empresas.

Entretanto, caso não seja possível implantar grandes ações, há a possibilidade de se colocar em prática, dois grandes valores básicos, com comprovação científica, que podem ser desenvolvidos dentro das empresas e, que não geram nenhum custo e, que promovem também a qualidade de vida dos trabalhadores: desenvolver a autoestima e a empatia. Um planejamento estratégico é fundamental para implementação das ações e programas de QVT a serem implantados. Estes envolvem diagnósticos e implantação de melhorias, inovações gerenciais, inovações tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Existem várias medidas a serem aplicadas, como remuneração justa, manutenção de um ambiente físico, psicológico e social mais saudável, e implantação de uma política de benefícios sociais, criando assim, condições para que o sistema racional funcione. As empresas americanas que desenvolvem programas de promoção à saúde não os fazem por bondade, os motivos têm mais a ver com o ganho secundário, ou seja, aumento da produtividade, competitividade, e redução de custos gerados pelos trabalhadores. (MORETTI, 2007).

Alguns programas apresentam medidas drásticas, como por exemplo, a proibição do fumo no ambiente de trabalho. Isto pode gerar uma rejeição dos trabalhadores, uma vez que para se mudar comportamento de risco deve-se

inicialmente promover a conscientização (BAUCK, 1989 apud ALVAREZ, online, 1996).

E para que o programa de qualidade de vida no trabalho não vire mais um modismo gerencial, é necessário que as empresas, antes de implantarem um programa, façam uso dos diagnósticos, para direcionar as estratégias de promoção à saúde. Isto permite definir estrategicamente o sistema de trabalho da empresa, permitindo descobrir as necessidades a curto, médio e longo prazo, além de padrões de desempenho em quantidade, qualidade e de tempo. (RODRIGUES, 1999)

No Brasil, algumas empresas de grande e médio porte vêm adaptando modelos de programas de qualidade de vida de empresas nos Estados Unidos com o objetivo de reduzir custos com assistência médica, absenteísmo, acidentes, melhorar a segurança e o bem-estar dos trabalhadores, através de uma visão holística (SILVA, 1996).

Ao proceder à literatura pode-se verificar uma diversidade de ações e programas implantados por grandes empresas que obtiveram resultados positivos e, que se tornaram referência, podendo ser visto como modelos a serem seguidos.

Segundo Lima (2007), aumentando a disposição e satisfação dos trabalhadores, aumentam a tolerância ao estresse, redução do absenteísmo, melhora do relacionamento interpessoal, redução dos acidentes de trabalho, redução dos gastos médicos.

Os exercícios reduzem a hipertensão arterial e melhoram o fluxo das coronárias, são inúmeros os benefícios, até hábitos nocivos à saúde, como álcool e fumo são reduzidos. Enfim, o exercício regular aumenta tremendamente a tolerância ao estresse (BAUCK, 1989 apud ALVAREZ, online, 1996).

Outro fator importante dentre as atividades de promoção da QVT é o treinamento, que sem dúvida, é considerado parceiro e instrumentador das metas de bem-estar no trabalho. Potencial, criatividade, força de trabalho, inovação, compromisso e interação capacitam os trabalhadores no ambiente organizacional através de situações planejadas e monitoradas para obtenção de mudanças pessoais, grupais e organizacionais. (LIMA, 2007)

As pressões para novos desempenhos de um lado, ameaçam a estabilidade e o conhecimento adquirido, de outro, têm sido a grande oportunidade de mudança, como a modernização, a evolução quanto à performance, a maturidade

crítica, a criação de novos paradigmas, os valores de preservação, a qualidade de compromisso e a autonomia profissional (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

O treinamento e o desenvolvimento de trabalhadores são importantes para mantê-los em constante aperfeiçoamento e satisfeitos com o desenvolvimento de suas funções (GOEDERT; MACHADO, on-line, 2007).

O treinamento era considerado antigamente, apenas como uma forma de adequar a pessoa ao seu cargo, hoje se tornou uma forma de melhorar o seu desempenho. O autor ainda complementa que “o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nos trabalhadores para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais” (CHIAVENATO, 2004, p. 339 apud GOEDERT; MACHADO, 2007).

Os programas de treinamento e desenvolvimento de trabalhadores são uma forma de aumentar o capital intelectual da empresa, mas também gera benefícios ao colaborador, agregando conhecimentos que serão importantes para o desenvolvimento pessoal e a promoção da QVT.

Outro aspecto que contribui para a saúde do trabalhador e conseqüentemente para desenvolver a qualidade de vida, é a preocupação com a ergonomia. Vilarta; Moraes (2004 apud GOEDERT; MACHADO, 2007), relatam que a ergonomia é uma ferramenta para identificar situações em que o ambiente de trabalho está inadequado e adaptá-lo para o trabalho humano.

Lida (1990 apud GOEDERT; MACHADO, online, 2007), explica que a ergonomia não envolve somente máquinas e equipamentos, mas todo o relacionamento entre o homem e o trabalho, não apenas ambiente físico, mas também o ambiente psicológico que o local pode proporcionar.

A partir desse conceito verifica-se que o estudo da ergonomia busca identificar situações em que o ambiente de trabalho possa prejudicar a saúde do trabalhador e verificar melhores formas de desenvolver suas atividades sem que possa causar danos à saúde, conseqüentemente contribuindo para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (GOEDERT; MACHADO, 2007).

A Ginástica Laboral (GL) é um programa que está sendo cada vez mais adotado pelas empresas no combate do stress e melhoramento da saúde física dos trabalhadores.

Para Lima (2003, p. 7), a conceituação de Ginástica Laboral (GL) é definida como:

[...] um conjunto de práticas físicas, elaboradas a partir da atividade profissional exercida durante o expediente, que visa compensar as estruturas mais utilizadas no trabalho e ativar as que não são requeridas, relaxando-as e tonificando-as.

A GL vem se desenvolvendo nas empresas significativamente, diminuindo o absenteísmo e melhorando o desempenho dos colaboradores, trazendo muitos benefícios para a empresa e para os colaboradores, pois além da promoção da saúde, aumenta a disposição para o trabalho e melhora a integração entre os colaboradores.

Os benefícios que a empresa oferece, pode ser um grande fator capaz de motivar e melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. De acordo com o significado, benefício se trata de uma forma de remuneração indireta na qual a organização oferece aos colaboradores, e ainda complementa que “os benefícios sociais são incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a empresa” (ARAÚJO, 2006).

Com um programa de benefícios adequados, a empresa consegue deixar o trabalhador mais satisfeito com o trabalho, satisfazendo algumas de suas necessidades e deixando-o mais motivado para o trabalho. Outro fator de grande importância para garantir a saúde dos colaboradores na organização são os programas de higiene e segurança no trabalho, que constitui a garantia de um local apropriado para o desempenho das funções. (LIMA, 2003)

E, se tratando desse tema, Chiavenato (2002), explica que a Higiene do Trabalho é um conjunto de normas e procedimentos que garantem a proteção da saúde física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos que o ambiente de trabalho possa oferecer. Pode-se dizer que higiene e segurança do trabalho são atividades interligadas, onde uma complementa a outra para que seu propósito atinja os objetivos almejados pelo programa.

A respeito disso, Chiavenato (2002, p. 438) afirma que segurança no trabalho é “o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes” onde se deve eliminar as condições inseguras do local de trabalho e ensinar as pessoas a implantação de práticas preventivas.

A partir de então, entende-se que os benefícios com este programa é compensador tanto para a organização quanto para o colaborador, garantindo um ambiente de trabalho seguro e agradável, onde com isso o empregado produz melhor, diminui o absenteísmo, afastamentos e a rotatividade. Todo colaborador presta seus

serviços e desenvolve suas habilidades em troca de uma remuneração adequada de acordo com seu cargo.

Qualitas (2005 apud ARAÚJO, 2006, p. 46) define a atividade de cargos e salários da seguinte forma:

O estudo de cargos e salários é um instrumento que permitirá à empresa a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção de talentos da empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras. Com isso, através de um programa de cargos e salários, a empresa poderá ter definido o salário a ser aplicado a cada cargo, definindo também as funções que se enquadram em cada cargo. Acima de tudo, promovendo a satisfação e contemplando a motivação do trabalhador.

Para desenvolver tal programa é necessário sensibilizar a direção, mostrando que haverá lucro se tratar o dependente; promover mudança na cultura ao traçar as regras e treinar uma equipe médica para detectar a doença através dos exames ocupacionais. O programa pode ser feito no exame pré-admissional, periódico, na pós-reabilitação, em cargos de risco e executivo, e após acidentes. “Os resultados são: redução de riscos, melhora na segurança operacional e da saúde dos empregados”, diz Carlos Lucena, gerente da divisão médica da Esso Brasileira (GRUPO CATHO, 1997).

Desta forma, para reverter tal quadro é necessário enfatizar as vantagens da recuperação para os dirigentes. Com um programa de apoio as empresas evitam despesas com reposição de empregados, reduzem o número de acidentes de trabalho e absenteísmo. É preciso trocar o preconceito pelo conceito de doença.

3 QUALIDADE TOTAL E A INFLUÊNCIA NA RETENÇÃO DE TALENTOS

3.1 O Sistema 5S

5S é o sistema de Qualidade Total que trata da arrumação, da ordem, da limpeza, do asseio e da autodisciplina dos funcionários de uma organização. Surgiu no Japão na década de 1950 e foi aplicado após a Segunda Guerra mundial, com a finalidade de reorganizar o país quando vivia a chamada crise da competitividade. (LINHARES, 2010).

Zelda (2009) aborda que a adoção do Sistema 5S foi um dos fatores da recuperação das empresas japonesas e da implantação da Qualidade Total no país. Demonstrou ser tão eficaz que até hoje é considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e da produtividade utilizado no Japão.

As empresas japonesas consideram indispensável a aplicação deste sistema para a plena consolidação do gerenciamento pela Qualidade Total de seus empreendimentos. Linhares (2010) afirma que foi desenvolvido com o objetivo de transformar as atitudes das pessoas e os ambientes das organizações, ocasionando melhor qualidade de vida dos funcionários, redução de custos e desperdícios e aumento da produtividade das organizações.

Este programa tem como objetivo principal promover a alteração do comportamento das pessoas, proporcionando total reorganização da empresa através da eliminação de materiais obsoletos, identificação dos materiais, execução constante de limpeza no local de trabalho, construção de um ambiente que proporcione saúde física e mental e manutenção da ordem implantada. (ZELDA, 2009).

Aponta para a melhoria do desempenho global da organização. Sabe-se que a maior dificuldade da implantação efetiva de um programa de qualidade é a mudança cultural das pessoas que compõem a organização, em todos os níveis hierárquicos. Barreira imposta que foi caracterizada como paradigma a ser rompido com o tempo e com a persistência.

Segundo Linhares (2010), o Sistema 5S não é um instrumento que assegura qualidade à organização; é apenas uma ferramenta associada à filosofia de qualidade que auxilia na criação de condições necessárias à implantação de projetos de melhoria contínua. É um sistema que organiza, mobiliza e transforma pessoas e organizações.

No Brasil é também conhecido como “Housekeeping” (conservação da casa). Os custos desse programa são baixos. É um pequeno investimento que traz grandes benefícios.

Como a implantação do 5S visa à qualidade de vida do indivíduo, compatibilizando os recursos disponíveis com as atividades que desenvolvem, a qualidade de vida está diretamente relacionada com o uso correto dos recursos à sua disposição.

3.2 Os cinco sentidos da qualidade

A denominação 5S vem das iniciais das 5 palavras de origem japonesa: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke, que são as máximas do movimento (BRITTO; ROTTA, 2001).

Foi adequado à língua portuguesa na forma de 5 sentidos: de seleção (descarte), de organização (ordenação), de limpeza (saúde), de padronização (sistematização) e de autodisciplina (manutenção da ordem).

3.2.1 Seiri

Senso de seleção, utilização, descarte, arrumação. Significa identificar e separar tudo o que é necessário do que é desnecessário no local de trabalho, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para o fim desejado e agrupando os objetos necessários por ordem de importância, inclusive eliminando tarefas desnecessárias. Possibilita melhor organização do local, criação de novos espaços, diminuição da perda de tempo e desperdício de recursos. Para a arrumação do setor devemos: classificar os itens (necessários e desnecessários), verificar a frequência de uso e dar a destinação dos itens de acordo com a frequência de uso. (LINHARES, 2010).

De acordo com o SEBRAE (2000) esta fase tem como lema: “A gente faz o ambiente”. A fase do descarte tem como benefícios: Reduzir a necessidade de espaço físico, de estoque e de gasto com sistema de armazenamento. Facilitar o arranjo físico, o controle de produção e a execução do trabalho no tempo previsto. Diminuir o desperdício de material. Reduzir custos e acidentes.

