

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS
SEGUNDO O MODELO DE EXCELÊNCIA DA
GESTÃO (MEG) PARA O SETOR MOVELEIRO DA
REGIÃO CENTRAL DO RS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Cláudia de Freitas Michelin

Santa Maria, RS, Brasil.

2011

**PROPOSTA DE PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS
SEGUNDO O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO
(MEG) PARA O SETOR MOVELEIRO DA
REGIÃO CENTRAL DO RS**

Cláudia de Freitas Michelin

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Santa Maria, RS, Brasil.

2011

M623p Michelin, Cláudia de Freitas
 Propostas de práticas em gestão de pessoas segundo o modelo de
 excelência da gestão MEG para o setor moveleiro da região central do RS /
 por Cláudia de Freitas Michelin. – 2011.
 137 f. ; il. ; 30 cm

 Orientador: Alberto Souza Schmidt
 Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de
 Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, RS,
 2011

 1. Engenharia de produção 2. Gestão de pessoas 3. Empresas moveleiras
 4. Fundação Nacional da Qualidade I. Schmidt, Alberto Souza II. Título.

CDU 658.3

Ficha catalográfica elaborada por Cláudia Terezinha Branco Gallotti – CRB 10/1109
Biblioteca Central UFSM

© 2011

Todos os direitos autorais reservados a Cláudia de Freitas Michelin. A reprodução de partes
ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito da autora.

Telefone (0xx)55 3265 2551; Celular (0xx) 55 9677 7357

End. Eletr: cmichelin30@terra.com.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**PROPOSTA DE PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS SEGUNDO O
MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) PARA O SETOR
MOVELEIRO DA REGIÃO CENTRAL DO RS**

elaborada por
Cláudia de Freitas Michelin

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

Comissão Examinadora:

Alberto Souza Schmidt, Dr.
(Presidente/Orientador)

Arno Udo Dallmeyer, Dr. (AMF)

Leoni Pentiado Godoy, Dra. (UFSM)

Santa Maria, 01 de Março de 2011.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e suas entidades de luz, força indescritível e amor incondicional em todos os momentos da minha vida.

A minha família, em especial aos meus pais Paulo e Rosa Maria Michelin pelo amor, amizade, incentivo e exemplo de vida e, ao meu filho Ângelo pelo entendimento das muitas horas que deixei de brincar com ele.

Aos meus amigos do coração pelo apoio, incentivo e carinho, mesmo em momentos de fraqueza e adversidade.

Ao meu orientador e grande amigo Alberto Souza Schmidt, pela oportunidade de crescimento, paciência, conhecimento, orientação e dedicação durante os desafios do percurso.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação pelos ensinamentos, amizade e pelos bons momentos vividos em sala de aula e fora dela também.

Aos queridos colegas do mestrado pela troca de conhecimento, pelo apoio e auxílio durante a caminhada do curso, mas principalmente pela amizade conquistada.

A CAPES, pelo suporte financeiro, incentivo ao foco no estudo, pesquisa e desenvolvimento.

A secretaria do curso pela disposição em sempre ajudar e orientar.

Ao amigo Iury Accordi pela disponibilidade, competência e paciência em fazer as correções técnicas e lingüísticas.

Aos empresários da REDEMOV, na pessoa do presidente Alexandre Lago Morin, pela boa acolhida dentro das empresas e disponibilidade em repassar informações para a concretização da pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que de alguma maneira colaboraram para a realização desse trabalho.

Dedico ao meu filho Ângelo,
Luz da minha vida.

Perguntaram ao Dalai Lama:
- O que mais te surpreende na Humanidade?

E ele respondeu:

“- Os homens... Porque perdem a saúde para juntar dinheiro, depois perdem dinheiro para recuperar a saúde. E por pensarem ansiosamente no futuro, esquecem do presente de tal forma que acabam por não viver nem o presente nem o futuro. E vivem como se nunca fossem morrer... e morrem como se nunca tivessem vivido.”

(Dalai Lama)

RESUMO

Dissertação
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

PROPOSTA DE PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS SEGUNDO O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) PARA O SETOR MOVELEIRO DA REGIÃO CENTRAL DO RS

AUTORA: CLÁUDIA DE FREITAS MICHELIN

ORIENTADOR: ALBERTO SOUZA SCHMIDT

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 01 de março de 2011.

O sucesso das organizações depende cada vez mais das oportunidades de aprendizado das pessoas que as integram e de um ambiente favorável ao desenvolvimento de suas potencialidades. Valorizar pessoas significa assegurar seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação, criando práticas mais flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos. O trabalho, de natureza exploratória e descritiva recorre às práticas de gestão de pessoas de acordo com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade dentro de uma rede de marcenarias da região central do Estado do Rio Grande do Sul. A rede denominada REDEMOV, constituída por vinte e quatro empresas de micro e pequeno porte que produzem móveis e esquadrias sob medida foi a escolhida para a realização do estudo de caso. Através de dados predominantemente qualitativos obtidos por intermédio de entrevista gravada semi-estruturada realizada com os gestores responsáveis pelas empresas, a pesquisa objetivou propor práticas em gestão de pessoas que atendam aos requisitos do Critério Pessoas do Modelo de Excelência da Gestão, nível compromisso com a excelência, a fim de proporcionar melhorias relativas aos processos referentes a sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida. Um resgate abrangente na história da qualidade, nos fundamentos da FNQ, no MEG, na interpretação e contextualização do Critério Pessoas se fez necessário para sustentar teoricamente a pesquisa, que se apoiou também na busca de práticas gerenciais de empresas premiadas pela FNQ e de achados de trabalhos na área. Com os dados obtidos constatou-se que as práticas de gestão de pessoas das empresas estudadas se dão de forma não-sistematizada e fragmentada, estando incompatível ou nula em relação a alguns requisitos do Critério Pessoas. A gestão da força de trabalho nas empresas da rede se encontra num estágio inicial de desenvolvimento, não atendendo plenamente aos marcadores da avaliação do MEG da FNQ no nível compromisso com a excelência. A proposta de práticas em gestão de pessoas resultante desse estudo sugere a adoção de ações visando agregar vantagens competitivas para as empresas e os resultados aqui apresentados surgem para que as organizações da rede e outras que possam aproveitar os achados desse estudo repensem sobre a importância das pessoas no processo como um todo, desde a descoberta de talentos até a contribuição desses para resultados mais efetivos.

Palavras chave: empresas moveleiras, gestão de pessoas, Fundação Nacional da Qualidade

ABSTRACT

Masters Thesis
Post Graduation Program in Production Engineering
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

PROPOSAL OF PRACTICES IN PEOPLE MANAGEMENT ACCORDING TO THE MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO (MEG) TO THE FURNITURE SECTOR OF THE CENTRAL REGION OF RS

AUTHOR: CLÁUDIA DE FREITAS MICHELIN

ADVISOR: ALBERTO SOUZA SCHMIDT

Date and Place of the Defense: Santa Maria, March 1, 2011.

The success of the organizations depends more and more by the opportunities of the learning of people that integrate them of a favorable environment to the development of their potentialities. To value people means to assure their development, welfare and satisfaction, creating practices more flexible and more productive to attract and retain talents. This work with exploratory and descriptive nature searches practices of people management according to the *Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade* in a network of joineries of the central region of the state of Rio Grande do Sul. The network was called *REDEMOV* and it was constituted by twenty four companies of micro and small size that produce furnishings and sashes made to order. This network was chosen to the study case realization. Through these data predominantly qualitative obtained by intermediary of a recorded interview semistructured achieved with the managers responsables by the companies. The present research aimed to propose practices in people management that attends to the requisites of the *Critério Pessoas do Modelo de Excelência da Gestão*, level that is committed with the excellence in order to provide improvement related to the processes referring to the work systems, training and development and life quality. An extensive rescue about the history of the quality basics in *FNQ* in *MEG*, in the interpretation and contextualization of the *Critério Pessoas* was necessary to support theoretically the research that was also supported in the search of prized by *FNQ* companies managerial practices and of the work area discoveries. With these obtained data it was possible to verify that the practices of people management of the studied companies are done in a nonsystematized form and fragmented, being incompatible or null in relation to some requisites of the *Critério Pessoas*. The power of work management in the network companies is in an initial stage of development so it is not attending richly to the evaluation markers of *MEG* of *FNQ* in a commitment level with the excellence. The propose of practices in people management results of this study suggests the adoption of actions that aim to aggregate competitive advantages to the companies and the results showed in this work appear in order that the organizations of the network and others that may profit with the study discoveries will rethink about the people importance in the process as a whole, since the discovery of talents until the contribution of these talents to the results more effectives.

Keywords: furniture companies, people management, *Fundação Nacional da Qualidade*

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Fundamentos da Excelência	28
Quadro 2.2 – Critérios e Itens do MEG	34
Quadro 3.1 – Diferentes abordagens para a captação de pessoas	46
Quadro 3.2 – Principais inter-relações do item 6.1	49
Quadro 3.3 – Principais inter-relações do item 6.2	57
Quadro 3.4 – Principais inter-relações do item 6.3	62
Quadro 3.5 – Boas práticas em gestão de pessoas – Item 6.1 Sistemas de Trabalho	68
Quadro 3.6 – Boas práticas em gestão de pessoas – Item 6.2 Capacitação e Desenvolvimento	71
Quadro 3.7 – Boas práticas em gestão de pessoas – Item 6.3 Qualidade de Vida	73
Quadro 3.8 – Pesquisas sobre resultados de gestão de pessoas	75
Quadro 4.1 – Características dos dois principais paradigmas de pesquisa	78
Quadro 5.1 – Força de trabalho: número e qualificação dos colaboradores	88
Quadro 5.2 – O que as empresas oferecem a força de trabalho	88
Quadro 5.3 – Caracterização dos processos gerenciais relativos aos sistemas de trabalho	90
Quadro 5.4 – Técnicas utilizadas para selecionar e contratar	92
Quadro 5.5 – Critérios determinantes na escolha de candidatos	93
Quadro 5.6 – Compatibilização das evidências	105
Quadro 6.1 – Proposta de práticas em gestão de pessoas – Liderança	111
Quadro 6.2 – Proposta de práticas em gestão de pessoas – Estratégias e Planos	111
Quadro 6.3 – Proposta de práticas em gestão de pessoas – Pessoas	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Representação do Modelo de Excelência da Gestão	30
Figura 2.2 – Matriz Taxonomia do MEG	31
Figura 2.3 – Alinhando a gestão por meio de modelos sistêmicos	32
Figura 2.4 – Método de construção do MEG	33
Figura 2.5 – Evolução e estágios de maturidade da gestão	35
Figura 3.1 – O sucesso nos negócios é o talento	38
Figura 3.2 – A função do critério pessoas no ciclo de gestão	63
Figura 5.1 – Como a empresa reage frente a um desafio	91
Figura 5.2 – Aspectos que eliminam o candidato no primeiro contato	95
Figura 5.3 – Dificuldades encontradas na contratação de pessoas	95
Figura 5.4 – Problemas gerados pela má contratação	96
Figura 5.5 – Forma de integração das pessoas recém-contratadas	97
Figura 5.6 – Promoção de desenvolvimento integral das pessoas	99
Figura 5.7 – Avaliação do bem-estar, comprometimento e satisfação.....	101
Figura 5.8 – O clima como destaque na avaliação do bem-estar	102
Figura 5.9 – Aspectos que favorecem a criatividade, inovação e excelência no desempenho	102
Figura 5.10 – Como são tratados os fatores de insatisfação	103
Figura 5.11 – A empresa e a qualidade de vida fora do ambiente de trabalho.....	103
Figura 6.1 – Modelo de planejamento estratégico organizacional	115

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1 – Critérios determinantes na escolha de candidatos	94
Gráfico 5.2 – Intervalo durante o expediente	100

LISTA DE SIGLAS

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos
CTs – Centros de Treinamentos
CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitudes
CIPA – Controle Interno de Prevenção de Acidentes
CNC – Máquinas de Controle Numérico
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
EPI – Equipamento de Proteção Individual
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ – Fundação para Prêmio Nacional da Qualidade
GR – Grau de Risco
IDC – Índice de Desenvolvimento Humano
JUSE – União Japonesa de Cientistas e Engenheiros
KEINDAREN – Federação das Associações Econômicas do Japão
MDF – Médium Density Fiberboard
MEG – Modelo de Excelência da Gestão
NUMOV – Núcleo Moveleiro de Santa Maria
PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PDCA – Ciclo de Planejamento, Execução, Controle e Ação
PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
ProQP – Programa da Qualidade e Produtividade
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
RH – Recursos Humanos
REDEMOV – Associação das Indústrias Moveleiras do Centro Gaúcho
SESMT – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SBC – Sistema Brasileiro Científico
T & D – Treinamento e Desenvolvimento
WAP – Aliança Mundial para a Qualidade

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Documento de Apresentação	131
ANEXO B – Termo de Autorização	132
ANEXO C – Formulário de Entrevista	133

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa	16
1.2 Justificativa	16
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 Estrutura do Trabalho	19
2 TEORIA DE FUNDAMENTO	21
2.1 Qualidade	21
2.1.1 Gestão da Qualidade	22
2.1.2 Movimento da Qualidade no Mundo	23
2.1.3 Movimento da Qualidade no Brasil	25
2.1.4 Fundação Nacional da Qualidade	26
2.1.4.1 Fundamentos de Excelência	27
2.1.4.2 Critérios de Excelência	29
2.1.4.3 MEG – Modelo de Excelência da Gestão	30
2.1.4.4 MEG – e os Critérios de Excelência	31
2.1.5 Organizações de Classe Mundial	34
3 TEORIA DE FOCO	36
3.1 Gestão de Pessoas	36
3.1.1 Gestão de Pessoas Alinhada a FNQ	39
3.1.1.1 Interpretação e Contextualização do Critério Pessoas	41
3.1.1.2 Estado da Arte de Gestão de Pessoas Segundo os Requisitos do MEG	63
3.1.1.3 Boas Práticas de Critério Pessoas em Organizações	65
3.2 Resultados Influenciados pela Gestão de Pessoas	74
3.2.1 Trabalho sobre Resultados em Gestão de Pessoas	74
3.2.2 Medição dos Resultados da Área de Recursos Humanos	75
3.2.3 Dificuldades do Processo de Medição	76
4 A PESQUISA	78
4.1 A Abordagem da Pesquisa	79
4.2 Os Procedimentos da Pesquisa	80
4.3 A Metodologia Escolhida: o Estudo de Caso	80
4.4 A Análise dos Dados	82
4.5 A Delimitação da Pesquisa	84
5 O CASO ESCOLHIDO: REDEMOV	85
5.1 Histórico da Rede	85
5.2 Perfil das Empresas Associadas	86
5.3 Gestão de Pessoas da REDEMOV	89
5.3.1 Processos Gerenciais – Sistemas de Trabalho	89
5.3.2 Processos Gerenciais – Capacitação e Desenvolvimento	98
5.3.3 Processos Gerenciais – Qualidade de Vida	99

5.4 Compatibilização das Práticas da REDEMOV com os Requisitos do Critério Pessoas da FNQ – Compromisso com a Excelência 2009/2010	104
5.5 Considerações do Caso REDEMOV	106
6 PROPOSTA DE PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS	109
6.1 Práticas Gerenciais	109
6.1.1 Considerações da Proposta	112
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	118
REFERÊNCIAS	122
ANEXOS	130

1 INTRODUÇÃO

Fazer vibrar uma corda é uma das formas mais antigas de produzir um tom musical. No entanto uma corda por si só não soa. Faz falta uma caixa de ressonância (ou caixa harmônica) que transmita essas vibrações, que as amplifique. Isso significa ressoar, reforçar ou prolongar um som por vibração sincrônica. Quanto mais ressoante o instrumento, mais nítido, claro e sustentado o som, e menor o ruído.

Assim como as cordas ressoam, duas ou mais pessoas podem sentir que estão no mesmo “cumprimento de onda emocional”. Uma sensação positiva capaz de se sustentar, de permanecer. Quanto mais ressoantes as pessoas, mais forte a relação entre elas. Isso porque o que une as pessoas entre si é a emoção. E a forma como os indivíduos usam suas emoções contribui para criar a realidade emocional coletiva, a caixa de ressonância que os faz sentir dentro ou fora de uma equipe (GOLEMAN et al., 2002).

