

**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL - ESAB  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM  
COMPORTAMNETO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS**

**LÉCIA AMBRÓSIO ALVES**

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS NA  
FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL REALIZADO – UMA REVISÃO  
TEÓRICA**

**VILA VELHA-ES  
2011**

**LÉCIA AMBRÓSIO ALVES**

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS NA  
FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL REALIZADO – UMA REVISÃO  
TEÓRICA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas da Rede de Escola Superior Aberta do Brasil como requisito para obtenção do título de Especialista em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, sob a orientação da Professora Mestra Patrícia Ebani Peixoto.

**VILA VELHA-ES  
2011**

**LÉCIA AMBRÓSIO ALVES**

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS NA  
FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL REALIZADO – UMA REVISÃO  
TEÓRICA**

Monografia aprovada em ... de ...

**Banca Examinadora**

---

---

---

**VILA VELHA-ES  
2011**

Dedico este trabalho a Deus  
E a minha querida mãe, fundamental nesta vida e  
Em todas as vidas que eu tiver.

## RESUMO

Palavras chave: Gestão de pessoas, Profissional Realizado, Qualidade de Vida no Trabalho.

Esta pesquisa foi desenvolvida na linha teórica da gestão estratégica de pessoas e relações de trabalho, a abordagem envolve o papel das organizações e do próprio profissional para construir a sua realização profissional. O objetivo é um estudo sobre o desafio de vencer os problemas gerados por profissionais insatisfeitos e sem realização no ambiente de trabalho. Embora a maioria das empresas e até mesmo os profissionais em recursos humanos tenham consciência da importância da gestão de pessoas para as organizações, o mercado de trabalho e para o profissional em si. A qualidade de vida no trabalho QVT, trabalha com essa dialética: a reivindicação dos funcionários e o interesse das organizações e mostra como nivelar e como encontrar o ponto de equilíbrio. Qual o papel da gestão de pessoas dentro das empresas na formação de profissionais realizados? A metodologia utilizada foi à revisão bibliográfica multidisciplinar, compatível com o ensaio teórico sobre a importância da gestão de pessoas na construção da realização profissional.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	7
CAPÍTULO 1- GESTÃO DE PESSOAS E O PROFISSIONAL REALIZADO.....	11
CAPÍTULO 2 - RELAÇÃO HOMEM X TRABALHO: REALIZAÇÃO PROFISSIONAL.....	15
CAPÍTULO 3 - A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O PROFISSIONAL REALIZADO E O INTERESSE DAS ORGANIZAÇÕES .....	19
CAPÍTULO 4 - O PAPEL DA EMPRESA NA CONSTRUÇÃO DE UM PROFISSIONAL REALIZADO.....	22
CAPÍTULO 5 - O PAPEL DO PROFISSIONAL NA BUSCA PELA SUA REALIZAÇÃO.....	28
CAPÍTULO 6 – AS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELA GESTÃO DE PESSOAS.....	32
CONCLUSÃO .....	36
REFERÊNCIAS.....	38

## INTRODUÇÃO

Na linha da gestão estratégica de pessoas e relações de trabalho o presente trabalho tem como Analisar o papel da empresa e do profissional na busca pela realização profissional.

A globalização revela um cenário contemporâneo de aumento na educação dos trabalhadores, de facilidade no acesso às informações e na própria cultura de consumo que certamente criam pessoas com perspectivas mais ambiciosas e na busca constante de mudanças pessoais, porém que destoam da sua trajetória profissional.(LONGO, 2005)

Tem-se como objetivo geral analisar o papel da empresa e do profissional na busca pela realização profissional. E especificamente pretende-se identificar a importância dos métodos, políticas, técnicas e práticas desenvolvidas pela gestão de pessoas na formação de profissionais realizados.

Será preciso analisar a influência do processo histórico da gestão de pessoas dentro das empresas para sua função nos dias de hoje e investigar o que é importante para o profissional da atualidade se tornar realizado.

É fácil perceber a idéia de Maria Tereza Leme Fleury (2002) que trazido no contexto nacional atual segue na teoria defendida pela autora, em sintonia com o mundo onde as organizações modernas, independente de seu porte acreditam que reter seu capital intelectual, significa atrair e manter profissionais qualificados e realizados em seu quadro de colaboradores.

Isto porque organizações com uma gestão moderna compreendem a importância da gestão de pessoas como a que demonstra a importância que se é dada atualmente ao talento humano .

Fleury ainda explica que embora a maioria das empresas e especialistas em recursos humanos tenha consciência no que tange a importância da gestão de pessoas para as organizações, o mercado de trabalho do país ainda revela obstáculos enfrentados pelas organizações para preencher seu quadro de funcionários.

O alto nível das exigências dos candidatos e, depois de contratados, a dificuldade em motivá-los e retê-los seus quadros são os principais desafios da gestão de pessoas.

Nesse contexto o que se pergunta é: Qual o papel da gestão de pessoas dentro das empresas na formação de profissionais realizados?

A metodologia utilizada foi à revisão bibliográfica multidisciplinar, compatível com o ensaio teórico sobre a importância da gestão de pessoas na construção da realização profissional, buscou-se verificar até a responsabilidade é da organização e até onde é responsabilidade do profissional.

Sendo assim foi realizado um levantamento bibliográfico de autores que discutem o tema e uma posterior análise dos principais artigos publicados na área que se encaixam com temas relativos à gestão de pessoas e a realização profissional. O referencial teórico que embasou esse estudo, as considerações a respeito desses, podem ser conferidos a seguir.

A taxa de rotatividade de pessoal é um forte indício que comprova a importância da gestão da empresa para criar e ter profissionais satisfeitos.

Um dos mais famosos indicadores aplicados à gestão de RH é o que chamamos de Índice de Rotatividade, também conhecido como *turnover*, que é a palavra em inglês que representa a idéia do índice. O índice de rotatividade tenta captar a flutuação (entrada e saída) no quadro de pessoal, tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada, dentro dos resultados de um negócio. (CABRAL, 2009)

O processo de Gestão de Pessoas tem sido a mola mestra na busca pela excelência de organizações bem-sucedidas e pela retenção do capital intelectual , o que demonstra a importância que se é dada atualmente ao fator humano.

Na Globalização, onde ocorre o acelerado desenvolvimento tecnológico, as mudanças muitas vezes drásticas e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge como diferencial, ou seja a principal vantagem competitiva das empresas, as pessoas que nelas trabalham. (LONGO, 2005)

O tema da pesquisa é fundamental para aqueles que buscam discutir alternativas para vencer os desafios principais da gestão da empresa para atrair e manter profissionais realizados.

O retrato da gestão de pessoas no Brasil assim como no exterior indica uma importante fase de mudança por qual atravessa a área de RH, agora é a vez de modelos mais orgânicos de gestão de pessoas. (VASCONCELOS, MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004)

Segundo a Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH Nacional (2009) o Brasil tem cerca de 6 milhões de empresas e ainda, 1 milhão de profissionais atuando em atividades de Gestão de Pessoas, nas áreas de Recursos Humanos - RH, em cargos de supervisores, gerentes, diretores ou presidentes.