3.2.2 Seiton

Senso de ordenação, organização, sistematização. Significa colocar cada objeto no seu único e exclusivo lugar, dispostos de forma correta, agrupando por tipo, cor, etc., para que possam ser utilizados prontamente. Refere-se à disposição sistemática dos objetos com excelente comunicação visual utilização de etiquetas para identificação dos locais, dos objetos, das tarefas, no material adotado para uso do setor, a fim de que se possam manter as coisas do jeito que devem ser. Possibilita organizar seu local de trabalho e promover ações que facilitem o trabalho através da identificação dos materiais, locais e tarefas, para que todos saibam onde o material está. (LINHARES, 2010).

Segundo o SEBRAE (2000) esta fase tem como lema: “Um lugar para cada coisa, cada coisa no seu lugar”. A fase da ordenação tem como benefícios: Propiciar melhor aproveitamento dos espaços existentes. Proporcionar rapidez e facilidade na busca de itens. Evitar desperdício de material e reduzir custos. Contribuir para o aumento da motivação e da produtividade das pessoas. Propiciar maior racionalização do trabalho. Tornar o ambiente de trabalho funcional e agradável.

3.2.3 Seiso

Senso de limpeza, zelo. Significa eliminar a sujeira e as fontes de sujeira para construir um ambiente de trabalho limpo e agradável que proporcione segurança e qualidade de vida (saúde física e mental) das pessoas, lembrando sempre do dito popular: “O ambiente mais limpo não é o que mais se limpa, mas sim o que menos se suja”. Cada um limpa sua própria área de trabalho e é consciente das vantagens de não sujar. (LINHARES, 2010).

Segundo Calegare (1999) para determinação das causas é interessante que se pergunte sempre o “por que” (“Por que estava sujo?”; “Por que não havia lixeiras?”; “Por que as lixeiras não foram incluídas no planejamento?”).

Segundo o SEBRAE (2000) essa fase tem como lema: “O ambiente faz a gente”. Os benefícios da limpeza são: Proporcionar o aumento da auto-estima e da disposição da equipe gerando produtividade. Favorecer o companheirismo, a amizade e o bom-humor da equipe. Propiciar a satisfação e eficiência das pessoas. Evitar danos à saúde da equipe e gastos com doenças. Evitar perdas de material.

Evitar danos a equipamentos. Melhorar a imagem interna e externa da empresa. Reduzir condições inseguras.

3.2.4 Seiketsu

Senso de asseio, de saúde, higiene. Refere-se à execução dos 3 sentidos anteriores de forma sistematizada, ou seja, manter o descarte, a organização e implantar o padrão de limpeza de forma contínua, com a preocupação e atenção com a própria saúde física, mental e emocional. Resulta da padronização das atividades anteriores de forma sistematizada com manutenção e monitoração dos estágios já alcançados para que não retrocedam. Para tal gerenciamento dá-se ênfase na manutenção da padronização adotada. O objetivo da padronização é fazer com que todas as tarefas sejam cumpridas voluntária e rotineiramente da mesma forma, para que os resultados sejam sempre aqueles esperados, a fim de melhorar o desempenho da organização. (LINHARES, 2010).

É o ponto alto do método. É preciso que haja um sólido compromisso de toda a equipe para a mudança de hábito, a fim de que as boas condições sejam mantidas. Isso implica em educação das pessoas.

Segundo o SEBRAE (2000) essa fase tem como lema: “O compromisso de cada um é com todos”. Os benefícios da conservação são: Melhoria contínua do ambiente de trabalho. Racionalização do tempo. Incentivo à criatividade das pessoas envolvidas. Melhoria da produtividade. Base para a Qualidade Total.

3.2.5 Shitsuke

Senso de autodisciplina, educação, manutenção da ordem, comprometimento. Significa ser responsável pela qualidade de seu trabalho e de sua vida, buscando melhoria sempre, ao cumprir rigorosamente os padrões técnicos, éticos e morais, normas e tudo o que for estabelecido pela organização onde trabalha. É o pacto da qualidade onde todos assumem o compromisso de manter as normas, prazos e acordos estabelecidos nas fases anteriores, a fim de aperfeiçoar e dar continuidade ao Programa. Faz parte do comportamento ético respeitar o acordo estabelecido e cumprir todos os compromissos para não desapontar o cliente. (LINHARES, 2010).

É um hábito consciente e voluntário para manter e praticar corretamente o que foi determinado nos procedimentos operacionais estabelecidos pela organização. É a base para a harmonia das atividades previstas nos 4S anteriores. O hábito de fazer as coisas que devem ser feitas deve ser desenvolvido, e nem sempre a maneira mais fácil é a mais correta.

Segundo o SEBRAE (2000) esta fase tem como lema: “Água que corre não cria lodo”. Os benefícios da disciplina são:

Melhoria das relações humanas. Favorecimento do trabalho em equipe.
 Confiabilidade e credibilidade das informações. Eliminação do desperdício.
 Dignificação do ser humano. Facilidade de execução de todas as tarefas.
 Cumprimento dos requisitos de qualidade (p. 34).

Então, esta metodologia é a mais recomendada por atuar principalmente com a eliminação de desperdício, com alteração da mentalidade das pessoas, com interação entre patrão/empregado/cliente e por estimular a reflexão da qualidade dos serviços e produtos e da qualidade de vida.

O Programa 5S é basicamente a determinação de arrumar e organizar um local de trabalho, de manter arrumado e limpo, de manter as condições padronizadas e a disciplina necessária para realizar um bom trabalho. O Padrão de Qualidade terá sido atingido se todos os procedimentos adotados nas 5 fases do Programa 5S estiverem documentados, ou fotografados, para que se possa comparar a situação anterior com a atual. (LAS CASAS, 1999)

Organização, arrumação e limpeza referem-se às atividades de pessoas, padronização refere-se à execução das anteriores de forma sistematizada; e, disciplina refere-se à manutenção da nova ordem estabelecida. (CALEGARE, 1999)

Dessa forma, para utilizar o 5S é necessário que se tenha uma metodologia de implementação correta, para almejar ganhos maiores em termos de motivação, criatividade, produtividade e lucratividade. Se o líder e a equipe não tiverem motivação certamente cairão na acomodação, que vem acompanhada de regressão e tudo o que foi implantado vai por “água abaixo”.

A metodologia utilizada para auxiliar no planejamento e na aplicação em todas as etapas pode ser o Método 5W e 1H, a saber:

WHY (Por quê?) – Para organizar o setor de trabalho. WHAT (O quê?) – Acervo e material de consumo diário. HOW (Como?) – Selecionando o que usa e separando o que não usa. WHO (Quem?) – Todos os funcionários do setor. WHERE (Onde?) – No próprio setor de trabalho. WHEN (Quando?) – De 3 a 31 de Janeiro (por exemplo). (CALEGARE, 1999, p. 48-50).

Aliás o próprio nome é Qualidade Total e não Qualidade Parcial. “A Qualidade Total só pode ser atingida se houver trabalho em grupo, com plena integração entre os colaboradores em todos os níveis da organização” (CALEGARE, 1999, p. 48) e com diálogo amplo e franco. As barreiras devem ser eliminadas, sejam elas físicas ou mentais.

Antes de entender a qualidade nos serviços, é preciso compreender o que diferencia os bens tangíveis dos serviços. Neste sentido, Victorino (1999, p.71) explica que “mercadorias são bens tangíveis, já os serviços são conhecimentos e habilidades a serviço de pessoas, entidades e empresas, caracterizando-se pela pessoalidade”. Os serviços são perecíveis, e não tem como estocá-los.

Portanto, deve-se executá-lo de acordo com a necessidade do cliente. O serviço poderá despertar no cliente um sentimento de satisfação ou de insatisfação. O primeiro demonstra que o cliente ficou satisfeito com a qualidade do serviço, uma vez que suas expectativas foram atendidas. Já o segundo, é possível verificar que as necessidades do cliente não foram realizadas.

Las Casas (1999, p.20) afirma que “qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores”.

Para que exista a qualidade total, é necessário que haja um comprometimento de todos, desde a alta gerência até os gerentes, colaboradores e clientes. Siqueira (1995, p.44) diz que os clientes avaliam a qualidade dos serviços através de quatro dimensões:

Tangíveis: a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação. Confiabilidade: o conhecimento e a capacidade de executar o serviço prometido com precisão e segurança. Receptividade: a cortesia no atendimento e a disposição para ajudar os clientes. Agilidade: a capacidade de atender e resolver as solicitações dos clientes com rapidez.

As quatro características acima devem ser observadas quando da execução do serviço, pois a falha de uma pode comprometer a qualidade que o cliente espera. Assim, para que obtenham qualidade nos serviços é necessário que as organizações se dediquem mais ao treinamento de pessoal, reduzindo a heterogeneidade e as falhas, pois na grande maioria, estes são a vitrine das organizações.

No que concerne às empresas, Victorino (1999, p.71) menciona que na prestação de serviços, o cliente não compra serviços, pois:

[...] ele compra a transferência de responsabilidade, a segurança, a tranquilidade e a promessa de que terá um futuro mais tranquilo num certo prazo, dentro de um orçamento e de uma forma que satisfaça e atenda as suas expectativas.

As empresas necessitam transmitir para seus clientes essa segurança tão esperada. Com a implantação de um programa de qualidade será mais fácil para a empresa comprometer-se e conseguir oferecer maior segurança aos seus clientes.

A implantação de um programa de qualidade possui vários objetivos, os quais poderão ser alcançados caso este seja aplicado de forma adequada. O objetivo do programa de qualidade, de acordo com Campos (1992), como abordagem gerencial nas empresas, é “criar condições internas que garantam a sobrevivência das organizações a longo prazo”.

Implantando um programa de qualidade na organização, será mais fácil para esta cobrar a qualidade de seus empregados, pois a empresa já estará preparada para isto.

Victorino (1999, p. 99) menciona que há alguns fatores que levam as empresas a avaliarem/implantarem um programa de qualidade, como:

- * pressão do mercado tomador dos serviços;
- * exigências dos atuais/futuros clientes, para tornar-se mais competitivo;
- * visão administrativa operacional;
- * criação de ferramentas gerenciais;
- * satisfação dos clientes;
- * organização interna da empresa;
- * padronização das atividades;
- * padronização dos relatórios operacionais/gerenciais;
- * criação de manuais de tarefas e procedimentos;
- * capacitação dos colaboradores;
- * identificar pontos de deficiência e de melhoria;
- * redução do trabalho e falhas operacionais;
- * definição de metas e o correspondente monitoramento;
- * aumentos e ganhos de produtividade/rentabilidade;
- * otimização de processos e como instrumento de marketing.

O programa de qualidade deve ser algo permanente, continuado, e não uma campanha com início e fim. As regras e os procedimentos deste programa têm que ser compatíveis com a política e a cultura da organização em que for implantado. Os resultados dos programas de qualidade geralmente são significativos, uma vez que surgem ideias inovadoras de colaboradores, e estas podem ter passado despercebidas pela alta administração. Os 5S's são simples, porém podem mudar a percepção das pessoas no que se refere à qualidade de vida ou do trabalho.

De acordo com Campos (1992, p.173), os 5S's “visam mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida”. Este

programa não é um evento episódico de limpeza, mas uma maneira de conduzir a empresa através de ganhos efetivos de produtividade.

Portanto, os 5S`s não deixam de ser uma reeducação nos hábitos e comportamentos das pessoas que o utilizam. Através dos 5S`s é possível verificar se uma pessoa é organizada, limpa, econômica (no sentido de fazer certo da primeira vez), que não acumula lixo, entre outras características positivas que o programa ensina.

Osada (1992, p.16) diz que a empresa que não conseguir implementar os 5S`s básicos não conseguirá fazer nenhuma das outras coisas desejadas pela gerência. De acordo com Silva (1994, p.14-19), o programa 5S`s “consolidou-se no Japão a partir da década de 50”.

No Brasil, este programa foi lançado formalmente em maio de 1991 e, a partir de então, muitas organizações têm reconhecido sua importância fundamental na criação do ambiente da Qualidade Total.

Segundo Silva (1996, p.21), os 5S`s são cinco sentidos e, portanto, não se “implanta”, mas se “planta” e se “cultiva” num processo educacional, que exige lideranças de pessoas competentes, pacientes e persistentes. Não basta a empresa implantar este programa se seus colaboradores não o quiserem.

Para isso, é necessário que haja uma adequada divulgação deste movimento, para que todos se conscientizem da importância do mesmo para a organização. Se o movimento 5S`s estiver bem implantado na organização, poderá representar a preparação do ambiente para a implantação do trabalho em equipe, de forma espontânea, ou simplesmente para a solução de problemas nos quais a organização tem interesse.

A organização deve promover treinamentos e incentivar na criação de um local de trabalho com disciplina e bons hábitos. Com a qualidade, através da implantação dos 5S`s, não haverá a necessidade de se fazer trabalhos novamente, ou seja, para a correção de erros do passado. O tempo será melhor aproveitado, sempre pensando em executar a tarefa uma única vez.

