
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA ACERCA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E ASSUNTOS CORRELACIONADOS PARA A ABORDAGEM ORGANIZACIONAL

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AND CORRELATED MATTERS FOR AN ORGANIZATIONAL APPROACH: LITERATURE REVIEW

Adriana Franzoi **WAGNER**¹
Érica Camila da Silva **FRANQUI**²
Felipe **BOLDT**²
Nikyta dos Reis **ALEXANDRINA**²
Úrsula Aline **EIGENSTUHLER**²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo estabelecer estratégias na área de recursos humanos, refletindo na saúde e qualidade de vida do colaborador, por meio de revisão bibliográfica. Este trabalho baseou-se nos conceitos contemporâneos nas áreas estratégicas dessa linha de pesquisa: recursos humanos. Utilizou-se como metodologia a revisão bibliográfica das mais atuais e consideráveis notícias e literaturas sobre o assunto. Constatou-se por meio desta pesquisa que com programas de motivação, segurança, organização e aperfeiçoamento podem-se aumentar a qualidade de vida dos funcionários e conseqüentemente, da empresa, agregando valores para esta, independente de seu porte e área em que atua. O resultado foi da explanação desses assuntos estratégicos, na área de recursos humanos, como setor principal e inicial, numa organização, repercutindo na saúde e qualidade de vida do colaborador que numa organizacional labuta ou labutará.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico; recursos humanos; organização.

ABSTRACT

The objective of this article is to establish strategies in the area of human resources, reflected in the health and quality of life of the employee, by means of a bibliographic review. This work was based on the concepts in contemporary areas strategies of this line of research: human resources. It was used as methodology the literature review of the most current and considerable news and literature on the subject. It was found through this research that with motivation, safety, organization and improvement can increase the quality of life of employees and consequently, the company, aggregating values for this, regardless of their size and area in which it operates. The result was the explanation of these strategic issues in the area of human resources, as the main sector and, in an organization, impacting on health and quality of life of the employee that an organization toil or work.

Key words: Strategic Planning; human resources; organization.

¹ Mestre em Saúde e Meio Ambiente pela UNIVILLE.

² Graduado em Administração pela Faculdade Dom Bosco.

*e-mail para correspondência: adrianafranzoi@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

Planejamento estratégico é uma técnica gerencial que define os objetivos de uma organização e os meios a serem utilizados para seu alcance. Visando o melhoramento dos processos e a evolução do negócio, o planejamento leva em conta condições internas e externas à organização para consistência de dados e informações para formulação das estratégias e sua execução.

Para definir um planejamento estratégico existem as seguintes etapas, segundo o portal do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2016):

definição de visão, missão e valores da organização, análise de ambiente externo, análise de ambiente interno, análise da situação atual da empresa, definição de metas e objetivos, formulação e implementação de estratégias e por fim, o controle e *feedback* (retorno) do planejamento.

O planejamento estratégico é feito para longo prazo e pode englobar os outros dois tipos de planejamento existentes dentro de uma organização: o planejamento operacional e o planejamento tático. O primeiro a curto e o segundo a médio prazo, a nível intermediário e operacional.

É desenvolvido um planejamento estratégico, nível institucional, para estabelecer estratégias para a empresa como um todo, o planejamento tático para cada setor da organização e o operacional para as tarefas exercidas. O planejamento estratégico é essencial estabelecer objetivos e um plano geral para a organização, e depois, definir táticas e operações para departamentos e processos.

A necessidade de um planejamento estratégico é de realinhar sua situação, estabelecendo com base no mercado suas diretrizes e perspectivas sobre processos, técnicas e atitudes. Tal planejamento deve abranger toda organização, envolvendo toda sua equipe, cada uma em seu respectivo setor e função, apresentando a estes a intenção do negócio, as metas de cada área e o resultado que cada um deverá obter para realização do objetivo macro. É essencial a colaboração de todos para a eficiência e eficácia do planejamento, seja de qual porte for a empresa e em que área atua.

A administração do planejamento estratégico, a administração estratégica, é o processo feito por especialistas de cada área para orientação e tomada de decisões. Ela é consecutiva e mantém uma relação dependente com outras áreas. A decisão de um departamento ou setor também torna-se global, visto que todos devem estar interligados para um melhor conhecimento dos processos e fins do negócio, este, por sua vez, pode-se ter um único departamento para isso, ser uma linha de apoio na organização (staff) ou até mesmo, para questões como saúde do trabalhador, motivação e qualidade de vida no trabalho – encarregado pelo setor de recursos humanos, que é o que se indica na visão deste presente artigo.

Geralmente um planejamento estratégico é dividido pelas áreas de base da organização: administrativa, financeira, *marketing* (mercado), comercial, contábil, logística, produção e recursos humanos.

Os planejamentos estratégicos financeiro e contábil consistem na criação de métodos para fortalecer a organização projetando seu crescimento econômico, dando mais segurança financeira e consistência em seus negócios.

O planejamento estratégico de *marketing* ajuda na melhoria da segmentação do negócio e definição do mercado alvo, na criação de valor do produto ou serviço para o cliente, publicidade e propaganda, e também é o principal apoio da área comercial, que planeja as vendas, treina as equipes, desenvolve e executa propostas de vendas, busca e retém clientes, entre outras funções.

A logística planeja desde o processo de estocagem até a entrega final do produto ao consumidor. O planejamento estratégico de produção, diretamente ligado à logística, planeja os

processos de um produto, os materiais necessários, capacidade e as instalações de produção, as técnicas do processo e as possíveis tecnologias para criação e desenvolvimento. Ballou (2001) explica que o planejamento logístico desenvolve estratégias para medição do nível de serviços oferecidos aos clientes, para localização dos centros de distribuição, para as decisões de níveis de estoque e decisões de transportes que devem ser utilizados no desenvolvimento do processo.

Planejar o RH facilita o entendimento e o compartilhamento das informações da organização entre seus colaboradores, auxilia na organização, incentiva e motiva-os no comprometimento com metas e objetivos, minimiza a rotatividade de funcionários, busca talentos, estrutura a organização, avalia desempenho e desenvolve competências.

Realizando um planejamento estratégico por áreas, podem-se definir as metas de cada setor ou departamento e projetar o impacto que cada um causará diante do objetivo macro da organização, detectando mais facilmente situações e causando mudança mais eficaz. Desta forma, afirma-se que o planejamento estratégico tornou-se um grande apoio às organizações.

Este trabalho teve como objetivo planejar, organizar e desenvolver estratégias (como sugestões/indicadores de sucesso) nas teorias estudadas, para a área de recursos humanos das organizações, contribuindo no melhoramento e nas possíveis implementações dentro do setor, que cada qual poderá realizar, utilizando-se das ações apresentadas neste, pois cada empresa, tem um porte e trabalha numa determinada área, realizando assim, neste, um levantamento sistêmico, cabendo cada qual verificar suas necessidades/especificidades, para futuras implantações de melhorias. Por meio de pesquisa bibliográfica (artigos, sites confiáveis e livros da área) estes foram fundamentais para o direcionamento de situações e estratégias expostas, como ferramentas da administração como um todo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta o embasamento teórico pelo qual este artigo foi fundamentado, utilizando algumas referências bibliográficas, como: sites confiáveis, artigos e livros, para a proposição das melhores estratégias na área de recursos humanos, envolvendo principalmente os temas: saúde e qualidade de vida do trabalhador.

Administração geral

O surgimento da administração se deu a partir de um grande crescimento das empresas, que cresciam de maneira desordenada. “A Revolução Industrial provocou o surgimento das fábricas e o aparecimento da empresa industrial” (CHIAVENATO, 2003). Com o crescimento desenfreado os recursos não eram bem aproveitados pelas fábricas.

Com o grande crescimento das indústrias após a Revolução Industrial, houve a necessidade de organizar e aproveitar os recursos de forma adequada, evitando desperdícios e aproveitando melhor os recursos.