Em seu estudo sobre carreira profissional e empregabilidade, Márcia Geralda Gonçalves Silva (2008) expõe que para o desenvolvimento da carreira profissional, o desafio da gestão de pessoas trabalha nas competências exigidas pelo mercado de trabalho.







A autora também retrata as profundas modificações a que estão sujeitas e não são acompanhadas pelas pessoas, fato que pode ser comprovado na falta de mão de obra qualificada visto em números que não fecham: a realidade que mostra a existência de empregos e pessoas desempregadas devido à sua baixa empregabilidade.

Segundo Juliana Sofia (2009), em matéria divulgada no jornal Folha, a escassez de mão de obra qualificada levou o Brasil a alcançar números nunca antes alcançados em relação à sobra de vagas no mercado de trabalho formal em 2009. Os dados revelados mostram que desempenho do Sine -rede pública de agências de emprego- mostrou que 1,661 milhão de postos de trabalho oferecidos pelas empresas no ano passado não foram preenchidos por esse sistema.

Justifica-se esse trabalho na própria necessidade atual de se discutir a problemática do profissional realizado. Se o assunto interessa a empresários, gestores especializados em pessoas assim como aos próprios profissionais na busca pela sua realização, tem-se então a maioria da sociedade.

Esse trabalho tem sua relevância fundamentada na importância da própria existência da gestão de pessoas, que no cenário atual não pode ser vista de forma isolada dos outros subsistemas de gestão que existem nas organizações. Descobrir e investigar o papel da empresa e do profissional na busca pela realização profissional é fundamental para todo e qualquer profissional que atue na gestão de pessoas.

Para seguir com a pesquisa pertinente ao tema , essa trabalho se divide em seis capítulos assim distribuídos:

-  Capítulo 1 – Aborda a gestão de pessoas e a relação com o profissional realizado.
-  Capítulo 2 – Aborda a relação entre o homem e trabalho e o profissional realizado como fruto dessa relação.
-  Capítulo 3 – Trata da Qualidade de Vida no Trabalho – QVTA e a importância dada ao profissional realizado sob a ótica das organizações.
-  Capítulo 4 – Dispõe sobre o papel da empresa na formação de um profissional realizado.
-  Capítulo 5 – Este capítulo refere-se ao papel do próprio profissional para a sua realização.
-  Capítulo 6 – Trata as dificuldades enfrentadas pela gestão de pessoas no mercado atual.

## **CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE PESSOAS E O PROFISSIONAL**

## REALIZADO

É certo que a realização profissional é provém da relação entre o funcionário e a organização. Em um panorama do mercado, estamos diante um momento de mudanças constantes na busca pelo aumento da competitividade das empresas.

Nesse contexto é que as organizações assumir a ótica de que o Capital Humano é o seu grande diferencial. Sendo assim, alcançar o conceito do profissional realizado é um desafio para a Gestão de Pessoas frente à realidade em que vivemos hoje. Este desafio, entretanto, pode ser apontado como um dos objetivos da qualidade de vida do trabalho – QVT.

E nessa busca é preciso saber qual é o papel da organização, o do profissional e de ambos para alcançar a realização profissional.

As gestões modernas das organizações devem considerar seus os funcionários e suas capacidades de outro ponto de vista, o do considerá-los como colaboradores e não como concorrentes. Assim se reformula e resgata o papel do ser humano na empresa, tornando-o atuante, competente e envolvido com a empresa como colaborador.

Isto porque ao analisarmos bem, poderemos perceber que o papel do colaborador é mais participativo, considerando uma autonomia maior no desempenho de atividades e na cooperação na tomada de decisão com seus gestores, garantindo a interação, aprendizagem, envolvimento com a empresa e por fim, dos negócios. Chiavenato (2004, p.517), diz “as organizações dependem de pessoas para poder funcionar”.

Também de acordo com a idéia do autor temos o que Bom Sucesso (1997) diz que o valor dado ao ser humano, à importância de seus sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que garantem o diferencial das organizações.

O conceito em gestão de pessoas segundo Fisher e Fleury (1998, p. 61) é o “conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.”

Evoluindo com o conceito temos, na idéia de Chiavenato (2004) que a moderna gestão de pessoas busca a colaboração eficaz dos seus associados e, para isso, é preciso tratá-los como peças fundamentais da organização.

Isto porque a organização não administra recursos humanos, nem as pessoas, acima de tudo tem uma administração participativa, onde os indivíduos dotados de inteligência, criatividade e habilidade interagem com a empresa e fazem a diferença no processo competitivo no mundo empresarial.

Ainda reforçando o autor, a gestão de pessoas como vimos, se apresenta defendendo uma aproximação maior entre o colaborador e a administração organizacional. A visão do relacionamento profissional conta com um colaborador ativo, engajado no processo de trabalho, onde existe retorno das ações para o desenvolvimento e o aprimoramento das atividades de trabalho como um todo.

Para Chiavenato (2005, p.60) a gestão de pessoas “é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações”.

Porém, o discurso tem que ser unido com a prática, ou seja, a gestão de pessoas tem que efetivamente acontecer no dia a dia das empresas, tendo como objetivos a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo.

Segundo Soviensi e Stigar (2008) pode-se entender que a gestão de pessoas tem foco na valorização dos profissionais e do ser humano, já o setor de Recursos Humanos – RH foca na técnica e nas práticas do profissional.

Longo (2005) também faz uma analogia ao papel do RH e menciona um autor norte-americano que retrata uma situação no esporte para falar aos gestores de recursos humanos sobre seu papel: “se vocês querem dar respostas eficazes para os problemas das suas organizações, vocês têm de estar na quadra, jogando com seus

colegas; não podem ficar nas arquibancadas assistindo ao jogo ou muito menos nos vestiários fazendo o resumo do jogo”.

Assim o autor diz que o papel dos especialistas de RH é trabalhar em conjunto com os outros setores de uma empresa para que elas tenham sucesso. E diz que “Isso implica assumir muito claramente os desafios da racionalidade econômica”. (LONGO, 2005)

Podemos dizer que sobre as características da gestão de pessoas, bem como o seu papel, tem-se que a Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano que nada mais são que pessoas que a compõe.

E ainda, cabe a área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas. O setor de gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados.

Para isso a gestão de pessoas procura conscientizarem esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios:

- Desenvolvimento responsável e ético de suas atividades;
- Capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora;
- Capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; Capacidade de trabalhar em rede;
- Capacidade de atuar de forma flexível.
- Conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam;
- Dominar o conteúdo da área de negócio da organização;
- Capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros. (SOVIENSKI; STIGAR 2008, p.53)

Portanto, a idéia de gestão de pessoas não é mais a de recrutamento e seleção de pessoas, envolve muito mais atividades tais como o desenvolvimento de pessoas, de cargos e salários, benefícios, questões trabalhistas, segurança do trabalho, treinamentos e outros.

Voltando a Longo (2005) a gestão de pessoas deve contar com a flexibilidade e o mérito, onde o mérito diz respeito que a gestão deve preservar a administração de um excesso de politização, de arbitrariedade, de despotismo, de clientelismo. Existem casos em que é mostrado uma clara correlação entre a existência de burocracias profissionais baseadas no mérito e um bom funcionamento das empresas.