Deste modo, Osada (1992, p.4-5) afirma que se perde muito tempo corrigindo as coisas do passado, e é necessário passar do gerenciamento por resultados ao gerenciamento por causas. É necessário verificar se os processos estão corretos, pois estando, o resultado será uma consequência natural. Com a aplicação

dos 5S`s, o ambiente fica mais limpo e organizado, proporcionando o bem-estar para os clientes e funcionários.

Não há atalhos para os 5S`s, como menciona Osada (1992, p.18), a única maneira de entender é somente praticando todas as partes, pois todas são importantes. Portanto, fica difícil a adoção dos 5S`s por uma empresa que não queira praticar todos os sentidos, e, também, quando seus funcionários não colaboram para a implantação da qualidade.

4 A IMPORTÂNCIA DO SER HUMANO NO TRABALHO E A RETENÇÃO DE TALENTOS

Por vários séculos foram marcados pelo trabalho escravo de alguns e a má remuneração era considerada um dos graves problemas sociais e políticos, também sendo uma das demandas sustentáveis pelas necessidades humanas individuais, promovendo o crescimento da nação, e ao mesmo tempo da organização, do colaborador e etc.

Segundo Eda Conte (1996, p. 39):

[...] no sentido de resgatar valores humanísticos e ambientais negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor do avanço tecnológico e do crescimento econômico, vem ao encontro de tais preocupações, com apoio em dois pontos básicos: a produtividade e melhores condições de trabalho.

Conceitua-se o trabalho onde se percebe que os elementos produtivos e melhores condições de trabalho, são pontos fundamentais para o desenvolvimento, planejamento, organização, com o objetivo de fazer, transformar ou obter algo como o resgate dos valores humanísticos no ambiente empresarial, sendo esse praticamente por grandes pesquisadores da administração científica empresarial. (DELUIZ, 1996)

Para entender a estratégia de uma ferramenta, deve-se levar em consideração que a Gestão de Pessoas é dinâmica, que os fatores essenciais mudam de organização e pessoa, ou seja, cada pessoa e organização têm cada um, elementos essenciais, têm sua própria realidade, seu próprio contexto.

Apenas na década de 1990, as empresas começaram a identificar a importância das estratégias de uma gestão de pessoas. Em parte, isso aconteceu devido a busca constante de profissionais que possam contribuir para crescimento da organização com somatório da habilidade x desempenho, pelo fato de conhecimento de competência. (EDA CONTE, 1996)

Segundo Deluiz (1996, p. 19), a competência é inspirável da ação e os conhecimentos teóricos e\ou técnicas são utilizados de acordo com a capacidade de execução as decisões que sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada.

A competência baseia-se nos resultados. Trabalho é um “desafio cultural”, isso porque é preciso inserir em nossa mentalidade, em nosso modo de pensar, a cultura da “valorização”.

Conforme Chiavenato (2002), é uma tarefa de longo prazo, bastante complexa, porém visto como um diferencial competitivo mundialmente, o que necessita de uma participação ativa de todos os funcionários da organização, além de uma equipe de gestão voltada para os objetivos e necessidades para sua implantação.

Diante disso, percebe-se que um grande número de empresas adota práticas legais, como alguns tipos de benefícios, e chamam isso de programa de capital intelectual, ou seja, informação, consciência e, portanto, compromisso com os valores e atitudes pertinentes a essa filosofia.

Estes aspectos demonstram que o ser humano passa a ser parte integrante das organizações e mostra a evolução da importância dos mesmos. Por exemplo: a tendência da participação nas decisões cede lugar ao invés da ideia predominante, até porque os funcionários deviam ser simples executores e outros com mais capacidades, os planejadores e “pensadores”.

Estratégia é um processo almejado pelas ferramentas gerenciais para obtenção das vantagens competitivas do mercado.

Devido a estratégia, metas e objetivos traçados consegue-se definir a valorização profissional, sendo um pré-requisito que beneficia a organização efetivamente com responsabilidade, crescimento da empresa para com mesma demonstração de forma clara e objetiva, no caminho que deseja que o colaborador siga. (CHIAVENATO, 2002)

4.1 Os modelos e critérios

Para demonstrar os fatores que afetam a necessidade para agregar valor e diferenciar os colaboradores foram desenvolvidos modelos de indicadores. Diversos estudiosos ao longo dos anos, entre eles Nadler e Lawler, Walton, Hackman e Oldhan, criaram uma espécie de indicadores mostrando os fatores que influenciam na qualidade de recompensa baseada na diferença dos trabalhadores de tomada da decisão das empresas.

4.1.1 Modelo de Nadler e Lawler

Chiavenato (1999) descreve que para Nadler e Lawler, está fundamentada em quatro aspectos:

- Participação dos funcionários nas decisões.
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
 - Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
 - Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

4.1.2 Modelo de Hackman e Oldhan

Para Hackman e Oldhan, as dimensões do cargo são fundamentais na qualificação, estes aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho.

Conforme Davis e Newstrom (1992, p. 151): “as dimensões essenciais tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho e a reduzir a rotatividade e o absenteísmo”.

Os aspectos baseados nos cargos segundo Chiavenato (1999, p. 392) são:

- Variedades de habilidades: o cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimento.
- Identidade da tarefa: ressalta a importância do indivíduo sobre as suas tarefas, o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável.
- Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais.
- Autonomia: defende-se a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las.

Um exemplo seria a prática de gerência por objetivos, pois proporciona um papel importante aos trabalhadores no estabelecimento de seus próprios objetivos e na busca de planos para consegui-los (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

- Feedback: refere-se às informações, pode ser dividido em retroação do próprio trabalho e retroação extrínseca.
- Retroação do próprio trabalho: os superiores devem proporcionar informação de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar o seu desempenho.

- Retroação extrínseca: deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa.

A ideia do feedback é simples, mas, de grande importância para as pessoas no trabalho, pois através desse retorno é que o trabalhador poderá fazer uma autoanálise, visando melhorias em sua conduta profissional.

- Inter-relacionamento: o contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou clientes deverá ser estimulado e possibilitado.

Pelos indicadores citados, observa-se a importância dos administradores para a conscientização da qualidade de vida dos trabalhadores.

Por exemplo, no quesito significado da tarefa depende da visão administrativa em mostrar a importância da tarefa para o executor.

Ou seja, a tarefa pode ser simples, mas de vital importância para o processo e isso ser entendido pelo executor, o que traz um sentido de satisfação pessoal ao indivíduo no ato de desempenhar o trabalho que lhe foi designado.

Da mesma forma, o feedback permite ao colaborador avaliar e corrigir as possíveis falhas na execução das atividades.

4.1.3 Modelo de Walton

O terceiro modelo é de Walton apud Chiavenato (1999, p. 393), que estabelece oito formas que afetam:

1. Compensação justa e adequada – remuneração do trabalho adequada;
2. Condições de segurança e saúde no trabalho – jornada de trabalho e ambiente físico adequado;
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades – desenvolver a autonomia, autocontrole e obter informações sobre o processo total do trabalho;
4. Oportunidades de crescimento contínuo e segurança – desenvolvimento pessoal e segurança no emprego, de forma duradoura;
5. Integração social na organização – apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito;
6. Constitucionalismo – estabelecimento de normas e regras da organização, além de direitos e deveres do trabalhador;
7. Trabalho e espaço total de vida – o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador;

8. Relevância social da vida no trabalho – o trabalho como uma atividade social, que traga orgulho para a pessoa participar da organização.

Através destes modelos, a empresa pode-se investir em melhores condições de vida no trabalho e satisfação do trabalhador, na qual indiretamente, estará elaborando melhores seus produtos, garantindo uma melhor qualidade e produtividade.

Percebe-se que as dimensões da QVT são abrangentes, basicamente envolvem a vida tanto organizacional como social, o que confirma a visão biopsicossocial. Estes fatores, segundo Chiavenato (1999) confirmam a importância do bem-estar dos trabalhadores para a saúde da organização. Além disso, percebe-se o papel do ser humano: cada vez mais integrante, de valor e participante na vida das organizações. Dentre estes fatores pode-se destacar:

- Utilização e desenvolvimento de capacidades: a organização passa a dar espaço para que as potencialidades do indivíduo sejam desenvolvidas e utilizadas. Esta postura, por parte da administração, é um dos novos paradigmas: antes as pessoas eram “treinadas” para trabalhos repetitivos, enquanto que hoje, a tecnologia executa estes tipos de trabalhos e as pessoas precisam desenvolver suas capacidades.

A tendência é que as pessoas tenham um certo grau de autonomia e identificação com o trabalho.

- Oportunidades de crescimento contínuo: o trabalho deve proporcionar crescimento e desafios constantes. As pessoas são muito mais capazes do que pensam que são, mas para isso a organização deve oportunizar o crescimento, tanto em termos pessoais e intelectuais como profissional.

- Integração social na organização: neste aspecto fica evidente a importância da igualdade de oportunidades.

- Garantias constitucionais: a liberdade de expressão e o respeito à individualidade e diferenças devem ser respeitadas pela organização.

Com o fato surge o conceito de trabalho humanizado segundo Davis e Newstrom (1992), a hipótese básica do trabalho humanizado é que ele é mais vantajoso quando promove o “melhor ajustamento” entre os empregados, tarefas, tecnologia e meio ambiente das empresas contemporâneas.

Com base nos modelos de Qualidade de Vida no Trabalho é possível à implantação de um programa de bem-estar social voltado para os funcionários. Muitas

organizações desenvolvem seus próprios modelos, adaptados a sua realidade para que tenham eficácia.

Observando os modelos existentes, pode-se ter noção da dimensão que os programas de bem-estar deverão abranger, conflitos com equidade salarial, formação educacional e profissional, entre outros, são exemplos de áreas que deverão ser analisadas.

Segundo Chiavenato (1999), programas deste tipo servem para baratear custo com saúde, tendo assim um caráter profilático. Os programas de bem-estar dos funcionários ainda enfrentam muitos desafios a serem vencidos para que possam ser implementados com a colaboração de todos os envolvidos pelo programa.

A cultura e a mentalidade da organização têm papel fundamental na implementação de programas de qualidade. A cultura pode ser favorável ou um grande obstáculo para que não ocorra esse processo de qualidade.

Para Silva e De Marchi (1997), dentre os muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial, dois são fundamentais. O primeiro estaria relacionado com a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição existente, já o segundo, seria a capacidade da empresa de responder a demanda para seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Segundo Levering (1986), um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como família, os amigos entre outras atividades. A importância da QVT é mais que mera política de redução de custos, pois, possibilita o bom convívio do indivíduo com a organização em que trabalha. Ter um bom ambiente e benefícios que satisfaçam seus anseios são garantias de um clima de confiança entre empresa e empregado.

4.2 Planejamento estratégico e gestão de pessoas

Planejamento é a decisão antecipada dos objetivos a serem alcançados e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser abrangidos. É a disposição de que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo.

Hoji (2003) diz que se faz indispensável avaliar que os atos a serem realizados devem ser sincronizadas com um panorama pré-estabelecido de forma a

melhor empregar as soluções destinadas na procura dos objetivos, assim sendo afirma:

[...] o planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados (HOJI, 2003, p. 359).

Já para Chiavenato (2002, p. 168):

O planejamento constitui a primeira função da administração. Antes de qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los.

O planejamento administrativo significa decidir adiantadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo ou meta.

Segundo Maximiano (1995, p. 197), “o processo de planejamento tem três finalidades principais: antecipação a situações previsíveis, predeterminação de acontecimentos e preservação da lógica entre eventos”.

Conforme Robbins (2002, p. 116):

(...) planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito).

Rodrigues (1999) diz que a metodologia de planejamento surge a partir da primordialidade da alocação otimizada dos recursos insuficientes, quer seja no ramo público ou privado. No caso da existência de bens e serviços públicos, as organizações necessitam ter planejamento destinados dos recursos, tentando racionalizar e otimizar sua alocação, o que permite a ampliação da capacidade de negócios.

Entenda-se o conceito de planejamento estabelecido por Rodrigues (1999, p. 113):

[...] processo de elaboração, execução e controle de um plano de desenvolvimento, a partir do qual fixam-se objetivos gerais e metas específicas, assim como a ordenação do elenco de decisões e providências indispensáveis para a consecução desses objetivos. Dessa forma, o plano de desenvolvimento poderá ser executado de maneira mais rápida, despendendo menos recursos e esforços.

Existe o grande contributo para a compreensão dos processos principais que são as cinco dimensões do planejamento, de que fala Oliveira (2001), que consentem um olhar amplo do planejamento, que são as seguintes:

- A primeira dimensão do planejamento estabelece ao tema, do que necessita ser produzido, pesquisado, novos materiais, negócios, propaganda, instalações, recursos humanos etc.;

- A segunda dimensão corresponde aos subsídios do planejamento, entre os quais podem ser resultados, objetivos, táticas, artifícios, fluxogramas, estimativas, preceitos e metodologias, entre outros;

- A terceira dimensão expressa o dimensionamento cronológico do planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo;

- A quarta dimensão explicita às integrações da organização onde o ajuizamento é realizado, nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc;

- A última dimensão dimensiona as características do planejamento que podem ser representadas por ordem ou naturalidade, qualidade ou quantidade estratégica ou tática, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro (OLIVEIRA 2001, p 32).