Assim surgiu a Administração Científica, estabelecida por Frederick Taylor, que identificou três situações inadequadas na indústria (vadiagem sistemática, falta de conhecimento na gerência do trabalho dos operários e pouca uniformidade nos métodos de trabalho). Taylor já havia trabalhado como operador de máquina passou a observar os métodos utilizados na produção. Para ele a administração deveria ser tratada como uma ciência, seu objetivo era trazer maior rendimento na produção (CHIAVENATO, 2003).

Por meio das situações identificadas por Taylor iniciou-se os estudos da Administração Científica. Entendia-se administração como uma ciência que tinha como objetivo resultar em bons rendimentos e uniformizar os processos de produção.

Taylor acreditava que os trabalhadores eram motivados apenas por incentivos materiais. “Para Taylor, o trabalhador só é motivado pelos incentivos materiais. Ele elabora um sistema de remuneração por peça, no qual os operários ganhavam em função do que produziam” (SOBRAL e PECI, 2008). Ele criou um sistema de elaboração que o trabalhador ganhava em função do que produzia. Taylor foi o primeiro a reconhecer a importância da seleção científica que adapta o trabalhador conforme suas características (SOBRAL e PECI, 2008).

Por meio da adequação do trabalhador numa determinada atividade que melhor aproveitasse suas características e aptidões, existia uma maneira certa para desempenhar cada tarefa, seleção, treinamento e aperfeiçoamento com base nos métodos científicos e remuneração com incentivo material.

Outro teórico importante, que contribuiu para a Administração Científica de Taylor foi Frank Gilbreth, o qual estudou os movimentos, dando origem ao estudo de tempos e movimentos, dava ênfase ao exercício do que era adequado para realização das atividades de produção. Analisava os movimentos necessários para a função exercida feitos pelos trabalhadores e eliminavam os desnecessários (SOBRAL e PECI, 2008).

Preocupava-se com os movimentos utilizados nas atividades, acreditava-se que existia uma forma específica para executar cada função e que os movimentos desnecessários deveriam ser eliminados.

Paralelo à teoria de Taylor a Administração Científica surge a Teoria Clássica de Henri Fayol definindo uma estrutura de administração em seis funções: técnicas, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa.

Segundo Sobral e Peci (2008),

todas as funções de administração são executadas de uma forma inter-relacionadas e não sequencial o que verifica é uma interação dessas quatro funções, e a sequência planejamento, organização, direção e controle é meramente estabelecida em nível teórico para melhor compreensão do processo de administração.

A teoria da Administração Clássica abordava os princípios gerenciais. Fayol relacionou princípios básicos a serem estudados de forma complementar aos de Taylor (SOBRAL e PECI, 2008).

Entende-se que ambas as teorias buscavam o mesmo objetivo, o de obter a máxima eficiência e maior produtividade. Enquanto a teoria de Taylor baseava-se nos operários a de Fayol era de estruturar a organização.

Administração de recursos humanos

A gestão de pessoas envolve quatro funções que constituem um processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. E o administrador não realiza estas funções sozinho, mas sim, mediante das pessoas que formam sua equipe. “É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos” (CHIAVENATO, 2004).

O que a doutrina moderna do assunto alerta é que a velha tradição de administrar vem sofrendo uma nova abordagem. Antes se tinha o processo de produção isolado, hoje se tem um conjunto de ações para atingir um determinado resultado.

Este novo paradigma sistêmico propõe que: “A velha tradição cartesiana de dividir, segmentar e separar foi substituída por uma nova maneira de organizar a empresa. A ênfase agora está em juntar e não mais em separar” (CHIAVENATO, 2004).

Nota-se uma nova diretriz gerencial na administração de funções dos encargos pessoais da empresa na maneira de organizar-se, ao invés de concentrar competências para que uma gama de

ações seja executada de forma individual, desconcentra-se as atribuições e as divide entre os integrantes da equipe para atingir um melhor resultado.

Segundo Chiavenato (2004), existem seis processos de gestão de pessoas: 1) Processo de agregar pessoas - também conhecido como processo de provisão ou de suprimento de pessoas, incluindo o recrutamento e seleção; 2) Processo de aplicar pessoas - organização e a orientação de atividade que será realizada de acordo com os cargos e desempenho; 3) Processo de recompensar pessoas - a contrapartida dada ao administrado com fim de incentivar a satisfazer as suas necessidades e buscar a conquista de remuneração e benefícios; 4) Processo de desenvolver pessoas - capacitação profissional e programas de carreira; 5) Processo de manter pessoas - envolve o ambiente do trabalho; 6) Processo de monitorar pessoas - controle de resultados, atividades e informações inclusas em banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Estes seis processos de gestão se inter-relacionam e correspondem para formar um sistema de gestão que visa otimizar uma cadeia de atividades. Ao agregar pessoas unem-se as competências da empresa, vislumbra-se a demanda do serviço, determinando-se a provisão ou suprimento no recrutamento e na seleção de pessoal.

Quando se desconcentram funções, atribuem-se as atividades, antes individualizadas aos integrantes das empresas, às equipes, com acompanhamento organizacional e mapeamento de cargos e desempenho. Ao todo esse sistema aplica-se uma política de recompensas para incentivar e satisfazer as necessidades pessoais de cada um. Nesse compêndio se faz necessário o desenvolvimento do indivíduo, capacitando e acrescentando o desenvolvimento profissional de cada um. Para a aplicação dessas diretrizes, as condições ambientais devem ser adequadas, com um canal de comunicação otimizado e um plano amplo de climatização, disciplina, higiene, segurança e qualidade, além das relações sindicais reconhecidas, conforme Chiavenato (2004). Por fim, um processo de acompanhamento e controle desse sistema no que diz respeito aos seus resultados e de estrutura gerencial.

Sobre mecanismos de estrutura gerencial, se faz necessário criar uma espécie de organograma, em que seja precisa a identificação do líder e de seus subordinados, e dentro dessa estrutura, para cada grupo de subordinados, deve existir apenas um gerente com unidade de comando. A contrapartida desse princípio é que cada gerente é único e exclusivo chefe de seus subordinados (CHIAVENATO, 2004).

Por isso, a atividade de administrar pessoas fica descentralizada, retirando das mãos de um único órgão o comando da empresa, distribuindo o poder de decisões entre seus gerentes, os quais deverão gerir sua equipe integrada por pessoas subordinadas.

A administração da gestão de pessoas é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças que estão ocorrendo no mundo contemporâneo. A pessoa é integrante da empresa e seus atos atingem diretamente toda sua estrutura organizacional, segundo Chiavenato (2004),

assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

Para que não sejam desperdiçados talentos nessa visão impessoal da pessoa física, mudou-se o cenário produtivo globalizado forçando a mudança da denominação “recursos humanos” para “gestão de pessoas”, encarando seus empregados não mais como seres remunerados, mas sim como colaboradores, pessoas autônomas, flexíveis e criativas para o negócio empresarial.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que atingiram drasticamente as organizações e suas administrações. Com o aumento da burocracia, inerente a essas mudanças, a

maneira de controle e de gestão de pessoas também acabou sendo atingida gerando marcos históricos à época.

Estes marcos são conhecidos por três ápices (CHIAVENATO, 2004): a Era da Industrialização Clássica - que é o período após a Revolução Industrial até 1950, marcada pela intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial com o surgimento de países desenvolvidos; a Era da Industrialização Neoclássica - que vai de 1950 a 1990 iniciando logo após a Segunda Guerra Mundial, que trouxe mudanças nesta época de forma veloz e intensa, ampliando as transações regionais para um plano internacional acentuando a competição das empresas; e por fim a Era da Informação - com início na década de 1990 até a atualidade, caracterizada pela tecnologia da informação integrando a televisão, o telefone e o computador.

De acordo com a administração de gestão de pessoas em cada uma destas Eras, o sistema teve que ajustar-se aos padrões de seu tempo de acordo com a mentalidade e as necessidades das organizações.