Não conseguir entender tal metáfora, ignorando esse conteúdo emocional e as regras que o determinam, é um dos erros mais comuns das organizações. As competências emocionais das pessoas, dos líderes ou gerentes são na verdade, o que estabelece a diferença entre uma empresa medíocre e uma excelente. Talvez os bons resultados apareçam em ambos os casos, mas sem essa dose salutar de “coração”, o resultado nunca superará a média ou o padrão do setor de atividade da companhia. As pessoas ressoantes geram uma reserva positiva que faz com que rendam o máximo.

Goleman et al. (2002) diz ainda que é fato que inteligência emocional se aprende, basta ter algumas competências associadas a um dos quatro domínios da inteligência emocional: consciência de si mesmo, autocontrole, consciência social e destreza social.

Se o indivíduo não se conhece ou não tem confiança em si mesmo sucumbirá diante de suas emoções, positivas ou negativas. E isso não é favorável, pois assim como não há controle sobre si mesmo, também não existirá controle sobre o que acontece ao redor. Como as emoções são contagiosas, suas emoções particulares têm repercussão pública. As pessoas são muito mais que mão-de-obra, as pessoas são mescla de sentimentos, emoções, talentos e habilidades.

Silva (2006) diz que a expressão “recursos humanos” implica que as pessoas têm capacidades que impulsionam o desempenho empresarial juntamente com outros recursos como dinheiro, materiais e informações. Outros termos como “capital humano” e “ativo

intelectual” têm em comum a idéia de que as pessoas fazem a diferença no desempenho de uma empresa. As empresas bem sucedidas são extremamente favoráveis à contratação de diferentes tipos de pessoas para atingir um objetivo comum. Essa é a essência da gestão de recursos humanos.

Para trabalhar com pessoas, faz-se necessário entender o comportamento humano, e conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Para Bohlander et al. (2003) embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa. De fato, um número crescente de especialistas alega atualmente que a chave para o sucesso de uma empresa está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais.

Assim para atingir vantagem competitiva sustentável por meio de seu pessoal, as organizações deverão ser capazes de atender os seguintes critérios:

1. Os recursos devem ter valor. Pessoas são fontes de vantagem competitiva quando aprimoram a eficiência ou a efetividade da empresa. O valor aumenta quando os funcionários encontram meios para reduzir custos.
2. Os recursos devem ser diferenciados. Pessoas são fontes de vantagem competitiva quando suas habilidades, conhecimentos não estão disponíveis aos concorrentes.
3. Os recursos devem ser difíceis de imitar. Pessoas são fontes de vantagem competitiva quando suas capacidades e contribuições não podem ser imitadas pelos outros.
4. Os recursos devem ser organizados. Pessoas são fontes de vantagem competitiva quando seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições a serem incumbidas delas (BOHLANDER et al. 2003).

Esses quatro critérios destacam a importância das pessoas e mostram aproximação da Gestão de Recursos Humanos – GRH - com a gestão estratégica. A idéia de que as organizações competem por meio das pessoas, formando uma boa equipe, dá ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano, que para a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2003) 90% dos negócios são recursos humanos e 10 % capital. Então cabe aos gerentes desenvolver estratégias e processos que garantam pessoal com conhecimento, habilidades e experiências superiores.

1.1 Problema de Pesquisa

A pesquisa pretende analisar como as pessoas são tratadas nas organizações, mostrando práticas de gestão de pessoas nas empresas pertencentes a uma rede de indústrias moveleiras, rede essa denominada REDEMOV¹, e para isso apresenta a seguinte questão de pesquisa: Como acontece a gestão de pessoas nas empresas pertencentes à Redemov alinhada ao Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade?

O tema proposto é relevante para as empresas envolvidas no estudo, uma vez que apontará um caminho para boas práticas em gestão de pessoas fundamentadas em princípios da qualidade MEG e que alavanque, dessa forma, as empresas da REDEMOV a iniciação ao Compromisso com a Excelência cuidando de seus ativos intangíveis, tornando-se competitiva e mais preparada para enfrentar os desafios da vida corporativa.

1.2 Justificativa

O cenário competitivo do século XXI está demandando mais das organizações. Mudanças ocorrem nas mais variadas áreas: social, política, econômica, tecnológica e numa velocidade muito grande. Dependendo do mercado em que atuam, a combinação dessas mudanças pode afetar significativamente o posicionamento estratégico e a forma de gestão das organizações.

Em função desse cenário, antigos paradigmas de vantagem competitiva como plataforma tecnológica ou domínio de mercado estão dando espaço para um novo: as pessoas. São as pessoas que consideradas parceiras do negócio, vão formular e implementar os objetivos estratégicos, inovar, informar, fazer e, por conseqüência, suportar o crescimento das organizações.

Gerir pessoas virou um desafio estratégico de muitas organizações. Garantir o desenvolvimento e comprometimento do ativo humano para a implementação de objetivos

¹ REDEMOV - Indústrias Moveleiras do Centro Gaúcho – é o resultado do associativismo de diversas indústrias de móveis sob medida do centro do Rio Grande do Sul. Sua constituição foi alicerçada através do Pólo de Desenvolvimento Moveleiro da Região Centro, tendo como parceiros entidades públicas e privadas. Além de proporcionar aos participantes a melhoria de gestão empresarial, acesso ao mercado, tecnologia e informação, o trabalho tem como visão de futuro transformar a região centro do Estado num pólo moveleiro reconhecido, garantindo a sustentabilidade e crescimento das empresas envolvidas.

estratégicos e busca de melhores resultados é um processo complexo que deve ser arquitetado. As organizações devem elaborar estratégias, políticas e práticas, bem como conceder uma estrutura de recursos humanos que contribua com essa gestão.

Todas as organizações são feitas por pessoas, e, se nós entendermos que isso é uma verdade, e essa tem sido uma grande diretriz do século XXI, então o importante é ter pessoas capacitadas, motivadas, comprometidas e valorizadas dentro da organização. O resto elas farão (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2004a).

Se pessoas são a essência de uma organização, o processo de gestão de pessoas deve corresponder às expectativas, tanto para assegurar o efetivo e o conhecimento nos níveis necessários para suas atividades, como para atender a novas demandas em caso de crescimento. Segundo Fundação Nacional da Qualidade (2009), independente do porte e das características da organização, o processo de gestão de pessoas inicia pela seleção e contratação, que pode ser terceirizado, a cargo de empresas especializadas, ou pode ser executado por pessoal próprio. As práticas de seleção e contratação devem levar em consideração os requisitos de desempenho, igualdade e justiça perante a força de trabalho, bem como as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização. Espera-se que a mesma defina práticas para analisar eventuais candidatos, com relação ao grau em que eles atendam ao perfil procurado.

Num mesmo enfoque, existe a contrapartida da empresa que contratou um novo membro e o julga ser o correto. Como integrar essa pessoa na rotina da organização, de modo que ela se sinta bem no ambiente de trabalho? Daí o processo de contratação não se dá apenas até a escolha, mas avança na tentativa de integrar e manter essa pessoa na rotina, na cultura, nos processos ali existentes. Esse é mais um desafio da empresa que busca qualidade na sua gestão e se fundamenta nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade, ou seja, as organizações precisam de pessoas alinhadas a esses fundamentos.

O caminho de uma organização em direção a excelência não é uma linha reta e tampouco pode ser comparado a uma corrida de curta distância. Ao contrário, a melhor analogia aplicada é a de uma maratona. Trata-se de um desafio, que a organização só consegue suplantar com constância de propósitos e mobilização de todas as suas competências. A melhor forma de descrição é o da curva “S”. O caminho rumo a excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização. **Organizações iniciantes** não têm claramente identificados os seus clientes e, às vezes, tampouco os seus próprios produtos. Por essa razão, não conseguem estabelecer um objetivo claro e, por conseguinte, não têm um plano que lhes permita alcançar resultados superiores. A organização que adota o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) como referência para a sua gestão consegue mapear com clareza seu negócio. O primeiro passo é fazer uma avaliação da sua gestão e traçar um plano de melhoria do desempenho, o

que significa, quase sempre, assegurar a qualidade dos seus produtos e a satisfação dos clientes. Nessa fase, os resultados não são significativos, mas a organização percebe claramente uma melhoria na sua forma de atuação, pois, ao menos, todos conseguem compreender melhor o seu papel e a direção para a qual caminha a organização (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Com o intuito de somar para o desenvolvimento das empresas da REDEMOV ao analisar de uma maneira geral sua forma de tratamento junto aos seus funcionários e, propondo práticas em gestão de pessoas fundamentado no MEG, justifica-se o trabalho pela sua contribuição de melhoria para as empresas foco do estudo.

1.3 Objetivos

O estudo possui um objetivo geral que é atendido por um conjunto de objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Propor práticas em gestão de pessoas segundo o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) Compromisso com a Excelência 2009/2010 para o setor moveleiro da região central.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Interpretar o Critério Pessoas do MEG – Compromisso com a Excelência 2009/2010.
- b) Contextualizar o Critério Pessoas do MEG – Compromisso com a Excelência 2009/2010 segundo a literatura.
- c) Levantar as práticas gerenciais de gestão de pessoas da REDEMOV.

- d) Compatibilizar as práticas gerenciais existentes atualmente na REDEMOV com os requisitos de gestão de pessoas segundo o MEG – Compromisso com a Excelência 2009/2010.

1.4 Estrutura do Trabalho

Com o propósito de atender aos objetivos descritos, a forma de apresentação desse trabalho resulta na composição a seguir.

Primeiramente apresenta-se a introdução, a justificativa, o foco de interesse desse estudo e sua problemática e a descrição dos objetivos.

A seguir é descrito o referencial teórico, através de uma fundamentação abrangente de qualidade no Brasil e no Mundo, Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), fundamentos de excelência, organização de classe mundial. Esse conjunto forma a teoria de fundamento.

Após a teoria de foco específica em gestão de pessoas, apresenta-se o Critério Pessoas do MEG, nível compromisso com a excelência 2009/2010, sua interpretação segundo a FNQ e sua contextualização segundo a literatura disponível. O estado da arte em gestão de pessoas segundo os fundamentos e requisitos de excelência do MEG também é referenciado neste módulo.

Finaliza-se o capítulo da teoria de foco com uma revisão de boas práticas do requisito pessoas, embasado em organizações de classe mundial, premiadas pela FNQ através do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), livros, artigos, revistas, trabalhos desenvolvidos e pesquisas na internet dão suporte a todo o referencial.

A metodologia vem após a literatura. Consiste no método utilizado para o desenvolvimento e aplicação da pesquisa, fundamentado nos teóricos escolhidos, sua forma e aplicação, definição do delineamento e público alvo, tabulação e apresentação dos dados e resultados.

Após os procedimentos metodológicos, acontece a descrição do estudo de caso escolhido. Informações sobre a rede pesquisada, perfil das empresas, dados da pesquisa e análise, práticas gerenciais de pessoas da REDEMOV e compatibilização com os requisitos de gestão de pessoas segundo o MEG.

Com base no levantamento de boas práticas em gestão de pessoas de organizações que buscam a excelência, de organizações reconhecidas publicamente e de trabalhos na área é

proposto práticas gerenciais em gestão de pessoas específico para a realidade das empresas pertencentes a REDEMOV.

Por fim, são apresentadas as conclusões e recomendações para futuros trabalhos baseado no conhecimento adquirido, as referências bibliográficas e os anexos.

2 TEORIA DE FUNDAMENTO

O trabalho se fundamenta numa visão sistêmica da evolução da qualidade de um modo geral. É necessário um resgate na história para compreender os efeitos desse movimento dentro da esfera organizacional e suas contribuições na melhoria de processos, inclusive de processos relativos a força de trabalho, foco desse estudo.

2.1 Qualidade

O termo *qualidade* vem do latim *qualitate*, e é utilizado em situações bem distintas. Por exemplo, quando se fala da qualidade de vida das pessoas de um país ou região, quando se fala da qualidade da água que se bebe ou do ar que se respira, quando se fala da qualidade do serviço prestado por uma determinada empresa, ou ainda quando se fala da qualidade de um produto no geral. Como o termo tem diversas utilizações, o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva (WIKIPEDIA, 2010). Portanto, qualidade é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente às percepções de cada indivíduo. Diversos fatores como cultura, modelos mentais, tipo de produto ou serviço prestado, necessidades e expectativas influenciam diretamente nesta definição.

Definir é tarefa árdua, pois se conjugam numa mesma noção elementos objetivos e subjetivos. No entanto se conceituar é difícil vivenciar é extremamente simples: sempre que o ser humano sente que satisfaz plenamente seus anseios houve qualidade.

Segundo Weiszflog (2009) a palavra qualidade significa “grau de perfeição, de precisão, de conformidade a um certo padrão”. Já Algarte e Quintanilha (2000) afirmam que a qualidade sempre esteve presente na vida do homem. No início, para sobreviver, ele já se preocupava com a qualidade dos alimentos que extraía da natureza. Com a utilização da agricultura, o homem passou a cuidar da qualidade daquilo que plantava e colhia. Por questão de segurança e sobrevivência, preocupava-se também com a qualidade das pedras selecionadas para a fabricação de armas e ferramentas.

No mundo científico da administração de empresas, qualidade é sinônimo de melhoria contínua, conformidade com os requisitos. Joseph M. Juran um dos responsáveis pelo

controle da qualidade do Japão após a Segunda Guerra Mundial em 1946 simplifica o conceito de qualidade como adequação ao uso (OLIVEIRA, 2004).

Além dos diversos conceitos existem pontos de vista distintos de ver a qualidade. Para Fazano (2006) do ponto de vista do cliente, a qualidade está associada ao valor e à utilidade reconhecida ao produto, estando em alguns casos ligada ao preço, não é unidimensional, pois várias características são avaliadas. Já no ponto de vista da empresa se o objetivo é oferecer produtos e serviços (realmente) de qualidade, o conceito não pode ser deixado ao acaso. Tem de ser definido de forma clara e objetiva. Isso significa que a empresa deve apurar quais são as necessidades dos clientes e, em função destas, definir os requisitos de qualidade do produto, ou seja, todo o funcionamento da "empresa de qualidade" gira em torno da oferta do conceito de qualidade que foi definido.

2.1.1 Gestão da Qualidade

Resgatando brevemente a história, a qualidade passou por várias fases: desde a arquitetura do império romano; o fim do império feudal com a qualidade controlada pelo artesão, a chegada da indústria naval no século XVI; a Revolução Industrial com a qualidade controlada pelos mestres e supervisores, a Primeira Guerra Mundial com a qualidade controlada pelos inspetores e ênfase nos defeitos, a indústria automobilística e a produção em massa, o controle estatístico da qualidade com ênfase no processo, o controle da qualidade e a prevenção de defeitos, a confiabilidade e a qualidade de projeto, os programas motivacionais, o término da Segunda Guerra Mundial e a garantia da qualidade, o controle da qualidade total e finalmente os sistemas da qualidade com a globalização e os prêmios nacionais da qualidade (ALGARTE; QUINTANILHA, 2000).

Na era globalizada da economia mundial, a partir de 1973, tornou-se imperativa a uniformização dos sistemas da qualidade adotados por diversos países. Para tal, seria necessária a criação de normas internacionais sobre requisitos de sistemas da qualidade. Então para tratar da Gestão e Garantia da Qualidade em 1987 foram aprovadas as cinco normas ISO 9000 criadas para facilitar o comércio internacional, já que cada empresa tinha o seu sistema de qualidade particular. O objetivo principal das normas de sistemas da qualidade é disciplinar os sistemas organizacionais e gerenciais, no entanto as normas não garantem a qualidade da tecnologia empregada ou a capacidade de inovação da empresa.

Seguindo na linha do tempo a partir da segunda metade dos anos 80 até a primeira metade dos anos 90, passou-se a usar a expressão qualidade total, denominação originária do Japão, sendo adotada para deixar claro que numa organização todos devem se preocupar com tudo, pressupondo envolvimento irrestrito e recusa de qualquer nível de defeito. Em pouco tempo o modismo passou a ser a chave do sucesso das organizações. Todavia esse modismo veio acompanhado de um modelo administrativo muito distante da cultura ocidental, latina, brasileira.

