



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Caso para ensino: QUALIDADE DE VIDA NA EMPRESA NATAL TRANSPORTES

PAULO MARIZ MAIA

Orientador: Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - Turma 16

NATAL/ RN
2012

INTRODUÇÃO

O presente caso visa à análise dos procedimentos utilizados pela Natal Transportes em prol da qualidade de vida de seus funcionários frente aos preceitos difundidos pelo Programa Qualidade de Vida no Trabalho defendido pelos estudiosos e doutrina.

A administração da empresa tem base em características de empresa familiar de porte pequeno onde a centralização e o parco conhecimento teórico das ferramentas da administração moderna se fazem presentes. Segundo o atual diretor, Marcos, que é sócio majoritário, as peculiaridades da sua empresa são de seu total domínio e conhecimento e dessa forma realiza por conta e risco todas as orientações e encaminhamentos de procedimentos, em especial no que se refere ao Setor de Pessoal, pois não se pode dizer que existe um Recursos Humanos. Tal posicionamento se confirma a cada reunião realizada com a equipe para discutir resultados onde as justificativas dos diversos funcionários, em face da falta de estrutura e pessoal, tanto em número como em técnica, são uma a uma rejeitadas e como consequência aponta erro ou falha para algum componente do grupo ameaçando corte de salário ou de premiação caso haja repetição. A desmotivação e o desânimo tornam-se evidentes.

Na visão de Marcos a estrutura física da empresa, que é superior a dos concorrentes, é fator que por si justificaria um resultado melhor, sendo a parte relacionada aos seus recursos humanos um ingrediente sem importância para o desempenho total e final.

A empresa terceiriza o Setor de Pessoal, cujo conhecimento e envolvimento com o corpo de funcionários ficam prejudicados, pois se torna um mero executor de tarefas demandadas pela diretoria sem questionar ou até mesmo orientar sobre as possibilidades de futuros problemas trabalhistas por falta de cumprimento da legislação, tal como ter vários funcionários recebendo complemento salarial sem o devido registro na carteira funcional, cujo pagamento dessa parte extrapola o quinto dia útil seguinte ao mês trabalhado. A ausência de uma política de cargos e salários também traz muitas polêmicas e comparações em conversas nos corredores, pois aparenta ser a faixa salarial de acordo com o querer e a vontade da direção, havendo vários desníveis salariais entre ocupantes de funções similares.

HISTÓRICO E ESTRUTURA FÍSICA DA NATAL TRANSPORTES

A Natal Transportes é uma empresa que está no mercado há quinze anos, atuando no segmento de prestação de serviço de coleta, transporte e entrega de cargas e mercadorias, com

atuação em grande parte do território nacional, atuando nos estados: Acre, Alagoas, Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Santa Catarina e São Paulo. As bases operacionais estão presentes em várias cidades nesses estados, havendo também parcerias com empresas locais como forma de terceirização, visando redução de custo e aumento de desempenho.

Para atender essa vasta capilaridade do território nacional, a Natal Transportes mantém importantes parcerias com empresas aéreas, tornando-se, inclusive, representante exclusiva em algumas regiões, facilitando a negociação em preços pelo volume transportado e, associado a uma frota própria de mais de 100 veículos, sendo metade composta de caminhões e carretas e o restante entre furgões, utilitários e motocicletas, busca o atendimento à clientela em tempo programado. A frota circula de domingo a domingo, perfazendo uma média de mais de 300.000 quilômetros por mês.

Em determinados casos é necessário fazer uso de veículos terceirizados para suprir uma demanda extra ou cobrir a ausência/impossibilidade de uso da frota própria, dessa maneira a empresa mantém um cadastro atualizado de veículos e motoristas que atendam as exigências de conformidade com a seguradora contratada no que tange aos aspectos de ano de fabricação, uso de equipamentos rastreadores e certidão de nada consta do motorista em relação a eventos de natureza criminal ou acidente viário. Caso esteja tudo em ordem, no momento preciso é só acionar o contratado especial para realizar o trecho tendo a confiança na liberação por parte da seguradora, caso contrário poderá haver problemas na necessidade de solicitação do ressarcimento de dano/prejuízo causado.