Segurança e medicina do trabalho

O surgimento da segurança e medicina do trabalho teve seu marco histórico no século IV A.C. com Aristóteles (384-322 A.C.). Segundo Mulatinho (2001), Aristóteles tratou do atendimento e prevenção das enfermidades dos trabalhadores de mineração, seguido de Platão que apresentou na mesma época certas deformidades do corpo humano típicos de determinadas profissões. Plínio (23-79 D.C.), com sua publicação da História Natural, tratou pela primeira vez sobre temas referentes à segurança do trabalho, tais como: chumbo, mercúrio e poeiras, mencionando a utilização de máscaras protetoras para os trabalhadores como medida de segurança para o despenho de suas atividades. Hipócrates (460-375 A.C.) destacou a origem das doenças profissionais acometidas pelos trabalhadores nas minas de estanho e Galeno (129-201 A.C.) preocupou-se com o Saturnismo (doença relacionada a anti oxidação pelo chumbo).

Pode-se perceber que desde o século IV A.C. a segurança e medicina no trabalho já era um importante tema, que alguns tipos de serviços traziam enfermidades aos trabalhadores e que era necessário o estudo de soluções para não comprometer a saúde do indivíduo. A utilização de equipamentos de segurança, por exemplo, foi uma das soluções encontradas já naquela época como medida de segurança.

Abordando o presente tema referente à época da Revolução Industrial, Bitencourt e Quelhas (2014) afirmam que esta revolução surgiu na Inglaterra quase um século mais tarde, e que esta revolução mudaria a concepção em relação aos trabalhos realizados e aos acidentes e doenças profissionais provocados por eles.

Com a maquinaria característica daquela época, as operações de industrialização tornaram-se simplificadas, fábricas foram instaladas próximas a cursos d'água para acionar a produção por meio da energia hidráulica, surgindo às máquinas a vapor. Devido à localização dessas indústrias, havia escassez de trabalhadores, ocasionando o recrutamento não só de homens, como também, de mulheres e crianças, sem qualquer exame inicial quanto à saúde e desenvolvimento físico. Com isso, o número de acidentes de trabalho crescia assustadoramente, a morte destes obreiros era frequente em razão do funcionamento de máquinas projetadas inadequadamente, que não ofereciam qualquer segurança.

A partir daí, todos os países revelaram uma preocupação e uma proteção muito grande em relação à saúde e à segurança de seus trabalhadores e, no Brasil não foi diferente. Segundo Gonçalves e Cruz (2010),

timidamente, foram implantados serviços de medicina ocupacional, com a fiscalização das condições de trabalho nas fábricas, por meio do Decreto Legislativo nº 3.724, de 15 de janeiro de 1919. Após, as leis de proteção do

trabalho foram agrupadas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 01/05/1943.

Foram utilizados como exemplos os acontecimentos desastrosos de outros países que adotaram a modernização nas indústrias, dando ensejo à criação, no Brasil, de normas como as citadas acima a fim de regulamentar a mão de obra nas fábricas, abarcando a segurança, higiene e saúde do trabalho, servindo tais postulados como projeção em todas as Constituições Federais do país.

O Brasil ainda adota uma série de orientações das Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ratificadas no país dando origem a alterações e direções na legislação interna. Segundo Mulatinho (2001), são necessárias adaptações e novos conceitos mediante as novas tecnologias para acompanhar a evolução do mercado internacional.

O desenvolvimento da Medicina e Segurança do Trabalho prioriza a total integridade física e mental do homem em qualquer função por ele desempenhada durante sua vida laboral. O objetivo mais singular da segurança e medicina do trabalho é a prevenção de acidentes.

Equipamentos de proteção individual

A utilização dos materiais de proteção nasceu legalmente tratando-se da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) por meio do decreto de Lei Nº 5.452 de 1º de maio de 1943, quando em seu artigo 160 determinou-se que o empregador fornecesse, em todas as atividades exigidas, o equipamento de proteção individual (EPI). Os EPI's são, segundo a norma regulamentadora 6 (NR 6), todo dispositivo ou produto de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinados à proteção de riscos suscetíveis de ameaça à saúde no trabalho. A manutenção e fornecimento regular dos equipamentos para o trabalhador é de completa responsabilidade do empregador, sendo o desconto ou qualquer cobrança ilegal.

Conforme a CLT. *Art. 166,*

a empresa é obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, equipamento de proteção individual adequado ao risco e em perfeito estado de conservação e funcionamento, sempre que as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes e danos à saúde dos empregados. (BRASIL, Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977).

Em contraponto a responsabilidade plena do empregador quanto ao fornecimento e manutenção dos EPI's, encontram-se os deveres dos funcionários à sua devida utilização, conforme descrito na *NR 6.7.1- Responsabilidade do trabalhador,*

cabe ao empregado quanto ao EPI: a) usar, utilizando-o apenas para a finalidade a que se destina; b) responsabilizar-se pela guarda e conservação; c) comunicar ao empregador qualquer alteração que o torne impróprio para uso; e, d) cumprir as determinações do empregador sobre o uso adequado (BRASIL, Portaria SIT nº. 194, de 07 de dezembro de 2010).

O ônus gerado pela má conservação ou utilização incorreta dos EPI's pode ser cobrado do funcionário em questão, caso tenha sido previamente acordado por meio de um termo de responsabilidade. A não utilização dos equipamentos pode ser considerada, inclusive para que haja demissão por justa causa, quando o funcionário tem acesso aos materiais e devido treinamento.

Quanto aos tipos de equipamentos tem-se grande variedade, sendo estes subdivididos em: proteção de cabeça, proteção de olhos e face, proteção auditiva, proteção respiratória, proteção de membros superiores, proteção de membros inferiores, proteção contra quedas de diferentes níveis e proteção para pele (NETO 2012).

A definição de quais equipamentos serão utilizados depende do nível de exposição da função exercida pelo funcionário e é regulamentada pela NR 6.6.5. Compete ao Serviço Especializado em

Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), ouvida a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e trabalhadores usuários, recomendar ao empregador o EPI adequado ao risco existente em determinada atividade (alterado pela Portaria SIT n.º 194, de 07 de dezembro de 2010). As empresas desobrigadas a possuírem SESMT devem recorrer a um profissional tecnicamente habilitado e os usuários para realizar a seleção de EPI's adequados.

Com o cumprimento das obrigações de empregados e empregadores a exposição ao risco diminui de maneira drástica e por consequência os acidentes derivados do exercício das mais diversas funções.

Sendo assim, no quesito saúde, esse assunto estudado de forma bibliográfica, deve ser um dos temas obrigatórios em discussões e na pauta do planejamento estratégico da área de recursos humanos, visando nesse item, minimamente, a questão da saúde de seu empregado.

Marcos atuais e importantes ao setor de Recursos Humanos: Avaliação do Desempenho do Trabalhador

Conforme Moraes e Iguti (2013), citada textualmente por Bresser Pereira, a Avaliação do Desempenho do Trabalhador constitui importante instrumento de gestão dentro das NPRH, justamente por sua característica de inverter a lógica *taylorista* da prescrição do trabalho: não mais se prioriza a determinação, *a priori*, do rol de atividades a serem desempenhadas, mas se determina o resultado que se espera do trabalho. Gera-se, portanto, uma forma peculiar de prescrição do trabalho. Para Merhy (1997), esses novos modos de gerir as organizações têm a finalidade de "garantir a 'captura' do trabalho vivo em ato na produção, permitindo que os autogovernos tenham que ser 'coerentes' com a natureza do processo produtivo capitalista". No registro das NPRH, encontramos um reconhecimento da impossibilidade de anular a autonomia dos trabalhadores, a partir do controle preciso dos tempos e movimentos do corpo, como pretendia o taylorismo-fordismo mais tradicional. Desta forma, a gestão passa a conceder uma autonomia outorgada (LIMA, 1996), em que o trabalhador goza de liberdade para criar e (re)inventar o trabalho, desde que o faça de modo coerente com o processo produtivo capitalista. Ao invés de se determinar o modo de produção, determina-se o que se espera do trabalhador e o que se espera do produto, deixando ao trabalhador a responsabilidade do sucesso ou do fracasso da produção, que será devidamente avaliado de forma a premiar ou punir o trabalhador, conforme o seu desempenho individual. A concorrência gerada entre os trabalhadores, neste cenário de introjeção da lógica capitalista no interior do ambiente de trabalho, garantiria que o uso da autonomia se desse em benefício principal dos interesses do capital. Contendo tanto os parâmetros de qualidade da produção quanto a lógica de indução da concorrência, por meio de um sistema de recompensas a ela associado, a avaliação do desempenho do trabalhador constitui o principal instrumento objetivo de inversão da prescrição do trabalho.