Hoje, com o aprendizado gerado pelos erros, os programas de qualidade permanecem associados a ações internas e ao aumento da produtividade e eficiência. Cada vez mais direcionam o seu foco para o lado humano das organizações. Então programas de qualidade são acima de tudo programas de transformações, que leva em consideração a cultura organizacional e um ambiente no qual as pessoas possam se desenvolver, crescer e expandir sua capacidade criativa (DIOGO, 2010).

Para Paladini et al. (2005) gestão da qualidade é o processo de conceber, controlar e melhorar os processos da empresa, quer sejam processos de gestão, de produção, de marketing, de gestão de pessoal, de faturação, de cobrança ou outros. A gestão da qualidade envolve a concepção dos processos e dos produtos e serviços, envolve a melhoria dos processos e o controle de qualidade. Garantia da qualidade são as ações tomadas para redução de defeitos. Controle da qualidade são as ações relacionadas com a medição da qualidade, para diagnosticar se os requisitos estão a ser respeitados e se os objetivos da empresa estão a ser atingidos.

Pode-se dizer que a gestão pela qualidade nasceu de duas abordagens: a preocupação com defeitos e falhas de componentes (área militar, nuclear, aeronáutica, petroquímica, elétrica etc.); controle de processo através de métodos estatísticos (Shewart, Juran, Deming, Crosby, Feigenbaum e outros); sistemas de garantia da qualidade (Código 10 CFR 50, Código ASME III, Norma Z 299.1, Norma BS 4778, Norma API spec Q1, Normas ISO 9000, etc.); foco na satisfação do cliente (preço, prazo de entrega e desempenho); modelos sistêmicos; programas motivacionais; gestão pela qualidade total e prêmios de excelência (ALGARTE; QUINTANILHA, 2000, p. 78).

2.1.2 Movimento da Qualidade no Mundo

Após a segunda grande guerra mundial o processo de reconstrução e depois a corrida do consumo, durante muito tempo refreado, motivaram verdadeiras cruzadas nacionais em

inúmeros países na busca da Qualidade. O Japão foi uma das principais referências, pois em menos de duas décadas transformava-se de um país destruído com produtos qualificados como baratos e ruins em uma superpotência econômica e de produtos baratos e excelentes. O movimento japonês foi iniciado pela poderosa Keindaren (Federação das Associações Econômicas do Japão) e conduzido pela União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE) (CARVALHO, 1989).

A partir daí o termo qualidade começava a ganhar força no mundo todo. Entre as décadas 80 e 90 do século XX grandes empresas adotavam práticas de gestão e com a chegada da globalização a qualidade ganhou linguagem universal para empresas e consumidores. Tecnologia da informação, internet e sistemas de gerenciamento, resultaram em transparência e disponibilidade de informação.

Na décima edição do Congresso Internacional da Gestão em 2009, promovido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), o russo Yury Gusakov, Diretor de Coordenação dos Comitês da Aliança Mundial para a Qualidade (WAQ) palestrou sobre o tema Qualidade sem Fronteiras. Segundo ele deve-se dar atenção a três pontos-chaves: as novas dimensões da qualidade, fazendo com que os responsáveis neste setor devam assumir papéis de liderança dentro das empresas; a responsabilidade social corporativa, uma vez que os clientes têm demandado mais informações sobre o comportamento das empresas; e a globalização, segundo ele, a mais importante, presente em todos os períodos analisados, em que se identificam as empresas independentes de seus locais e profissionais da qualidade que viajam por todo mundo (GUSAKOV, 2009).

“Precisamos de um movimento da qualidade no mundo, as organizações precisam se unir”, disse. Gusakov defendeu que, para garantir à sustentabilidade as organizações de qualidade devem se unir. Como exemplo, ele falou da experiência da WAQ, em que participam organizações de todo mundo, realizando encontros regularmente e desenvolvendo projetos de forma voluntária que, entre os temas trabalhados, estão um maior desenvolvimento de comunidades internacionais, compartilhamento de melhores práticas de gestão e de rede.

2.1.3 Movimento da Qualidade no Brasil

No Brasil os primeiros movimentos pela qualidade e produtividade surgiram na indústria, no final de década de 50 e já no início da década de 70 do século XX o mundo começou a experimentar o fenômeno da globalização, tornando possível a abertura das fronteiras em termos de economia e a produção e comercialização de produtos em qualquer lugar. Porém, essa tendência mundial permaneceu anestesiada nos países que adotaram políticas de proteção de mercado, como o Brasil.

Com essas medidas, a política de substituição das importações começou a apresentar problemas decorrentes do atraso tecnológico do parque industrial nacional. Níveis baixos de produtividade e elevados custos de produção dificultaram a entrada de produtos brasileiros em outros países. Enquanto isso, o mundo experimentava uma revolução tecnológica e gerencial visível, administrando negócios com a aplicação de conceitos da gestão pela qualidade total. A consequência dessa mudança foi uma grande competição das empresas e países a partir do final da década de 80 (ALGARTE; QUINTANILHA, 2000).

Neste período os ambientes corporativos passaram a ficar mais dinâmicos e os níveis de competitividade passaram a ser rapidamente superados. Tornou-se essencial a busca incessante pela melhoria contínua da qualidade e produtividade. As empresas brasileiras precisavam buscar condições necessárias para a competitividade se quisessem sobreviver.

Com essa necessidade, em 1986, o governo lançou o Programa da Qualidade e Produtividade (ProQP) com o objetivo de promover a qualidade, aumentar a produtividade, reduzir custos e incrementar a competitividade de produtos e serviços brasileiros. Assim todos os segmentos da sociedade foram convocados para um esforço conjunto em prol da melhoria da qualidade. Posteriormente essa organização serviu de base para em 1990 a concepção do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), abrindo portas para diversos projetos de especialização em gestão da qualidade e em programas de capacitação.

Empresas públicas e privadas participavam dos programas passando por três módulos: diagnóstico da qualidade, treinamento e implantação do programa da qualidade. Surgiram assim multiplicadores de tais conceitos e consultores para disseminar a gestão da qualidade em todo o país. Já no final desta década, as dificuldades do cenário conduziram a novas estratégias que, alinhadas a políticas sólidas e bem articuladas, pudessem reduzir o atraso tecnológico e inserir o País no contexto internacional de competitividade e globalização.

Como países europeus adotavam normas internacionais de gestão de sistemas da qualidade, o Brasil teve que se adequar se quisesse exportar para tais países. Então a adoção das Normas ISO 9000 no Brasil foi ganhando força, estruturando dessa forma o Sistema Brasileiro de Certificação (SBC), o qual veio a se constituir num referencial para o País em todas as atividades de avaliação da conformidade, tanto no que se refere a produtos, como no que diz respeito a sistemas, serviços, treinamento e pessoal. No ano de 2000, vinte e quatro Organismos de Certificação de Sistemas da Qualidade eram credenciados para emitir certificação (ALGARTE; QUINTANILHA, 2000).

Seguindo na linha do tempo, o Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade do PBQT criou o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), estruturado como prêmio anual de reconhecimento de empresas estabelecidas no Brasil que se distinguem em relação à qualidade e a gestão. Então a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), criada com esse objetivo, entregou a primeira edição do PNQ no dia 12 de novembro de 1992, na categoria indústria (ALGARTE; QUINTANILHA, 2000).

Os autores dizem que, hoje no Brasil, existem duas correntes de gestão da qualidade: Gestão pela Qualidade Total e Sistemas de Gestão e Garantia da Qualidade. Inicialmente, as duas correntes seguiram caminhos paralelos. A partir de 1991 as correntes começaram a convergir, com a criação dos prêmios, como o PNQ e mais recentemente com o aperfeiçoamento da ISO 9000, revisada para incorporar (ISO 9000:2000) os princípios da gestão da qualidade, além dos conceitos de gestão sistêmica, de gestão do processo, de foco no cliente, de melhoria continua do sistema e de parceria com os fornecedores.

2.1.4 Fundação Nacional da Qualidade

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é uma entidade privada e sem fins lucrativos que foi criada em outubro de 1991 por representantes de 39 organizações brasileiras dos setores públicos e privados. Sua principal função era administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação em todo o território nacional, bem como fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

Em 2004, ao completar 13 ciclos de premiação, a até então chamada de Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) havia cumprido seu papel inicial, voltado ao

estabelecimento do PNQ, seguindo as melhores práticas internacionais. Em 2005, a FPNQ lançou projeto a fim de se tornar, até 2010, um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre Excelência em Gestão. Nesse sentido, passou a se chamar FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, nomenclatura que mantém até hoje.

Os processos de transformação da FNQ contaram com três etapas:

a) de 1991 a 1996 - desenvolver estrutura e conquistar credibilidade baseada em sólidos conceitos e critérios de avaliação da gestão das organizações;

b) de 1997 a 2003 - consolidar o PNQ como marco referencial para a Excelência em Gestão no País;

c) desde 2004 – conscientizar profissionais e empresários de todo o Brasil para a importância de uma gestão eficaz e disseminar os conceitos e fundamentos da excelência que fazem parte do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010a).

Atualmente a FNQ é o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Há 16 anos, a entidade promove a qualidade da gestão empresarial, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

2.1.4.1 Fundamentos de Excelência

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de Classe Mundial. Os 11 fundamentos são descritos de forma a explicar como são colocados em prática dentro de uma organização de alto desempenho, conforme Quadro 2.1.

Esses fundamentos da excelência, quando aplicados, trazem melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva. Além disso, potencializam a credibilidade da instituição e o reconhecimento público, aumentando o valor do empreendimento. A organização que adota enfoque de excelência se adapta mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA	
Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura de inovação	Promoção de um ambiente favorável a criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
Liderança e constância de propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas.
Orientação por processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
Visão de futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Quadro 2.1 – Fundamentos da excelência

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2008b).

2.1.4.2 Critérios de Excelência

Segundo Fundação Nacional da Qualidade (2007a) os 11 fundamentos de excelência são colocados em prática por meio de oito critérios que são avaliados continuamente pelo ciclo Planejamento, Execução, Controle, Ação (PDCA). São eles: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados. Os critérios são subdivididos em 24 itens.

Os critérios devem estar disseminados por toda a organização que almeja o sucesso, uma vez que sua função está diretamente relacionada à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus *clientes*, assim como também deve satisfazer e atender as necessidades da *sociedade* e das comunidades com as quais interage.

De posse de todas essas informações, a *liderança* estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. As *estratégias* são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, determinando sua posição competitiva. Considerando os quatro critérios apontados, tem-se a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA.

Na seqüência as *pessoas*, força de trabalho, devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício a consolidação da cultura da excelência. Com isso, é possível executar e gerenciar adequadamente os *processos*, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados. Esta etapa refere-se a execução do (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do Controle (C), são mensurados os *resultados* em relação a situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio e fornecedores. Esses resultados, apresentados sob a forma de *informações e conhecimento*, retornam a toda a organização, complementando o ciclo PDCA com a etapa (A) referente a ação.

Todas essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias em todos os níveis. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial a jornada em busca da excelência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2007).

2.1.4.3 MEG – Modelo de Excelência da Gestão®

Na série Cadernos de Excelência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2007b), o MEG é explicado detalhadamente. Seus pilares são os fundamentos, conceitos que expressam as organizações de classe mundial. Esses conceitos são expressos dentro da organização de forma tangível através de requisitos, que são características mensuráveis dos fundamentos. Esses requisitos são agrupados por critérios. Cada critério dentro do MEG são subdivididos em itens.

A representação do MEG da FNQ organiza seus oito critérios de forma sistêmica, evidenciando seu caráter interdependente e complementar, visando a geração de resultados, conforme a Figura 2.1.

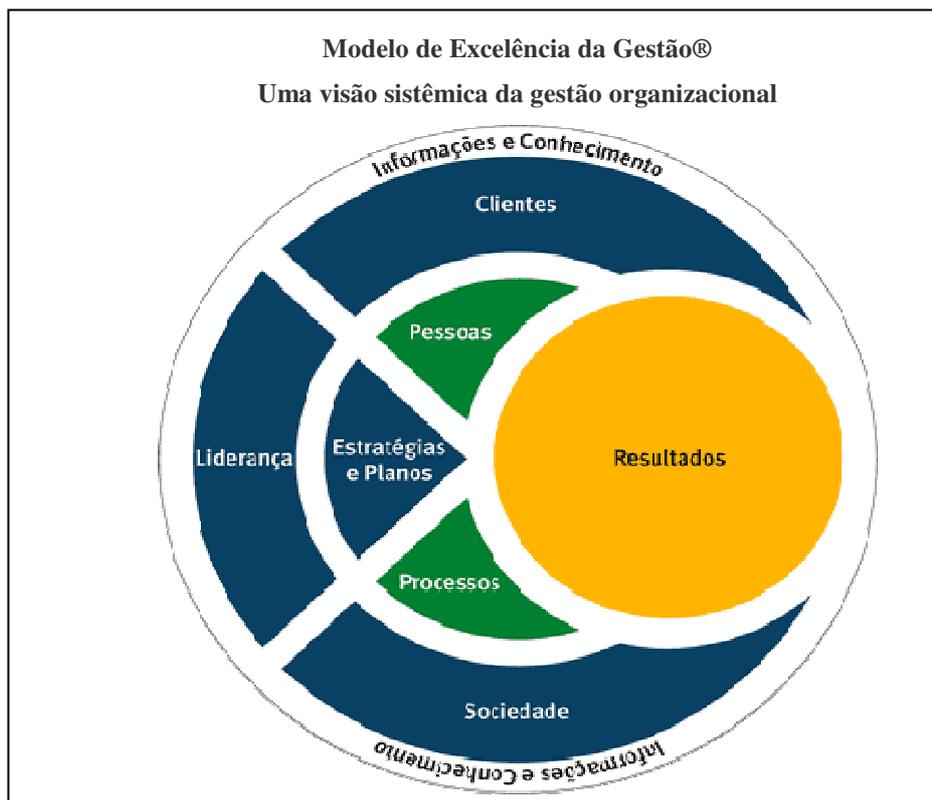


Figura 2.1 – Representação do Modelo de Excelência da Gestão
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2007b).

De acordo com o MEG, a organização pode ser considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Os vários elementos do Modelo encontram-se

imersos num ambiente de informação e conhecimento, relacionando-se de forma integrada voltada para a geração de resultados. O modelo ajuda a conduzir as organizações usuárias a patamares cada vez mais elevados de competitividade e a níveis de qualidade de Classe Mundial, tanto nas suas práticas de gestão como nos seus resultados.

A Figura 2.2 traz a Matriz Taxonomia, que faz o cruzamento entre critério e fundamento.



Figura 2.2 - Matriz Taxonômica do Modelo de Excelência da Gestão

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2009)

2.1.4.4 MEG e os Critérios de Excelência

Segundo Fundação Nacional da Qualidade (2008a) o MEG tem como uma das características mais importantes ser um modelo sistêmico com o benefício de buscar a estruturação da gestão da organização sob a ótica de um sistema.

O Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. Dessa forma o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

Na Figura 2.3 essa característica é mostrada alinhando a gestão por meio de modelos sistêmicos.