A segurança no transporte, item de extrema relevância no segmento empresarial face o sucessivo aumento de quadrilhas especializadas em roubos de cargas no país, em especial por ser a malha viária responsável por grande parte do fluxo de mercadorias entre os polos produtores e consumidores, é levado a sério e consome boa parte do orçamento anual. Há o uso de mais de uma tecnologia de rastreamento nos veículos, utilizando satélite, rádio e misto entre essas duas, todas independentes e capazes de dar em tempo real a exata localização do veículo/carga, além da colocação de “iscas”, que são equipamentos emissores de sinais de localização, em lugar qualquer do veículo ou carga, com o conhecimento apenas do funcionário responsável pela liberação do veículo da base da empresa, sem que ninguém mais, nem mesmo o motorista, saiba do esconderijo, cujo resgate é feito no destino para a

reutilização em nova rota. Em certos casos pode ser acionada a escolta e sempre há a contratação de seguro da carga transportada, respeitando a exigência da empresa contratada visando não perder o direito ao ressarcimento em caso de sinistro/roubo.

O controle de combustível é realizado através da contratação de empresa especializada no fornecimento através de cartões que mantém convênio com diversos postos de combustíveis ao longo da malha viária existente no país, oportunizando uma oferta sem limites de fornecedores. A segurança nesse aspecto advém de um software que exige senhas para que seja liberado o abastecimento, em geral são distintas: a do veículo, a do motorista e uma terceira que a empresa associa a rota, fechando o ciclo onde a simples posse do cartão não indica que seja efetivado o uso. Há também uma planilha disponibilizada pela contratada onde se pode saber, com base nos abastecimentos realizados, o posto que ofereceu menor preço nos produtos como também o consumo médio veicular obtido por quilômetro rodado, permitindo assim um completo acompanhamento do desempenho e gasto realizado em cada trecho/rota.

A manutenção da frota encontra na tecnologia uma forte aliada, onde é visualizado aviso quando atingida a quilometragem atingida para a preventiva, buscando assim evitar transtornos com quebras e falhas mecânicas em estradas/rotas que causam atrasos, riscos de sinistros e maior dispêndio financeiro para a solução.

O PROBLEMA.

As empresas têm estratégias e utiliza sua força de mão de obra, seus recursos humanos, para o atingimento, sendo necessário uma clara conexão entre programas de reconhecimento e recompensa à estratégia, pois assim há um incentivo para que essa seja executada e a sustentabilidade da empresa a longo prazo possa ser assegurada. É preciso reconhecer o desempenho diferenciado e valorizá-lo. É natural que os funcionários saibam como podem ajudar e o que ganhará com o esforço de aumentar a participação da empresa no mercado, a satisfação do cliente, a diversificação, o uso racional de equipamentos e recursos aumentando o lucro, entre outras atitudes pró ativas. Acontece que na Natal Transportes a cobrança por resultados é tamanha e a oferta de condições de trabalho e apoio não oportunizam resultados satisfatórios, gerando pressões exageradas, estresse e insatisfações. Na área de controle e planejamento das rotas e saídas veiculares, área imprescindível para o setor de transportes, falta colaborador capacitado e dedicado exclusivamente para a função onde seja possível antecipar a tomada de decisões em caso de demora de veículo em rota

diante de uma retenção em postos fiscais ou eventos diversos que provoquem o consequente atraso em rota seguinte. As ferramentas de controle existem, mas falta operacionalização, pôr em funcionamento.

As metas e os objetivos não são desdobrados para equipes ou indivíduos, demonstrando uma completa falta de vinculação de execução. As competências necessárias para cada nível de cargo ou função não são vinculadas de forma coerente, bem como não há avaliação de desempenho qualitativo e quantitativo, prejudicando o comprometimento organizacional.

A administração, por ter características de empresa familiar de pequeno porte, embora tenha a Natal Transportes conquistado dimensões em âmbito nacional, faz com que o diretor Marcos atue de forma pessoal e centralizadora utilizando muitas vezes o paternalismo que faz com que o profissionalismo e a administração técnica sejam substituídos pelo sentimentalismo, causando inconsistência nas ações e reações tomadas diante das questões vividas no dia a dia da empresa. Dessa forma adquire pessoalmente o respeito e admiração dos colaboradores sem transmitir tais sentimentos e sensações para a parte empresarial, oportunizando resultados duvidosos e tendências a tratamento diferenciado entre funcionários, beneficiando poucos em detrimento de outros tantos, mesmo que seja de forma não proposital, gerando, dessa forma, uma descrença na solução de problemas antigos que em muito atrapalham os resultados. As reuniões são feitas em conjunto com os diversos setores, mas a opinião de Marcos sempre prevalece sobre as observações dos colaboradores mais ligados às questões em pauta, justamente os mais ligados à execução de uma atividade e que têm informações relevantes, visto que são os que mais sofrem e sentem de perto o empecilho causado, restando por tanto, o cumprimento ao determinado e decido pela instância superior mesmo que não seja, na visão dos citados colaboradores, a maneira correta de ajustamento da questão.