O autor ainda a flexibilidade como algo que deve existir para que a gestão de pessoas seja gerida por normas e não por resultados, incapazes de prestar contas, e evidentemente sem destruir a garantia do mérito, porque “o dano então seria ainda maior”.

Quando os objetivos da gestão estratégica de pessoas ficam claros e bem delimitados a probabilidade de sucesso da empresa torna-se maior, isto porque um dos objetivos com certeza é o de colaborar com a organização a atingir seus resultados com êxito atuando como colaboradores e não meramente como funcionários.

## **CAPÍTULO 2 - RELAÇÃO HOMEM X TRABALHO: REALIZAÇÃO PROFISSIONAL**

O trabalho, desde os seus primórdios até os dias de hoje tem como função principal o meio de se manter. Josué Pereira da Silva (2008) em seu livro *Trabalho, cidadania e reconhecimento*, refere-se ao trabalho como o elemento mais importante da produção social.

O contexto contemporâneo, insere o trabalhador na chamada era do conhecimento, em que se requer dele o desenvolvimento e a habilidade frente às situações e para lidar com um mundo de incertezas, instabilidade e complexo. (MUSSAK, 2003)

A relação homem x trabalho traz a tona os problemas comportamentais da organização, no tocante às necessidades do trabalhador e no novo contexto organizacional. Ao compreender as relações homem X trabalho frente às condições de vida no trabalho e expectativas dos trabalhadores diante das modernas teorias comportamentais questiona-se a problemática do profissional realizado.(FERREIRA; FONSÊCA; BOFF, 2000)

Para Janete Knapik (2008) se o homem é fruto do ambiente, pode-se supor que o ambiente de trabalho também deva influenciar o comportamento das pessoas e conseqüentemente acaba por influenciar as relações sociais, pessoais e impactam supostamente nos resultados das empresas. Assim, temos:

O homem é considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e infinitamente. As necessidades motivam o comportamento humano dando-lhe direção e conteúdo. (CHIAVENATO, 2000, p.128)

Tal afirmação indica que a realização profissional, é conseqüência das realizações e satisfações das necessidades individuais dentro da organização. Mas é importante considerar o profissional como ser humano é individual, único, sendo assim terá reagirá de forma única e individual mesmo em situações semelhantes.

A satisfação com o trabalho é enigmática, exemplo disso:

No cenário idealizado de pleno emprego, mesmo de ótimas condições financeiras, conforto e segurança, alguns trabalhadores ainda estarão tomados pelo sofrimento emocional. Outros, necessitados, cavando o alimento diário com esforço excessivo, ainda assim se declaram felizes, esperançosos. (BOM SUCESSO, 1997, p.176).

Mas a realização profissional está intrínseca em sentimentos e relacionada diretamente à qualidade de vida no trabalho sendo fruto do próprio ambiente de trabalho. Citando ainda o autor:

A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição. (BOM SUCESSO, 1997, p.36)

Ainda corroborando com a idéia dos autores Bom Sucesso (1997) e Rodrigues (1994), podemos entender que deve ser abolida a idéia do trabalho tão somente para a obtenção do salário, contrário aos sentimentos humanos, ao incomodo e a insatisfação diante da falta de crescimento profissional, do cotidiano de descaso dos superiores apenas focados na produtividade e os impedimentos criados ao acesso às informações.

Elizabeth Zamerul (2006) retrata a importância da relação entre o homem e o trabalho como um “relacionamento interpessoal na organização para a liderança ética, motivadora, eficaz e sobre equipes sinérgicas”.

E as mudanças realizadas no âmbito da relação entre o homem e o trabalho são pensadas para melhorar os resultados da organização e torná-la mais competitiva.

Zamerul (2006) diz que a interação entre as empresas e os funcionários tem sido pouco perceptíveis e o que se vê na prática da maioria das organizações são empresas que “não respeitam as leis básicas da responsabilidade social no seu ambiente interno, boa parte continua muito lucrativa e entre as melhores do setor que representa”.

Para a autora citada acima tal fato se deve ao pouco esforço dos gestores e líderes dessas empresas para mudar comportamentos a fim de buscar melhores resultados.

E ainda, existe nas relações entre o homem e o trabalho, pessoas que se sentem lesados nos relacionamentos organizacionais e estas pessoas “devem se conscientizar de que eles próprios são coniventes, ou seja, contribuem ativamente ou por omissão, para este processo”.

Para retratar o contexto atual de cultural nos relacionamentos entre o profissional e a empresa, Zamerul (2006) diz que boa parte das pessoas ainda não “exige” bom tratamento que considere igualdade, justiça, respeito e qualidade de atenção adequada.

Para a autora, muitos ainda justificam e ainda acham “normal” ser destratadas ou desqualificadas por um chefe, um colega, pelas instituições, ou mesmo receberem um nível de atenção irrisório e continuar desempenhando suas funções para gerar os melhores resultados para a empresa.

Estas pessoas não percebem que esta base de comportamento, de uma parte e da outra, gera um “contrato de relacionamento”. Conseqüentemente, a evolução desta relação, diante do estresse ou de situações mais críticas, leva a mais hostilidade e desqualificação. Assim se constroem relacionamentos disfuncionais, com a participação dos dois lados.(ZAMERUL, 2006)

Ainda de acordo com Zamerul (2006), é notório que a cultura das relações de trabalho entre as empresas e os funcionários ainda tenham o hábito de, primeiramente sofrer a perda, para depois pensar na prevenção. E afirma:

[...] acredito que vale a pena esforçar-se para compreender este tema em maior profundidade, porque é um desejo de muitos e um direito que pode ser conquistado por todos os que compreendem realmente os inúmeros benefícios que trazem à organização como um todo. Além disso, mantenho a esperança de que as organizações e seus profissionais despertem logo deste “subdesempenho satisfatório” para a excelência.

Pode-se perceber então que se uma organização se atenta ao ambiente de trabalho que oferece, esta certamente estará contribuindo para o bem estar de seus

funcionários e o resultado será sentido na produtividade e no clima organizacional. Se houver preocupação com o valor dado ao talento humano haverá de se falar em Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, e o profissional realizado será uma das principais prioridades da organização como abordado no capítulo que se segue.

### **CAPÍTULO 3 - A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O PROFISSIONAL REALIZADO E O INTERESSE DAS ORGANIZAÇÕES**

O termo Qualidade de Vida no Trabalho surgiu na década de 50, na Inglaterra, através do trabalho preceituado de Eric Trist e seus colaboradores. Tais estudos foram desenvolvidos para tentar compreender a relação existente entre indivíduo, trabalho e organização. (RODRIGUES, 1994).

Desta forma eles observaram aspectos fundamentais para a realização do indivíduo no trabalho e somente na década de 60, a QVT atingiu o auge de suas pesquisas focando o bem-estar do trabalhador, tanto pelo viés da saúde física quanto psicológica. (RODRIGUES, 1994).