Continuando nessa mesma lógica das autoras (2013), a adoção da avaliação do desempenho do trabalhador como instrumento de gestão do trabalho no âmbito do serviço público, por exemplo, longe de ser uma história acabada e datada nos anos 1990, continua viva no Brasil. Em 2010, o Decreto Presidencial n.º 7.133 (BRASIL, 2010) regulamentou 'os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho' previstos em diversas legislações específicas de carreiras de Estado.

Em 2011, a Portaria n.º 1.654 do Ministério da Saúde (BRASIL, 2011) cria o Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica (PMAQ-AB). Alencar *et al.* (2012, p. 8) incluem o PMAQ-AB no campo da Gestão por Resultados, que utiliza o instrumento Avaliação do Desempenho do Trabalhador como estratégia para conseguir "garantir o acesso e a qualidade da atenção à saúde para toda a população brasileira", o que seria, na visão das autoras, a missão do Sistema Único de Saúde.

Produtividade

A produtividade pode ser entendida como o aproveitamento dos meios utilizados para produzir ao máximo de forma satisfatória.

Segundo Limongi-França (2010),

a produtividade tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços. Em geral, a perspectiva é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis para chegar a resultados cada vez mais competitivos.

A organização precisa então, oferecer recursos para que o profissional possa desempenhar sua função da melhor maneira possível, os recursos citados podem ser entendidos como tecnologia e/ou infraestrutura.

Para Snell e Bohlander (2009),

a produtividade do funcionário é o resultado da combinação de suas habilidades, motivação e ambiente de trabalho, e a tecnologia com a qual eles precisam trabalhar. Definindo-se produtividade como “a produção realizada a partir de uma quantidade fixa de insumos”, as empresas podem aumentar a produtividade reduzindo os insumos (a abordagem de custo) ou aumentando a quantidade produzida pelos funcionários acrescentando maior capital humano e/ou físico ao processo. É bem possível que os gerentes reduzam os custos para depois perceber que a produtividade cai com rapidez ainda maior. De outro modo, os gerentes podem perceber que o aumento do investimento nos funcionários (elevando os custos com o pessoal) pode levar a retornos ainda maiores, com a melhoria da produtividade.

Percebe-se então que se a tecnologia e/ou infraestrutura oferecida ao funcionário não for suficiente para que ele possa desempenhar as funções de maneira satisfatória, a produtividade cai. O mesmo ocorre quando a organização não admite funcionários suficientes para que todo o processo de trabalho seja realizado da melhor forma possível. O que os gerentes podem entender como “custo” e não como “investimento” influencia diretamente na produção.

Andrew Grove, um dos fundadores e presidente da Intel, desenvolveu um conceito sobre produtividade dos funcionários. Para ele produtividade é um trabalho bem feito.

Segundo Maximiano (2006),

todos “produzem” de alguma forma. Há funcionários que fabricam chips, enquanto outros emitem faturas, ou criam softwares ou anúncios publicitários. [...]. Produção, para Grove, é a palavra que define os resultados do administrador. O encarregado da fabricação de bolachas de silício, das quais se cortam os chips, produz bolachas bem-acabadas e processadas, e de alta qualidade.

Produtividade é o trabalho realizado da melhor maneira possível, seja no chão da fábrica, no atendimento ao cliente ou na contabilidade, o colaborador precisa estar disposto e ter condições para contribuir.

“Como a tarefa do administrador é obter o máximo desempenho da sua equipe, há duas formas de lidar com a alta produtividade: treinamento e motivação” (MAXIMIANO, 2006).

O funcionário precisa estar apto para realizar suas tarefas por meio de um treinamento adequado. Não adianta exigir do funcionário determinado resultado se ele não obteve o treinamento correto.

O fator motivação também interfere no desempenho dos colaboradores, apesar de variar de pessoa para pessoa, como será abordado na sequência.

Comportamento organizacional

O comportamento organizacional, também chamado de CO, é um campo de estudos que busca entender como as pessoas, grupos e a estrutura da organização pode afetar o comportamento dos colaboradores. Esta ferramenta pode ser usada para melhorar o desempenho da organização.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010),

o comportamento organizacional é um campo de estudos.[...] Estuda três determinantes do comportamento das organizações: indivíduos, grupos e estrutura. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer as organizações trabalharem eficazmente.

O conceito de CO pode ser entendido então como uma ferramenta muito importante que influencia todo o clima da corporação e é uma base sobre a percepção dos colaboradores sobre a empresa. Na sequência serão abordados os temas de cultura e clima organizacional.

Ambiente

O ambiente organizacional pode ser entendido como um conjunto de fatores que podem afetar o desempenho da empresa de forma positiva ou negativa.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010),

o ambiente de uma organização inclui as instituições ou forças externas que têm o potencial de afetar seu desempenho, como fornecedores, clientes, concorrentes, agências regulatórias do governo e grupos de opinião pública. [...]. Os ambientes estáveis geram bem menos incertezas do que os dinâmicos.

Existe um tripé que contribui para um ambiente organizacional mais adequado: capacidade, complexidade e volatilidade. A capacidade é entendida como o potencial para sustentar seu próprio crescimento, a complexidade é o grau de heterogeneidade do ambiente e a volatilidade que pode ser compreendida como o grau de instabilidade.

Estes três fatores juntos podem influenciar o ambiente organizacional.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010),

[...] assim, as empresas que atuam em ambientes caracterizados pela escassez, dinâmica e complexidade enfrentam maior incerteza, pois têm pouco espaço para o erro, lidam com alta imprevisibilidade e possuem um conjunto de elementos muito diversos para monitorar constantemente [...]. Quanto mais escasso, dinâmico e complexo o ambiente, mais orgânica a estrutura deve ser. Mas, quanto mais abundante, estável e simples o ambiente, mais adequado será o modelo mecanicista.

Entende-se então que dependendo do ambiente em que a organização se encontra, a maneira de administrá-la deve ser diferente. Mas o impacto dos diferentes modelos de gestão sob as pessoas é bastante subjetivo.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010),

[...] não são todas as pessoas que preferem a liberdade e a flexibilidade das estruturas orgânicas. Algumas delas se sentem mais satisfeitas e são mais produtivas quando seu trabalho é padronizado e quando a ambiguidade é minimizada – ou seja, sob uma estrutura mecanicista. Além disso, fatores diferentes se destacam em estruturas diferentes também. Em organizações

altamente formalizadas, estruturadas e mecanicistas, o nível de justiça em políticas e procedimentos formais dá um bom prognóstico da satisfação. Em organizações mais pessoais, adaptáveis ao indivíduo e orgânicas, os funcionários valorizam mais a justiça interpessoal [...].

É preciso que os gestores estejam atentos ao ambiente organizacional e a forma mais correta de administrar as pessoas que estão sob influência deste ambiente e a sua cultura.

Cultura organizacional

Cada organização possui uma cultura própria. Cada indivíduo que é inserido nesta cultura deve adaptar-se a ela.

