

## Crescer na crise

RH tem exercido papel importante nas estratégias de investimento das empresas  
Pág. 16

Stress  
O mal da empresa moderna  
Pág. 22

Responsabilidade Social  
Deletos têm nova chance  
Pág. 14

Avaliação de Desempenho  
Tradição ainda prevalece  
Pág. 28



DIZEM QUE A VIDA COMEÇA AOS 40...



Recrutamento, seleção e administração de profissionais: técnicas, métodos e estratégias.

**Gelre**

www.gelre.com.br

0800-13-4313

## O resultado organizacional pela competência emocional

A relação capital X trabalho é contraditória em sua essência, porque pessoas estão envolvidas, mas, muitas vezes são desrespeitadas na atuação profissional. Os modelos de gestão empresarial são baseados em processos administrativos, enquanto que a perpetuação da imagem no mercado; do lucro constante e crescimento contínuo deveriam ser as principais metas de empresários e executivos.

Sabemos da dicotomia entre o discurso e a prática. Há, na prática, a fobia por realizar rapidamente as tarefas e o momento em que os profissionais pensam em seu próprio resultado com velocidade. O discurso da interação e integração das ações do profissional cai no esquecimento. Sabemos que o resultado posi-

tivo das organizações está justamente na integração e no trabalho em equipe o que evita o re-trabalho e facilita a competição no mercado.

A leitura da realidade organizacional pode ser:

- As empresas hoje estão focadas na corrida pelo dinheiro; as margens de lucro reduziram e as equipes de trabalho são um caminho para os profissionais atingirem os resultados organizacionais.
- As gerências cobram a ação rápida, sem pensamento próprio do profissional, esperam resultado imediato, num efeito ação e reação, sem amadurecimento e muitas vezes com ausência de planejamento e pouco dimensionamento dos efeitos gerados.
- O discurso é qualidade de vida e integração entre profissionais,

academias e programas motivacionais e, no dia-a-dia, pressão, falta de alimentação, falta de sono e viver para e pelo trabalho. Vida pessoal, nem pensar!

Perseguir perenidade exige raciocínio lógico correto e serenidade do profissional. Portanto, é preciso cultivar o PENSAR e depois o AGIR. O ritmo acelerado de pressão está fazendo com que os profissionais atrofiem o raciocínio e as empresas estão pagando um preço alto pela ausência de coerência das ações profissionais. As empresas hoje estão sofrendo pela falta de competência técnica de anos passados, em que do profissional era esperado um bom nível de relacionamento humano sem comprometimento com metas organizacionais e o cumprimento das horas efetivas de trabalho.

As estratégias empresariais são fundamentais quando o lucro está na beira do abismo, por razões diversas, gerando a necessidade de planejamento integrado e respeitando as restrições e superando as barreiras do contexto social, político e econômico. A contradição da necessidade do tempo real com a expectativa e sonhos pessoais gera o conflito pessoa e profissional.

Todo líder é gestor de pessoas, de seres humanos, e os profissionais da ciência do comportamento humano são os agentes de mudanças sociais e das estruturas organizacionais. Temos que ser o especialista em gente para definir junto às organizações:

- O modelo de gestão mais eficaz;
- Identificar o perfil do funcionário e do talento x perfil da pessoa do profissional;



- Motivar e reconhecer as competências do profissional.

Os líderes são os responsáveis por resultados organizacionais e por contribuir para o equilíbrio e manutenção do ser humano, enquanto pessoa e profissional, assim estará gerando, por conseguinte, lucro e rentabilidade a sua organização.

*Raquel Kussama é empresária, coordenadora do Grupo de Trabalho DHO e membro do Conselho Gestor do Ciesp - Campinas.*

## Retenção de Talentos

*Como manter o Capital Humano dentro das organizações?*

**Pergunta enviada por: Marie Rose Gebara Maluf, Diretora da Têxtil Assef Maluf**



As organizações que investem no Capital Humano de seus colaboradores convivem com um dilema, pois não só o mercado poderá interessar-se por eles, como eles poderão sentir-se encorajados a procurar por novos horizontes.