Ainda de acordo com Oliveira (2001), a importância às dimensões elencadas são propostas em decorrência do maior alcance possível das necessidades primárias na confecção de um planejamento, estando transparente quando observa-se que: a primeira dimensão tem seu olhar direcionado para o assunto abordado, seguindo um primeiro momento para a elaboração de uma conjuntura desejada; a segunda para os elementos que caracterizam o planejamento; a terceira está diretamente ligada ao tempo em que será realizado o planejamento; a quarta prevê o progresso do planejamento dentro da organização; e, por último, a quinta estabelece as características para o planejamento.

O autor foca na incoerência de se estabelecer contornos entre as extensões abordadas, mas tem o cuidado na condução de um entendimento de uma forma, que um planejamento tenha uma origem, um intermediário e uma finalização sem ficar distante dos objetivos da organização.

Oliveira (2001) considera o planejamento como um processo que pode ser desenvolvido a favor de uma situação desejada, trazendo melhor eficiência e eficácia, gerando uma melhor concentração de esforços e recursos pela empresa, alertando para que o planejamento não seja confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois, o planejamento tem um propósito, que assim é explicado pelo autor:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão as tomadas de decisões, no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2001 p. 34).

Para o autor, o planejamento possui características básicas de um processo sistemático e constante de decisões, com efeitos e consequências no futuro, não sendo um ato isolado e sim inter-relacionado e interdependente, com bases em hipóteses variáveis, e o processo de elaboração é mais importante que o resultado (plano). O autor ainda dá ênfase para que o planejamento seja desenvolvido pela empresa e não para empresa, sob pena de ser elaborado um planejamento inadequado para a empresa, gerando descrédito e resistência no seu processo de implantação. A preocupação do autor na elaboração do planejamento, amplia as possibilidades da aplicação desta ferramenta nas empresas de pequeno porte, uma vez que a priori se observa uma participação de todos, de forma indireta no direcionamento dessas empresas.

Oliveira (2001) destaca os princípios gerais do planejamento, dando ênfase em primeiro lugar, à contribuição que o mesmo pode dar para que a empresa possa alcançar seus objetivos, através de uma hierarquização dos objetivos estabelecidos, de uma forma interligada, para que os mesmos sejam alcançados em sua totalidade. Em segundo lugar, o princípio da precedência, o qual antecede funções da administração como: organização, direção e controle, aparecendo na ponta do processo, dando uma ideia de quais e como serão feitas as ações dentro da empresa. Em terceiro lugar, o princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.

Sanvicente (1993) também afirma que para que o mesmo seja elaborado, deve-se levar em consideração as diversas áreas da empresa.

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação. Na área tecnológica, podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos. E, nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridades, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.

No que se refere ao princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Dada a escassez e limitação de recursos financeiros, fator de grande relevância neste estudo, Oliveira (2001), destaca a importância da busca constante da eficiência e a eficácia pela empresa, para que ela alcance a efetividade. É de fundamental importância o desenvolvimento da sua capacidade de identificar as oportunidades do ambiente, a sua flexibilidade e adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades um atendimento às necessidades reconhecidas no ambiente.

O planejamento serve para melhorar a produtividade dos colaboradores tornando-o, mas bem preparado no processo do organizacionais a serem mensurados.

Eficácia – É a capacidade de obter bons resultados e no desempenho dos produtos ou serviços prestados.

Eficiência – É a capacidade de executar de forma correta sem deixar o procedimento melhor para produzir adequadamente ao mercado.

Produtividade – É um processo que objetiva eliminar perdas, diminuir custos e aumentar a produtividade da empresa e suas competitividades.

Pode-se perceber, então, que com o mercado cada vez mais competitivo e crescendo, fica também cada vez mais evidente que possuir diferenciais competitivos influi diretamente não só na sobrevivência, como também para destacar-se através das ferramentas, experiências, da melhor forma para que possa definir e direcionar sua carreira da forma com que deseja alcançar os resultados esperados.

O treinamento é um processo que visa desenvolver habilidade comportamental, aprimorar a competência e descobrir novas capacidades do colaborador em resolver problema gerado do dia-a-dia, ou seja, o mínimo que todos devem fazer em seus cargos e funções. (Chiavenato, 2002)

Segundo Philip Kotler (1992), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. O autor quando fala em direção, reforça sobre o âmbito de atuação, das macros políticas funcionais, objetivos funcionais e a filosofia de atuação da organização quais foram comentados.

Desenvolvimento está ligado com partir intelectual e a orientação para o futuro do que o treinamento possibilita a melhoria da capacidade do conhecimento do

processo que focaliza o planejamento da carreira futuras que tem potencial para ocupar cargos mais elevados.

Com base e de forma ampla a necessidade real, torna a ferramenta eficaz com algumas vantagens e desvantagens. Para ter sucesso, deve-se entender os efeitos positivos de cada uma para então combinar as ferramentas certas, da maneira certa. A estratégica e os resultados gerados (desenvolvimento, custos, operações inovadores) com medidas de curtos e longos prazos buscando a melhor pratica da identificação e ampliação da aplicação do processo de facilidade do compartilhamento do conhecimento atingindo um nível mais alto de aprendizado levantado e desafiar premissas amplamente aceitas sobre negócio e direcionamento estratégico na organização. (DUTRA, 2002)

A administração é derivada de acúmulo de conhecimentos que providencia ao administrador aparelhos para exercer seu posto em uma empresa. Esses organismos iniciaram depois da vigência da Revolução Industrial, constituídos pelo agrupamento de saberes vindos das ciências que se ampliaram no fim do século XVIII e início do século XIX: Biologia, Psicologia, Sociologia e Estatística (GOULART, 2002).

Ainda de acordo com o mesmo autor, o nascer da administração está ligada à maneira de produzir, organizar o trabalho e a ideologia capitalista. Sua origem pelos grupos empresariais está interligada a um certo estágio de crescimento da economia e da indústria, centrada mais exatamente pelo período da II Revolução Industrial (GOULART, 2002).

Goulart (2002) infere ainda que a precisão de tornar as pessoas mais produtivas, proporcionando o melhor de si para o ganho do trabalho, trouxe as empresas a arremeterem a área científica e tecnológica, conceituada como Administração de Recursos Humanos (ARH), sendo uma parte da ciência da administração.

No fim da década de 1990, transformações originárias de arrolamentos entre capital e trabalho apontou algumas variações na forma de se mensurar as atuações da ARH, em detrimento da Era do Conhecimento e do enfoque no ser humano pelos grupos empresariais.

Batitucci (2000) contra-argumenta que Recursos Humanos é muito desvirtuado e inadequado para denominar pessoas. Recursos Humanos está diretamente associado a respeito aos produtos e condições materiais, tecnológicos e

inertes, que podem ser geridos, trabalhados e otimizados pelo ser humano com o intuito de mensurar resultados em direção aos objetivos fixados. Logo, o homem não é recurso. É o próprio agente, com vida e movimento intrínsecos, que pode dominar e fazer justamente esses mesmos recursos disponíveis.

Aktouf (1996) diz que a necessidade de trilhar muitos conceitos do passado é o primeiro ato de transmutar os colaboradores em verdadeiros parceiros, deixando de considerá-los apenas como “recursos” ou “máquinas” de produção. Essa de funcionário parceiro, de agora em diante, está dotado de produtividade e o bom desempenho, influenciando o futuro e a própria sobrevivência das empresas.

Dutra (2002) concorda com os autores supracitados a respeito do exagero da terminologia “Recursos Humanos”. Segundo ele, as pessoas vêm sendo produto das empresas como máquinas, ou seja, produto utilizado de várias formas pelo administrado. Apesar das transformações nas empresas em seu setor produtivo, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm como base o controle sobre os funcionários, mas, em contraponto, as empresas vêm sofrendo grande desgaste do ambiente externo, o que as transforma a rever novos meios de gerir pessoas para a retenção destes talentos.

5 METODOLOGIA

Uma pesquisa é desenvolvida por meio de conhecimentos disponíveis e da utilização cuidadosa de métodos, técnicas de investigação científica. Desta forma, “a pesquisa é desenvolvida através de um longo processo que engloba diversas fases, desde a formulação adequada do problema à apresentação satisfatória dos resultados” (GIL, 2010, p. 1).

Lakatos e Marconi (1992) esclarecem que características da metodologia da pesquisa a ser realizada deve se relacionar com o tempo, local, quantidades, técnicas e instrumentos que deverão ser utilizados, por isso a metodologia de uma pesquisa compreende as classificações da pesquisa, bem como as técnicas utilizadas e seus instrumentos.

5.1 Tipo de pesquisa

Gil (2010) deixa claro que nenhuma pesquisa é igual à outra, por este motivo a classificação torna-se uma etapa essencial que possibilita melhor organização dos fatos e conseqüentemente o entendimento. Existem diversos tipos de classificação, como área de conhecimento, finalidade, nível de explicação e métodos adotados. Vergara (2011) divide, de forma mais simples, em apenas dois tipos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Para atingir o objetivo proposto, a pesquisa dispôs de um questionário composto de perguntas fechadas, que foram aplicadas de maneira ágil através do *software google forms*, com o intuito de diagnosticar e analisar se as estratégias utilizadas pela organização estão em acordo com o perfil dos funcionários do laboratório Gaspar em estudo e, quais destas estratégias são mais valorizadas pelo profissional. Sendo aplicado de maneira individual, através de abordagens diretas, sempre após apresentação e explicação dos objetivos desta, além de esclarecimento das dúvidas levantadas pelos entrevistados quanto ao direcionamento e finalidade da mesma.

Foi explicado aos entrevistados que as respostas servirão de base para um estudo, e que todas as identidades serão mantidas em sigilo e que as respostas individuais não serão divulgadas. Os resultados serão apresentados no final deste documento.

Além da aplicação do questionário, utilizou-se, também, de uma conversa com uma analista de RH para se ter conhecimento de todas as estratégias utilizadas e o impacto delas nos resultados da empresa.

Segundo Vergara (2011) há dois critérios básicos de classificação de pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios. Dentro dessas, existem subclassificações. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada; intervencionista. Quanto aos meios, uma pesquisa pode ser: de campo; de laboratório; documental; bibliográfica; experimental; *ex post facto*; participante; pesquisa-ação; estudo de caso.

5.1.1 Quanto aos fins

Tendo como base Vergara (2011), a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins como exploratória e descritiva. Exploratória, pois será realizada em uma área em que o conhecimento ainda é restrito. Descritiva, pois visa expor características dos funcionários do Laboratório Gaspar.

5.1.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios a pesquisa é classificada como bibliográfica e um estudo de caso. Bibliográfica pois serão utilizados recursos para um estudo preliminar sobre o assunto com base em material já elaborado, por exemplo, livros, revistas e demais publicações na internet e outros veículos de informação.

Além disso, também se caracteriza como um estudo de caso, já que é circunscrita a uma área e a um tema, contemplando a análise da avaliação de qualidade de um ambiente de trabalho e tem caráter de profundidade e detalhamento.

5.2 População e amostra

Definir a população e a população amostral é outra etapa necessária para a boa execução de um projeto. Vergara (2011) afirma que população é um conjunto de elementos que possuem as características que serão estudadas, neste caso, são os funcionários do Laboratório Gaspar.

Segundo Doxsey & De Riz (2002-2003 apud Gerhardt e Silveira, 2009) as técnicas de amostragem permitem reduzir o número de sujeitos numa pesquisa, sem risco de invalidar resultados ou de impossibilitar a generalização para a população como um todo. A população amostral, também segundo Vergara (2011) é uma parte do universo, e pode ser classificada em dois tipos: probabilística e não probabilística. Hair et al (2005, p.237) complementa ao informar que:

Os métodos de amostragem tradicionais podem ser divididos em duas categorias amplas: probabilísticos e não-probabilísticos. Os métodos probabilísticos são baseados na premissa de que cada elemento da população alvo tem uma probabilidade conhecida, mas não necessariamente igual, de ser selecionado para uma amostra. [...] Com a amostragem não-probabilística, a inclusão ou exclusão de elementos em uma amostra fica a critério do pesquisador. Em outras palavras, nem todo elemento da população alvo tem chance de ser selecionado para a amostra. Apesar disso, um processo de seleção habilidoso pode resultar em uma amostra razoavelmente representativa. Com “representativa”, queremos dizer que ela representa o julgamento do pesquisador quanto ao que ele deseja, mas sem estar baseado no acaso. (HAIR et al, 2005, p.240).

Nesta pesquisa a amostra será, de acordo com Vergara (2011), não probabilística por acessibilidade, ou seja, selecionada pela facilidade de acesso a eles.