Para Maximiano (2006),

a cultura nas organizações compreende diversos elementos, que foram desenvolvidos pelos antepassados e transmitidos aos veteranos. Os novos integrantes da organização devem entender a cultura e aprender a se comportar de acordo com os elementos culturais, para serem aceitos e sobreviver.

Ou seja, cada novo integrante da organização deve entender a cultura da organização e se adaptar ao ambiente para ser aceito, o que muitas vezes pode ser difícil e conflituoso.

Dentro do conceito da cultura organizacional, também se enquadra o clima organizacional, que pode ser entendido como o ambiente interno da empresa, como será abordado na sequência.

Clima Organizacional

As percepções dos funcionários sobre a empresa e o ambiente de trabalho pode ser compreendido como clima organizacional. Este clima pode ser positivo ou negativo, influenciando os hábitos das pessoas e o quanto as pessoas se sentem confortáveis para ter um bom desempenho. É um sentimento geral sobre como o ambiente se encontra.

Mediante Robbins, Judge e Sobral (2010),

[...] clima organizacional refere-se as percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação a empresa e ao ambiente de trabalho. Esse aspecto da cultura é semelhante ao espírito de equipe no nível organizacional. Quando todos possuem o mesmo sentimento geral sobre o que é importante ou quão bem as coisas estão, o efeito dessas atitudes será maior do que a soma das partes individuais [...].

O clima organizacional favorável sempre afeta positivamente a empresa.

Mediante Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004),

é o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando portanto relacionado com seu grau de motivação e satisfação. [...]. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Entende-se então que quanto melhor o clima organizacional, melhor o desempenho dos colaboradores e consequentemente mais produtividade.

Plano de carreira

O plano de carreira é a possibilidade de crescimento dentro da organização e que pode influenciar na motivação dos funcionários.

Segundo Pontes (2011),

plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de possibilidades de crescimento na empresa. O plano de carreiras, bem como a definição das políticas de crescimento, é da responsabilidade da empresa.

Se o colaborador consegue visualizar oportunidades de crescimento dentro da organização, ele acaba por se dedicar mais para atingir níveis mais satisfatórios de produtividade.

Mediante Pontes (2011),

as principais vantagens associadas ao planejamento de carreiras podem ser assim descritas: contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade [...], motivar os colaboradores na busca da maior competência técnica [...], encorajar os colaboradores na exploração de suas capacidades potenciais, [...], propiciar a ascensão do colaborador na empresa, atender às necessidades internas de preenchimento de vagas [...], proporcionar maior integração do colaborador na empresa [...], criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais [...], estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

Tão importante quanto qualquer outra política de RH, o plano de carreira pode atrair novos profissionais competentes e também incentivar o colaborador a melhorar as competências pessoais visando atingir mais qualidade. Quando o profissional pode visualizar uma possível ascensão dentro da empresa, isto pode motivá-lo à produzir mais.

Benefícios e planos de incentivos

As organizações podem oferecer benefícios e planos de incentivo para que o colaborador se sinta mais motivado a continuar na empresa, atrair novos colaboradores e incentivar o bom desempenho.

Segundo Snell e Bohlander (2009),

os principais objetivos da maioria dos programas de benefícios são: aprimorar a satisfação do funcionário no trabalho; atender aos requisitos de saúde e segurança; atrair e motivar funcionários; reter os funcionários com alto nível de desempenho e manter uma posição competitiva favorável.

Os benefícios podem variar desde previdência privada até creches para filhos de funcionários.

Para Chiavenato (2004),

os benefícios opcionais podem contribuir para a retenção dos profissionais talentosos, alguns destes benefícios são: plano de previdência privada [...]; plano de saúde e gama de serviços ao trabalhador: assistência jurídica, bolsas de estudo, horário de trabalho flexível, jornada reduzida, academia no local de trabalho, creches, descontos em eventos, enfermaria e etc.

“A concessão e administração de benefícios é uma tarefa cada vez mais cara [...]. O valor dos benefícios é de aproximadamente 41 por cento da folha de pagamento” (DESSLER, 2003).

Muitos dos serviços prestados ao colaborador podem reter talentos e motivar a sua permanência na empresa, mas também pode sair caro para a organização. É preciso analisar o conceito de “custo” e “investimento” em programas de incentivos para os funcionários, ou seja, até onde a empresa está disposta a investir na motivação e satisfação dos funcionários.

Participação nos lucros

Um dos planos de incentivos que pode fazer com que as pessoas se sintam mais comprometidas com os resultados é a participação nos lucros.

Segundo Dessler (2003),

nos planos de participação nos lucros, a maioria dos funcionários recebe uma parte do lucro anual da empresa.[...]. Esses planos podem aumentar o senso de comprometimento, participação e parceria de cada trabalhador, reduzindo assim a rotatividade e encorajando o crescimento dos funcionários.

Receber a participação nos lucros faz com que os funcionários se sintam parte do resultado final, ou seja, eles tiveram participação eficiente e recebem o retorno financeiro.

Conforme Snell e Bohlander (2009),

os planos de participação nos lucros pretendem dar aos funcionários a oportunidade de aumentar os ganhos, contribuindo para o crescimento dos lucros nas empresas em que trabalham. Essas contribuições podem ter em mira a melhoria da qualidade do produto, redução dos custos operacionais, a melhoria dos métodos de trabalho e a construção de comprometimento, em vez de apenas aumentar os índices de produção.

A participação nos lucros da empresa pode gerar não só aumento da produtividade, mas também do comprometimento dos trabalhadores na qualidade do trabalho desenvolvido.

Qualidade de vida no trabalho

A sigla QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) não é um conceito moderno. Foi descoberto em 1970 e engloba vários aspectos do local de trabalho.

Para Chiavenato (2004),

o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis David, na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos.[...].Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os psicológicos do local de trabalho.

Nos dias atuais, o termo QVT vem ganhando cada vez mais importância devido à sua influência na produtividade e bem-estar do trabalhador.

“No Brasil, o tema tem despertado o interesse de empresários e administradores pela contribuição que pode oferecer para satisfação do empregado e a produtividade empresarial” (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

O ambiente de trabalho precisa ser harmonioso e permitir que o funcionário desenvolva as atividades saudavelmente. Se o trabalho é executado em um ambiente negativo, o estresse acaba por prejudicar tanto psicologicamente como fisicamente.

“Atividades que requerem exaustivo esforço físico, ou que são alienantes, ou realizadas em ambientes de tensão, produzem efeitos psicológicos negativos, mesmo que a pessoa esteja fisicamente bem” (MAXIMIANO 2006).

Ergonomia

A estrutura do ambiente de trabalho também pode afetar a produtividade. A ergonomia é responsável por adequar o ambiente de trabalho e evitar doenças.

Conforme Snell e Bohlander (2009),

a ergonomia tem por objetivo acomodar as capacidades e as deficiências humanas daqueles que devem desempenhar um cargo. Diz respeito à adaptação de todo um sistema de trabalho – ambiente, máquinas, equipamentos e processos – para atender às características humanas. Em suma, busca adaptar o trabalho à pessoa, e não a pessoa ao trabalho. [...]. Sendo assim, a ergonomia recentemente tem se dedicado a eliminar, ou, pelo menos, a reduzir os danos físicos provocados pelos muitos movimentos repetitivos, particularmente por aqueles relacionados à coluna e aos pulsos das pessoas.

A ergonomia pode ajudar a evitar problemas físicos causados por esforços repetitivos no ambiente de trabalho e também fazer com que a infraestrutura seja adequada ao funcionário evitando esforço físico.

Uma das doenças mais comuns no ambiente de trabalho é a Lesões por Esforço Repetitivo (LER).