Ainda segundo o autor, no Brasil, as pesquisas sobre QVT começaram a ser realizadas apenas a partir dos anos 80, ainda muito influenciadas pelos estudos estrangeiros.

O termo Qualidade de Vida No trabalho - QVT, de acordo com Chiavenato (2004), foi usado por Louis Davis, na década de 1970, quando trabalhava no desenvolvimento de um projeto sobre desenho de cargos.

O autor, também reforça que o conceito de QVT, atualmente possui aspectos físicos e também ambientais e os psicológicos do ambiente de trabalho. Desta forma a QVT uma posição dualista, o interesse dos empregados quanto as reivindicação para o seu bem-estar e satisfação no trabalho assim como o interesse das organizações quanto aos resultados obtidos sobre o potencial da produtividade e a qualidade de seus colaboradores.

Além de constituir responsabilidade da empresa, qualidade de vida é uma conquista pessoal. O autoconhecimento e a descoberta do papel de cada um nas organizações, da postura facilitadora, empreendedora, passiva ou ativa, transformadora ou conformista é responsabilidade de todos.(BOM SUCESSO 1997, P.47)

Mas o conceito de QVT está diretamente intrínseco nas pessoas em geral e se a organização pretende alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, é fundamental que elas tenham pessoas motivadas, engajadas e envolvidas com as atividades que realizam na empresa e também é preciso que sejam adequadamente recompensadas pelo seu trabalho. (LIMA, 1998).

Uma das principais dificuldades das empresas modernas é criar um espaço onde seus colaboradores se sintam realmente envolvidos e motivados a alcançar os objetivos organizacionais.

Assim, torna-se necessário a execução de trabalhos com suficiente significação e recompensa intrínseca, permitindo que os indivíduos recebam satisfação pessoal e profissional pelos seus esforços (LIMA, 1998).

Existe portanto, uma grande ênfase no conceito de Qualidade de Vida no Trabalho onde as organizações estão mais conscientes da importância da implementação de programas dentro do ambiente organizacional, procurando assim construir programas que beneficiem tanto a empresa quanto o colaborador.

A QVT está diretamente relacionada ao crescimento, produtividade, desenvolvimento e realização profissional relacionados ao trabalho (SALLES e PILATTI, 2006).

Segundo Bom Sucesso (1997), a QVT resulta na busca individual e no esforço coletivo do funcionário. Assim deve priorizar as ações pessoais, ouvir, ter postura proativa. Os líderes são responsáveis pelo incentivo, manutenção de medidas e a proporcionarem um clima positivo e agradável no ambiente de trabalho.

É importante citar que as relações interpessoais constituem um fator componente de satisfação no ambiente de trabalho, além de manter um diálogo composto por relações diretas, claras e respeitadas entre líderes e funcionários.

Para Chiavenato (2004), a organização que quiser atender bem o cliente externo, certamente ela terá que atender bem o cliente interno. Para que se alcance a gestão

da qualidade total nas empresas, é preciso fundamentalmente, otimizar o potencial humano. E como já foi visto, para isso é necessário que as pessoas se sintam satisfeitas e realizadas na organização.

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa. (RODRIGUES, 1994, p.76),

Como já dito, para tornar as empresas mais competitivas à busca é pela qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar condição de sobrevivência. Para tanto, é necessário concentrar esforços para o comprometimento humano, na busca da qualidade de vida. O profissional realizado é o profissional que desempenha sua atividade de forma potencialmente produtiva e de qualidade.

Citando a idéia de Bom Sucesso (1997) a QVT está relacionada à cultura organizacional que é composta por valores e práticas da empresa. As formas dos relacionamentos de equipe. O bem estar no ambiente organizacional envolve saúde, segurança, lazer, qualidade organizacional e gestão participativa.

O profissional como ser humano é indivisível, com desejos e anseios e uma busca constante pela sua auto-estima e auto-realização. Fomentar a ampliação de um perfil humano condizente com os padrões do modelo que consiste em construir os alicerces para uma organização inteligente e inovadora.

## **CAPÍTULO 4 - O PAPEL DA EMPRESA NA CONSTRUÇÃO DE UM PROFISSIONAL REALIZADO**

Como visto na questão da valorização do ser humano como diferencial da organização, tem-se que o principal papel da organização na construção de um profissional realizado é que ela deva se preocupar, construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os funcionários, através de diretrizes e planejamentos próprios com tenham como objetivo o bem estar e satisfação dos seus funcionários.

Existem, segundo os autores Veloso e Trevisan (2005), os aspectos que colaboram na construção de um bom ambiente de trabalho que devem ser fomentadas pela gestão de pessoas e desenvolvidas por todos na instituição.

Trata-se de ações que visem valorizar a interação entre os funcionários onde o bom humor e onde as essências e as interações humanas são valorizadas. Em instituir uma linha filosófica inspirada em valores humanos onde os funcionários são vistos como fator essencial nas relações humanas. (VELOSO; TREVISAN, 2005)

Ainda segundo os estudos apresentados pelos autores, o indivíduo deve ser visto como ser único. Respeitando a diversidade existente na sociedade, sabendo que uma empresa dificilmente terá a composição de seu quadro de funcionários com um mesmo perfil. Desta forma entende-se como cada pessoa funciona melhor e pode-se garantir que todos tenham o mesmo tratamento, mas com as variações que sejam mais adequadas.

Para Chiavenato (2000), Marques (2008) a motivação é que é o fator determinante do ambiente de trabalho. Uma importante ressalva feita pelos autores é que essa motivação que repercute tão diretamente no ambiente de trabalho advém das próprias pessoas e não da empresa.

Outro importante fator que colabora para um bom ambiente de trabalho é o reconhecimento do potencial humano, que funciona como um importante recurso estratégico para a empresa e tem suma importância para o desenvolvimento e sucesso institucional. (MARQUES, 2010)

O papel da organização na promoção a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias organizações e também nas próprias pessoas com objetivo de se alcançar a produtividade, a motivação da pessoa humana, e o bem estar social.

Para Moretti (2005, p.13) “[...] pode-se motivar o trabalhador, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados”.

Uma das funções da gestão pessoal mais citada pelos autores especializados no assunto de QVT é o treinamento. Na construção de um profissional realizado, principalmente considerando o contexto atual denominado como a era do conhecimento , o treinamento é apresentado como o mais importante fator crítico de sucesso.

Ferreira *et. al* (2008, p. 254) diz que as organizações devem formular e coordenar a execução de um plano de capacitação periódico com foco no o desenvolvimento do funcionário, em sintonia com os interesses e as necessidades da organização seus recursos disponíveis. “O plano de capacitação de recursos humanos deve ser operacionalizado em consonância com o disposto no plano de carreira”.

Espera-se que sejam desenvolvidas ações no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os para o exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos colaboradores.

E para completar, a organização deve possuir instrumentos de avaliação da satisfação dos funcionários e indicadores organizacionais, bem como ações para identificação, análise e solução de problemas e melhoria dos serviços.

O profissional indicado ou responsável pelo desenvolvimento na gestão de pessoas de uma organização deve lançar um olhar sistêmico para traçar suas ações.