Os funcionários não são treinados para a função como também não é repassada a definição da hierarquização adequada e racional da estrutura dos cargos, tornando duvidosa ou desconhecida as atribuições e especificações de cada cargo ou atividade, gerando um ambiente confuso quanto à responsabilidade de cada um e forçando o envolvimento pessoal de Marcos para a resolução de problema do cotidiano, fato que seria facilmente administrado por colaborador ligado a área em questão, liberando o tempo daquele para planejamento e atividade de maior complexidade. É facilmente perceptível a falta de atuação focada e

equilibrada no desenvolvimento da carreira e na valorização do colaborador, sem a devida valorização das habilidades e atitudes favoráveis à execução das competências. Não há investimento na satisfação e capacitação dos seus colaboradores, nem políticas internas que promovam seu crescimento pessoal e profissional, avaliações de desempenho, oferta de treinamento, bolsas integrais ou parciais para formação superior nem muito menos é incentivada a administração participativa, onde cada funcionário é estimulado a dar sugestões.

A ausência de um Plano de Cargos Salários e Carreiras produz um efeito desolador na equipe, pois há uma desigualdade elevada nos salários praticados para funções similares e as concessões de movimentações salariais com base em critérios entendidos como legítimos é inexistente, oportunizando aos colaboradores a existência de insegurança e desconhecimento quanto ao futuro nesse tópico, contemplando a perspectiva de uma estagnação embora perceba o crescimento da empresa em decorrência de seu esforço e participação. Há ainda a prática do uso de complemento salarial fora do registro da Carteira Profissional o qual, embora tido como verba salarial, é pago “por fora” e bem além do quinto dia útil do mês subsequente ao trabalhado, conforme determina a lei vigente, necessitando dessa maneira que o funcionário solicite pessoalmente seu pagamento face os compromissos realizados, causando constrangimento e, por vezes, reprimenda da direção.

O fardamento bem como os equipamentos de proteção individual para o trabalho não recebem a atenção devida, sendo constante a presença de funcionários causando riscos à saúde e a própria integridade pela ausência desses. Também há, em especial no setor de desembarque e embarque de cargas, um acúmulo de serviço para a equipe gerando carga horária e peso suportado individualmente além do permitido em lei, causando afastamentos e licenças como decorrência.

Com tudo isso, vimos na Natal Transportes um grupo de funcionários trabalhando de forma não programada e planejada, atuando conforme os acontecimentos dos fatos, mantendo um esforço desgastante e com uma pressão constante por parte do diretor Marcos por resultados eficazes, tornando o ambiente com uma péssima qualidade de vida no trabalho.

NOTAS DE ENSINO

Resumo: O presente caso de ensino visa analisar a qualidade de vida no trabalho na empresa Natal Transportes, estabelecendo um comparativo com o modelo defendido pelos estudiosos e doutrinários do referido tema. Conforme será demonstrado, seus funcionários são desprovidos

de processos de valorização individual ou grupal e de política de benefícios, provocando perda no comprometimento e envolvimento na produtividade, causando aumento nos recursos financeiros empregados e dano na satisfação dos clientes internos e externos. Esse problema faz com que a empresa permaneça aquém da posição do mercado que poderia ter conquistado com a estrutura física que é detentora. A metodologia lá aplicada, com base numa administração advinda da cultura de empresa familiar de porte pequeno, vem trazendo à empresa uma série de problemas em decorrência da falta de avaliação das necessidades das etapas e rotinas dos processos de captação da clientela, do processamento interno e despacho da mercadoria não serem plenamente analisados e programados com as qualidades e necessidades desejadas pelos clientes, constituindo assim uma desvantagem frente à concorrência que tem o tópico pontualidade em escala superior a da Natal Transportes. Dessa forma muitos são os casos de clientes que reclamam dos prazos de entrega da mercadoria ou, pior ainda, do elevado custo assumido pela empresa para honrar tais prazos através da disponibilização de veículos extras ou utilização de via mais cara de transporte, por exemplo, utilizando o aéreo cobrando preço do terrestre, cujo custo é bem menor.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Satisfação no trabalho. Empresa de transportes e qualidade de vida.