Segundo Snell e Bohlander (2009),

conhecidas como LER (lesões por esforço repetitivo), essas doenças musculoesqueléticas (DME) são lesões dos músculos, nervos, tendões, ligamentos, juntas e discos espinhais, causadas por estresses e tensões. [...]. Desenvolvimentos contínuos no design de mobílias para escritórios, monitores, ferramentas, teclados de computadores e estações de trabalho ajustáveis são tentativas de tornar o ambiente de trabalho mais confortável – e, possivelmente mais produtivo –, mas também de diminuir a ocorrência de doenças decorrentes de esforço repetitivo. [...]. Pequenos intervalos envolvendo a realização de exercícios físicos e a mudança de posição têm se mostrado úteis.

Fazer uma pausa durante o dia para realizar alguns exercícios físicos pode ajudar a prevenir a LER, assim como outras doenças ocupacionais.

Comunicação

Dentro da teoria do comportamento humano no trabalho, existe um fator de extrema importância: comunicação. As organizações não podem existir sem a comunicação e é influenciada pela maneira como as pessoas se comunicam.

“Quando a comunicação é eficaz, ela tende a incentivar melhor desempenho e satisfação no trabalho. As pessoas compreendem melhor suas tarefas, sentindo-se mais envolvidas com elas” (DAVIS e NEWSTROM, 2004).

Uma comunicação eficiente e aberta entre a gerência e seus subordinados e entre os empregados em si, é geralmente melhor que a comunicação restrita.

Mediante Davis e Newstrom (2004),

parte das falhas da gerência deve-se ao fato de ela não ter se preparado para uma comunicação eficaz. [...]. Primeiro, os gerentes precisam desenvolver uma atitude positiva de comunicação. Eles devem se convencer de que a comunicação é uma parte importante do seu trabalho, como constatam, de forma convincente, as pesquisas sobre responsabilidades gerenciais. Segundo os gerentes, devem continuamente trabalhar para estarem informados. Eles precisam fornecer informações relevantes para seus subordinados, dividí-las e ajudá-los a se sentirem informados. Terceiro, eles precisam se planejar conscientemente para a comunicação e fazer isto ao iniciar um curso de ação. Finalmente, desenvolver confiança entre emissores e receptores é importante em toda comunicação.

É fundamental que a gerência tenha uma comunicação clara e eficaz com a equipe de trabalho, esclarecendo as políticas e tarefas a serem respeitadas e executadas. Uma vez que a linha de comunicação é eficiente, o clima organizacional é melhor e mais produtivo, evitando principalmente desentendimentos e erros durante as atividades diárias.

Motivação empresarial

Quando o trabalhador desempenha suas funções dentro da empresa, ele espera contemplar consequências e resultados que têm um valor aproximado a sua remuneração higiênica. A expectativa de reconhecimento e de recompensa povoam as ações do funcionário a cada atividade

desempenhada. Caso o resultado seja outro, de desaprovação ou punição, o funcionário pode se sentir impossibilitado, lesado e sem motivação para continuar a desempenhar seu papel. Os reforços positivos que motivam o funcionário e proporcionam um maior desempenho do seu potencial está mais fadado ao sucesso que qualquer punição.

Segundo Chiavenato (2004),

desafortunadamente as organizações utilizam mais a punição do que a recompensa para alterar ou melhorar o desempenho das pessoas. Em outros termos, elas utilizam mais a ação negativa (repreender ou punir), do que a ação positiva (incentivar e motivar). Para piorar as coisas, utilizam mais a ação corretiva (tentar corrigir, posteriormente) do que a ação preventiva (evitar antecipadamente futuros erros).

Chiavenato defende a ideia de que a empresa deve ser um local propício para o desenvolvimento das habilidades existentes na potencialidade do recurso presente em cada sujeito. Estas habilidades devem ser desenvolvidas por meio de motivação e incentivos, fugindo da figura que pune e coage o sujeito, pressionando para obter determinados resultados, o que pode dificultar e até anular o desenvolvimento do potencial do funcionário dentro da empresa.

A proposta psicológica utilizada por Chiavenato (2004) sobre reforços positivos e negativos, como fator fundamental para o bom desempenho dos funcionários dentro da empresa, defende essa ideia. Segundo ele, demonstra preferência pelo reforço positivo e justifica:

o reforço positivo é orientado para os resultados desejados. A teoria do reforço positivo parte do fato das pessoas se comportarem por uma das duas razões: 1. Porque um tipo ou nível de desempenho é consistentemente recompensado. 2. Porque um padrão de desempenho específico já foi recompensado, de maneira que ele será repetido na expectativa de que a recompensa se repita.

A expectativa da recompensa pesa mais do que a punição, segundo Chiavenato. Existe a possibilidade de o funcionário ser punido pelo erro e sentir-se pressionado para o acerto. Na maioria das vezes, o sucesso é reprimido pelo medo de errar. Com possibilidade de recompensa ao final, o funcionário sente-se estimulado a desempenhar sua função, conhece os benefícios do acerto e ainda com a possibilidade do erro, a recompensa brilha mais que o fracasso e caso erre, não é difícil recomeçar.

“Bem-estar dá lucro” (ROSÁRIO, 2013). A motivação dos funcionários está diretamente ligada a qualidade dos processos da organização. Valorizar o funcionário, capacitá-lo, desenvolvê-lo, incentivá-lo, é uma das maneiras de buscar qualidade. Funcionários sentem-se importantes dentro de organizações quando reconhecidos, e conseqüentemente, produzem melhor. Motivar o trabalho traz melhores resultados.

Gestão da qualidade

Em suas diversas definições, a qualidade surge como uma maneira de se atingir o resultado convergente com a visão pré-determinada com os objetivos. “Qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências” (ROTHERY 1993). A qualidade depende do que é priorizado em cada situação, definição esta, estabelecida pela *International Standardization Organization – ISO*.

Qualidade é um assunto muito abrangente. Para que haja entendimento, deve-se analisar visões diferentes e mais completas quanto sua aplicação. Segundo Lobos (1991),

qualidade tem a ver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom

produto final advirá naturalmente. A Qualidade reside no que se faz – aliás – em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência disso.

A qualidade está permeada em todo o processo, seja nas pessoas que por ele são responsáveis, na maneira de realizá-lo ou na matéria-prima utilizada. Tudo contribui para um bom resultado final. Cada pessoa relaciona o conceito de qualidade conforme seus interesses e ao que considera importante existir em um produto ou serviço. “A qualidade está ligada a sentimentos subjetivos que refletem as necessidades internas de cada um” (GONÇALVES 2008). Algumas pessoas preocupam-se com a aparência do produto, outras com a qualidade da matéria prima, com o preço ou ainda com *status* (posição) que esse produto pode lhes conceder.

O processo é o aspecto mensurável da qualidade. Para que o processo seja satisfatório e se obtenha a qualidade esperada devem-se seguir algumas normas, que na maioria das ocasiões são personalizadas ao tipo de produto ou serviço prestado. Gonçalves (2008) utiliza como exemplo a fabricação de um automóvel,

todas as suas etapas de desenvolvimento bem estabelecidas. É a valorização dos processos. A tinta na coloração exata, as máquinas da linha de produção perfeitamente reguladas, os parafusos nos lugares corretos, o tempo de fabricação perfeitamente controlado, um veículo exatamente igual ao outro.

Além do processo que pode ser mensurado tem-se também aspectos não mensuráveis, são outras dimensões da qualidade. Quando se trata de subjetividades, a avaliação deve receber ainda mais atenção para que se possa buscar a qualidade total que implica não só na parte tangível do processo, mas sim nas preferências e opiniões dos clientes. A qualidade total é processo de melhoria contínua.

Segundo Chiavenato (2003),

por trás dos conceitos de qualidade está a figura do cliente. Que pode ser interno ou externo. Na organização existe uma infinidade de cadeias de fornecedores e clientes: cada empregado é um cliente do anterior. A ideia de fornecedores/clientes internos e externos constitui o núcleo da qualidade total.

A qualidade total exige um envolvimento de todos os setores de uma organização e têm como objetivo acrescentar valor e melhorar continuamente os processos e produtos ou serviços.