O gestor de pessoas deve ter sempre uma perspectiva daquilo que quer, pensar o futuro, e para isso faz-se necessário um planejamento estratégico organizacional, deixando os objetivos bem claros e como meta. Para isso acontecer é necessária a participação e colaboração de todos na empresa, assim a responsabilidade são de todos, neste sentido o espírito de equipe é essencial. (SOVIENSKI; STIGAR 2008, p.54)

A contribuição de um profissional que esteja realizado dentro da empresa resultará com o crescimento da mesma, e embora se deva considerar que o profissional tenha a responsabilidade em ser técnico, especialista em sua área e naquilo que faz não é suficiente, é preciso entender que o profissional é um ser humano.

Seus valores contribuem significativamente para o crescimento e sucesso da empresa, é portanto o profissional é parte integrante do planejamento estratégico da organização que deve desenvolver ações que incentivem o alcance dos objetivos individuais e da empresa.

Para Ferreira *et. al.* (2001):

Para manter maior produtividade e, conseqüentemente, um melhor resultado econômico, a organização deve dar especial atenção à formulação de diretrizes voltadas para a [...] a realização profissional do seu quadro de funcionários. (FERREIRA *et. al.*, 2008, p.124)

E os autores reforçam a idéia da realização profissional dos funcionários associada a modelo de planejamento da empresa:

[...] o planejamento da gestão de pessoas é um processo de decisão antecipado a respeito das pessoas necessárias para que uma organização concretize seus propósitos financeiros e econômicos. [...] tal planejamento deve refletir a importância que a gestão estratégica da organização atribui às pessoas que colaboram para a realização de todas as atividades. (FERREIRA *et. al.*, 2008, p.129)

Em geral, o papel da empresa para contribuir para que o profissional sinta-se realizado é ter uma gerência ou um profissional envolvido na gestão de pessoas que tenha a responsabilidade de criar um ambiente onde às pessoas possam se sentir bem. É importante transmitir a elas o que a administração espera que eles produzam e de que forma.

A realização profissional, enquanto reconhecimento é decorrente de uma postura onde a gerência ou o profissional de RH esteja sempre demonstrando a importância das pessoas na organização e que existem outras pessoas contando com elas. O trabalho é vital para o ser humano, muito por isso é importante torná-lo mais participativo, ressaltando potencialidades e talentos.

Cabe às organizações, segundo Bom Sucesso (1997):

- Divulgar a missão e objetivos a todos facilitando o acesso às informações relativas aos resultados que pretende alcançar; treinar e desenvolver as pessoas contribuindo para as mudanças de comportamento necessárias;
- Investir em melhorias dos processos contribuindo para reduzir o trabalho penoso e repetitivo; reestruturar e enriquecer os cargos a fim de aumentar a responsabilidade e autonomia tornando o trabalho mais gratificante; formar gerentes éticos competentes, com habilidade para se relacionar adequadamente com os subordinados; promover melhorias contínuas nas condições de trabalho, segurança, horários e regras;
- Remunerar de forma justa; dispensar pessoas que não contribuem para a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa;
- Reduzir diferenças entre os salários; incentivar as relações interpessoais baseadas no respeito e consideração; implantar sistemas de *feedback* que permitam aos empregados saberem de que forma são avaliados; patrocinar programas de conscientização e de ajuda no desenvolvimento de hábitos saudáveis;
- Estimular a reflexão sobre a importância e responsabilidade pessoal com a Qualidade de Vida no Trabalho;
- Desenvolver a consciência dos indivíduos sobre os aspectos motivacionais; identificar ações que possam contribuir para uma vida melhor na organização (BOM SUCESSO, 1997,p. 43).

Se o profissional tem na empresa suas necessidades básicas satisfeitas, como aceitação, relacionamento com o grupo entre outros, o indivíduo quer se destacar,

quer ter status, quer ser reconhecido e obtiver mérito pelas atividades que realiza, ele torna-se estimulado por vontade própria a buscar mais e se profissionalizar, como instrumento para sua realização profissional e se ele se sente realizado, ele trabalha de maneira mais eficaz e feliz, trazendo também ótimos resultados para a empresa. (MARQUES, 2005)

Ainda segundo alerta o autor acima, diversas organizações perdem seus funcionários pelo simples fato de não saber demonstrar a eles, a importância do trabalho que ele desempenha e como está sendo importante para a empresa.

É certo que o dinheiro já não é mais fator motivacional, não injeta animo no funcionário e seu desempenho depende agora de satisfação. Assim a empresa deve estar em harmonia com o funcionário para que possam se alinhar e trabalharem lado a lado. (ZANELLI; SILVA, 2008)

Para os autores as questões psicológicas também tem função primordial na construção de profissional satisfeito. As empresas demonstram estímulo ao reconhecer e parabenizar o profissional dedicado. Tal iniciativa nada mais é do que o famoso *feedback*, assim até quem não desempenhou de forma satisfatória o seu trabalho poderá ser estimulado e favorecer o profissional e a empresa quando identificado um ponto a ser melhorado.

As críticas, a observação de aspectos negativos sobre o trabalho e comportamento das pessoas é fundamental. Assim como reconhecer o valor, o trabalho e a contribuição de cada um perante a empresa.

Vê-se portanto que o profissional realizado representa um desafio importante para as organizações. A importância que antes era dada apenas na busca pela qualidade total no âmbito organizacional já é uma ideia ultrapassada.

A empresa se preocupa com qualidade de vida no trabalho e para isso conta com uma participação maior por parte dos funcionários. Não se tem ainda um modelo específico para descentralizar decisões ou mesmo para criar e manter um ambiente

de trabalho que ofereça segurança e conforto. Mas é importante dar ênfase a oportunidade de crescimento profissional e, conseqüentemente, pessoal. desenvolvimento pessoal.

É fato então que é necessário concentrar esforços no comprometimento com o ser humano na busca da qualidade de vida. Muitas são as alternativas para as empresas, o que falta é apenas a orientação especializada para este fim. A gestão de Pessoas pode colaborar diretamente com esse objetivo organizacional. Mas qual será o papel do próprio funcionário na sua realização profissional? Vejamos o que se diz a seguir.

## **CAPÍTULO 5 - O PAPEL DO PROFISSIONAL NA BUSCA PELA SUA REALIZAÇÃO**

A busca da realização profissional, envolver também o próprio profissional. Considera sua história de vida, sua forma de pensar e de agir frente ao trabalho. A diversidade do modo de ser das pessoas se revelam em características próprias do ser, existem pessoas mais dispostas a ouvir, outras não, pessoas em constante busca pelo aprendizado, pelo conhecimento e outras mais acomodadas. Temos assim pessoas tem objetivos e que fazem escolhas por conveniência muitas vezes entrando em choque coma organização.

Quando se fala em gestão de pessoas a princípio se atribui a responsabilidade pela realização profissional à empresa, mas para que é importante é importante lembrar que somos produto do meio, mas também influímos no meio. A busca pelo autoconhecimento é uma das ações que o profissional deve realizar.