Abstract: This study aims to analyse the quality of life in the work in the company “Natal Transportes”, correlating with the model defended by the scholars in this area. As will be demonstrated, the employees haven’t individual or groupal appreciation, besides a beneficial politics, generating a loss of commitment and productivity, causing a increase in the financial resources and damage to the satisfaction of internal and external customers. This makes the company remains below the market position that could have won with the physical structure that holds. The methodology applied, based on a culture arising from the administration of small-sized family business, has brought the company a lot of problems due to the lack of needs assessment of the steps and routines of the processes of capturing the consumers internal processing and dispatch of the goods are not fully analyzed and programmed with the needs and qualities desired by costumers, constituting a disadvantage against competitors that have the topic punctuality in scale than the “Natal Transportes”. For this, there are many cases of customers who complain about the deadlines or, worse than this, about the high cost assumed by the company to honor this deadlines through the provision of extra vehicles or

use more expensive shipping options, for example, using the air cargo, charging price of land, whose cost is much lower.

Keywords: Quality of life in the work. Satisfaction on the work. Transportation Company and quality of life.

OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

O presente caso de ensino objetiva levar o aluno à reflexão da importância da valorização dos recursos humanos de uma empresa para o atingimento de resultados satisfatórios, sobre como a qualidade de vida do trabalho se torna fundamental para os colaboradores que, na maioria das vezes, passa mais tempo no ambiente laboral do que aquele dedicado à própria família.

O tema apresentou-se importante por ser na nova realidade social, onde a expectativa de vida é aumentada, havendo incremento de tempo de vida em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos e novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável. Assim, como a maioria dessas exigências é de natureza psicossocial, elas atingem e modelam interativamente pessoas e empresas de todas as áreas. A falta de análise e levantamento do conjunto de situações e condições de trabalho que possam potencializar os efeitos negativos, em especial o stress, que é o mais conhecido, e assim oportunizar ao indivíduo desenvolver suas atribuições e responsabilidades, compromete sobremaneira todo o resultado.

FONTE DE DADOS

As informações foram colhidas durante um estágio realizado na empresa, onde, além de entrevistas e conversas com colaboradores, realizou-se uma compilação de dados e documentos que fazem parte do seu histórico.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Esse caso pode ser lido e aplicado em 50 minutos em sala de aula, com a sugestão de aplicação para turmas de graduação em Administração e/ou pós-graduação em Gestão de Pessoas. Importante ressaltar os seguintes passos: 1) Explicação pelo professor sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho; 2) Leitura individual; 3) Discussão em pequenos grupos; 4) Discussão em conjunto (todos os grupos); 5) Resolução, por cada grupo, das questões

apresentadas; 6) Apresentação das soluções das questões de cada grupo para a plenária; 7) Fechamento do tema com as devidas observações pelo professor.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Que medidas podem ser tomadas para melhorar o rendimento do esforço individual de cada funcionário frente o resultado final?
- 2) Qual o tipo de abordagem pertinente para convencer o diretor Marcos a aceitar a descentralização da administração?
- 3) A implantação de um Setor de Recursos Humanos possibilitaria uma melhora na Qualidade de Vida de Trabalho na Natal Transportes?
- 4) Quais as principais medidas que esse setor (RH) deveria tomar?
- 5) Caso a empresa permaneça nesse estilo de administração, você acha que terá chance de se manter no mercado?

ANÁLISE DO CASO

Pode-se começar a abordagem em cima dos malefícios causados pela não valorização e satisfação das necessidades dos empregados por parte da empresa, passando em seguida para o modelo centralizador da administração onde o profissionalismo é posto de lado em face do paternalismo e preferências do diretor Marcos.

ALTERNATIVAS DE AÇÃO

- 1) É importante que sejam implantados: Setor de Recursos Humanos, programa de política de benefícios, de treinamento de pessoal, de recrutamento e seleção com avaliação de competências, avaliação de desempenho qualitativo e quantitativo.
- 2) Necessário se faz uma explanação/conscientização para o diretor Marcos sobre o desempenho, em números, da empresa frente às possibilidades em decorrência da estrutura física e diferenciais presentes junto à concorrência, analisando perspectivas de ajustamento das metas, rotinas, processos administrativos e descentralização do modelo de gestão que tornariam a empresa na linha mais profissional deixando o amadorismo e o comportamento paternalista para trás.
- 3) A implantação do setor, com os devidos programas acima mencionados, associados a um Plano de Cargos Salários e Carreiras, deixaria os funcionários sintonizados e participativos da política da empresa com claro conhecimento das

potencialidades de crescimento e participação nos resultados, gerando segurança e confiança, aumentando a participação e o envolvimento individual.