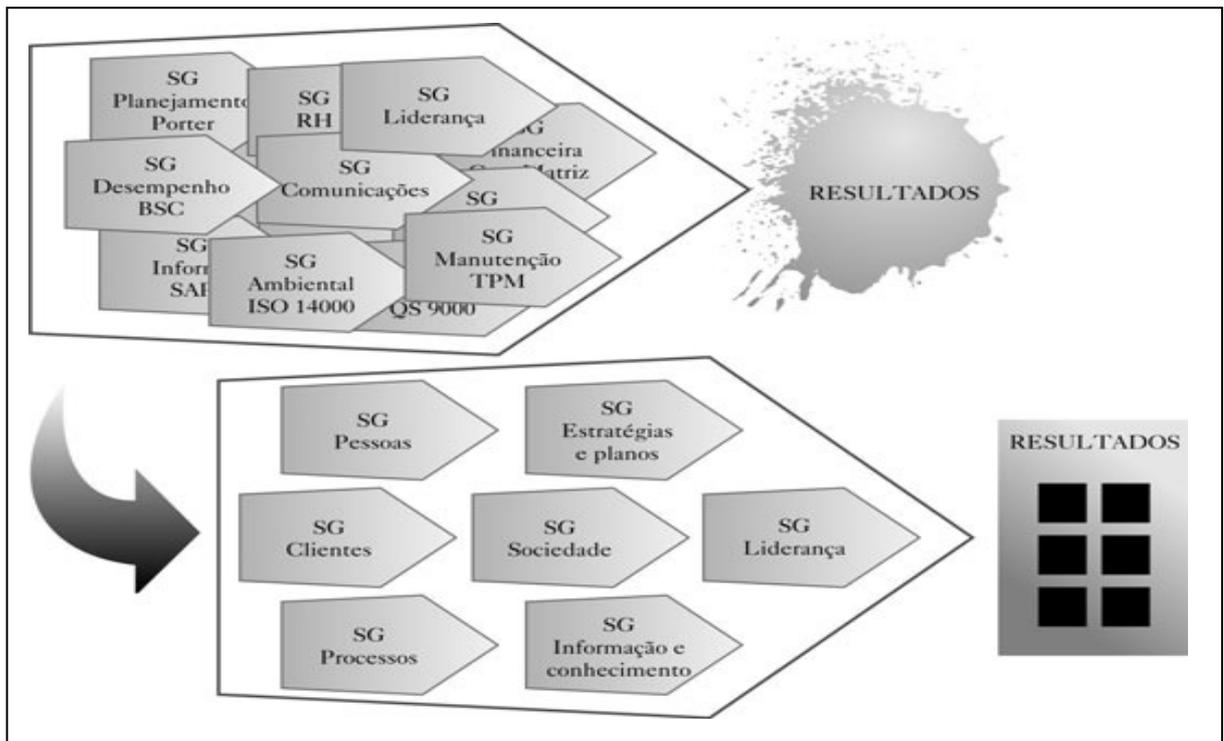


Figura 2.3 – Alinhando a gestão por meio de modelos sistêmicos
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2007a).

Quando existe uma sincronia organizada de todos os critérios, a organização consegue alinhar processos dentro de uma visão sistêmica. Seria o mesmo que dizer que todos dentro da empresa caminham na mesma direção, ordenadamente.

Além da interação das partes interessadas de forma balanceada o MEG da FNQ proporciona para a gestão da organização, um modelo completo e reconhecido mundialmente. Sua atualização é anual com base em práticas de gestão de organizações de Classe Mundial, é direcionado aos resultados do negócio, não indica formas preestabelecidas de implementação, promove o aprendizado organizacional, enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico e permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

A metodologia do MEG sustenta-se em três grandes etapas: levantamento e atualização dos fundamentos; conceituação e desdobramento dos fundamentos em requisitos; e construção de um modelo de gestão preconizado. Esse processo é executado de forma

abrangente e completa durante um ciclo de três anos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2007a).

A Figura 2.4 demonstra o método usado para a construção do MEG.

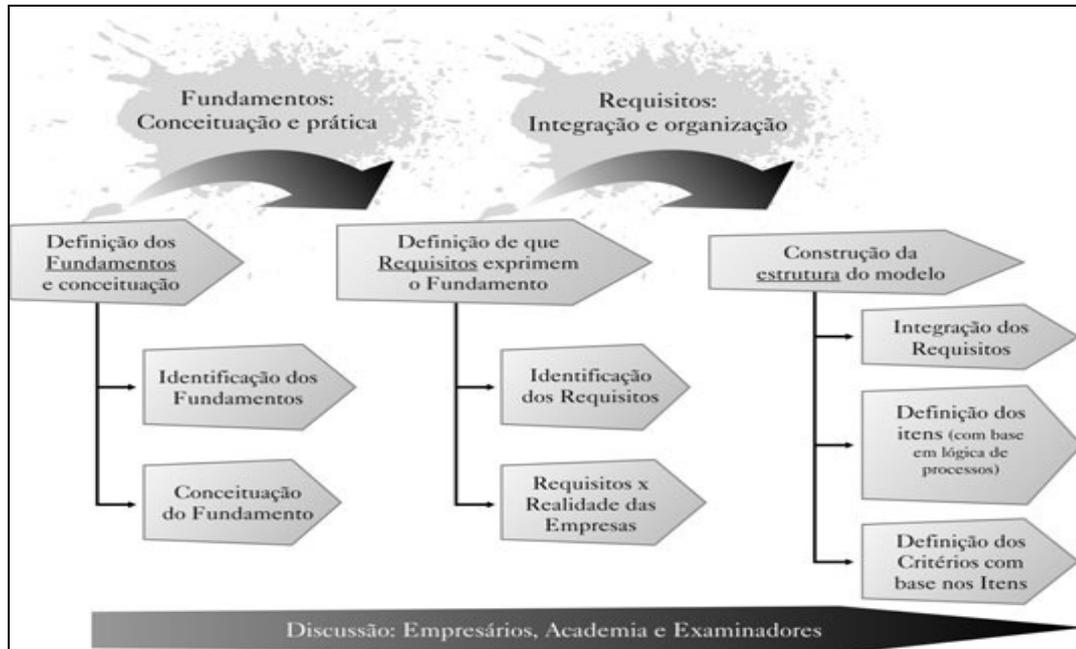


Figura 2.4 – Método de construção do MEG
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2007a).

O MEG foi construído com bases sólidas e reais. Os fundamentos são os pilares dos requisitos e os requisitos são fundamentados na realidade das empresas.

No Quadro 2.2 é possível visualizar todos os oito critérios que compõem o modelo subdividido em itens.

<ul style="list-style-type: none"> 1. Liderança <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Sistemas de liderança 1.2 Cultura da excelência 1.3 Análise do desempenho da organização 2. Estratégias e Planos <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Formulação das estratégias 2.2 Implementação das estratégias 3. Clientes <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Imagem e conhecimento de mercado 3.2 Relacionamento com clientes 4. Sociedade <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Responsabilidade socioambiental 4.2 Ética e desenvolvimento 5. Informação e conhecimento <ul style="list-style-type: none"> 5.1 Informação da organização 5.2 Informação comparativas 5.3 Ativos intangíveis 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Pessoas <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Sistemas de trabalho 6.2 Capacitação e desenvolvimento 6.3 Qualidade de vida 7. Processos <ul style="list-style-type: none"> 7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio 7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores 7.3 Processos econômico-financeiros 8. Resultados <ul style="list-style-type: none"> 8.1 Resultados econômico-financeiros 8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado 8.3 Resultados relativos à sociedade 8.4 Resultados relativos às pessoas 8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio 8.6 Resultados relativos aos fornecedores
--	--

Quadro 2.2 – Critérios e itens do MEG
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2007a).

2.1.5 Organização de Classe Mundial

A expressão Organização de Classe Mundial é utilizada para caracterizar que uma empresa está entre as melhores do mundo em gestão organizacional, independentemente de adotar um modelo já conhecido ou criar o seu próprio. São organizações que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados, promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Segundo Xavier (2008) para que a empresa atinja a excelência é necessário a melhoria em todas as áreas e, isso só será obtido pelo engajamento e colaboração de toda a equipe. Hoje não há espaço para comportamentos estanques e herméticos ultrapassados onde cada área era um mundo particular. A parceria operação-manutenção é fundamental nesse caminho e pode se dar através da formação de times em áreas específicas que podem ser utilizados para análise conjunta de falhas, problemas crônicos, desempenho de equipamentos e planejamento de serviços. A gestão de uma organização classe mundial é sistêmica e aberta.

Na Figura 2.5 pode-se ver onde se encontra uma organização de Classe Mundial, quanto ao nível de maturidade.

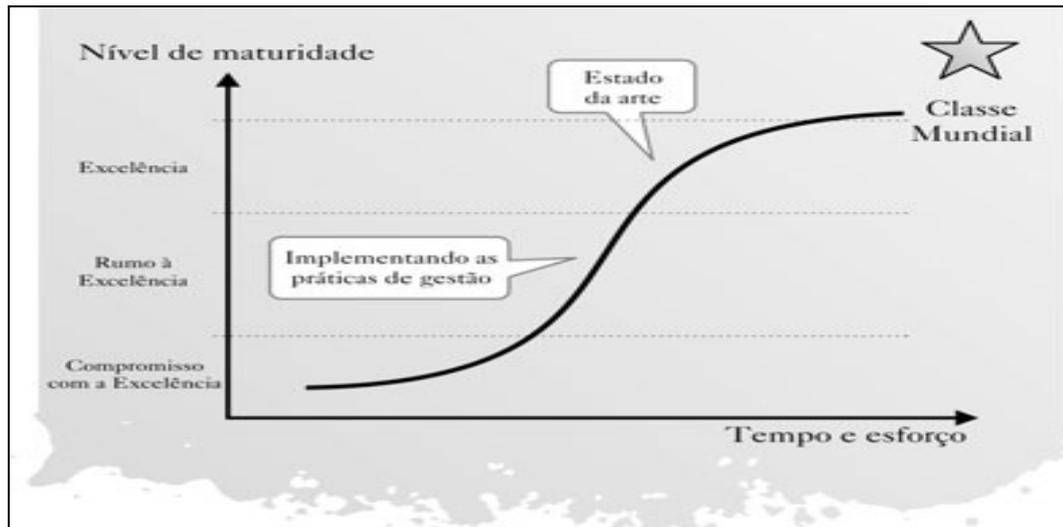


Figura 2.5 – Evolução e estágios de maturidade da gestão
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2007a).

3 TEORIA DE FOCO

O diferencial competitivo desse início de século, para organizações que enfrentam os desafios de um cenário mais dinâmico é considerar as pessoas como solucionadoras de problemas. Segundo Kaplan e Norton (1997) os trabalhadores do conhecimento agregam valor pelo que sabem, informam e fazem. Investir e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser um fator crítico de sucesso para as organizações. Os processos de atrair, desenvolver e reter pessoas passa por modificações de estratégias e práticas. Oliveira (2004) ressalta que a descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, assim a área antes vista como recursos humanos passou a ser chamada de gestão de pessoas.

3.1 Gestão de Pessoas

Para Demo (2008) uma das teorias que tratam da gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é a Teoria do Capital Humano. Na visão de Friedman, Hatch e Walker (2000), para dar valor as pessoas, as organizações devem ir além da noção de recursos humanos em direção a noção de capital humano.

A noção de capital humano vê as pessoas não como recursos precívalis a serem consumidos, mas como bem de valor a ser desenvolvido. Essa visão é compartilhada pelos princípios da qualidade e fundamentada nos valores da FNQ. Fica mais claro quando se conhece as duas perspectivas dessa teoria. A primeira afirma que o aumento da produtividade vem da capacitação do trabalhador e a segunda perspectiva destaca as estratégias individuais com relação a meios e fins.

Entendendo essa relação, seria o mesmo dizer que cada trabalhador avaliaria uma relação custo-benefício no que tange a constituição do seu capital pessoal, avaliando dessa forma se o investimento e o esforço empregados na formação seriam recompensados em termos de melhor remuneração pelo mercado futuramente. É um caminho de duas vias, uma troca de “favores” entre trabalhador e empresa.

Para Cattani (1997 apud DEMO, 2008), a Teoria do Capital Humano é uma derivação da teoria econômica neoclássica, ou seja, é uma atualização do indivíduo livre, soberano e racional. Com a crise do modelo taylorista-fordista, ela ressurgiu, associada a redefinição das relações de trabalho na organização. Cattani ainda destaca que essa teoria alcançou grande prestígio no fim do Século XX promovendo grandes debates relativos à segmentação do mercado de trabalho, a polivalência e a flexibilização do trabalhador, a qualidade total e ao foco nas preferências do consumidor. Temas esses discutidos até os dias de hoje.

Com a mudança de alguns paradigmas ao longo dos tempos não deixa de ser irônico constatar que a revolução tecnológica nascida para substituir as pessoas nas atividades econômicas, está, na verdade, fazendo com que as organizações fiquem cada vez mais dependentes delas e convertendo em atos concretos o que há muito tem pertencido ao mundo do discurso: as pessoas, em todos os níveis, constituem o verdadeiro capital das empresas (PASCHOAL, 2006).

Segundo o mesmo autor, muitas empresas afirmam que o recurso mais importante de que dispõem é o seu pessoal, mas poucas são as que criam padrões para contratação, medem resultados e buscam talentos para fazer carreira e não apenas para preencher uma vaga. É necessário dar muita ênfase para a gestão de pessoas, simplesmente por que a capacidade de atrair, manter e empregar bem os talentos confere um diferencial competitivo.

Se por um lado as organizações exigem cada vez mais colaboradores inteligentes e que, tenham habilidades interpessoais, sejam criativos e apresentem idéias inovadoras para garantir seu nível de competitividade, por outro, o desenvolvimento do ser humano é lento, principalmente em se tratando de Brasil, que possui um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) bastante comprometido. Em 2006 ocupou o 69º lugar, bem atrás da vizinha Argentina (36º), do Chile (38º), Uruguai (43º) e México (53º) e próximo à Colômbia (70º) e à Venezuela (72º).

Essa realidade também é consequência da racionalidade apresentada nas contribuições de Taylor, de comunicação zero e operários pagos apenas para produzir. As transformações são recentes e iniciaram a partir das últimas duas décadas, então muito se tem para evoluir nessa área (CAVALCANTI, 2009).

Bezerra (1989 apud CAVALCANTI 2009, p. 232) diz que “o sujeito é movido por forças que desconhece; o verdadeiro sentido de suas experiências esta onde sua consciência não pode chegar; ele é um trágico personagem sempre tentando compreender e interpretar as motivações desconhecidas que o governam”. Analise então a abrangência desse entendimento

no meio empresarial, na forma de controlar o indivíduo para que ele desenvolva competência ao agir em ressonância com suas emoções na busca da realização pessoal e profissional.

Os efeitos da boa gestão de pessoas nos resultados das empresas constituem fatos inquestionáveis. Se ainda existe alguma questão pendente neste tema, deve-se a dificuldade em mensurar esses efeitos. Para Ribeiro (2005) a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos.

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento da tecnologia, o forte impacto da mudança e o intenso movimento por qualidade e produtividade, surgiu uma constatação na maioria das organizações: a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantêm e conservam o status, que geram e fortalecem a inovação. São pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas (Figura 3.1).

A literatura voltada para o meio corporativo traz muitos exemplos de empresas que conseguem superar graves crises, superando até situações de insolvência e ainda atingindo a condição de empresa lucrativa. Essas histórias têm sempre dois aspectos em comum: reversão de um ambiente ruim de trabalho e uma virada no moral do pessoal em paralelo a recuperação. Afinal nenhuma empresa ressuscita sem contar com um forte compromisso e disposição para o sacrifício por parte das pessoas que nela trabalham. É impossível salvar uma empresa mexendo em todos os aspectos de sua gestão, mas deixando de operar uma transformação em sua força de trabalho (PASCHOAL, 2006, p. 4).

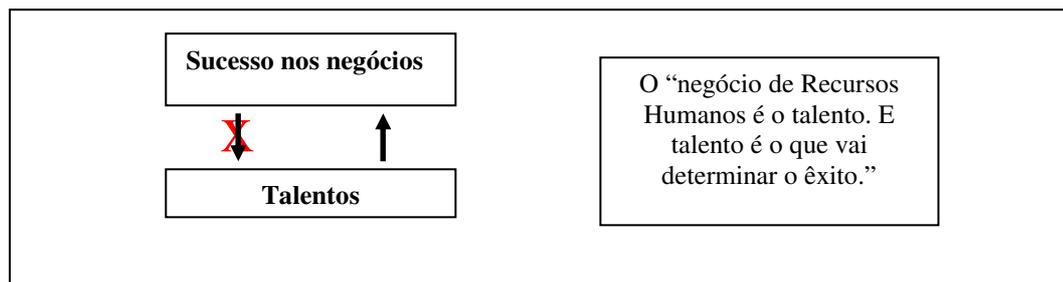


Figura 3.1 – O sucesso nos negócios é o talento
Fonte: Ribeiro (2005, p 5).