Além de constituir responsabilidade da empresa, qualidade de vida é uma conquista pessoal. O autoconhecimento e a descoberta do papel de cada um nas organizações, da postura facilitadora, empreendedora, passiva ou ativa, transformadora ou conformista é responsabilidade de todos. (BOM SUCESSO , 1997, p.47)

Soares (2002) cita que faz parte da realização profissional projetos que inclua trabalhar em uma excelente empresa, ou estar nas melhores equipes e enfim ver seu trabalho ser reconhecido. Mas, a autora aponta é preciso “romper com certezas” ao escolher o futuro profissional. E esta escolha profissional é muitas vezes moldadas e estabelecidas no período da adolescência pelos próprios pais. A realização profissional deve ser uma responsabilidade assumida pelo indivíduo, o que deve existir é antes da tomada de decisão é a orientação profissional.

Já Teixeira (2008) revela que diferente do imagina a maioria das pessoas, a realização profissional é uma “autonomia intelectual” dos próprios funcionários. Ou seja, o indivíduo deve entender que esse prazer e bem estar na vida profissional é fruto do seu próprio esforço.

E a autora é bastante clara ao dizer que não importa a área de atuação de um

profissional, se de fato sua realização profissional conta com a sua participação em equipes notáveis, é fundamental que ele seja um profissional capacitado. E essa capacitação pode até ser oferecida pela organização, mas o aproveitamento depende consideravelmente do próprio funcionário.

Capacitação adequada e demonstrar vontade e capacidade para vencer os desafios que o trabalho impõe é parte das competências e valores são naturalmente adquiridas ao longo das experiências de vida, e outras adquiridas pela necessidade de se sobressair no mercado profissional.

Para Tamayo (2001, p.139), "a meta dos valores de realização é a procura de sucesso pessoal obtido por meio de uma demonstração de competência pessoal reconhecida socialmente (...) é a procura de prazer e de gratificação sensual".

Guy Bajoit e Abraham Franssen (1996) traduzidos por Denice Barbara Catani (1997) retratam as expectativas e as atitudes com relação ao trabalho, ao emprego e ao desemprego como uma dimensão privilegiada para apreender a crise e a mutação das referências culturais).

Para os autores o modelo cultural da sociedade industrial se caracteriza pela forte importância dada à ética do trabalho e mais, o mercado de trabalho é "o campo em que se exercem mais diretamente as coerções materiais e simbólicas da competição".

Ainda segundo os autores a realização profissional constitui um momento decisivo de identidade do profissional e o valor do rendimento que o profissional recebe reflete sua posição social, a ociosidade é sempre mais ou menos vergonhosa, e o profissional realizado conta também com um salário equivalente a uma "justa" retribuição.

Mas voltando ao que afirma Marques (2008, p. 230) a busca do profissional por sua própria realização é fruto da necessidade que o próprio ser humano carrega em si. "o ser humano é movido pela valorização pessoal e na maioria das vezes consegue isso no reconhecimento profissional".

Maxwell (2001, p.57) esclarece que os indivíduos se lembram das situações em que se esforçaram mais e por isso tem um marco de terem atingido o seu melhor potencial. Isto porque “o crescimento tem tudo a ver com a felicidade”. Assim é preciso que o indivíduo busque conhecimento contínuo.

Campos (2001) explica que as empresas enxergam como bons profissionais aqueles que geram melhores resultados para as empresas. E afirma que clientes, as empresas e seus concorrentes estão acompanhando esses resultados.

Mas a autora lista que outros importantes fatores que estão sob a mira das organizações, são eles:

- O trabalho comunitário ou voluntário – representando de forma positiva, o envolvimento do indivíduo com a sociedade.
  - A adoção de práticas esportivas – o que demonstra hábitos saudáveis.
  - A fluência em outra língua – a preferência é pelo inglês, e no caso do Brasil também o espanhol, mas ir além abre outras perspectivas.
  - A especialização acadêmica – Ter curso superior é fundamental, mas muito mais importante que um MBA ou uma pós-graduação, vale ter participado efetivamente do curso de graduação escolhido e participar de constantes cursos de reciclagem na mesma linha.
  - Ter práticas de lazer e cultura – revela o indivíduo que preza por outros valores além da empresa, como a família, o convívio social e quem frequenta eventos culturais tende a ser um profissional cada vez mais criativo.
- (CAMPOS, 2001, p.10-11)

Navarro (2007) afirma que a responsabilidade do profissional na busca pelo seu autoconhecimento (que é a sua capacitação profissional ou conhecimento contínuo) para que ele trace o caminho da sua própria realização profissional tem dois momentos importantes: vencer os medos ( do fracasso, da mudança, da dificuldade) e a identificação de talentos (reconhecer em si os dons, a facilidade, naturalidade e prazer em realizar determinadas atividades).

Voltando a Marques (2010, p.345) o autor diz que o profissional que deve adquiri

cada vez mais conhecimentos sobre sua área de atuação e por vezes até de outros departamentos. Dessa maneira o autor afirma que “assim o homem estabelece no trabalho o autoconhecimento sobre as suas próprias leis dentro da empresa e na sua vida pessoal”.

O autor ainda estabelece a relação entre o trabalho e o homem, onde o homem se submete ao trabalho porém deve dominá-lo por ser um ser dotado de subjetividade “capaz de realizar se a si mesmo”.

Ao que é possível perceber é que na busca pela realização é preciso que o profissional também reconheça a necessidade de esforços pessoais. Para que ele seja valorização da empresa na qual trabalha é preciso aproveitar e muitas vezes “construir” as oportunidades.

Não se deve apenas aguardar que o gestor note a capacidade do funcionário, ele tem partir para a valorização do seu trabalho e torne-se um diferencial, sem limitar o trabalho a uma execução automático do que foi ordenado e nada mais. Existe sempre algo para ser melhorado, atualizado no profissional, quer no âmbito do conhecimento, quer no âmbito emocional.

Pode-se perceber que conforme Campos (2001) as organizações tem valorizado cada vez mais profissionais com autonomia intelectual e que estão envolvidos com a sociedade em que vivem. Seja na participação ativa nos problemas sociais e passam considerar hábitos de vida fora da esfera profissional, tais como as práticas esportivas, hábitos alimentares e as opções de lazer.

Mas é de acordo com Maxwell (2001), Campos (2001), Navarro (2007), Marques (2010) que se pode compreender que o próprio indivíduo é quem mais pode fazer em prol da sua realização profissional. Mesmo que as organizações fomentem a oportunidade de conhecimento, reciclagem e especializações ou mesmo que incentivem hábitos saudáveis de vida, cabe ao profissional dedicar-se e aproveitar ao máximo as situações de aprendizagem.

## **CAPÍTULO 6 – AS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELA GESTÃO**

## DE PESSOAS

Como foi dito por Longo (2005) a gestão de pessoas não é mais vista separada dos outros setores da empresa e em comum entre todos esses setores está à estratégia. Os resultados obtidos estão relacionados ao comportamento das pessoas no trabalho, e se esse comportamento atende de forma adequada aos objetivos das empresas, as probabilidades de sucesso são maiores.