- 4) A mais importante das atitudes seria a modificação de mero executor de rotinas e tarefas administrativas para um levantamento das necessidades, junto aos funcionários, de treinamento e preenchimento de vagas adequando as competências, fazendo com que os “gap’s” existentes fossem minimizados.
- 5) Caso a empresa não realize as modificações, em especial no estilo de administração, corre um sério risco de, em pouquíssimo tempo, ver seus resultados piorarem ainda mais, tornando-se uma péssima escolha para a clientela, onde suas potencialidades serão superadas pelas falhas.

PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.

As constantes modificações ocorridas nas áreas tecnológicas, econômicas, políticas, sociais no mundo influenciaram sobremaneira as relações nos setores de produção, especialmente nas empresas que, para se adequarem às novas estruturas precisaram aperfeiçoar seus processos de gestão buscando a otimização de seus recursos e o atendimento a clientes, internos e externos, cada vez mais exigentes. Com esse novo processo algumas questões começaram a tomar efeitos negativos junto aos recursos humanos, tais como a excessiva especialização do trabalho, a padronização da mão de obra e a rigidez hierárquica, gerando trabalhadores insatisfeitos e pouco estimulados que passaram a apresentar altos índices de absenteísmo, rotatividade e acidentes de trabalho, com reflexo na produtividade e na baixa qualidade dos produtos e serviços. Tais questões começaram a ser analisadas e discutidas em disciplinas da área da saúde, evoluindo para englobar dimensões da psicologia, da sociologia e da administração. Em sua essência é um tema discutido dentro de enfoque multidisciplinar humanista.

A competitividade, que exige das empresas uma evolução em sua produtividade, transforma a vida dos trabalhadores induzindo um alucinante ritmo com excesso de horas trabalhadas e pressão causadora de estresse. Assim surge a necessidade de se analisar a Qualidade de Vida no Trabalho, que consiste no levantamento junto aos trabalhadores dos fatores que influenciam em sua relação com o trabalho, representando uma alternativa de gestão, visando propiciar maior participação, integração e desenvolvimento dele, numa visão holística do ser humano, buscando o equilíbrio do indivíduo com a organização.

Autores clássicos se debruçaram sobre o tema sem, contudo, chegarem a um consenso ou definição única, pois a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho depende de vários valores tais como: religião, ética, sociais e culturais, e fatores intrínsecos a cada ser, convergindo para o subjetivismo. Assim apresentaremos alguns exemplos que julgamos importantes, que mesmo sendo de anos passados, ainda são citados como deflagradores do processo de estudo e desenvolvimento do tema.

Para Walton (1973) as características notáveis da Qualidade de Vida no Trabalho são: compensação adequada e justa; condições de segurança e saúde no trabalho; oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança; integração social na organização de trabalho; constitucionalismo na organização do trabalho; o trabalho e o espaço total da vida; a relevância social da vida do trabalho.

HUSE & CUMMINGS (1985) explicita a Qualidade de Vida no Trabalho pelos seguintes aspectos: a participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais; o projeto do cargo; inovação no sistema de recompensa e a melhora no ambiente de trabalho.

SHAMIR & SALOMON (1985) analisa a QVT levando em conta 6 fatores: características da tarefa; relações sociais; stress relacionado ao emprego; relações no trabalho e fora do trabalho; status; poder e igualdade; e outras funções latentes do trabalho.

Eda Conte Fernandes (1996) afirma que não se pode falar em qualidade de vida de produtos e serviços se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida no trabalho, permitindo assim uma reflexão sobre a devida importância que deve ser dada a esse ponto.

Fernandes e Gutierrez (1998) afirmam que as questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e retroinformação afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho.

Luciane Gomes (2003) defende que a qualidade de vida sempre foi uma preocupação constante do homem desde o início de sua existência, porém a evolução social e a economia mundial deixaram em vários momentos esse assunto de lado em prol da busca constante pela maior riqueza e acumulação de capital.

Idalberto Chiavenato (2004) registra que a qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais com sua atividade na organização.