Segundo Martins (2013),

hoje, é fundamental estabelecer relações com colaboradores e criar condições para que elas realizem o trabalho de forma humana, aumentando a sua produtividade e o seu comprometimento com as atividades que realizam.

Os funcionários tendem a desempenhar melhor suas funções quando possuem melhores condições de trabalho. A melhoria dos processos organizacionais está diretamente ligada aos funcionários, e por isto, é necessária a qualidade de vida, o bem-estar do pessoal da organização.

Ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H proporciona o desenvolvimento de atividades dentro de uma organização, com o maior número de informações possíveis para maior clareza e entendimento de todos. Geralmente funciona como um plano de ação. Estabelece a atividade, o que será realizado, porque acontecerá, onde será, quando farão, por quem será feito, como será executado e quanto custará.

Para Lenzi, Kiesil e Zucco (2010),

é bastante antigo e muito simples, costuma ser usado na definição de planos de ação empresarial, com o objetivo de garantir que não restará nenhuma dúvida acerca da ação a ser implementada para qualquer pessoa que leia.

A ferramenta 5W2H auxilia as organizações na identificação de planos empresariais, tornando-os mais fáceis e entendíveis. A apresentação de atividades, metas ou objetivos nesta ferramenta, permite fácil entendimento e execução a quem participará do processo e também para conhecimento de todos dentro da empresa.

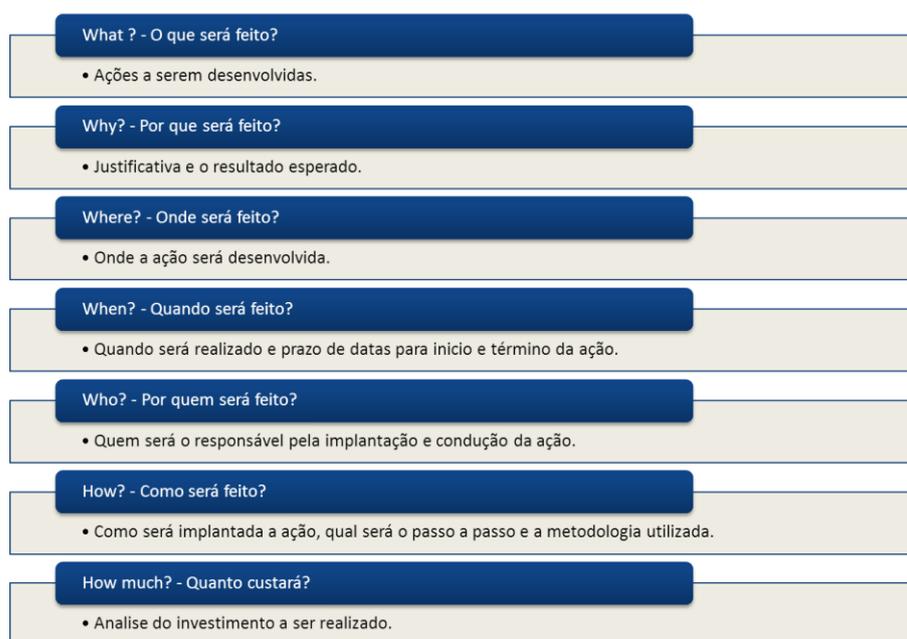
A 5W2H é formado pelas iniciais das palavras, em inglês, que compõem o processo da ferramenta.

Segundo Periard (2009), os 5 “w” e os 2 “h” representam:

What – O que será feito (etapas); Why – Por que será feito (justificativa);
Where – Onde será feito (local); When – Quando será feito (tempo); Who –
Por quem será feito (responsabilidade); How – Como será feito (método);
How much – Quanto custará fazer (custo).

A ferramenta 5W2H orienta os gestores sobre o que necessita ser desenvolvido até o processo de realização, a necessidade da ação e os custos e datas para tal processo.

Pode-se observar um modelo de ilustração da ferramenta 5W2H, abaixo na figura 1:



Figura

Fonte:

1: Estrutura da ferramenta 5W2H Pesquisadores (2016)

A ferramenta permite que exista mais excelência nas ações, visto que identifica um grande número de variáveis para implementação de um processo, elimina possíveis dúvidas de quem a lê e agiliza as atividades, segundo Periard (2009).

Para Lenzi, Kiesil e Zucco (2010), algumas vantagens da ferramenta são apresentar todas as informações possíveis sobre um processo, projeto ou ação e o fácil entendimento a qualquer pessoa que a leia. Dessa forma, uma das indicações a serem realizadas, utilizando dessa técnica, é o planejamento, que neste artigo, referencia-se a de recursos humanos, como prospecção do alcance e resultados de indicadores na linha humana ao trabalhador (sua saúde a qualidade de vida).

Ferramenta 5S

O 5S teve seu surgimento nas empresas no Japão após a segunda guerra mundial e desde então tem sido utilizado dentro das organizações como uma ferramenta da gestão da qualidade que

envolve os fatores: ambiente, materiais, equipamentos, medidas, métodos e pessoas, desenvolvendo disciplina para ordem e organização.

De acordo com Ribeiro (2006),

o que se sabe é que o 5S foi criado com o objetivo de possibilitar um ambiente de trabalho adequado para uma maior produtividade. Isso ocorreu no início da década de 50, momento em que o Japão tentava se reerguer da derrota sofrida na Segunda Grande Guerra e as indústrias japonesas necessitavam colocar no mercado produtos com preço e qualidade capazes de competir na Europa e nos Estados Unidos.

O objetivo da ferramenta 5S é aplicar mudanças que causem, principalmente, impacto positivo sobre a produtividade das empresas, já que em um ambiente mais adequado e com melhores hábitos as pessoas sentem-se mais motivadas a trabalhar.

Segundo Paladini (2009),

como o programa investe em mudanças de hábitos e pensamentos, adotou-se a palavra “senso” para expressar, genericamente, esses termos. A ideia é que é necessário “sentir” cada elemento e, daí, definir a necessidade de mudar atitudes e concepções.

O 5S representa cinco sentidos: senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina, que aplicados juntamente proporcionam mudanças de hábitos e pensamentos organizacionais. É apenas necessário definir a necessidade de cada organização dentro dos sentidos.

O5S é composto por conceitos derivados de palavras japonesas. Segundo Paladini (2009), são eles:

1. *SEIRI*: senso de utilização. Visa a melhor utilização de recursos evitando desperdícios;
2. *SEITON*: senso de ordenação, referente à organização física. Busca definir processos de alocação de layouts(arranjos) e informações;
3. *SEISOU*: senso de limpeza, conservação de ambientes;
4. *SEIKTSU*: senso de saúde, saúde dos recursos humanos;
5. *SHITSUKE*: senso de autodisciplina, relacionado a valores éticos e morais individuais e coletivos do pessoal da organização.

A ferramenta 5S é de baixo custo e pode ser aplicada em curto prazo em uma organização, em setores isolados ou na organização como um todo, fica a critério da mesma o estabelecimento desta. Proporciona mudanças no ambiente de trabalho e também no comportamento das pessoas envolvidas, trazendo respostas positivas às organizações, deixando o ambiente de trabalho e seus processos mais utilizados, ordenados, agradáveis, saudáveis e autodisciplinados, agregando valor à empresa e seus funcionários.

3. METODOLOGIA

O objeto desta pesquisa foi identificar situações de melhoria organizacional, seja qual for o porte e independentemente da área em que atua, elencando assuntos primordiais que devem ser discutidos e agregados dentro de alguma ferramenta administrativa para que se destaque na empresa, pois se sabe que sem pessoas, não existem organizações. Ferramentas essas, sendo que neste foram sugeridas duas (5W2H e 5S).

Um dos 3 P's da Liderança, dentro de uma organização é: Pessoas, e os demais são: Produtos e Processos. Produtos podendo ser também o trabalho com Serviços.