Carvalho (2000, p.13) afirma que as organizações já reconhecem o ser humano representa seu bem mais precioso assim como pode representar suas maiores dificuldades. E a gestão de pessoas assume o grande desafio de responder algumas questões:

- Como tornar o trabalhador um funcionário que se comprometa?
- Como fazer com que os funcionários de uma empresa se identifiquem com a qualidade dos produtos que fabricam ou com os serviços que prestam?

Ainda segundo a autora, a colaboração é uma questão de escolha e ocorre entre pessoas que por alguma razão confirmam umas nas outras. E quando os funcionários se sentem responsáveis trabalham melhor em função da confiança estabelecida, resultado de uma “genuína colaboração”.

As organizações que se propõem a fazer uma gestão moderna enfrentam dificuldades constantes no âmbito das relações interpessoais. Tal fato é evidenciado no esforço que os gestores de pessoas fazem para que a empresa encontre formas de viabilizar uma sintonia entre todas as suas áreas com foco nos objetivos a serem alcançados.

Zanelli e Silva (2008) afirmam que para que a “missão” a “visão” e os “valores” sejam compreendidos pelos colaboradores e assim, serem adequadamente respeitados, é preciso haver coerência entre o discurso e a ação de toda a diretoria deve ser um padrão de conduta.

Para a autora é fundamental estabelecer a “missão” de uma organização, o que é já definido como uma difícil tarefa porque visa identificar a direção que as atividades da empresa deverão seguir. A missão significa determinação de critérios e padrões que apontem o envolvimento e compromissos da organização para com todo, incluindo o universo social no que diz respeito a suas contribuições para o desenvolvimento global.

Para Longo (2005) a gestão de pessoas enfrenta outra dificuldade, a de construir uma administração profissional como uma identidade democrática e sólida. “Não há democracias avançadas sem administrações profissionais”. O autor ressalta que a gestão de pessoas deve se assemelhar ao Estado de direito como uma administração profissional, que apresenta uma dimensão de estabilidade e leis próprias.

Assim é preciso gerir a empresa e seus funcionários sem deixar que a organização construa situações onde os funcionários se escondam por trás de privilégios.

Já no que diz respeito à “visão” de uma organização, Zanelli e Silva (2008) entende que é difícil determinar o que se refere à visão da organização uma vez que se trata de determinar com clareza as perspectivas de desempenho da empresa e que princípios filosóficos estarão implícitos no contexto organizacional. Portanto a visão diz respeito às bases que norteiam as ações da organização, ou seja, as referências e princípios validados pelo comportamento da organização.

No que diz respeito a estabelecer os “valores” de uma organização, esta tarefa depende explicitamente da identificação de um código de ética que delimita todas as ações desenvolvidas pela empresa, sendo de fundamental importância para a gestão de pessoas. Os valores, assim como o próprio termo diz, se refere aos princípios éticos que são contemplados nas ações da organização e afeta diretamente os funcionários da organização. (ZANELLI; SILVA, 2008)

Os autores ainda esclarecem que somente depois de conhecido esses três pontos é que se pode estabelecer um planejamento estratégico eficaz. Assim, procedendo

com o plano estratégico, a grande dificuldade é fazer com que todos os esforços dos colaboradores da empresa estejam nivelados, sintonizados e convergindo de forma equilibrada realização de atividades que levem aos objetivos estabelecidos no planejamento.

Portanto, pode se confirmar o sucesso do planejamento estratégico serão as pessoas que compõe a organização. E essa dificuldade é maior quanto à empresa a empresa também é complexa, fazendo-se necessária a adoção de uma estratégia que permita o direcionamento das ações de todos os colaboradores para os objetivos estabelecidos.

A avaliação de desempenho era a principal função da gestão de pessoas – ainda que não fosse identificada dessa forma – no modelo tradicional para o modelo mais recente podemos citar o que diz Souza (2002, p.40):

Controlar como as pessoas trabalhavam era o objetivo principal da avaliação de desempenho tradicional. Nessa época o mundo [...] urgia aumentar a produtividade.[...] Ainda hoje um elevado número de organizações públicas e privadas envolvidas em uma exacerbada busca de controle de resultados – mantém-se prisioneiro de regras impostas por essas bases mecanicistas.

A dificuldade da gestão de pessoas, com um modelo mais moderno é vencer esse modelo tradicional descrito acima, onde corre-se o risco de usar a gestão de pessoas para avaliar as pessoas trazendo uma idéia de um funcionário é superior ao outro. Assim corre-se o risco de desvalorizar o trabalhador e não respeitar a individualidade de cada um.

Outra dificuldade importante para a gestão de pessoas é a dificuldade crescente de encontrar pessoas qualificadas, uma mão-de-obra mais jovem e mais exigente, o perfil é de uma população crescente de trabalhadores com mais tempo de empresa e fluindo em direção à aposentadoria.

Esse obstáculo de se encontrar e manter pessoas talentosas tem trazido um impacto em diversas empresas em todo o mundo. Não são apenas os funcionários que se aposentam mas as pessoas que planejam deixar o emprego atua e a maior ameaça

que as empresas estão enfrentando que é a perda dos considerados os melhores e colaboradores para a concorrência.

Oliveira (2006) diz que salário e benefícios são importantes, mas a maioria dos empregados saem por outras razões, e que certo grau de volume de turnover é inevitável.

O autor continua dizendo que atualmente com o maior investimento das organizações em áreas de recursos humanos e gestão de pessoas, existe uma freqüente a avaliação dos principais fatores que levam os funcionários a saírem de uma empresa e também o que leva a instituição a demiti-lo.

Para Oliveira (2006) além de ser oneroso para a instituição empresarial, o alto índice de *turnover*, demonstra que algo não está indo bem e precisa ser melhorado, isso sem falar no custo com admissões e demissões, pois existe todo um clima desgastante na empresa devida a falta de mão-de-obra, o que pode abalar mais futuramente a produtividade.

Assim, com o mercado notavelmente competitivo, é crescente a busca constante por profissionais com um maior grau de profissionalização, o que torna mais difícil a busca de um colaborador tido como ideal para muitas empresas, afinal pode se deduzir que os melhores profissionais já estejam empregados. E as instituições mostram uma cultura de que ninguém é insubstituível, por mais gastos que possa gerar para a empresa é um fato real e que precisa ser resolvido. (OLIVEIRA, 2006)

Para tentar evitar que o *turnover* aconteça ou um índice muito alto de saída de bons funcionários, a área de gestão de pessoas precisa atender a expectativa do profissional, assim é possível reter talentos, evitando que eles sejam perdidos para a concorrência.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho mostrou que mesmo inseridos em uma sociedade contemporânea com a forte característica da competitividade a gestão de pessoas tem um papel fundamental na construção do profissional realizado. Mas esse papel é melhor desempenhado quando existe um esforço do profissional em si.

Todos os autores citam que a gestão de pessoas contribui com a organização no sentido de fazê-la administrar o acesso à informação, a compreender e interar-se com a mudança constante do mercado. Principalmente situa a empresa de que é para sobreviver e prosperar, é preciso ter uma estrutura sólida, constituindo-se de equipes consolidadas, engajadas com os objetivos da empresa e alinhadas aos valores da organização, envolvendo-se assim com os resultados esperados.