Portanto, selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar uma equipe que possa ter satisfação nas suas necessidades e exigências de qualidade de vida no trabalho, com os objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é o desafio mais importante dos gestores, pois a subjetividade em relação ao assunto é elevada. Assim, na busca dessa satisfação, além de estudos ergonômicos discute-se também ações que melhorem o moral do grupo de trabalho.

O profissional que se responsabiliza pela condução de uma organização deve ter formação adequada e levar a sério a área comportamental, utilizando os instrumentos corretos com a finalidade de tornar o desempenho das atividades de acordo com abordagens científicas e práticas de observação para fazer a avaliação das competências do candidato dentro de um contexto de vida, não isoladamente, especialmente procedendo à conexão com a cultura existente na empresa.

O momento de globalização da economia, com o consequente desenvolvimento das ferramentas tecnológicas, provoca um forte e intenso impacto no movimento pela qualidade e produtividade, onde a competição e a sustentabilidade são fatores presentes nas organizações, refletindo também na captação de profissionais que agregam características e valores que determinam um diferencial de qualidade para as empresas, cuja satisfação pessoal com a qualidade de vida no trabalho reflete o ponto a ser alcançado.

Nesse sentido, objetivando não mais o simples preenchimento da função e buscando os atributos da competência e da capacidade de adaptação à estrutura da empresa, surge o enfoque à necessidade da compreensão de um universo abstrato sobre a personalidade e motivação do candidato. Levar em conta que o colaborador, pessoalmente, influencia na organização, seja de forma positiva, seja de forma negativa, é tendência do pensamento administrativo contemporâneo de acordo com a qual a centralização e o autoritarismo cedem lugar à competência e ao profissionalismo.

O conceito de competência é variável, sendo genericamente tida como capacidade de realizar algo conforme o padrão, cuja medição depende do grau de conformidade entre o resultado gerado e o padrão de qualidade estabelecido. A abordagem mais difundida é

popularmente conhecida como CHA, que significa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o querer ser e o querer agir.

Dessa maneira, a administração baseada no CHA faz com que as organizações tenham maiores chances de sucesso frente aos desafios apresentados no ambiente organizacional, onde a informação, principal mercadoria da sociedade contemporânea, circula numa vertiginosa velocidade, exigindo um contínuo aprendizado e soluções criativas face aos problemas novos e inusitados, confirmando, portanto, a importância das pessoas no processo, tornando-se ativos intangíveis para as organizações na medida em que, por meio da capacidade de processar informações e gerar conhecimento, definem o modelo gerencial, sistemas manuais, atitudes, relações com clientes e fornecedores, e dessa maneira agregam valor às empresas, tornando-as mais competitivas, ao tempo que permitem ao colaborador melhor satisfação pessoal e qualidade de vida no trabalho.

Se as pessoas adquiriram um importante papel na criação de vantagem competitiva para as organizações, os modelos de gestão de recursos humanos precisam acompanhar essa mudança de foco. Neste sentido, a gestão por competências é o modelo pelo qual há o enfoque da dependência entre as competências individuais e as organizacionais, havendo adequação ao contexto. Assim, a partir daí, muitas medidas são levantadas para a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

A importância de se registrar a necessidade de uma análise das competências do candidato frente ao tema qualidade de vida no trabalho é que as maiores pressões em cima do trabalhador são advindas das metas empresariais - competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem corporativa; fatores econômicos – globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organização de classes, privatização de serviços públicos, expansão de mercado de seguro-saúde, padrões de consumo mais sofisticados; pressões organizacionais – novas estruturas de poder, informação, agilidade, coresponsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais; vínculos e estrutura da vida pessoal – família, atividades de lazer e esporte,

hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidade e apoio; e que todos esses fatores são melhores transpostos com uma preparação técnica do candidato associada a sua adequação às condições do trabalho de forma pessoal e particular, minimizando as oportunidades de falhas, buscando o alinhamento das questões organizacionais com a dimensão humana.

REFERÊNCIAS:

ALEXANDRINO Marcelo, PAULO Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 17 ed. São Paulo: Método, 2009.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antonio. **Curso de Direito Administrativo**. 26 ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 21. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 1 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

GOMES, Luciane Almeida. **Qualidade de vida e idade madura**. 5 ed. São Paulo: Papirus, 2003.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2 ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

NOVAES, Antonio Galvão. **Sistemas Logísticos: transporte, armazenamento e distribuição física de produtos**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 7 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.