A população amostral, sendo parte do universo, se trata de 52% do total funcionários do Laboratório Gaspar que se trata de 125 funcionários. Segundo informações cedidas pela analista de recursos humanos da empresa em questão, a quantidade de funcionários atualmente é de 241 funcionários.

5.3 Técnicas de coleta

As técnicas para coleta dos dados devem estar correlacionadas aos objetivos a serem alcançados, conforme informa Vergara (2011). Assim, deve-se primeiramente determinar as técnicas de coleta dos dados, para que estes possam ser posteriormente analisados.

Os dados serão coletados através de:

1. Pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, publicações na internet e outros veículos de informação;
2. Questionário fechado aplicado aos funcionários do Laboratório Gaspar;
3. Diálogo com a analista de sobre os programas de gestão de pessoas da organização.

5.4 Tratamento dos dados

Quanto à análise dos questionários, Dencker (2000, apud FUCAP, 2013) afirma que:

O objetivo da análise é reunir as observações de maneira coerente e organizada, de forma que seja possível responder ao problema de pesquisa. A interpretação busca dar um sentido mais amplo aos dados coletados, fazendo a ponte entre eles e o conhecimento existente. (DENCKER, 2000, apud FUCAP, 2013, p. 52).

O tratamento dos dados por forma qualitativa, conforme apresenta Vergara (2011), se apresenta de forma mais estruturada e possibilita maior análise dos dados. Zanella (2006, p. 107) afirma que a pesquisa qualitativa visa “conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa”.

O tratamento dos dados por forma quantitativa é caracterizada pela utilização da quantificação realizada por meio de técnicas estatísticas. (MATIAS-PEREIRA, 2012)

Assim sendo, a natureza desta pesquisa tem caráter quantitativo e qualitativo, sendo este em menor grau.

6 LABORATÓRIO GASPAR

O Laboratório Gaspar é uma organização privada que atende nos municípios de São Luís, São José de Ribamar e Santa Inês. Com 40 anos no mercado, fundada em dezembro de 1975 por Antônio Pinheiro Gaspar que junto a José Antônio Fortes Braga, ambos farmacêuticos bioquímicos, fizeram uma sociedade comercial por meio de um contrato social. Por motivo do Sr. Gaspar ser sócio majoritário, o laboratório recebe seu nome.

Trata-se de uma empresa de grande porte por possuir 241 funcionários, ultrapassando a quantidade mínima de 99 funcionários exigido para receber esta denominação, além de ter faturamento anual superior a R\$ 90.000.000, 00 apesar da Organização não ter revelado o valor exato. Tem como base de sustentação do seu crescimento a utilização única e exclusiva de capital próprio.

Com sede em São Luís – MA, sua matriz, que inicialmente funcionou na rua de Santaninha, 529, hoje ocupa 1.300 m² na Rua dos Afogados, 757, Centro, desde 1981, e conta com 23 unidades de atendimento. Somente no ano passado, foram atendidos 230 mil pacientes e realizados 1,8 milhão de exames nas unidades espalhadas pelas cidades em que atua.

Figura 1 – Fachada da Unidade Central do Laboratório Gaspar



Fonte: Laboratório Gaspar (2014)

Iniciou suas atividades atuando basicamente em Análises Clínicas, alicerçado em uma proposta clara de fornecer subsídios para diagnósticos e acompanhamento de diversas patologias utilizando o que havia de mais moderno em tecnologia. Foi esse o grande motivo para seu atual sucesso.

Com o passar do tempo a busca pela eficiência e pela modernidade tecnológica foi cada vez mais intensa produzindo uma empresa moderna e totalmente informatizada, estímulo para novos avanços. São muitos os equipamentos constantemente adquiridos que impressionam qualquer visitante, da área de análises clínicas ou fora dela.

Figura 2 – Exame no Laboratório Gaspar



Fonte: Laboratório Gaspar (2012)

Tendo o cliente como sua principal riqueza, trabalham sempre para inovar e garantir a satisfação do cliente pelo resultado apresentado.

Os investimentos em equipamentos, instalações físicas e, sobretudo em qualificação de pessoal resultaram em um grande programa de qualidade, precedido de controles internos e externos que levaram o Laboratório Gaspar a conquistar o certificado de acreditação Pleno da ONA – Organização Nacional de Acreditação pioneiro e único no Maranhão. Estes certificados são para as instituições que, além de atender aos critérios de segurança, apresenta gestão integrada, com processos ocorrendo de maneira fluida e plena comunicação entre as atividades.

Figura 3 – Certificado da ONA do Laboratório Gaspar



Fonte: Laboratório Gaspar (2016)

A política do Laboratório Gaspar é melhorar continuamente os seus produtos e serviços, através do controle de processos, participação dos colaboradores e compromisso com a administração.

A missão da empresa é produzir resultados confiáveis, no prazo acordado para apoiar o médico a tomar a decisão clínica que auxilie o paciente. E a visão é ser a primeira escolha no Estado do Maranhão em análises clínicas para clientes e profissionais de saúde com atendimento que assegure qualidade, segurança e tecnologia.

Os valores do Laboratório Gaspar são honestidade, disciplina, ética, respeito, comprometimento, segurança, inovação e qualidade.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário preparado pelo autor (via apêndice A) foi estruturado de forma que seja possível identificar quais são as estratégias utilizadas pela Organização mais relevantes, segundo os funcionários, que os retêm na empresa. Estas estratégias foram identificadas por meio de uma entrevista realizada com a analista de recursos humanos da unidade central do Laboratório Gaspar.

O questionário foi composto de quatro opções de resposta, a saber: concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo totalmente e discordo parcialmente. Foi explicado para todos os funcionários ao responder o questionário que o termo “parcialmente” quando se opta pelo concordar indica que a empresa utiliza tal ferramenta, mas não como o esperado, ou seja, há pontos para melhoria; e, quando opta pelo discordar indica que a ausência não é total.

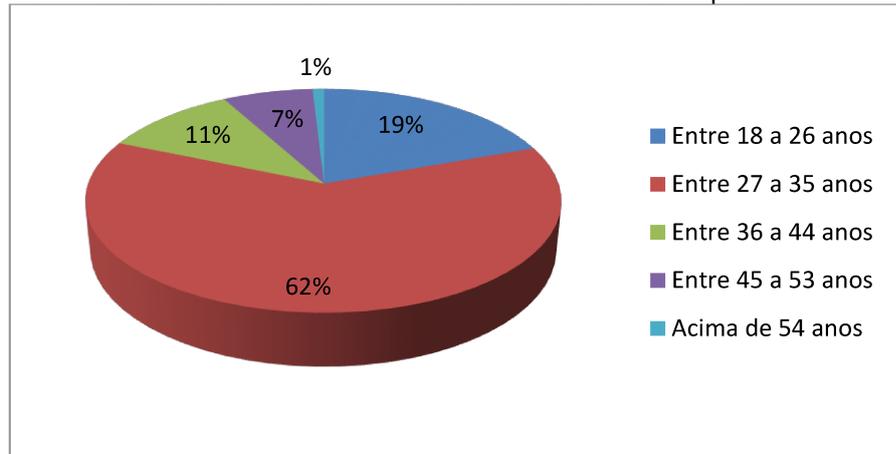
A ferramenta utilizada para aplicar os questionários de forma ágil e eficaz fora o *software Google Forms*. Foram aplicados em todas as unidades do Laboratório Gaspar com 125 funcionários das mais diversas funções, totalizando um pouco mais de 50% do total, durante o período de 16 a 20 de maio de 2016.

7.1 Perfil dos funcionários do Laboratório Gaspar

a) Faixa etária dos funcionários

Os grupos mais expressivos, como se pode visualizar pelo gráfico 1, são de pessoas com idade entre 27 e 35 anos (62%). Entre as demais faixas etárias, a quantidade foi menor: 19% dos entrevistados possuem idade entre 18 e 26 anos, 11% possuem de 36 a 44 anos, 7% têm de 45 a 53 anos e somente 1% tem idade acima de 54 anos. Pode-se notar que a geração Y está predominante na empresa, que é caracterizada por ser a geração da liberdade e da inovação.

Gráfico 1: Faixa etária dos funcionários do Laboratório Gaspar

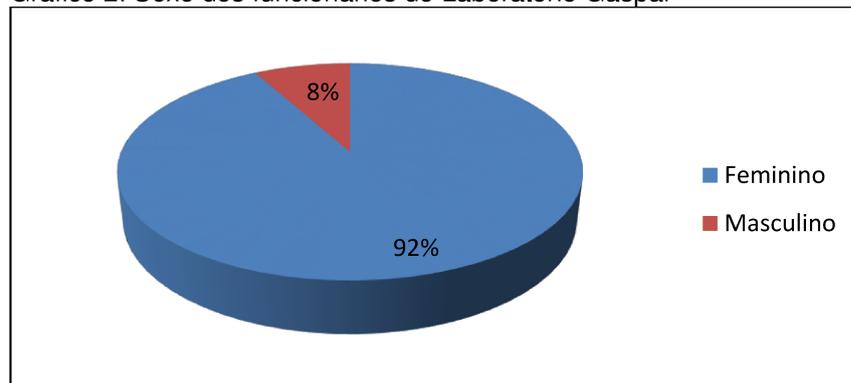


Fonte: Elaboração do autor (2016)

b) Quanto ao sexo dos funcionários entrevistados

De acordo com os dados levantados, nota-se que conforme o gráfico 2, dos 125 entrevistados, 92% são do sexo feminino. Resultado este que já era esperado, pois dos 241 funcionários da empresa 203 são mulheres e apenas 38 são homens. Essa quantidade expressiva é devido ao número de currículos recebidos pela empresa que, segundo a analista de recursos humanos do Laboratório Gaspar, é de uma escala de 35 currículos de pessoas do sexo feminino para 1 do sexo masculino.

Gráfico 2: Sexo dos funcionários do Laboratório Gaspar



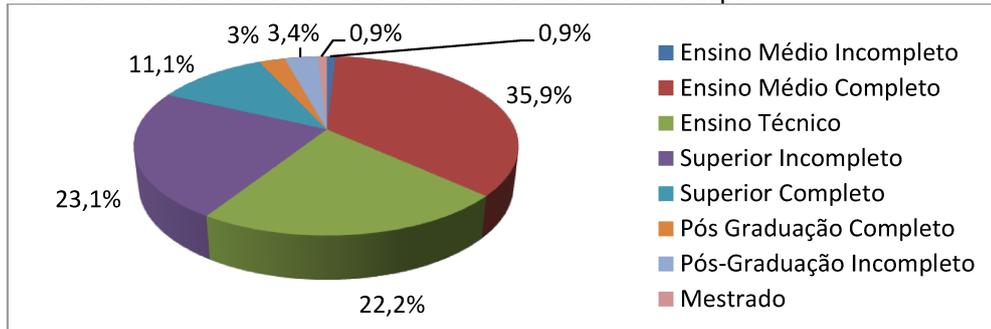
Fonte: Elaboração do Autor (2016)

c) Quanto à escolaridade dos funcionários

Observando o gráfico 3, nota-se que há predominância de profissionais com ensino médio completo (35,9%). Com números expressivos, encontram-se grupos de 23,1% com ensino superior incompleto, 22,2% com ensino técnico e 11,1% com ensino superior completo. Em escala menor, tem-se 3% com pós-graduação completa, 3,4% com pós-graduação incompleta, 0,9% com ensino médio incompleto

e 0,9% com mestrado. Nota-se que se somados todos que possuem ensino superior (cursando e concluído) e pós-graduação, tem-se 41,5% dos funcionários com escolaridade avançada. É valido destacar esta informação por 55% do total de entrevistados terem indicado como ponto de melhoria na empresa o incentivo a cursos.

Gráfico 3: Escolaridade dos funcionários do Laboratório Gaspar

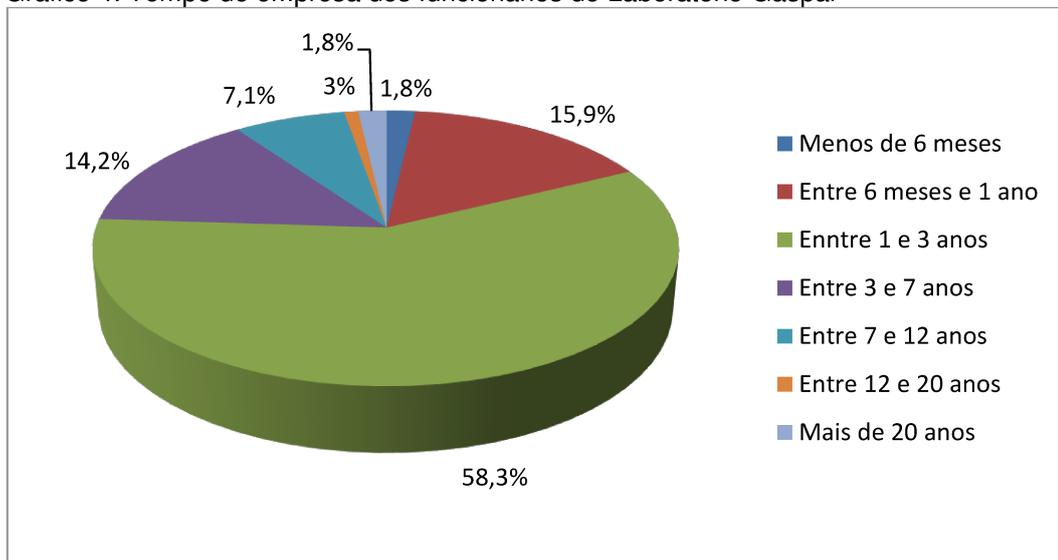


Fonte: Elaboração do Autor (2016)

d) Tempo de empresa dos funcionários do Laboratório Gaspar

O gráfico 4 mostra há predominância de empregados com pouco tempo de empresa, afinal 58,4% tem mais de 1 até 3 anos de tempo de serviço. Verifica-se também a presença dos demais grupos: de 6 meses a 1 ano (15,9%), entre 3 e 7 anos (14,2%), de 7 a 12 anos (7,1%) e, em escalas menores: acima de 20 anos (1,8%), entre 12 e 20 anos (0,9%) e menos de 6 meses (1,8%).