Organizações e pessoas dependem umas das outras e ambas possuem objetivos. Entre os objetivos organizacionais destacam-se: competitividade, crescimento sustentável, imagem de mercado, lucratividade, novos clientes, novos mercados, participação no mercado, produtividade, qualidade de produtos e serviços, redução de custos e sobrevivência, enquanto que os indivíduos dentro das empresas também possuem objetivos a serem assegurados como:

consideração e respeito, estabilidade no emprego, liberdade para trabalhar, melhores benefícios, melhores salários, oportunidade de crescimento, orgulho da organização, qualidade de vida no trabalho, satisfação no trabalho e segurança.

Todos esses objetivos são extremamente relevantes nas organizações que buscam a excelência. Eles são questionados, cobrados e pontuados em gestões que almejam reconhecimento e sucesso.

3.1.1 Gestão de Pessoas Alinhada a FNQ

Em entrevista concedida a FNQ em Revista, o presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) Ralph Chelotti (2007) afirma que a Gestão de Pessoas é uma importante ferramenta para o sucesso, uma vez que o relacionamento entre empresa/colaborador mudou. Antes, os funcionários eram vistos como recursos, hoje como talentos. Desde a década de 90, a gestão de pessoas vem ganhando importância e passando por um processo de transformação.

Chelotti (2007) diz que controle, padronização e rotina passaram a ser vistos como estímulo, desenvolvimento e envolvimento. A gestão de pessoas se baseia no fato de que o desempenho de uma organização depende da contribuição de quem nela trabalha e da forma como a equipe se organiza, é estimulada e capacitada. Palavras como capacitação e valorização da equipe fazem parte da estratégia das organizações que querem ser competitivas.

Equipes competitivas possuem um bom líder e gestão de pessoas passa primeiramente pelo desafio da liderança de motivar pessoas a alcançar metas e superar obstáculos. O líder tem maior capacidade de entendimento sobre o outro o que o torna uma referência na empresa. David Caruso, professor norte-americano do departamento de Psicologia da Universidade de Yale, ao participar dos Encontros FNQ em abril de 2010, ressalta que líderes são pessoas eficientes em suas posições que criam um ambiente de trabalho positivo, fazendo com que suas equipes sejam eficazes (CARUSO, 2010). Este autor finaliza dizendo que “O bom líder entende melhor o cliente, tem mais sensibilidade, é mais esforçado e executa suas tarefas de forma mais clara. O humor positivo do líder melhora a coordenação”.

Líderes e equipes eficazes são um dos caminhos para alcançar o reconhecimento de sucesso organizacional. A Fundação Nacional da Qualidade (2007b) entende que são as

peças que estabelecem e executam os processos da organização, então cuidar delas é imprescindível.

Todas as organizações são feitas por pessoas, e, se nós entendermos que isso é uma verdade, e essa tem sido uma grande diretriz do século XXI, então o importante é ter pessoas capacitadas, motivadas, comprometidas e valorizadas dentro da organização. O resto elas farão. Nesse sentido, não podemos esquecer que a liderança de uma organização também é feita por pessoas que precisam estar preparadas e motivadas para enfrentar desafios (Fundação Nacional da Qualidade, 2004, apud Fundação Nacional da Qualidade, 2007b, p. 5).

Dessa forma, não existe uma metodologia específica para gerenciar equipes de trabalho. Se antes as pessoas eram vistas como recursos com habilidade para execução de tarefas, hoje são vistas como talentos que têm seus valores e que precisam ter sua capacidade desenvolvida e mantida. Para isso, é preciso identificar competências essenciais e rever as ações que estão sendo tomadas. A estratégia de gerenciamento deve ser pautada por um processo de aprendizado contínuo.

É preciso desenvolver práticas de gestão de pessoas que tornem o ambiente agradável, façam com que todos sejam tratados da mesma forma, com liberdade, companheirismo, respeito, transparência e ética. Assim, o colaborador se sente valorizado, o que auxilia na melhora da produtividade. Não é fácil ter uma equipe motivada, não existe fórmula mágica, é preciso combinar uma série de fatores que a estimule a contribuir com a qualidade.

O sucesso da gestão de pessoas de uma organização pode ser reconhecido, parece tarefa difícil uma vez que se trata de ativos intangíveis, mas basta prestar atenção a identidade que os colaboradores têm com a companhia. Aquelas que têm as melhores práticas costumam estar no ranking das melhores empresas. Se falarmos em produtividade e faturamento elas geralmente apresentam os melhores resultados também (CHELOTTI, 2007).

Parece simples ter uma boa gestão de pessoas quando se fala das melhores empresas. Mas Chelotti (2007) afirma que é possível uma empresa pequena e com poucos recursos possuir uma boa gestão quando se trata de pessoas. O processo é mais lento, pois muitas não se deram conta da importância do papel de Recursos Humanos e não sabem como ele pode contribuir para melhorar a performance da organização. Não tem nada a ver com falta de recursos, é uma questão cultural.

Chiavenato (2010) ressalta que muitos empresários constantemente se perguntam: por que razão minha empresa não consegue alcançar níveis de excelência e fica a distância dos padrões desejados de qualidade? Quase sempre a resposta a este mantra reside (entre muitos outros aspectos) na maneira como a empresa trata seus colaboradores. Afinal, excelência e

qualidade são, acima de tudo, um verdadeiro estado de espírito das pessoas. Exige engajamento e comprometimento. Isso não se impõe e nem se compra. Isso se conquista ao longo do tempo.

O autor reforça que são as pessoas que aprendem, constroem competências, adotam critérios de trabalho, tomam decisões a respeito de ações cotidianas dentro do seu universo de atividade, utilizam tecnologias, atendem ao cliente, focam metas, objetivos e resultados a alcançar. Enfim, é a partir delas que a empresa pode se transformar em um invejável modelo de excelência.

A gestão de pessoas para a FNQ está fundamentada na valorização das pessoas. Valorizar pessoas significa assegurar seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação, criando práticas mais flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, que propicie um alto desempenho pessoal e organizacional (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

3.1.1.1 Interpretação e Contextualização do Critério Pessoas

No decorrer da fundamentação, foi dada uma abrangência no fator qualidade no Brasil e no mundo até chegar na FNQ e em seu Modelo de Excelência da Gestão. Focando, faz-se necessário a interpretação do Critério Pessoas – nível compromisso com a excelência. O caderno base usado foi o último disponível no site da FNQ, Caderno de implementação do Compromisso com a Excelência – Pessoas 2008 (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b).

Os critérios Rumo a Excelência e Compromisso com a Excelência são atualizados anualmente pela FNQ. As principais alterações efetuadas em 2008 para 2009/2010 referente ao critério 6 (pessoas) é que foram inseridos requisitos relativos a seleção, contratação e novos membros da força de trabalho e foi retirado o requisito relativo a remuneração, reconhecimento e incentivo (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010a).

A fundamentação abrange todos os requisitos do critério respeitando as últimas alterações da FNQ. Para atender ao objetivo de interpretar e contextualizar é imprescindível fazer ligações de cada item do critério com a literatura disponível para poder avaliar e entender a sua importância dentro das organizações e com relação aos outros sete critérios que compõem o MEG.

Para interpretar é preciso conhecer o critério dentro do MEG, para contextualizar é necessário aprofundar e alinhar conceitos em gestão de pessoas. O MEG inclui um critério especificamente voltado para as pessoas, em coerência com a importância que esta parte interessada representa para a gestão de qualquer tipo de organização.

É fundamental uma reflexão ao analisar o papel das pessoas dentro das empresas. Historicamente, ao se pensar nas pessoas de uma organização sempre se consideram aquelas que mantêm com ela vínculo empregatício, normalmente chamadas de empregados, funcionários ou colaboradores. Porém, devido as diversas alterações que as organizações têm incorporado ultimamente em seu gerenciamento, estes personagens não são, atualmente, os únicos que atuam nas mesmas e que contribuem para a obtenção dos resultados.

Por essa razão, os *Critérios de Excelência* expandiram o conceito de pessoas para força de trabalho como sendo: “Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

A estruturação do *Critério Pessoas*, representado como o critério de número seis (6) se baseia principalmente no fundamento *Valorização das Pessoas*, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho, bem como com um ambiente propício a participação e ao desenvolvimento. Os requisitos deste Critério se baseiam também nos fundamentos *Geração de Valor (Resultados)*, *Pensamento Sistêmico (Visão do todo)* e *Aprendizado Organizacional (Melhoria contínua)*. Têm relação direta em três itens: 1) sistemas de trabalho (6.1); 2) capacitação e desenvolvimento (6.2) e; 3) qualidade de vida (6.3) (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

Esses itens estão sendo gradualmente incorporados na gestão das organizações e muito ainda se tem a desenvolver em relação a força de trabalho. Segundo Demo (2008) no final da década de 80, duas pesquisas confirmaram a situação incipiente da gestão estratégica de pessoas no Brasil (ALBUQUERQUE, 1987; DUTRA, 1987). Ambos enfatizaram que apesar do reconhecimento da necessidade de se tratar a gestão de pessoas de forma estratégica, na prática, a participação da área se restringia a administração de processos operacionais.

Outros pesquisadores como Vennosa e Abud (1995, apud DEMO 2008, p. 28) realizaram uma pesquisa que constatou que as funções mais importantes nessa área eram recrutamento, seleção, benefícios e treinamento, privilegiando-se as atividades essencialmente burocráticas. A maioria das organizações não possuía planejamento de carreira formalizado, planejamento de pessoal e muitas sequer faziam avaliação de desempenho, não possuía

serviço social e tampouco fazia pesquisa de salários. Políticas como recrutamento interno, treinamento e administração de carreira eram pouco privilegiadas.

Mas a partir de 1995, começaram a surgir novas tendências nas estratégias adotadas pelas organizações brasileiras em função do reconhecimento da importância que passa a ter o cliente diante de um cenário de hipercompetitividade. Dessa forma, planejamento estratégico, trabalho em equipe, gestão da qualidade total, aquisição de equipamentos automáticos, planejamento das necessidades de materiais, programas de conservação de energia, terceirização, programas de qualidade de vida e segurança no trabalho foram práticas adotadas. As pessoas foram gradativamente ganhando destaque dentro das organizações.

Muitos estudiosos, entre eles, Chiavenato (1994) já defendia a importância dessa gestão. Conforme ele, a gestão de recursos humanos consiste basicamente no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, a medida que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colabora alcançarem os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Essa gestão significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando em prol da empresa e em prol do seu próprio desenvolvimento. Valores esses defendidos também pelos fundamentos do MEG.

Perceba a coerência do autor com o que diz a FNQ em relação as pessoas. Segundo ele, os principais objetivos da gestão de recursos humanos são:

- a) criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação pra realizar os objetivos da organização;
- b) criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais;
- c) alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Para que esses objetivos sejam possíveis de atingir, a gestão de recursos humanos (RH) divide-se em responsabilidades dentro de subsistemas: análise do ambiente organizacional, análise do mercado de RH, planejamento de RH, recrutamento e seleção de pessoal, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, segurança no trabalho, relações trabalhistas, treinamento e desenvolvimento, controle, responsabilidade social e auditoria de RH.

Todos esses subsistemas são atendidos pelos requisitos e marcadores do critério Pessoas. Em outras palavras, porém de forma resumida, Paschoal (2006) diz que a gestão de pessoas não é tão difícil quanto possa parecer basta manter em funcionamento quatro

mecanismos: promover a competência, promover o crescimento pessoal, remunerar adequadamente e assegurar excelentes condições de trabalho.

Para facilitar o entendimento de cada requisito do critério, seguidos de seus respectivos marcadores, serão interpretados segundo o MEG e contextualizado segundo a literatura com embasamentos de estudiosos na área de gestão de pessoas.

Sistemas de trabalho (item 6.1). Contém requisitos voltados a orientar a organização para a importância das relações entre as pessoas e do trabalho em equipe. Os requisitos levam ainda a organização a estimular a cooperação mútua e a comunicação eficaz e a criar estruturas organizacionais que proporcionem respostas rápidas as demandas dos negócios. Finalmente, a aplicação dos fundamentos *Geração de Valor e Aprendizado Organizacional* orienta a organização para a importância das formas de gerenciamento de desempenho, recompensa e remuneração como alavancadores da busca do alto desempenho e da cultura da excelência.

Nesse item a organização enfoca as formas de como proporciona para a sua força de trabalho as condições para definir e executar seus processos e inclui a forma de organização das pessoas e as condições adequadas de trabalho no que se refere a aspectos como cooperação, comunicação, autonomia, estrutura de cargos e outros. Esses aspectos são reconhecidos como importantes para que as pessoas tenham a possibilidade de utilizar plenamente seu potencial. Os requisitos deste item incluem também as práticas voltadas à seleção, contratação e integração de novos membros da força de trabalho, bem como ao gerenciamento do desempenho, reconhecimento e remuneração (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a). O item é atendido pelas questões mestre de cada marcador:

a) Como a organização do trabalho é definida e implementada?

É a forma como as pessoas dentro da organização estão organizadas, como interagem entre si e como as tarefas e responsabilidades estão divididas. Por organização de trabalho entende-se a repartição das responsabilidades e autoridades, divisão por grupos, departamentos ou setores, estruturas de cargos e salários, níveis hierárquicos, grau de autonomia, programas de sugestão para que seja estimulada a participação e iniciativa (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

A organização do trabalho deve ser planejada de forma a assegurar para a organização eficiência e eficácia. Segundo Ribeiro (2005) a missão dos recursos humanos deve dimensionar e planejar as necessidades de pessoal a fim de atender as exigências do negócio e os objetivos da empresa. Deve ainda criar, atualizar e manter uma estrutura organizacional adequada ao ambiente e em relação a cargos, funções, autonomia e salários, no sentido que a

remuneração venha a contribuir com o funcionário de forma justa pelo trabalho despendido e em contrapartida com o desenvolvimento da organização.

Organizações crescem quando existe uma afinidade entre os diversos departamentos, uma visão sistêmica, defendida pela FNQ, deve prevalecer entre os vários níveis. Paschoal (2006) enfatiza que empresas que praticam excelência em gestão de pessoas têm em comum transformar dificuldades em oportunidade através de atitudes cooperadoras, proativas e sinérgicas, onde o todo é mais do que a soma das partes, além de promover transparência e velocidade nas comunicações, informalidade dentro de formalidade, valores e cultura, adaptação e mudanças.

b) Como são selecionados, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho?

Independente da taxa de rotatividade da força de trabalho, toda organização deve manter processos de seleção e contratação, tanto para assegurar o efetivo como para captar pessoas em caso de crescimento (Quadro 3.1). Esses processos podem ser terceirizados ou executados pela própria empresa. As práticas desse processo devem levar em conta desempenho, igualdade e justiça perante a força de trabalho. Espera-se que a organização defina práticas para analisar eventuais candidatos, com relação ao grau em que eles atendem a esses requisitos, e essas práticas podem se basear, dependendo da complexidade do cargo, em análise de currículo, entrevistas, testes, dinâmicas e outras formas que permitam conhecer as características do candidato. A seleção pode ocorrer primeiramente de forma interna, entre os próprios funcionários e também externamente, buscando candidatos fora da organização. O recrutamento interno apresenta uma vantagem importante em relação ao externo, pois pode oferecer oportunidade de carreira aos funcionários (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

Em concordância com esse marcador toda organização deve ter um processo para selecionar, e o ideal seria levar em consideração desempenho, igualdade e justiça. Para Ribeiro (2005) o processo de admissão engloba três fases: recrutamento, seleção e ambientação. Recrutamento é o sistema de informações que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, ele pode ser interno ou externo, seleção é a escolha da pessoa que melhor atenda as exigências do cargo e a ambientação é como a organização vai integrar o novo funcionário a cultura organizacional.

Já para Cappelli (2003) o processo de contratação abrange seis fases básicas: definição dos requisitos do cargo, recrutamento dos candidatos promissores, entrevistas, avaliação dos candidatos, tomada de decisão e proposta de contratação. Existem processos mais sofisticados

que incluem testes psicológicos e testes práticos. Dutra (2008) afirma que as empresas mais desenvolvidas estão selecionando e contratando pessoas baseadas na gestão por competência.