Torna-se, portanto, necessário fazer o possível para que o investimento no conhecimento não seja perdido e que os colaboradores que detêm o capital intelectual não só permaneçam na empresa como também sejam elementos de transmissão de valores e conceitos.

As pessoas têm um conjunto de motivadores que as mantêm dentro de uma organização e, embora o dinheiro seja importante para a maioria das pessoas, ele não é o único motivador. Para muitos profissionais, tampouco o mais importante. Um saudável ambiente de trabalho, com respeito à pessoa e ao profissional, uma perspectiva de crescimento e uma carga de trabalho que atenda a sua necessidade de realização de outras dimensões, tais como a família, o lazer e a vida social, compõem, juntamente com um pacote adequado de salário e benefícios, as condições para que um profissional honre por muitos anos o seu contrato de trabalho.

Recomendamos que sejam realizadas pesquisas anuais de satisfação no emprego, conhecidas como "Pesquisas de Clima Organizacional", e que se invista na otimização dos canais de comunicação interna – caixa de sugestão, reuniões semanais entre os cargos-chaves da organização, etc.

**Boa sorte!**

**Respondido por Marcos Kraide, diretor de Recursos Humanos da Rexam do Brasil.**

## LER e DORT

O que o setor de RH vem fazendo com relação ao problema de LER nas empresas? Qual o comportamento do funcionário atingido por este problema? Quais são suas perspectivas com relação ao seu futuro profissional? E qual a metodologia que o setor de RH utiliza para o recrutamento destes funcionários?

**Pergunta enviada por: Edson de Rezende, da Vida Natural Produtos Naturais**

Primeiramente, é preciso esclarecer o que é a LER/DORT: Lesão por Esforço Repetitivo ou Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho, ou seja, um conjunto de síndromes que atacam os nervos, músculos e tendões, e são sempre degenerativas, cumulativas e sempre precedidas de alguma dor ou incômodo. A DORT é exatamente igual a LER, porém identifica a origem do problema: o trabalho.

As doenças como tendinite, a tenossinovite e a bursite, as mais conhecidas, entre outras que atingem milhares de trabalhadores, são a segunda causa de afastamento do traba-

lho no Brasil, segundo dados do INSS.

O setor de RH vem tomando algumas ações, como levantamento das condições ergonômicas, implantação de ginástica laboral supervisionada por fisioterapeuta, rotação de atividades, palestras preventivas, conscientização de responsabilidades para atividades paralelas como bicos, atividades extra profissionais, etc.

Nas atividades excessivamente repetitivas ou posturas inadequadas por tempo prolongado, fazer pequenas pausas rápidas, normalmente de 5 a 10 minutos para cada 1 hora de trabalho, procurando fazer alongamentos e automassagem no corpo. A melhor forma de prevenir é adequar os postos de trabalho para diminuir os esforços físicos, melhoria do clima organizacional e relacionamento interpessoal entre líderes e liderados, a fim de amenizar as pressões pela produtividade e qualidade requerida pelo mercado de trabalho.

Normalmente o comportamento do funcionário atingido é de discriminação pelos colegas de trabalho, até mesmo em alguns casos,

pela própria empresa que reluta em admitir a causa e, por fim, as dificuldades de relacionamento familiar, pois, muitas vezes, o trabalhador fica incapacitado de realizar tarefas domésticas, dificultando a convivência social com os familiares e amigos.

O seu futuro profissional é para funções administrativas, que não exigam esforços físicos nem pressões psicológicas, a fim de não propiciar as dores no corpo ou nas partes do corpo lesionadas, pois o lesionado sente dor aguda e constante, às vezes insuportável, se a doença estiver no estágio 4 — são quatro os estágios da doença.

Na verdade, o setor de RH tem se preocupado pouco com os profissionais lesionados por LER/DORT. Dificilmente os profissionais que se lesionam na própria empresa são aproveitados para as atividades compatíveis, preferindo, em muitos casos, mantê-los em casa aos custos da empresa, por não conseguir função compatível com suas capacidades laborativas.

**Respondida por Toni Doverson Oliveira, advogado, mediador trabalhista e negociador sindical**