Gráfico 4: Tempo de empresa dos funcionários do Laboratório Gaspar



Fonte: Elaboração do autor (2016)

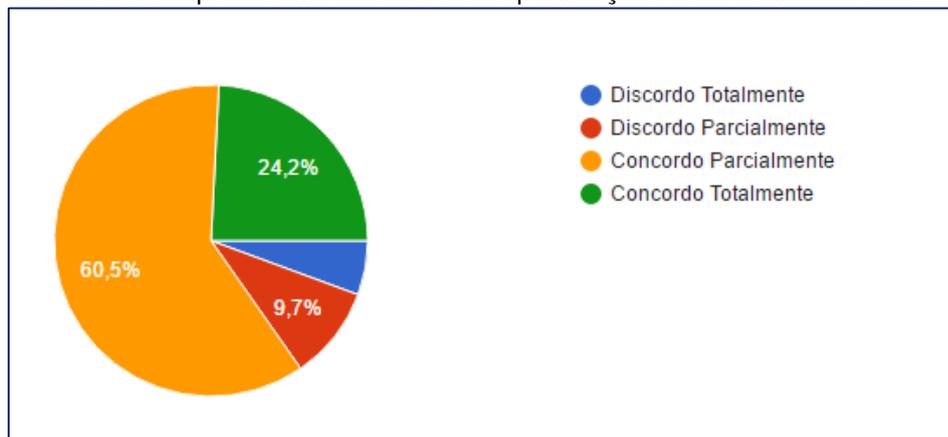
7.2 Estratégias de Retenção de Talentos relevantes para os funcionários

A seguir, as análises das afirmações feitas pelos funcionários servirão para diagnosticar quais são as estratégias que a empresa utiliza e as que não utiliza e, são mais relevantes para mantê-los na organização.

a) A empresa tem uma cultura de qualificação de seus funcionários

Faz parte da cultura do Laboratório Gaspar treinar seus funcionários logo após o recrutamento e seleção a fim de que possam exercer suas funções em acordo com o nível de serviço que a empresa busca. Além disto, a organização oferece treinamentos em tempos que são mais constantes para os funcionários da área técnica e, sempre que há alguma mudança de sistema ou metodologia. O resultado encontrado segundo os funcionários é a afirmação do exposto acima em que 58,8% dos entrevistados concordam parcialmente que a empresa tem a cultura de qualificação de seus funcionários, mas que deveria ocorrer com mais frequência. E 25% concordam totalmente com a afirmação. Houve, ainda, uma pequena porcentagem que discordou e, acredita-se que isto ocorreu devido a algumas unidades terem uma quantidade menor de treinamentos em relação a outras.

Gráfico 5: A empresa tem uma cultura de qualificação de seus funcionários?



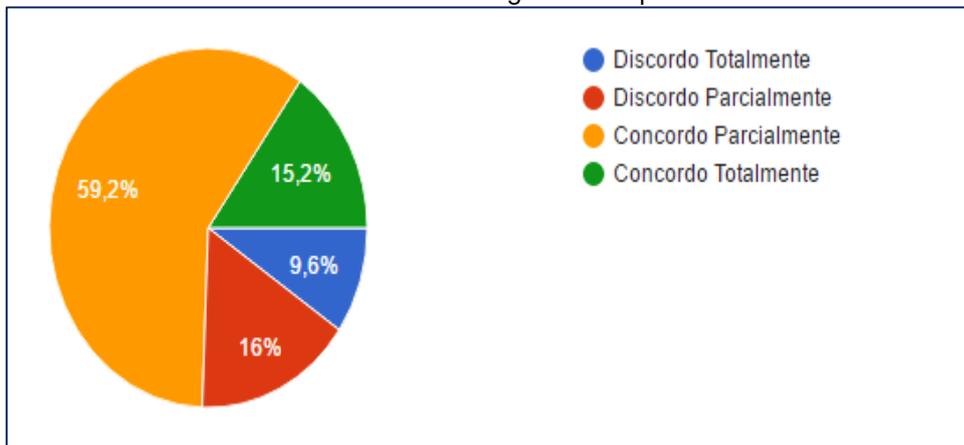
Fonte: Elaboração do Autor (2016)

b) O seu ambiente de trabalho é agradável e prazeroso

O Laboratório Gaspar investe em um padrão de conforto e comodidade para seus funcionários e clientes. Ao analisar o gráfico 6, percebe-se que a maioria (59,2%) concorda mesmo que com ressalvas e que 15,2% concorda totalmente. Um dos funcionários da TI explica: “a minha equipe é muito boa apesar da grande

diferença de idades, isso ajuda muito no quesito experiência. A nossa área está em constante desenvolvimento e nunca se terá um profissional sempre preparado. Eu entendo mais de tecnologias mais recentes enquanto meu companheiro já entende mais de hardware e desmonta um computador com muita facilidade. E essa troca interdisciplinar ocorre em quase todos os setores. É prazeroso”. Apesar de ter conhecimento de algumas reclamações quanto à parte mais burocrática da empresa, os funcionários se sentem bem no ambiente em que trabalham, com as pessoas com quem trabalham e, com a saúde deles no trabalho.

Gráfico 6: O seu ambiente de trabalho é agradável e prazeroso?

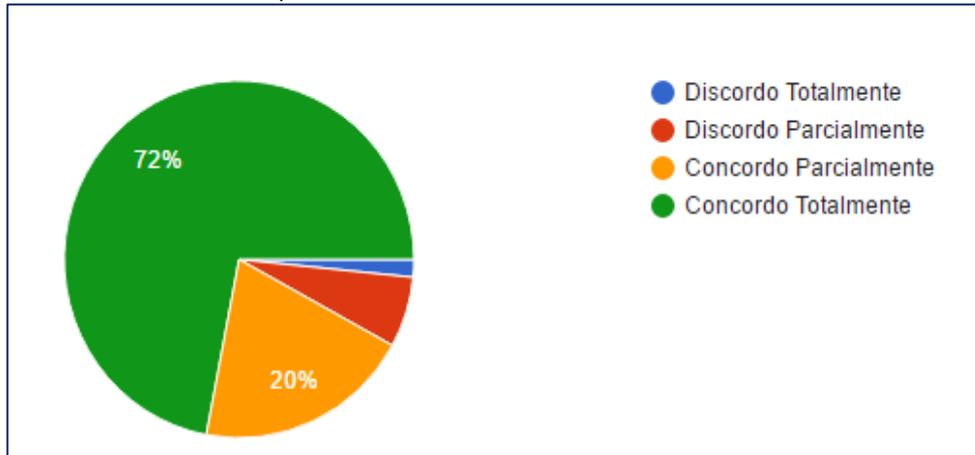


Fonte: Elaboração do Autor (2016)

c) A missão, a visão e cultura organizacional são aspectos que contribuem para a permanência da empresa.

Os funcionários do Laboratório Gaspar valorizam a definição de missão, visão e valores da Organização. Para eles, gera uma certa confiança e os mesmos se sentem comprometidos a alcançar a visão da empresa, fazer parte da missão e seguir os valores. Pode-se perceber pelo gráfico 7 que a parcela que discorda que a missão, a visão e os valores são motivos para retê-los é quase que irrelevante quando se depara com 92% dos entrevistados que concordam, apesar de 20% ser parcialmente. Fato este que se justifica por acreditarem que outros fatores têm peso maior. No entanto, ao serem questionados se eles têm orgulho de fazer parte da empresa, 100% respondeu positivamente.

Gráfico 7: A missão, a visão e cultura organizacional são aspectos que contribuem para a permanência no Laboratório Gaspar?

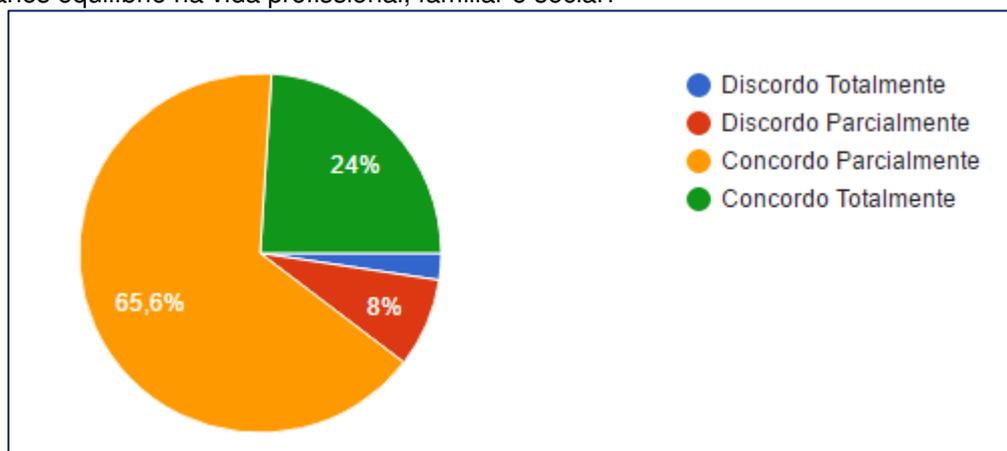


Fonte: Elaboração do Autor (2016)

d) A empresa oferece boas condições de trabalho, propiciando aos funcionários equilíbrio na vida profissional, familiar e social.

Os funcionários têm um bom ambiente de trabalho, climatizado, com todas as ferramentas de trabalho com fácil disponibilidade, se sentem bem com a equipe que trabalham etc. Além, a empresa tem a preocupação dos funcionários não excederem seus horários e, há flexibilidade quando por motivo de saúde familiar ou estudos interferem no trabalho. Prova disto, o gráfico 8 mostra que apenas um pouco mais de 8% dos funcionários discordam de tal afirmação.

Gráfico 8: O Laboratório Gaspar oferece boas condições de trabalho, propiciando aos funcionários equilíbrio na vida profissional, familiar e social?



Fonte: Elaboração do Autor (2016)

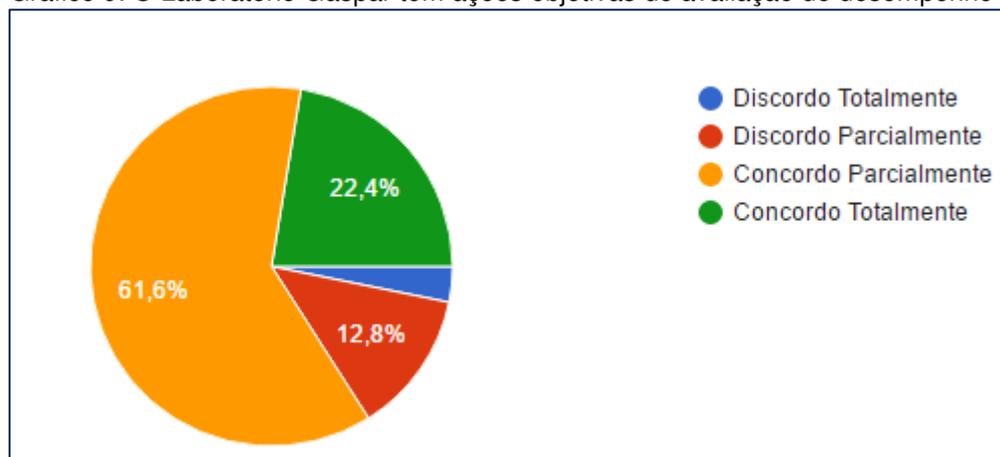
e) A empresa tem ações objetivas de avaliação de desempenho.

A descrição das atividades no laboratório Gaspar ocorre anualmente com os empregados que tenham, no mínimo, um ano de exercício no cargo em que, são

feitas avaliações e sessões de feedback. Os passos a serem seguidos são: o setor de Recursos Humanos (RH) estabelece o ciclo de avaliações e conforme a programação, os formulários de avaliação de desempenho são distribuídos para os coordenadores que farão a avaliação do setor correspondente; o coordenador responde a avaliação e marca a reunião com cada empregado para que juntos definam o conceito a ser registrado quanto ao desempenho do avaliado; o coordenador e o avaliado descrevem o plano de melhoria de desenvolvimento para melhoria do desempenho do avaliado. Os avaliadores recebem sempre instruções para realizar a avaliação de forma correta.