Aspectos analisados	Abordagem Tradicional	Abordagem por Competência
Horizonte profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender a demandas presentes e futuras
Processo de escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica
Ferramentas de escolha	Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional na empresa
Contrato psicológico	Contrato construído visando a determinada posição na empresa	Contrato construído visando a uma carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromisso da organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória

Quadro 3.1 – Diferentes abordagens para a captação de pessoas
Fonte: Dutra (2002, p. 63).

Após a contratação de novos membros, é importante que a organização desenvolva atividades de integração, com o intuito de assegurar que as pessoas contratadas conheçam a organização, sua cultura, seus valores, sua forma de trabalho, segurança, horários e regras. O importante é que o novo contratado se sinta integrado com o ambiente em que irá desenvolver suas funções.

A ambientação, umas das fases propostas por Ribeiro (2005), é fundamental. Afinal, como integrar o novo empregado ao ambiente da empresa? As políticas básicas de funcionamento da empresa devem ser explicadas e as informações sobre segurança, equipamento de proteção individual, normas, regras, uniformes, horários, função do cargo devem estar claras a nova pessoa. Uma visita nas dependências da empresa é necessária além de uma apresentação a diretoria, colegas de trabalho e demais funcionários de outros setores.

Se o processo de contratação e seleção for bem feito e a empresa conseguiu captar um talento, esse desafio já está superado. Então cabe ao novo contratado a parte que o fará sentir parte ou não da nova equipe. Não apenas integração é essencial como também a retenção dessa pessoa. Será possível manter os funcionários produtivos e felizes? Como anda a rotatividade? E o índice de absenteísmo? Esses são alguns dos desafios das organizações (CAPPELLI, 2003).

Outra questão importante nesse marcador se refere a medição do desempenho. No nível do compromisso com a excelência o desempenho não é cobrado na avaliação da FNQ. Esse fator se refere ao nível intermediário do rumo a excelência, mas independente do nível de gestão da avaliação esse assunto é relevante e cabe comentários a ele.

Os sistemas para avaliar o desempenho podem estar associados a obtenção de metas. Mas, além das metas deve-se estimular também a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional das pessoas, onde comportamento e conhecimento são aspectos que devem ser considerados. Dessas práticas, são identificadas necessidades de treinamento.

Todo funcionário espera que a empresa, representada por seu gerente, reúna-se com ele num determinado dia durante o ano e faça um balanço de seu desempenho no período. É de interesse do funcionário saber sobre sua atuação. Dessa forma, Ribeiro (2005) ressalta o valor de uma avaliação de desempenho para a organização. Embora seja fato que muitas não acompanham nem avaliam seu pessoal, essa ferramenta é forte aliada nos índices de produtividade e satisfação.

O autor reforça algumas premissas de um programa de avaliação: medir o desempenho real e garantir que haja clareza quanto ao papel e responsabilidades do funcionário; a empresa precisa estabelecer uma relação entre a avaliação de desempenho efetuada e o reconhecimento funcional ou salarial concedido; é necessário apoio integral da direção da empresa; tem de haver possibilidade de elevar o moral interno e melhorar os resultados da organização.

Para elaborar um programa de avaliação por desempenho, a organização precisa saber claramente qual é o seu negócio; definir os objetivos, prioridades e os critérios de avaliação; estabelecer uma data para avaliação e preparar o local da reunião; realizar a avaliação e agir utilizando os instrumentos de recursos humanos: salários, treinamento, demissão, transferência etc. Em relação aos objetivos; deve ser avaliado o atual desempenho e não o potencial, os resultados de um período e os resultados alcançados.

Se o programa não gerar ação, os funcionários perdem o interesse nele e consequentemente fracassam. Deve-se também ter cuidado quanto ao número de objetivos estabelecidos, pois muitas vezes se mostra superior a capacidade da pessoa. Por fim, deve-se perguntar: a empresa realmente quer esse sistema?

Muitos gerentes falam de funcionários versáteis e polivalentes. Mas a polivalência se constrói com treinamento, educação, desenvolvimento, habilidades e atitudes. É preciso então, que os gerentes tenham a sensibilidade para perceber quando há potencial a ser desenvolvido no funcionário, tendo em mente que todas as pessoas possuem limitações.

Embora na atualização do critério, os requisitos relativos a remuneração, reconhecimento e incentivo foram retirados, ficando intrínsecos apenas dentro do marcador, cabe uma abordagem nesses tópicos por estar fortemente associado a valorização das pessoas. É por meio da remuneração que o fator motivação é muito afetado dentro das organizações.

Demo (2008) diz que a remuneração deve refletir tanto o valor do trabalho quanto a qualidade da contribuição das pessoas e de grupos, corresponde ao salário compatível com competências e formação e também salário competitivo com os oferecidos no mercado para a função. Recompensas diretas (remuneração) e indiretas (incentivos) devem ser determinadas com base na produtividade e no desempenho. Os incentivos são promoções viabilizadas por planos de carreira, claramente definidos e conhecidos por todos, seriam os bônus, participação nos lucros, funções comissionadas.

O termo reconhecimento, embora seja uma prática pouco abordada na literatura é definido na ótica de Devanna et al. (1994) como *feedback* (retorno), elogios a partir de clientes, colegas, subordinados e superiores. É fundamental para envolver as pessoas na organização. Esse envolvimento é defendido também por Sisson (1994) ao definir que os programas de reconhecimento devem elevar o senso de auto-estima dos empregados, buscando aumentar seu bem-estar e seu envolvimento com a organização.

Mathis e Jackson (2003) afirmam que o reconhecimento ao colaborador refere-se ao reconhecimento da própria pessoa, de seus gerentes e dos colegas pelo resultado direto do desempenho em uma tarefa. Associações profissionais e entidades de classe costumam fazer o uso de programas de reconhecimento, premiando, por exemplo, “o executivo do ano”. Da mesma forma, organizações reconhecem o “funcionário do mês” em destaque pela empresa, expondo publicamente uma foto do mesmo.

O Quadro 3.2 (página 49) apresenta as principais inter-relações do item 6.1 com os demais itens dos Critérios de Excelência.

Capacitação e desenvolvimento (item 6.2). Aplica os fundamentos *Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional*, ao reunir requisitos para dirigir os esforços da organização no sentido de assegurar as pessoas oportunidades para aprender e para se desenvolver pessoal e profissionalmente. Os requisitos deixam clara a importância de alinhar os esforços de capacitação e desenvolvimento, além de atenderem as necessidades operacionais, com as estratégias e as aspirações da força de trabalho.

As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias a fim de que os programas de treinamento incorporem as demandas delas decorrentes e também considerando as necessidades das pessoas com o objetivo de que os

programas de treinamento incorporem suas demandas de desenvolvimento para exercício das funções atuais e futuras (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

Principais Itens que influenciam	Motivos da influência	Item sob consideração	Principais itens influenciados	Consequências da influência
1.3	As conclusões da análise de desempenho devem ser consideradas para a correção de rumos dos processos relativos aos sistemas de trabalho	6.1 – Sistemas de Trabalho	6.2	A integração de novos membros na força de trabalho requer ações de capacitação
1.2	A cultura da excelência deve orientar a concepção das praticas de gerenciamento do desempenho, bem como as de remuneração, reconhecimento e incentivos		6.3	As práticas relativas a organização do trabalho, gerenciamento do desempenho, remuneração, reconhecimento e incentivos têm alto impacto no clima organizacional
2.2	As metas e iniciativas estabelecidas devem ser desdobradas para os processos relativos ao sistema de trabalho, especialmente para estimular o alto desempenho das pessoas alinhadas na força de trabalho e das equipes, assim como a cultura da excelência		8.4	Os sistemas de trabalho influenciam diretamente os resultados relativos às pessoas
4.2	As ações para a inserção de minorias na força de trabalho e para a coibição do uso de trabalho infantil influem nas práticas de seleção e contratação			
5.1	Os sistemas de informação favorecem a organização do trabalho e a comunicação eficaz entre as pessoas de diferentes localidades e área			
5.3	A necessidade de desenvolvimento e proteção de ativos humanos deve influenciar os sistemas de trabalho, assim como a estrutura de cargos, a cooperação entre pessoas e áreas, e as práticas de remuneração e reconhecimento			
6.1	O clima organizacional influencia diretamente o desempenho das pessoas e das equipes			
7.1	O desenho dos processos de agregação de valor deve influenciar a organização do trabalho			

Quadro 3.2 – Principais inter-relações do item 6.1
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2007).

c) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas, considerando as estratégias da organização e as necessidades das pessoas?

Para assegurar o pleno potencial da força de trabalho, a organização deve proporcionar capacitação e desenvolvimento. Capacitar é dotar as pessoas dos conhecimentos e habilidades necessários para a correta realização das tarefas sob sua responsabilidade; desenvolver é

proporcionar evolução contínua das capacidades das pessoas, de modo a habilitá-las a desenvolverem atividades cada vez mais complexas. Primeiramente a organização deve saber identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento, podendo ser através da avaliação de desempenho, através das estratégias e planos da organização e através de não conformidades. Esse marcador destaca a importância de líderes e pessoas da força de trabalho em participar do processo de identificação, trazendo maior profundidade nas análises e engajamento nas conclusões (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008b).

Para Marras (2002) um fator incentivador da motivação para o trabalho é a possibilidade que o trabalhador tem de poder visualizar a médio e longo prazo uma trajetória ascendente na sua carreira profissional. Refere-se a possibilidade de adquirir maiores conhecimentos, desenvolver suas habilidades e depurar suas atitudes.

Até a década de 90, ainda sob a égide da Lei nº 6.297, que incentiva as organizações a investir em treinamento, a massa de trabalhadores brasileiros elevava progressivamente o seu potencial, aproximando-se dos níveis médios dos europeus e americanos. Empresas renomadas como a Nestlé, por exemplo, implantaram Centros de Treinamentos (CTs) de ponta, ao nível de modelos mundiais.

Porém, em dezembro de 1990 a referida Lei foi abolida, fazendo com que a qualificação, a formação e a especialização da mão-de-obra no Brasil fossem estancadas. Então, organizações não mais investiam em programas de treinamento e desenvolvimento, pelo simples motivo que teriam de assumir diretamente todos os custos relativos a isso. Aliado a isso, soma-se o episódio da globalização, que trouxe transformações no perfil do emprego e ocasionou inclusão social.

Esses dois agravantes obrigaram as organizações a repassar a responsabilidade ao empregado. Se quisessem manter o emprego deveriam se qualificar, muitas vezes por sua conta e risco. Para tentar compensar o desastre, criou-se o discurso “capital intelectual” das organizações, uma vez que se estava na era do conhecimento.

Mas é necessário entender que as organizações precisam de suas pessoas, então buscam alternativas para capacitar e desenvolver sua força de trabalho, mesmo diante da disparidade existente (na Europa, 80% dos investimentos em treinamento são de responsabilidade do Estado através de escolas técnicas) (MARRAS, 2002).

Investir tempo e dinheiro em capacitação e desenvolvimento exige planejamento para proporcionar o treinamento certo e é esta a função que o gerente desempenha para ajudar as pessoas a melhorarem seus conhecimentos e habilidades. Dessa forma a equipe torna-se mais feliz e produtiva, sendo altamente compensador para a organização (PASCHOAL, 2006).

Borges-Andrade (1998, apud DEMO, 2008) vai ainda mais além e afirma que a investigação sobre treinamento de pessoal deve ser dirigida para incorporar os aspectos psicossociais dos indivíduos, como comprometimento organizacional e para integrar o sistema de treinamento aos seus suprassistemas, como política e cultura organizacional.

Marras (2002) afirma que as empresas que não adotarem modelos flexíveis de trabalho e de relacionamento, adaptando suas políticas as necessidades dos seus trabalhadores, não conseguirão sobreviver. Neste ponto é que se faz necessário uma gestão de pessoas realmente estratégica, que se preocupe fundamentalmente com a questão das necessidades reais dos trabalhadores.

Durante o diagnóstico dessas necessidades, devem ser levantados todos os dados para a real finalidade do treinamento, garantindo que ele não perca seu objetivo principal no meio do processo. Gerentes e equipes de recursos humanos devem ficar atentos aos tipos de treinamentos, aos setores onde serão aplicados, a quem se destina e aos métodos que proporcionarão melhoria aos conhecimentos, habilidades e aptidões que os funcionários precisam (BOHLANDER et al. 2003).

As necessidades devem ser buscadas para atender o melhor desempenho individual e, conseqüentemente, da empresa. Carvalho (2001) define que o levantamento de necessidade de treinamento é o diagnóstico mais amplo e completo de três áreas principais:

Análise da Empresa: indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento se faz, de fato, necessário e inadiável. Análise do Trabalho: identificação de como deve ser feito o trabalho do funcionário a ser formado. Análise do Comportamento do funcionário a ser treinado: Caracterização dos conhecimentos, habilidades, e atitudes do colaborador a ser formado (CARVALHO, 2001 p.29).

Outra forma de gerar um levantamento das necessidades de treinamento é através da “avaliação de competências”, atrelado ao subsistema de Conhecimento, Habilidade e Atitudes (CHA). A avaliação busca identificar se o “CHA” que as pessoas possuem e aplicam no seu dia-a-dia de trabalho é o mesmo que a organização precisa para atingir suas metas e alcançar os resultados esperados (RUANO, 2007).

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2007a) as necessidades a serem compatibilizadas são: necessidades operacionais da organização (são aquelas voltadas para garantir o desempenho das operações associadas ao desempenho das pessoas para executar os processos); necessidades estratégicas da organização (são aquelas voltadas para assegurar a preparação das pessoas para as necessidades futuras da organização); necessidades das

pessoas (são aquelas voltadas para desenvolver as pessoas e capacitá-las para seus novos passos de carreira).

Complementando o marcador, Paschoal (2006) aponta que muitas das ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ocorrem a medida que surgem as necessidades. Essas ações devem ser administradas de forma sistemática, assim asseguram que os investimentos tragam retorno.

Procedimentos usuais no trato da questão de maneira sistemática: defina o que espera dos seus colaboradores em relação ao cargo que ocupam, planos, metas, objetivos e filosofia de sua empresa; avalie os colaboradores em relação ao que se espera deles; faça um diagnóstico da capacitação conforme cada colaborador com o perfil desejado e verifique se existem aspectos não atendidos; faça uma previsão das necessidades futuras da empresa tanto em relação aos planos e projetos como em relação a preparação de substituição de pessoas-chave, e verifique as qualificações que deverão ser atendidas; planeje os eventos, estime os custos e estabeleça uma ordem de prioridade; estabeleça resultados a alcançar, defina os efeitos esperados para cada evento e formas de avaliá-los; implemente o plano, tome providências para que os eventos programados ocorram nas datas previstas; avalie os resultados dos eventos ocorridos; realmente anualmente o plano de T&D (Paschoal, 2006. pg 54,55).

O levantamento das necessidades de treinamento deve ser tratado com muita atenção, para que não desvie o foco de sua finalidade, atendendo assim carências pessoais, de mudanças do mercado e, principalmente, que atenda as particularidades da empresa.

d) Como são definidos os programas de capacitação e desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?

Os programas de capacitação podem ser ministrados de forma externa com entidades especializadas ou de forma interna com monitores da própria empresa, cursos abertos ou fechados, cursos em sala de aula ou treinamento no próprio ambiente de trabalho, auto-estudo por meio de literatura orientada, jogos, trabalhos em grupo, cursos intensivos, conferências e estágios. A maneira como desenvolver cabe a organização escolher, mas a eficácia do resultado dependerá da correta compatibilização dos programas com as necessidades das pessoas envolvidas. Uma atenção especial deve ser dada ao pessoal operacional, proporcionando cursos de curta duração com o máximo de aproveitamento (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

Quando as necessidades dos colaboradores forem detectadas, a organização deve dar a máxima atenção na elaboração do planejamento dos programas. Muitas vezes a forma de realização compromete toda a eficácia.

Segundo Kanaane e Ortigoso (2001, apud LUSTOSA et al. 2008, p. 76), “o grande desafio dos programas de Treinamento e Desenvolvimento consiste em evidenciar e “fazer o marketing” dos resultados, sedimentando a eficácia da aprendizagem e demonstrando sua efetividade, quanto ao desempenho e potencial dos colaboradores diante de novas demandas apresentadas”. Os programas de treinamento devem contextualizar e aproximar os colaboradores do seu ambiente, da missão, visão e objetivos da empresa, do significado do trabalho e seu desenvolvimento.