Figura 2: Fluxo – os 3 P's da Liderança: Pessoa, Processo e Produto
Fonte: CAETANO, Wesley (2015)

Sendo “pessoas” um dos mais importantes recursos dentro da organização, elencou-se nesse artigo um estudo bibliográfico abordando os principais temas e atuais para a busca de melhorias, se possível, contínua, da saúde e qualidade de vida do trabalhador, por meio da área de recursos humanos da empresa em que trabalha ou trabalhará.

Dessa forma “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...]. Os livros constituem as fontes bibliográficas por excelência” (GIL, 1991). Foi utilizado material já elaborado, que foram os livros, sites e artigos, que fornecem informações de qualidade, para assim construir tal artigo.

4. DISCUSSÃO

O presente artigo teve como objetivo realizar apontamentos de alguns dos mais importantes assuntos da área de recursos humanos, bem como de duas técnicas que podem auxiliar esse setor a se planejar, para realizar o alcance de melhorias na área da saúde e qualidade de vida do trabalhador.

Chiavenato (2004) cita entre os processos de gestão de pessoas a organização e a orientação das atividades realizadas, o incentivo e satisfação das necessidades além da busca de remuneração e benefícios e a capacitação profissional.

Os funcionários não são mais considerados apenas como trabalhadores dentro das empresas atuais, mas sim como colaboradores, conforme Chiavenato (2004). Estes funcionários são os maiores cooperadores para melhoramentos e implementações dentro de suas funções e ambiente de trabalho, visto que conhecem todos os processos da organização.

Programas que envolvem a organização de ambientes, conforto dos funcionários e reciclagens e treinamentos, por exemplo, podem fazer parte do planejamento estratégico de recursos humanos da empresa, para se obter os resultados que se espera: trabalhadores mais satisfeitos e, possivelmente e consequentemente, organização mais produtiva.

Após este estudo, entendeu-se que não se tratam mais os funcionários apenas como mão de obra para um processo, mas sim, como colaborador da organização. O funcionário hoje possui instinto crítico, não só realiza sua função em um posto de trabalho, mas sim, sabe-se que sugere e exerce práticas de melhoria dentro das empresas. Os processos somente são realizados com auxílio dos colaboradores. É preciso compreender esta importância das pessoas dentro de uma organização. A qualificação destas pessoas resulta na qualificação dos processos e produtos e/ou serviços. As empresas, em geral, são geridas pelos seus funcionários, não existem organizações sem pessoas.

A necessidade de motivação, capacitação e cuidado com os funcionários é muito grande no mercado atual, visto que eles têm maior desempenho mediante as melhores condições de trabalho, sejam estas ligadas desde a organização do ambiente de trabalho a benefícios e aos programas que proporcionem mais interação com os colegas e se possível, que incluam suas famílias. Os funcionários sentem-se mais valorizados quando a empresa os inclui em seus planos e, a valorização do funcionário por parte da empresa agrega valor a ela própria.

Organizações que buscam melhoria contínua devem entender que investir em seus funcionários é um dos pontos mais fortes que existem. Quando se investe em seu funcionário, levando-o a ter mais conhecimento, interação, capacitando-o e motivando-o ele aplicará os resultados positivos destes investimentos na própria empresa, levando-a também a ter melhores resultados.

É importante que os funcionários se sintam parte da empresa, que “vistam a camisa” e não apenas façam seu trabalho de modo regular, apenas obedeçam normas empresariais. Mas para isto, é necessário que a empresa também estabeleça outras formas de relacionamento com seus funcionários. Somente este trabalho conjunto poderá apresentar melhorias contínuas, mais resultados positivos e novos conceitos organizacionais.

Além de desenvolver estratégias para a empresa em questão, este trabalho pode servir de exemplo para outras organizações, para suas aplicações – de fato – práticas, enriquecendo a área de recursos humanos e apontando a importância das pessoas dentro do ambiente de trabalho.

5. CONCLUSÃO

Por fim, nesta pesquisa, entende-se que os gestores de modo geral devem alertar-se à qualidade de vida dos funcionários de uma organização para garantir melhor desenvolvimento de seus processos e gerar maior valor para a empresa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

WAGNER, A.F., et al. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA ACERCA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E ASSUNTOS CORRELACIONADOS PARA A ABORDAGEM ORGANIZACIONAL. *Revista Gestão & Saúde*, v.15, n.2, p.57-78, 2016.

BITENCOURT, Celso Lima. QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves. Histórico da evolução dos conceitos de segurança. 2014. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART369.pdf>. Acesso em: 18 out. 2014.

BRASIL. Consolidação das leis de trabalho. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm>. Acesso em: 26 fev. 2015.

Decreto-lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6514.htm>. Acesso em: 26 fev. 2015.

Ministério do Trabalho e Emprego. NR 06 – Equipamento de Proteção Individual – EPI. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 1978. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812DC56F8F012DCDAD35721F50/NR-06%20%28atualizada%29%202010.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2015.

CAETANO, Wesley. 10 minutos de liderança. Disponível em: <<http://10minutosdelideranca.blogspot.com.br/2015/10/pessoas-processo-e-produto-uma.html#!/2015/10/pessoas-processo-e-produto-uma.html>>. Acesso em: 20 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: Segunda Edição, Totalmente Revisada e Atualizada. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 2004.

DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projeto de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, Herbert. O que é qualidade? 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-qualidade/23926/>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

GONÇALVES, Ligia Bianchi. CRUZ, Vania Massambani Corazzada. Segurança e medicina do trabalho. São Paulo: CENOFISCO, 2010.

LENZI, Fernando César. KIESIL, Marcio Daniel. ZUCCO, Fabrícia Durieux. Ação Empreendedora. São Paulo: Gente, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOBOS, Júlio. Qualidade através das pessoas. São Paulo: J. Lobos, 1991.

MARTINS, Jairo. 6 dicas para melhorar o desempenho de sua equipe. 2013. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/6-dicas-para-melhorar-o-desempenho-de-sua-equipe>>. Acesso em 04 jun. 2015.

WAGNER, A.F., et al. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA ACERCA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E ASSUNTOS CORRELACIONADOS PARA A ABORDAGEM ORGANIZACIONAL. *Revista Gestão & Saúde*, v.15, n.2, p.57-78, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORAES, Paulo Navarro de; IGUTI, Aparecida Mari. Avaliação do desempenho do trabalhador como forma peculiar de prescrição do trabalho: uma análise do PMAQ-AB. Saúde debate, Rio de Janeiro, v. 37, n. 98, p. 416-426, set. 2013. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-11042013000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 16 nov. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-11042013000300005>.

MULATINHO, Leticia Moura. Análise do Sistema de Gestão em Segurança e Saúde no Ambiente de Trabalho em uma Instituição Hospitalar. João Pessoa: 2001.

NETO, Nestor Waldhelm. O que é EPI – Equipamento de Proteção Individual. 2012. Disponível em: <<http://www.segurancadotrabalhonwn.com/o-que-e-epi/>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática. 2 ed. São Paulo:Atlas, 2009.

PERIARD, Gustavo. O que é o 5W2H e como ele é utilizado?2009. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso em 02 abr. 2015.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração. 15. ed. LTR, 2011.

RIBEIRO, Haroldo. A Bíblia do 5S, da implantação a excelência. Salvador: Casa da Qualidade, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROSÁRIO, Raul. Bem-estar do funcionário melhora desempenho. 2013. Disponível em:<<http://www.jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=138925>>. Acesso em: 04 jun. 2015.

ROTHERY, Brian. ISO 9000. São Paulo: Makron Books, 1993.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) 2016. Planejamento estratégico. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Orienta%C3%A7%C3%A3o_Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: 20 out. 2016.

SNELL, Scott A.; BOHLANDER, George. Administração de recursos humanos. 14. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2009.

SOBRAL, Felipe. PECCI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA; Antonio Alfredo Mello. Gestão com pessoa: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.