Visto isso, diante do gráfico 9, segundo 84% dos funcionários do Laboratório Gaspar, as avaliações de desempenho têm alcançado o objetivo, totalmente ou parcialmente.

Gráfico 9: O Laboratório Gaspar tem ações objetivas de avaliação de desempenho?

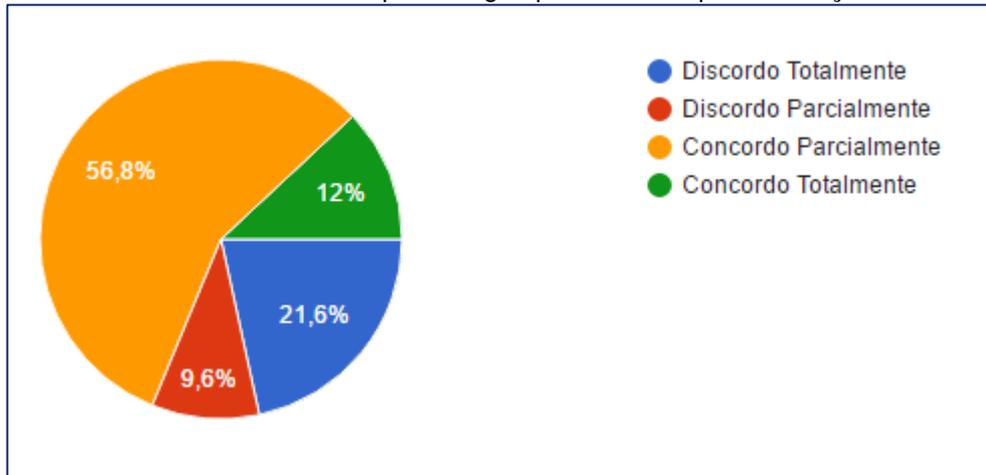


Fonte: Elaboração do Autor (2016)

f) A empresa divulga oportunidades para a seleção interna.

Analisando o gráfico 10, pode-se perceber que há muita divergência de opinião quanto à seleção interna pelos funcionários, em que 56,8% concordam parcialmente, 21,6% discordam parcialmente, 12% concordam totalmente e 9,6% discordam parcialmente. Fato este que ocorre devido a essa estratégia ter sido iniciada recentemente. Neste ano, houve 3 casos, enquanto que no ano 2015 não teve nenhum. Apesar de que todos os funcionários já tenham o conhecimento da utilização desta estratégia, alguns ainda se sentem receosos em afirmar que há sendo pouco visto a ocorrência.

Gráfico 10: O Laboratório Gaspar divulga oportunidades para a seleção interna?

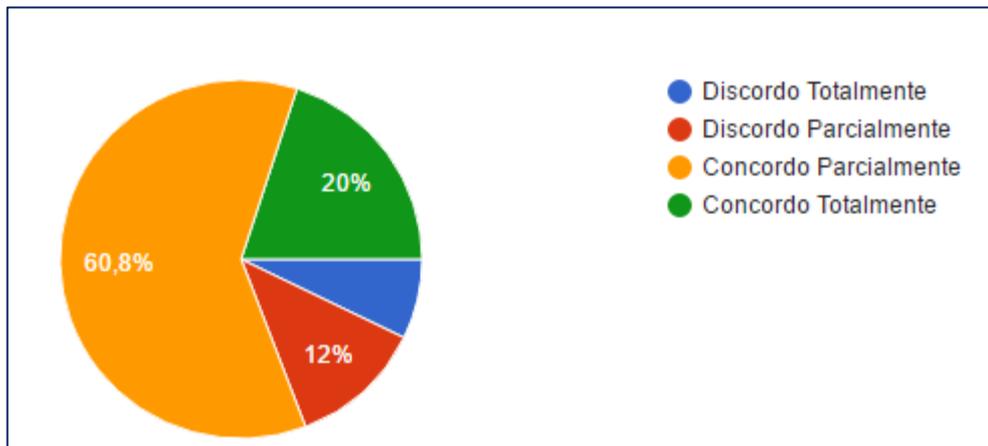


Fonte: Elaboração do Autor (2016)

g) A empresa possui uma política de remuneração satisfatória aos funcionários.

O sistema de remuneração no Laboratório Gaspar é fixo e na sua maioria é baseado no cargo, sendo que a empresa possui uma descrição de cargos. No entanto, atualmente, o salário das funções de serviços gerais, auxiliar e técnico em laboratório está sendo baseado na convenção coletiva. E, também, a empresa se baseia no tempo de serviço prestado à organização. Diante do gráfico 11, verifica-se que os funcionários em sua grande maioria (80,8%) apresentam satisfação quanto ao sistema de remuneração do Laboratório Gaspar, contra 19,2% que estão insatisfeitos. Os empregados concordam, ainda, que seus salários estão compatíveis com o que é exigido pelo mercado.

Gráfico 11: O Laboratório Gaspar possui uma política de remuneração satisfatória aos funcionários?

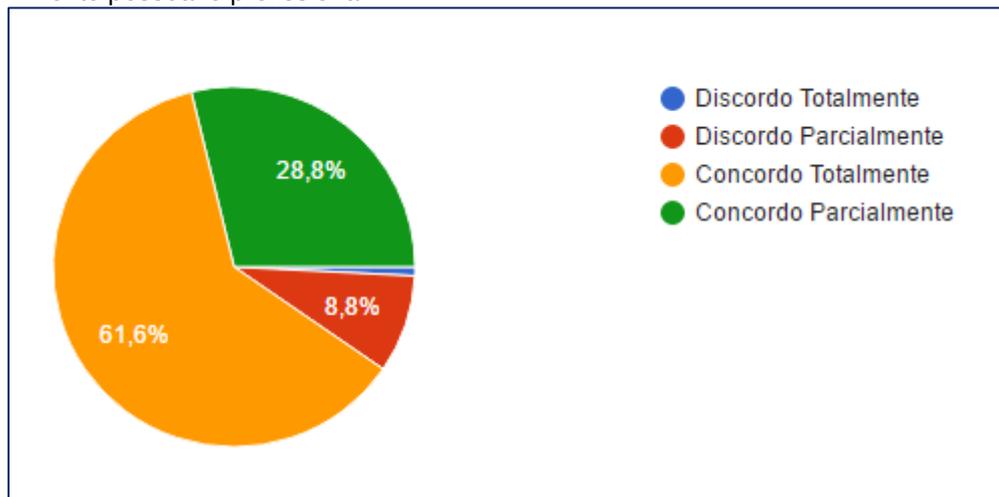


Fonte: Elaboração do Autor (2016)

h) O item mais importante para a manutenção dos funcionários é o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Os funcionários do Laboratório Gaspar, como já fora mencionado, são em maior número dentro da faixa etária correspondente a geração Y em que foram gerados em um período de inovação e de liberdade. Dessa forma, buscam impreterivelmente por crescimento profissional, aprendizado, desenvolvimento profissional e pessoal que comprovado pelo gráfico 12 que, ao somar todos que concordaram que o mais importante para a sua manutenção na empresa é este desenvolvimento, encontra-se o resultado maçante de 90,4% do total de entrevistados e, destes a maioria concorda totalmente (61,6%).

Gráfico 12: O item mais importante para a manutenção dos funcionários é o seu desenvolvimento pessoal e profissional



Fonte: Elaboração do Autor (2016)

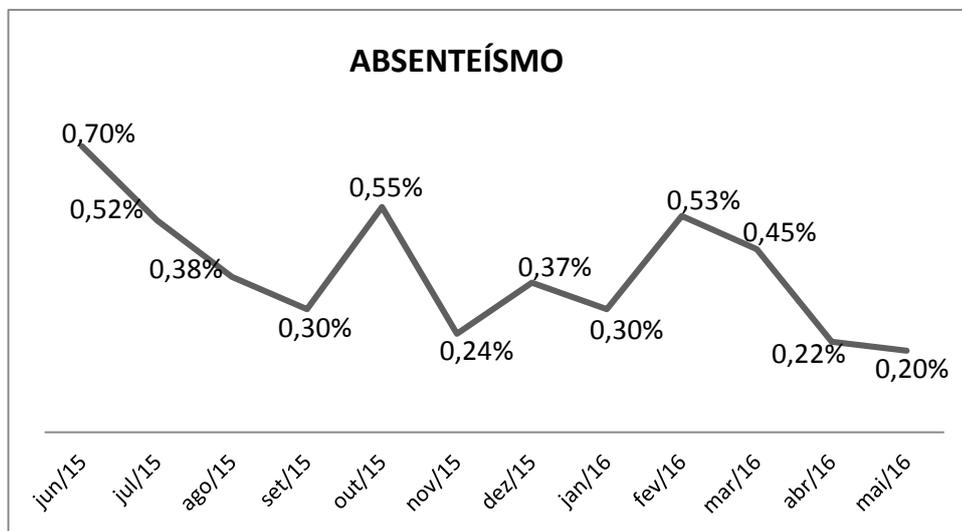
i) A empresa oferece maior estabilidade e segurança no emprego comparado à concorrência.

Mesmo com o cenário de crise em que o país se encontra os funcionários não temem pelo desligamento por cortes de gasto, visto que quando isso ocorre, o corte de pessoal se torna foco. O laboratório Gaspar se mantém em equilíbrio e passa isso a todos os envolvidos em seu crescimento. Neste ano (2016), a empresa obteve dois desligamentos, sendo que ambos por parte do empregado. E, quando isto ocorre, o RH faz a entrevista de desligamento para diagnosticar a causa para poder evita-la. Dessa forma, a rotatividade na empresa é baixa.

Quanto ao absenteísmo, apesar de ter caído a quantidade nos últimos dois meses como se pode perceber através do gráfico 13 que obtém informações obtidas pelo Laboratório Gaspar, é um fator preocupante que está afetando a produção. Como ação de melhoria, a empresa está fazendo entrevista de aconselhamento e incentivo visando ao desenvolvimento da autodisciplina e política de promoção de pessoal interno.

É importante ressaltar, ainda, que apesar da baixa rotatividade, diante do histórico do absenteísmo dos últimos 12 meses, é visível que há descontentamentos por parte dos funcionários em relação a empresa.

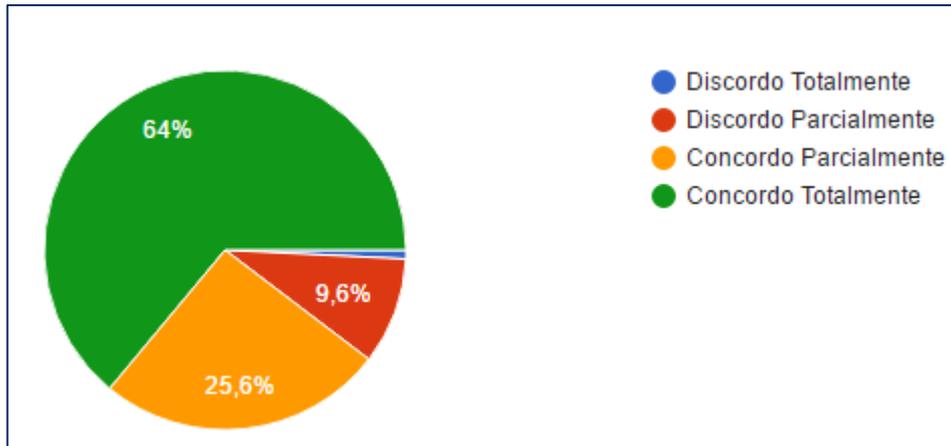
Gráfico 13: Absenteísmo do Laboratório Gaspar nos últimos 12 meses



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Diante do mencionado, comprova-se no gráfico 14 que mostra que 64% dos entrevistados concordam totalmente com a estabilidade e a segurança que a empresa oferece, junto a 25% que concordam parcialmente. E, mesmo que em menor número, é importante ressaltar que 9,6% não concordam.