Cappelli (2003) defende que a aprendizagem depende da maneira de como se desperta o interesse do aprendiz pelo programa proposto. É preciso que a pessoa seja plenamente convencida de que o programa de treinamento do qual participa vale a pena ser seguido. A maioria das pessoas se mostra disposta a aprender, se ficarem sabendo como, em que e por que se beneficiarão ao adquirirem novos conhecimentos e novas habilidades. Da mesma forma a organização deve saber dos benefícios que a pessoa instruída pode gerar no seu trabalho contribuindo para o alcance de objetivos e metas.

Para que um processo de treinamento seja realizado de forma eficaz, segundo Dessler (2002, apud DEMO, 2008), ele deve ter cinco etapas: análise das necessidades, projeto instrucional, validação, implementação e avaliação. Abbad (1999 apud DEMO, 2008) apresenta as etapas em linhas de investigação em treinamento e desenvolvimento: avaliação das necessidades de treinamento, projeto de treinamento, características dos treinados, métodos de treinamento, contexto de treinamento, treinamento de clientelas específicas, validação e avaliação do treinamento.

As etapas pouco se diferenciam, mas ambos os autores concordam que a efetividade de um programa de treinamento pode ser avaliada pelas medidas de reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Para a empresa Dana Albarus (2003 apud FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2007a) os níveis de avaliação de um programa de treinamento passam pela reação, apreensão, aplicação e resultados.

Ao identificar programas de capacitação deve-se também considerar as estratégias da organização, que por sua vez estão ligadas a cultura organizacional. Para apoiar uma cultura de excelência as organizações precisam assegurar que seus programas de capacitação sejam utilizados de forma eficaz incorporando um conjunto de princípios que a FNQ sintetiza em seus fundamentos como sendo a base para o estabelecimento de práticas de gestão e exercendo assim forte influencia na forma como as pessoas se comportam no dia-a-dia da organização.

Segundo Cappelli (2003) a cultura é fator importante para atrair candidatos qualificados e para manter os funcionários de uma organização. O conceito de cultura organizacional é difícil de definir, analisar e articular (Schein, 2004). Devido as suas características é considerado como precioso recurso intangível. Para Barney (1986 apud BOSQUETTI, 2009, p. 657) a cultura organizacional “é a mais eficaz e durável barreira a imitação e, portanto, a mais importante fonte de vantagem competitiva sustentável”. Para o autor, “uma cultura forte encoraja a produção de resultados únicos e está cheia de ambiguidades, o que torna difícil entendê-la, quanto mais reproduzi-la em uma organização”.

A cultura influencia no clima e no aprendizado. Quando a organização consegue manter padrões em seus programas de desenvolvimento e treinamento, ela automaticamente está proporcionando a criação de uma cultura de excelência, pois os mecanismos começam a fazer parte da rotina empresarial. O conceito de cultura começou a tomar impulso dentro das organizações na década de 80 do século XX, quando Edgard Schein definiu o conceito inicial de cultura após ampla revisão de seu trabalho. Para o autor:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985, 2004 apud BOSQUETTI, 2009).

Cultura e aprendizagem estão ligadas dentro das organizações. Fleury e Fleury (2004) abordam que o processo de aprendizagem em uma organização envolve não só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno à organização, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado.

Para Dubrin (2006) a aprendizagem “é uma mudança relativamente permanente de comportamento baseada na prática ou na experiência”, ela também é a capacidade que a empresa tem de se reinventar diante de um cenário muitas vezes de incertezas e de constante mudança da realidade. A empresa é capaz de criar condições de se perpetuar no mercado a partir de vantagens próprias e de acordo com os seus recursos humanos disponíveis, as pessoas.

Paschoal (2006) alerta para os outros recursos da empresa, como os recursos materiais, financeiros e de tempo. Sabe-se que muitas vezes esses recursos são limitados e a cultura da organização não deve mudar por sobressaltos. O importante é ter um propósito firme e colocá-

lo em prática buscando efetivamente fazer as coisas funcionarem bem, depois fazê-las funcionarem melhor e finalmente fazê-las funcionarem no nível de excelência.

Outra questão chave é avaliar a eficácia dos programas de capacitação, sendo essa avaliação uma grande oportunidade de melhoria contínua. Entre as várias formas de avaliação, existe a chamada “avaliação de reação”, realizada ao final do curso de treinamento onde o pessoal opina sobre o curso. Porém, o requisito deste marcador vai além dessa avaliação, uma vez que esta deve avaliar a eficácia em relação ao alcance dos objetivos operacionais e as estratégias da organização, implicando em uma avaliação ainda maior, que leva em conta os resultados operacionais após o curso e o andamento dos planos de ação.

Conforme descrito anteriormente, Borges-Andrada (1998 apud DEMO, 2008) considera que o treinamento é integrante de um conjunto diversificado dos possíveis efeitos desse treinamento, uma vez que, ao mesmo tempo em que investimentos crescentes são demandados em treinamento, por conta de novas tecnologias de trabalho ou esforços de modernização, ocorre uma forte tendência de descentralização da execução dos treinamentos. Assim, a consequência, apontada pelos autores é o exercício do controle da qualidade via monitoramento de efeitos. Entretanto,

tal monitoramento precisa ir além da constatação de que alguém gostou de um treinamento, aprendeu algo e utilizou o que aprendeu. É preciso conhecer melhor a diversidade dos desempenhos no trabalho que podem ser relacionados ao treinamento e também saber o que pode ser realizado para ampliar os efeitos ou impactos positivos dos treinamentos (DEMO 2008, p. 95).

A avaliação é a melhor oportunidade para a melhoria contínua dentro das organizações. Carvalho (2001) aborda que “o desenvolvimento contínuo e integral se processa através de três principais fatores: educação, que é a contínua reconstrução da experiência pessoal de cada um de nós por toda a vida; instrução, que é a formalização do processo educativo em seus vários graus, e o treinamento cuja finalidade central é proporcionar ao indivíduo um desempenho adequado em seu trabalho”.

A principal estratégia para o desenvolvimento do treinamento é ter uma estrutura muito bem desenvolvida pela empresa, para dar condições ao bom desempenho dos colaboradores. Kanaane e Ortigoso (2001 apud LUSTOSA et al. 2008, p. 76) comentaram que “presentemente, em aliança com o gerenciamento das funções organizacionais, as empresas têm buscado administrar suas múltiplas interações, inclusive com o meio ambiente, de forma integrada”. O treinamento é um processo cíclico, no qual as empresas devem diagnosticar o

ambiente, implantar o treinamento e fazer a sua avaliação, para atingir os níveis de desempenhos estabelecidos.

Programas de capacitação e desenvolvimento objetivam o aprimoramento da força de trabalho. Desenvolvimento pessoal é o alcance de níveis crescentes de satisfação e bem-estar. Desenvolvimento Profissional é o crescimento na carreira, voltados a postos mais complexos e com maior responsabilidade. Para estes desenvolvimentos existem métodos de orientação e aconselhamento, métodos de empregabilidade e métodos de desenvolvimento de carreira.

Atualmente está muito em alta um processo destinado a apoiar uma pessoa a ter uma vida melhor tanto no trabalho quanto pessoalmente, é o chamado *Coaching*. Conforme Seara (2010) o *coaching* executivo é o mesmo que desenvolvimento de competências identificadas como chave para o aprimoramento.

Como o MEG aponta que o desenvolvimento deve ser integral ao indivíduo, no *coaching* executivo existe muita similaridade e contextos diferentes de aplicação:

- Competências e Habilidades - foco no projeto atual ou apoio para uma situação específica.
- "Performance" - foco no cargo e demandas atuais, visando uma plena expressão de força profissional.
- Desenvolvimento - foco em responsabilidades de cargo futuro ou no futuro da carreira, fortalecendo competências agora para estar pronto na hora de assumir novas responsabilidades e responder a altura de desafios e novas oportunidades.

O Quadro 3.3 (página 57) apresenta as principais inter-relações do item 6.2 com os demais itens dos Critérios de Excelência.

Qualidade de vida (item 6.3). Reúne os requisitos relativos à manutenção do clima organizacional e da qualidade de vida. Esses requisitos abordam a preservação da integridade física das pessoas, representada pela saúde ocupacional, segurança e ergonomia. Abordam, também, a busca do bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, bem como a necessidade da avaliação da sua satisfação. O atendimento a esses requisitos é condição fundamental para a retenção de talentos e para que a força de trabalho contribua para os resultados da organização, por meio da plena utilização de suas capacidades (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

Principais Itens que Influenciam	Motivos da influência	Item sob consideração	Principais itens influenciados	Consequências da influência
1.2	A mudança cultural necessária para facilitar a concretização das estratégias deve subsidiar os programas de capacitação e desenvolvimento	6.2 – Capacitação e Desenvolvimento	5.3	O desenvolvimento do ativo humano depende fortemente das ações de capacitação e desenvolvimento
1.3	As conclusões da análise de desempenho devem ser consideradas para a correção de rumos dos processos relativos a capacitação e desenvolvimento		6.3	As práticas de capacitação e desenvolvimento impactam o clima organizacional, pois são fatores importantes para a satisfação das pessoas
2.2	As metas e iniciativas estabelecidas devem ser desdobradas para a melhoria dos processos relativos a capacitação e desenvolvimento		8.2	O grau de capacitação das pessoas de linha de frente com o cliente impacta na satisfação dos clientes
4.2	As ações de conscientização da força de trabalho nas questões relativas a responsabilidade socioambiental podem representar necessidades de capacitação e desenvolvimento		8.4	Os processos de capacitação e desenvolvimento influenciam diretamente os resultados relativos às pessoas
5.3	A necessidade de desenvolvimento e proteção de ativos humanos deve influenciar os programas de capacitação e desenvolvimento			
6.1	A integração de novos membros na força de trabalho requer ações de capacitação			
7.1, 7.2, 7.3	Os programas de capacitação e desenvolvimento devem atender às necessidades operacionais			

Quadro 3.3 – Principais inter-relações do item 6.2
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2007a).

e) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?

Em coerência com o fundamento *Valorização das Pessoas*, é esperado que organizações que buscam a excelência dêem grande prioridade a preservação da integridade física de sua força de trabalho, razão pela qual as práticas voltadas para a saúde ocupacional, segurança e ergonomia devem ser tratadas com atenção. Para isso, as empresas devem estabelecer métodos que identifiquem os perigos e riscos envolvidos em suas operações e definam formas de reduzir sua importância ou, mesmo, de eliminar os riscos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2007a).

A legislação brasileira contém exigências relativas a saúde ocupacional, segurança e ergonomia, o que já assegura a existência de algumas práticas mínimas, tais como o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e o Controle Interno de Prevenção de Acidentes (CIPA).

É inadmissível nos dias atuais que uma empresa não se preocupe com a integridade física de seus trabalhadores. Para isso precisa levantar os riscos e perigos de sua atividade profissional a fim de proteger sua equipe através de Equipamento de Proteção Individual (EPI) a proporcionar no mínimo práticas como o PCMSO e o PPRA, já previstos em lei.

Paschoal (2006) aborda que a ideia de que o colaborador deve deixar suas questões pessoais do lado de fora da empresa está superada, mas não eliminada da vida corporativa. Primeiro porque isso não tem como acontecer, afinal ninguém consegue se transformar em outra pessoa ao ingressar no ambiente de trabalho. Segundo porque a vida do trabalhador faz parte da empresa e vice-versa. Quanto mais a empresa faz parte de trabalhador melhor para ela e quanto mais saudável for a vida do trabalhador, mais saudável será a vida da empresa.

f) Como a satisfação das pessoas é avaliada?

Em coerência também com o fundamento *Valorização das Pessoas*, as empresas devem estabelecer métodos que identifiquem o bem-estar, a satisfação e a motivação da sua força de trabalho. Uma pesquisa de satisfação (pesquisa de clima organizacional), normalmente é um instrumento direcionado principalmente para a avaliação (marcador "f"), visto que ela solicita a avaliação de diversos fatores pré-determinados. Para que também atenda ao requisito do marcador "e" (identificação), ela deve permitir que o pesquisado opine também sobre a importância dos fatores ou tenha uma abertura para a citação de fatores que não estão incluídos na pesquisa. Outras formas de identificar os fatores podem ser por meio de reuniões com amostras da força de trabalho, de entrevistas de avaliação de desempenho ou de qualquer outra atividade sistemática em que as pessoas sejam estimuladas a falar sobre os assuntos que consideram importantes para seu bem-estar, satisfação e motivação (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008a).

Bem estar, satisfação e motivação estão diretamente associados com qualidade de vida no trabalho (QVT) que foi introduzida publicamente no início da década de 70, e significa condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados. Ela afeta diretamente os fatores desse marcador, automaticamente afeta os índices de produtividade do trabalhador e da empresa (VIEIRA, 1996).

Marras (2002) defende que a questão da satisfação no trabalho e satisfação dos trabalhadores são cruciais no contexto empresarial. É preciso que a organização reconheça a gestão de pessoas em sua estrutura orgânica como área estratégica, assim conseguira instrumentalizar eficazmente essas questões. Outro ponto fundamental é a empresa conseguir neutralizar os fatores de desmotivação, com isso facilitará o florescimento do espírito motivacional, do comprometimento e da colaboração entre os colaboradores.

O autor acredita que quando a empresa não aposta apenas em treinamento, mas em desenvolvimento do ser humano, dando condições de criação, as pessoas se auto-envolvem pelo próprio trabalho. Essas ações levam o empregado a se sentir mais satisfeito, porque está aumentando o seu grau de empregabilidade, e hoje, aumentar esse grau, na crença do autor, é um dos fatores mais significativos no sentido de propiciar a motivação das pessoas.

Conforme está expresso no fundamento *Valorização das Pessoas*, a motivação e o bem-estar da força de trabalho impactam diretamente no desempenho da organização. Por esta razão, espera-se que ela mantenha políticas, programas, serviços e benefícios coerentes com os fatores que afetam esses comportamentos. Normalmente, algumas práticas relativas a este requisito são compulsórias, pois estão definidas em leis trabalhistas. Outras práticas podem ser objeto de acordos sindicais.

Porém, as empresas que pretendem ter capacidade de reter talentos e que buscam excelência em gestão desenvolvem práticas adicionais, adequadas as suas características próprias. Para ser capaz de reter as pessoas, a organização deve zelar para que essas políticas, programas, serviços e benefícios sejam competitivos com relação as práticas de mercado, o que acarreta a necessidade de conhecê-las. É importante destacar que o requisito deste marcador abrange toda a força de trabalho, e não somente os empregados da empresa. Naturalmente, é esperado que as práticas sejam diferentes em função da categoria de pessoas da força de trabalho.

Um ideal de clima interno para toda a empresa é aquele em que os colaboradores tenham tanto orgulho da empresa onde trabalham como sentem do trabalho que fazem nela. Como atingir esse ideal? Paschoal (2006) diz que é possível conseguir que os colaboradores tenham orgulho do trabalho que fazem dando-lhes clareza sobre a importância da contribuição do seu trabalho para o todo, atribuindo-lhes poder de decisão e reconhecendo bons resultados.

Para medir esse orgulho, a prática da pesquisa de clima organizacional ou de satisfação do colaborador é bastante antiga. Durante muitos anos foi uma ferramenta mal utilizada, sem critério. Hoje ela é imprescindível e eis algumas razões, segundo a consultoria internacional Hay, para fazer dessa prática uma rotina dentro da empresa:

- o clima organizacional tem-se constituído em um dos indicadores de resultado qualitativo nos EUA e na Europa;
- faz parte dos critérios para os prêmios de qualidade no mundo inteiro;
- 85% das empresas líderes americanas possuem pesquisas periódicas de clima organizacional;

- 100% das empresas finalistas e vencedoras do Prêmio Baldrige ou Deming realizam e gerenciam o clima de maneira sistemática;

- a gestão de clima é, acima de tudo, uma ferramenta de administração indispensável para viabilizar um processo participativo (PASCHOAL, 2006).