Pode-se certificar que se a gestão de pessoas tiver comprometimento com sua missão real, e tiver respaldo da organização para agir ela poderá atuar em toda estrutura hierárquica da empresa, do nível de produção ao nível de liderança, de forma a gerenciar o talento, o conhecimento e principalmente o capital humano.

Esta pesquisa possibilitou outro ponto a ser questionado que superou os limites do problema questionado: qual seria o papel do próprio funcionário para sua realização profissional. Esse assunto certamente poderá ser abordado em outro trabalho.

Concluiu-se que gestão de pessoas é um conceito muito amplo, mas que é claro no propósito de tratar os indivíduos de forma que se possa orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional.

A gestão de pessoas pode garantir o diferencial das empresas ao selecionar pessoas apropriadas para o trabalho a ser realizado.

Ficou evidente que ao falar de profissional realizado, esse trabalho revelou que aspectos intangíveis devem ser considerados sempre que se tratar de seres humanos que uma vida em equilibrada traz consigo, a busca pela satisfação em

áreas diferentes: o sucesso profissional, físico, pessoal e financeiro.

Com essa pesquisa foi possível analisar o papel da empresa e do profissional na busca pela realização profissional, percebeu-se que ambos tem inúmeras alternativas para alcançar esse objetivo e o que talvez falte tanto aos profissionais quanto as empresas , é consciência do papel de cada um.

E é aí que responde-se a pergunta central dessa pesquisa que se refere ao papel da Gestão de Pessoas, fazer essa intermediação para que cada um faça sua parte na busca pela realização profissional e a conseqüente melhoria nos resultados para as organizações.

O trabalho permitiu também compreender a importância dos métodos, políticas, técnicas e práticas desenvolvidas pela gestão de pessoas na formação de profissionais realizados. a contribuição de diversos autores mencionados no trabalho levou a crer que historicamente existe uma preocupação com a realização profissional, já intrínseco, mesmo que subjetivamente nos conceitos de QVT.

Concluiu-se com essa pesquisa que nos dias de hoje, que investigar o que é importante para o profissional da atualidade se tornar realizado, demonstra o caminho às organizações para reter seu capital intelectual. E mais: pode resultar em estratégia para atrair e manter profissionais qualificados.

## **REFERÊNCIAS**

ABRH Nacional. **Gestão de Pessoas no Brasil exige profissional com novo perfil 2009**. Disponível em: < [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) >. Acessado em 01 de agosto de 2010.

AMATUZZI, M. M. **O significado da psicologia humanista, posicionamentos filosóficos implícitos**. Rio de Janeiro: Organização Brasileira dos Livros de Psicologia, V.41 n.4, p.88-95.

BAJOIT, Guy; FRANSSSEN, Abraham. **O trabalho, busca de sentido**. In: *Juventude e Contemporaneidade*. Revista Brasileira de Educação. São Paulo: ANPED Número Especial, 5 e 6 , 1997.

BARRETO, Roberto M. **Criatividade no trabalho e na vida**. 1 ed. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

BOFF, Leonardo. **Cuidado: o ethos do humano**. In: *Conversando em Casa* / [org. Gina Ferreira e Paulo Fonsêca] – Rio de Janeiro: 7 Letras, 2000.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista. A Degradação do Trabalho no Século XX**. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1997.

CABRAL, Marcelo. **Medindo a Rotatividade de Pessoas**. Rehagro. 2009. Disponível em: < [www.rehagro.com.br](http://www.rehagro.com.br) >. Acessado em 11 de agosto de 2010.

CAMPOS, Estela. **Guia valor econômico de desenvolvimento profissional**. 1 ed. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. Ed. São Paulo: Campus, 2000, 700p.

FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.

FLEURY, L.T. M. **As pessoas na organização**. Editora Gente Liv e Edit Ltda, 2002.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**, 2 ed.; Curitiba: Ibpex, 2008.

LIMA, Irene S. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Revista Opinião. Canoas: Centro de Ciências Econômicas, Jurídicas e Sociais, p.135-140, jan-jun. 1998.

LONGO, F. **A hora e a vez das pessoas**. Disponível em:<<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista5/paginas/5entrevista.htm>>.

Acessado em 18 de outubro de 2010.

MARQUES, Wagner L. **Recursos Humanos**. 1 ed. Gráfica Vera Cruz.. Fundação Biblioteca Nacional. Ministério da Cultura. Paraná, 2008.

MARQUES, Wagner L. **Administrando a vida através da própria vida**. 1 ed. Gráfica Vera Cruz. . Fundação Biblioteca Nacional. Ministério da Cultura. Paraná, 2010.

MORETTI, S. **Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana**. Florianópolis: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2005.

NAVARRO, Leila. **O que as empresas procuram e as universidades não ensinam**. 1 ed. Madrid: Ediciones Nowtilus, 2007.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

SALLES, Marco A; PILATTI, Luiz A. **Qualidade de vida, Qualidade no trabalho, e ANR-17**: Para além apenas do legal. São Paulo, 2006.

SCHIMIDT, Denise R. C; DANTAS, Rosana A. S. **Qualidade de Vida no Trabalho de Enfermagem, atuantes em unidades de Bloco Cirúrgico, sob a ótica da satisfação**. Revista Latino-americana de Enfermagem, v.14, p.54-60, jan-fev., 2006.

SILVA, P. J. **Trabalho, cidadania e reconhecimento**. Annablume Editora, 2008.

SOARES, Dulce H. P. **A escolha profissional do jovem ao adulto**. 1 ed. São Paulo: Grupo Editorial Summus, 2002.

SOUZA, Vera L de. **Gestão de Desempenho**: Julgamento Ou Dialogo. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2002.

SOVIENSKI , Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos X Gestão de pessoas**. Disponível em : <[http://www.opet.com.br/comum/paginas/arquivos/artigos/Gestao\\_de\\_pessoas\\_e\\_RH.pdf](http://www.opet.com.br/comum/paginas/arquivos/artigos/Gestao_de_pessoas_e_RH.pdf)>. Acessado em 15 de agosto de 2010

TAMAYO, A. **Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional**. Revista de Administração Contemporânea, 2001.

TAMAYO, A., Lima, D. & da Silva, A. V. **Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho**. In: Encontro Nacional da ANPAD, Salvador, Bahia. 2002.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, O. A.; VASCONCELOS, C. F. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE-eletrônica**, São Paulo, ano 1, v. 3, n. 2, Art. 25, jul./dez. 2004.

VELOSO, H. M; BOSQUETTI, A; LIMONGI-FRANÇA; A. C. A Concepção Gerencial

dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no setor Elétrico Brasileiro. In: VIII SEMEAD-Seminários em Administração. São Paulo, 2005.

VELOSO, Elza; TREVISAN, Leonardo. **Produtividade e ambiente de trabalho – Gestão de pessoas e carreiras**. 1 ed. São Paulo: Senac, 2005.

ZAMERUL, Elizabeth. **Corações poderosos: uma visão positiva das emoções no trabalho**. 1 ed. São Paulo. Reino Editorial, 2006.

ZANELLI, José C ; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão - a construção: psicossocial das organizações de trabalho**. 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.