Gráfico 14: O Laboratório Gaspar oferece maior estabilidade e segurança no emprego comparado à concorrência

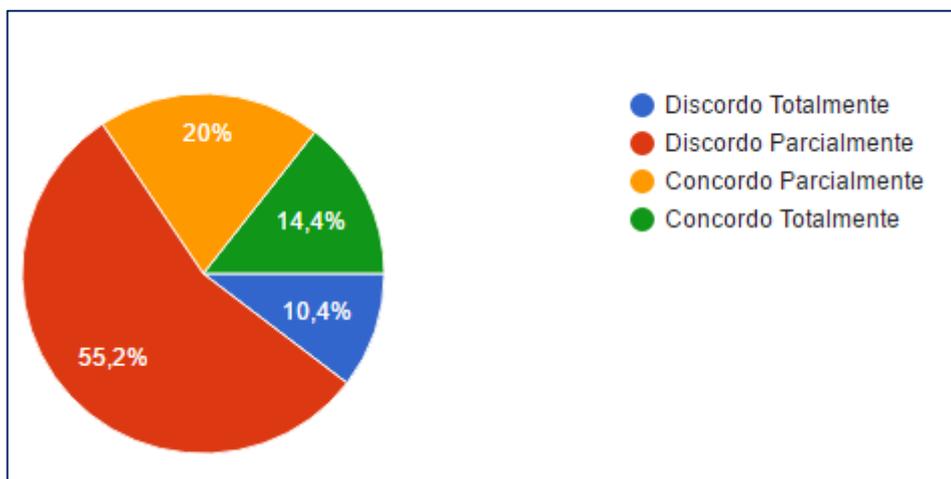


Fonte: Elaboração do Autor (2016)

j) A empresa possui política de encareiramento justa e acessível a todos.

No momento da entrevista, em conversa com alguns funcionários, obteve-se a informação da dificuldade ou mesmo, a impossibilidade de um encareiramento no Laboratório Gaspar. Mas, ainda assim, houve casos, mesmo que em uma quantidade mínima, de funcionários que casaram a sorte com a oportunidade. Visto isso, é até contraditório que ainda 24,8% concordem (parcialmente e totalmente) que a empresa tem essa política. No entanto, de acordo com a informação obtida, verifica-se que o maior grupo discordou parcialmente (55,2%) e 10,4% discordou totalmente.

Gráfico 15: O Laboratório Gaspar possui política de encareiramento justa e acessível a todos?



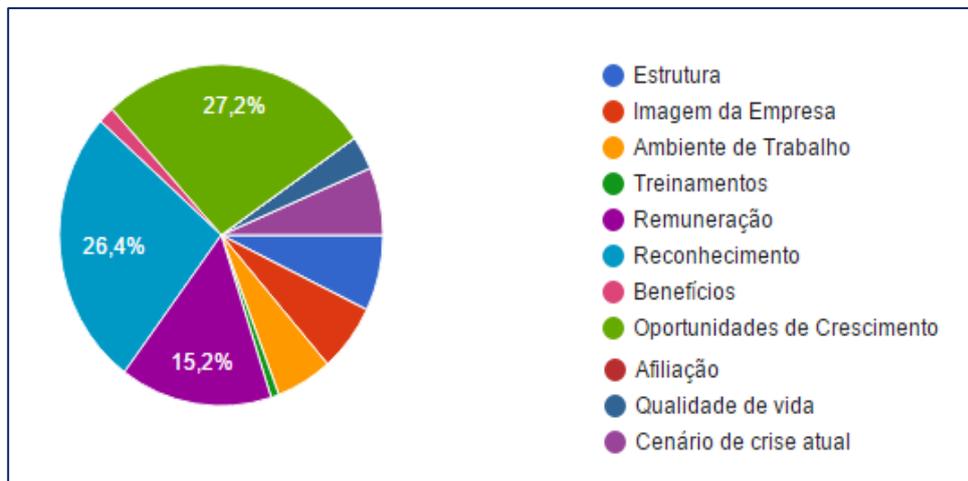
Fonte: Elaboração do Autor (2016)

k) Diante as estratégias citadas, qual a que mais influencia sua permanência em uma empresa.

Independentemente de ser uma estratégia adotada pelo Laboratório Gaspar questionou-se as estratégias que são mais relevantes para a retenção de talentos em uma Organização. Em acordo com as demais perguntas, obteve-se o resultado já esperado no gráfico 16 em que foi diagnosticado que a estrutura, o ambiente de trabalho e a imagem da empresa são importantes para os empregados, apesar de não serem suficientes para mantê-los na organização. No entanto, a oportunidade de crescimento (27,2%), o reconhecimento (26,4%) e a remuneração (15,2%) são as três principais estratégias para a retenção de talentos em uma Organização.

Pode-se afirmar, então, que no Laboratório Gaspar a principal estratégia que retém os funcionários é a remuneração. E, que o reconhecimento e a oportunidade de crescimento são dois pontos que precisam ser melhorados e/ou implantados para maior motivação de seus empregados e melhores resultados à empresa.

Gráfico 16: Qual estratégia mais influencia sua permanência em uma empresa



Fonte: Elaboração do Autor (2016)

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de globalização da economia instituiu uma mudança de paradigma entre as organizações, pois as transações agora seriam realizadas por blocos econômicos, ou seja, em vez de regionalização econômica, os grandes grupos ‘invadiriam’ com mais propriedade com seus produtos, os cantos mais distantes do planeta anteriormente inimagináveis. Mas com esse processo, teve-se de investir em mão-de-obra e qualificação, restando ao empregado uma maior identidade com seu mundo corporativo e novas tendências de mercado.

Dentro dessa concepção, a pesquisa teve como motivação responder ao questionamento: “Quais são as estratégias utilizadas pelas organizações para retenção de talentos?”, tendo como base a empresa Laboratório Gaspar que é localizada no Maranhão e, atende aos municípios de São Luís, São José de Ribamar e Santa Inês. Através de toda pesquisa bibliográfica e de campo, pode-se afirmar que as estratégias que são ou deveriam ser utilizadas para reter os profissionais na organização estão diretamente ligadas com o fato de a maioria deles pertencerem ao grupo que é denominado geração Y, caracterizado pela busca do conhecimento e pela liberdade.

O perfil demográfico dos funcionários entrevistados do Laboratório Gaspar, em sua maioria, é formado por pessoas com idade entre 27 e 35 anos (62%) e uma parcela relevante entre 18 e 26 anos (18%); por mulheres em sua grande maioria (92%); que se dividem em parcelas significativas, quanto a escolaridade, em ensino médio completo (35,9%), ensino técnico (22,2%), superior incompleto (23,1%) e superior completo (11,1%).

Quanto as estratégias, na concepção dos funcionários, que têm relevância para mantê-los na organização, encontra-se pontos como estrutura, qualidade de vida, ambiente de trabalho e imagem da empresa em números menores mas que contam para o bem-estar dos mesmos. No entanto, a oportunidade de crescimento (27,2%), o reconhecimento (26,4%) e a remuneração (15,2%) são as estratégias que mais têm importância para a retenção de talentos.

Se tratando da empresa em questão, Laboratório Gaspar, a estratégia utilizada de maior significância é a remuneração, devido ao pouco investimento em oportunidade de crescimento e programas de reconhecimento.

As melhorias apontadas são: um plano de carreira definido e organizado, além da implantação de programas de reconhecimento e uma maior ênfase na seleção interna; visando obter funcionários motivados que encontram na organização em que trabalham aquilo que desejam. Dessa forma, a empresa consegue reduzir o absenteísmo, manter a rotatividade baixa e se torna mais competitiva no mercado.

É importante ressaltar que devido a relevância deste tema, novos estudos são pertinentes para a comprovação de que, apesar do conhecimento das empresas que o capital humano é o fator de sucesso, há muitos profissionais desmotivados que se seguram em organizações que não os valorizam por tempo determinado. É um campo em que o ganhar e o perder são respectivos tanto a empresa quanto ao empregado, apesar de que as escalas não são iguais. Pode-se deixar claro que para o empregado cuidar bem da empresa, o empregador tem que cuidar bem do empregado.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BATITUCCI, M. D. **Recursos Humanos 100%: A função do RH no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- BAUK, Douglas. **Stress: a tensão da vida**. Revista proteção, Novo Hamburgo: MPF, v. 1, n. 6, p. 9-13, dezembro 1989.
- BRITTO, M. de F. P. de; ROTTA, C. S. G. **A implantação do Programa 5S num hospital geral privado do interior do Estado de São Paulo como ferramenta para a melhoria da qualidade**. RAS, São Paulo, v. 3, n. 11, 2001.
- CALEGARE, A. J. de A. **Os mandamentos da Qualidade Total**. 3. ed. Barueri: InterQual International Quality Systems, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992.
- DEJOURS, C. **A carga psíquica do trabalho**. In: BETIOL, M. I. S. (coord.) *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. 3ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. In J Chanlat. *O indivíduo na organização*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- DELUIZ, N. **Globalização econômica e os desafios à formação de profissional**. São Paulo: Senac, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.

FERNANDES, Elda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1.ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009 Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em 10 mai. 2016.

GOULART, Íris Barbosa. **Psicologia Organizacional: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRUPO CATHO. Como lidar com o abuso de drogas e álcool nas empresas. **Rh em síntese**, v. 2, n. 14, p. 36, jan./fev. 1997. Disponível em: http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/saud_014.php. Acesso em: 12 mai. 2016.

HAIR, J.; et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDY, Charles. **A era do paradoxo. Dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

JACINTO, Cesar Ferreira. **A insatisfação no trabalho: conceitos e paradigmas atuais**. São Paulo: Mercúrio, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LABORATÓRIO GASPARGASPAR. Disponível em <http://laboratoriogaspar.com.br/>. Acesso em 10 jun. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**: 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1986.

LIMA, Teodoro Amorim de. **O trabalho nas grandes companhias**. Rio de Janeiro: Editores Assunção, 2007.

LIMA, V. **Ginástica Laboral: atividade física no ambiente de trabalho**. São Paulo: Phorte, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre satisfação dos empregados e esforço empresarial nas empresas com certificação ISO 9000**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

_____. **Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração de Empresas: fatores críticos da Gestão Empresarial para uma Nova Competência**. São Paulo, 2001 Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. “Qualidade de vida no trabalho”. In.: **As pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.

_____. **Qualidade de Vida – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PENEDO, Sérgio de. **O desgaste físico e QVT**. São Paulo: Lunares Edições, 1998.

LINHARES, Eurico Santos. **O Sistema 5S e a qualidade total**. São Paulo: Cristal, 2010.

LOPES, Fábio Henrique. **A consciência do trabalho**. São Paulo: Editora Prado, 2011.

MACHADO, M. M. **Qualidade de vida no trabalho na empresa plasvale ind. de plástico do vale Ltda**. Blumenau: UNIBES, 2007.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Take this job and ...love it**. Psychology Today, 1999.

MATOS, F. G. **Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. e atual. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. 4. ed. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MEKSENAS, P. **O capitalismo e o nascimento da sociologia**. In: _____ Aprendendo sociologia: a paixão de conhecer a vida. São Paulo: Loyola, 2001.

MORETTI, S. L. A. **A responsabilidade e o social: uma discussão sobre o papel das empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MORIN, Edgard. **Introdução Ao Pensamento Complexo**. 2ª ed. Tradução por Dulce Matos. Lisboa: Inst.Piaget,1990.

_____. **Os sentidos do trabalho**. In: **Rae – Revista de Administração de Empresas**, n. 3, v. 41, 2001.

OLIVEIRA, Marco Antonio L. de. **AS8000: o modelo ISO 9000 aplicado à responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

PETERSON, M.; & DUNNAGAN, T. **Analysis of a worksite health promotion program's impact on job satisfaction**. **Journal Occupational Environ. Medicine**. v. 40, n. 11, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ROCHI, Carlos César. **Sentido do trabalho: Saúde e Qualidade de Vida**. Curitiba: Juruá Editora, 2010.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

SANVICENTE, Antonio Z. **Administração financeira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SEBRAE. **D-Olho na qualidade**. São Paulo, 2000. 1 videocassete (60min), VHS, son., color.

SILVA, M. A. Dias da e DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SILVA, João Martins da. **5S: o ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

SIQUEIRA, Jairo. **Liderança, qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

TANNENBAUM, A. S. **Psicologia social das organizações do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1973.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VICTORINO, Carlos Roberto. **Qualidade na organização e nos serviços contábeis: marketing em serviços**. Blumenau: Odorizzi, 1999.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

ZELDA, Carla do Nascimento. **Qualidade total e suas perspectivas nas empresas**. Santa Catarina: Edições Zeugma, 2009.

WAHRICH, B. M. **Uma análise das teorias de organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WEISS, D. **Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário aplicado aos funcionários do Laboratório Gaspar

QUESTÕES	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente
O item mais importante para a manutenção dos funcionários é o seu desenvolvimento pessoal e profissional				
A missão, visão e cultura organizacional são aspectos que contribuem para a permanência dos funcionários na empresa				
A empresa possui uma política de remuneração diferenciada e/ou satisfatória aos funcionários				
A empresa oferece boas condições de trabalho, propiciando aos funcionários equilíbrio na vida profissional, familiar e social.				
A empresa oferece maior estabilidade e segurança no emprego comparado à concorrência.				
O ambiente de trabalho é agradável e prazeroso				
A empresa divulga oportunidades para seleção interna				
A empresa estimula a movimentação de pessoal (mudanças de área na empresa)				
A empresa possui política de encareiramento justa e acessível a todos				
A empresa tem ações objetivas de avaliação de desempenho				
A empresa tem cultura de qualificação de seus funcionários				
Quais os pontos que sugere como melhoria?				

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)