As organizações que buscam a excelência devem estender suas práticas de melhoria da qualidade de vida de sua força de trabalho para fora das fronteiras do ambiente da organização, por perceberem a importância de buscar a satisfação e o bem-estar de forma ampla. Essas práticas podem impactar inclusive os dependentes dos componentes da força de trabalho. Práticas nesse sentido podem estar ligadas ao esporte, a cultura ou ao lazer, podendo incluir campanhas educativas de interesse da família.

Para os autores Orborn, Hunt e Schermerhorn (2001 apud DEMO, 2008) a qualidade de vida no trabalho, viabilizada por práticas de saúde e bem-estar, é refletida como destaque nas políticas que visam a excelência empresarial, conforme ressaltado nas pesquisas de Nadler e Lawler (1983): participação e envolvimento das pessoas nas responsabilidades e nas tomadas de decisão; confiança para dar as pessoas mais liberdade e autonomia no trabalho; recompensa, criando sistemas de premiação que sejam justos, relevantes e contingentes ao desempenho no trabalho; poder de reação, tornando o ambiente mais agradável e capaz de atender as necessidades individuais.

Práticas de conforto, boas condições de trabalho e bem-estar traduzem-se em práticas de valorização dos empregados. Conforme Mathis e Jackson (2003, p. 46) a segurança física também se constitui em prática de gestão de pessoas, além de programas de qualidade de vida no trabalho, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas, criação de comissões internas de prevenção de acidentes (CIPA), aquisição e manutenção de EPIs, manutenção preventiva de equipamentos, criação de programas de assistência ao empregado para estabelecer e promover o bem-estar; promoção da saúde para encorajar o empregado a adotar um estilo de vida mais saudável através de ginástica, relaxamento no local de trabalho, palestras e informativos. Essas práticas atendem as demandas físicas e psicológicas dos trabalhadores e visa adaptar o ambiente as pessoas, conseqüentemente melhoram a qualidade de vida dentro e fora da empresa.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (2007a) a organização precisa estabelecer formas de avaliar o bem-estar, a satisfação e a motivação, de modo a assegurar a contínua adequação de suas práticas, bem como de orientar a melhoria contínua das mesmas. Os instrumentos utilizados para essa avaliação devem, obrigatoriamente, cobrir os fatores que influenciam esses aspectos.

Além disso, esses instrumentos devem cobrir todas as categorias de pessoas da força de trabalho. Diversos métodos podem ser utilizados para essa avaliação, os quais devem ser selecionados em função das características de cada organização. Uma das soluções são as pesquisas de clima organizacional, em que as pessoas são solicitadas a dar sua opinião a respeito. Qualquer que seja a solução, a empresa deve assegurar que as pessoas opinem de forma independente, sem receios ou constrangimentos. Caso contrário, há o risco de que a informação obtida não corresponda a realidade.

O instrumento deve abranger todos os níveis e permitir a apresentação e análise do resultado de forma estratificada por grupos de pessoas da força de trabalho, funções na organização e, onde aplicável, por instalações, conforme estabelecem os requisitos do item 8.4 (*Resultados relativos às pessoas*). As análises dos resultados devem embasar ações de melhoria se necessário (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010b).

Conforme mencionado a pesquisa de clima é uma das melhores práticas para se avaliar todo o ambiente direcionado nos mais variados enfoques. Em empresas menores, essa pesquisa pode ser informal, com base na observação e no diálogo, muitos fatores de satisfação e insatisfação são detectados.

Para Paschoal (2006) não existe clima organizacional saudável na ausência de uma cultura de compreensão de tolerância. Compreender e aceitar as diferenças e os problemas de cada um é um caminho para se fazer essa avaliação. A medida que o dirigente procura conhecer as formas de pensar, de agir e de reagir próprias do meio em que as pessoas vivem, das faixas de idade, de cada sexo, das religiões, vai saber o que esperar, como antecipar-se, entender melhor suas respostas e pontos de vistas e saber como se fazer entender também.

No Quadro 3.4 (página 64) são apresentadas as principais inter-relações do item 6.3 com os demais itens dos Critérios de Excelência.

O *Critério Pessoas* reúne em seus itens os requisitos voltados a selecionar, integrar, e organizar as pessoas e gerenciar seu desempenho; capacitar e desenvolver e manter o ambiente de trabalho de forma a assegurar a utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em alinhamento com as estratégias organizacionais.

Finalizando os marcadores com o que diz a literatura e sintetizando tudo o que o Critério Pessoas sugere e/ou exige das organizações, pode-se comparar em muitos aspectos com o que diz o livro “Sam Walton Made in America”, o grande empresário sugere o que considerou fundamental no sucesso da Wal-Mart:

- Divida os seus lucros com os seus colaboradores e trate-os com sócios porque assim eles o tratarão como sócio e, juntos, vocês farão um desempenho muito superior as maiores expectativas.
- Estimule a participação dos colaboradores no capital da sociedade enquanto estão trabalhando e quando se aposentarem.
- Motive seus colaboradores. Dinheiro e posses apenas não bastam; pense a todo instante em maneiras novas e mais interessantes de motivar e desafiar os seus colaboradores.
- Comunique tudo o que for possível aos seus colaboradores. Quanto mais eles souberem, mais compreenderão e quanto mais compreenderem, mais se interessarão, e quando mais interessarem não vão parar.
- Aprecie tudo o que seus colaboradores fizerem pelo negócio. O contracheque e a participação no capital compram um tipo de lealdade, mas todos nós gostamos de saber o quanto alguém aprecia o que fazemos por eles.
- Ouça todos em sua empresa e imagine formas de fazer com que falem. As pessoas, no seu ambiente de trabalho são as únicas que realmente sabem o que está acontecendo ali (Paschoal, 2006, p. 13 e 14).

Principais Itens que influenciam	Motivos da influência	Item sob consideração	Principais itens influenciados	Consequências da influência
1.1	As ações da liderança e sua interação com a força de trabalho têm forte impacto no clima organizacional	6.3 – Qualidade de Vida	1.1	As necessidades da força de trabalho são levadas em conta pelos líderes para a criação de valor. Os riscos relacionados a saúde ocupacional, segurança e ergonomia devem ser considerados na identificação dos riscos empresariais
1.3	As conclusões da análise de desempenho devem ser consideradas para a correção de rumos dos processos relativos à qualidade de vida		2.1	A avaliação do ambiente interno quanto a bem-estar, satisfação e motivação da equipe deve ser contemplada na análise do ambiente interno do processo de formulação das estratégias
2.2	As metas e iniciativas estabelecidas devem ser desdobradas para os processos relativos à qualidade de vida		3.2	O clima organizacional exerce influência no desempenho das pessoas de linha de frente do relacionamento com o cliente
5.2	A comparação de benefícios, políticas e programas de pessoal exige a comparação com o mercado		6.1	O clima organizacional influencia diretamente o desempenho das pessoas e das equipes
5.3	A necessidade de desenvolvimento e proteção de ativos humanos deve influenciar os processos relativos à qualidade de vida		8.4	Os processos relativos à qualidade de vida influenciam diretamente os resultados relativos às pessoas
6.1	Diversos fatores relativos a sistemas de trabalho impactam na qualidade de vida, tais como a forma como as pessoas estão organizadas, o nível de cooperação existente e o grau de autonomia, as sistemáticas de remuneração e reconhecimento			
6.2	A forma como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas, bem como a execução dos programas de capacitação afetam o clima organizacional			

Quadro 3.4 – Principais inter-relações do item 6.3
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2007A).

O critério Pessoas dentro do MEG tem um significado ímpar em relação aos demais critérios, pois são pessoas que lideram organizações e equipes, são pessoas que escutam o cliente e a sociedade, são pessoas que implementam estratégias e planos, são pessoas que utilizam os processos, são pessoas que conduzem aos resultados que geram informação e conhecimento. Com a detenção de informações e conhecimento, as pessoas conseguem ter dados suficientes para tomar decisões e assim iniciar um novo ciclo de gestão.

A Figura 3.2 apresenta um esquema baseado no MEG para fundamentar a vital importância do Critério Pessoas em relação aos outros critérios do modelo:

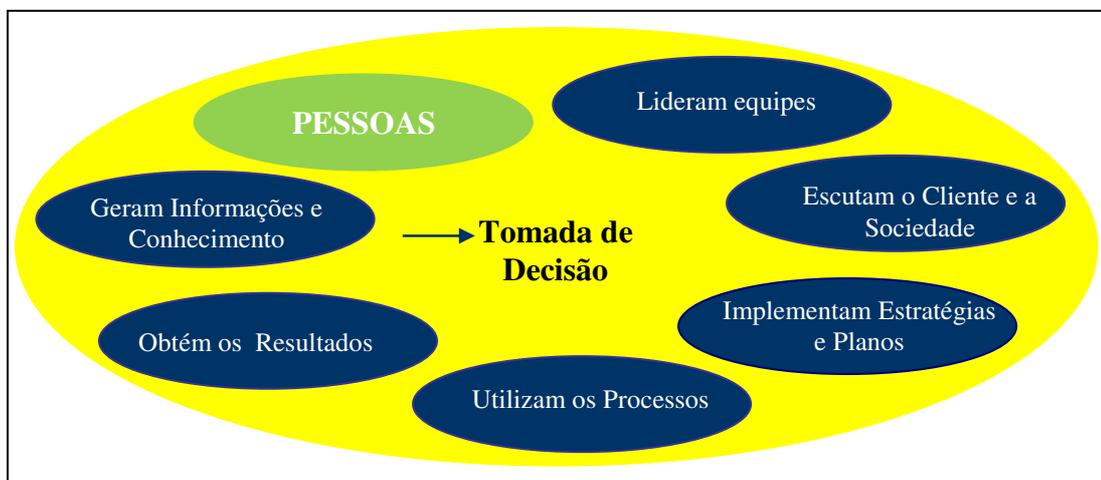


Figura 3.2 – A função do Critério Pessoas no Ciclo de Gestão
Fonte: Elaborado pela Autora, adaptado do MEG.

As pessoas dentro das organizações passam a ser um assunto estratégico e devem ser consideradas, segundo Oliveira (2004) como um dos principais fatores de melhoria da qualidade. Existem instrumentos metodológicos para a captação e interpretação das necessidades dos colaboradores, informações essas utilizadas como diferencial competitivo, proporcionando boas condições de trabalho, educação e lazer, de maneira que tais atitudes reflitam nos índices de produtividade.

3.1.1.2 Estado da Arte da Gestão de Pessoas segundo os Requisitos do MEG

É fato que o termo “qualidade total” tornou-se um objetivo comum nas empresas brasileiras. A busca contínua por métodos que garantem melhorias tornou-se um mandamento

nos meios corporativos. Qualificar é a condição para os empreendimentos que não querem perder espaço em um mundo que muda constantemente.

Se qualidade é uma melhoria contínua, dois componentes garantem resultados exitosos: pessoas e visão sistemática. Foi exatamente essa visão que elevou o Estado do Rio Grande do Sul a um patamar de liderança em termos de qualidade. Então se alguém disser que chegou ao topo da qualidade, ele só tem dois passos a dar: retroceder ou cair no precipício – palavras de Joal Teitelbaum (atual Presidente do Conselho Diretor do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade). Qualidade é o caminho a ser percorrido e aprimorado constantemente, ao rodar o PDCA, ferramenta de planejamento, desenvolvimento, checagem e ação corretiva, por exemplo, se objetiva o controle da qualidade (PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, 2006).

A organização que chega nesse patamar de excelência procura tratar com eficiência todos os setores ou departamentos. Automaticamente, as pessoas responsáveis por todas as ações encontram-se particularmente bem cuidadas. Qualquer ação dentro de uma empresa está relacionada a pessoas. Por isso, quem acha que os lucros decorrem exclusivamente da modernização e de boa produtividade está enganado (PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, 2006).

Observa-se que todos os processos ou áreas organizacionais são desenvolvidos por pessoas mesmo que de forma sutil. São elas que transformam recursos como matérias-primas, equipamentos, informação, tecnologia ou dinheiro em resultados. Por isso, cada vez mais se vêem ações e políticas específicas para proporcionar bem estar aos colaboradores.

O ponto máximo da gestão de pessoas passa primeiramente pela liderança. Organizações que buscam a excelência contratam pessoas com características específicas, com destaque para a habilidade de se relacionar e a capacidade de formação de equipes. Giacobone (2008) diz que dentro das empresas, o líder precisa saber delegar atividades, pois, com isso, conseguirá administrar melhor seu tempo no trabalho e na equipe, ajudando a diminuir a pressão. Para ser uma referência aos demais, o líder precisa ter boa auto-estima e saber repassar isso ao grupo.

Para expressar o estado da arte em gestão de pessoas segundo todos os fundamentos da FNQ e atendendo aos requisitos de cada marcador, uma empresa referência em gestão traz de modo prático como é possível desenvolver pessoas e gerar benefícios. A Suzano Papel e Celulose (Prêmio Nacional da Qualidade em 2008), traz em seu Relatório de Sustentabilidade de 2008 a trajetória para esse reconhecimento. As palavras do presidente da empresa, Sr. Antonio Maciel Neto:

Além dos importantes recordes registrados, comemoramos em 2008 uma grande conquista: o *Prêmio Nacional da Qualidade* (PNQ), o mais importante reconhecimento da excelência na gestão das organizações brasileiras, concedido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Ele é fruto do nosso empenho na adoção e na aplicação do Modelo de Excelência da Gestão, o que exigiu mudanças, adequações e a superação de uma série de desafios ao longo dos últimos anos. Encerramos 2008 com 3.540 colaboradores, que representam nosso principal diferencial competitivo, tanto para a busca de crescimento e bons resultados como para a manutenção de relacionamentos saudáveis com os demais públicos de interesse. Em continuidade ao *Projeto RH de Alta Performance*, iniciado em 2007 e responsável pelo novo modelo de estruturas e processos de trabalho da área de Recursos Humanos, nos empenhamos em oferecer aos colaboradores recursos para o crescimento profissional e pessoal, além de um ambiente seguro de trabalho. Tudo isso em linha do objetivo estratégico de transformar a Empresa em um lugar cada vez melhor para se trabalhar (Suzano Papel e Celulose, 2008).

3.1.1.3 Boas Práticas do Critério Pessoas em Organizações

São muitas as empresas que possuem uma gestão de pessoas consolidada ou que estão buscando referências. Para ilustrar o estudo, se elegeu algumas práticas que atendam aos requisitos do Critério Pessoas, desenvolvidas por organizações que buscam a excelência e o reconhecimento em sua gestão.

As práticas são apresentadas nos Quadro 3.5, Quadro 3.6 e Quadro 3.7, foram retiradas do Banco de Boas Práticas disponível na página da FNQ (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010b).

O Quadro 3.5 representa as práticas do item 6.1 Sistemas de Trabalho:

Banco de Boas Práticas	
Critério: Pessoas	
Item: 6.1 Sistemas de Trabalho	
Prática	Metodologia
Seleção e Contratação	O processo de recrutamento e seleção se inicia com a revisão da descrição do cargo, além da definição das etapas do processo, do cronograma de trabalho e da composição da banca avaliadora. O passo seguinte ocorre através de uma reunião entre a área de gestão de pessoas e a banca avaliadora, composta pelos principais “stakeholders” da função, ou seja: superior imediato, pares da área e de outras áreas, com objetivo de esclarecer o escopo da função, alinhar o cronograma, definir papéis e responsabilidades de cada um no processo e alinhar expectativas. Em seguida, é divulgado o cronograma do

continua...

...continuação

Banco de Boas Práticas	
Critério: Pessoas	
Item: 6.1 Sistemas de Trabalho	
Prática	Metodologia
	processo seletivo, para acompanhamento de todos os envolvidos. A área de gestão de pessoas mapeia os candidatos no mercado e identifica os finalistas, através da avaliação das
Seleção e Contratação	competências, técnicas e comportamentais e dos valores da empresa. Os finalistas são apresentados a banca avaliadora através de um relatório, com objetivo de garantir a avaliação imparcial dos candidatos e a transparência do processo. Em seguida, os membros da banca avaliadora entrevistam os candidatos e estabelecem um ranking de colocados no processo, para posteriormente compartilhar e trocar percepções sobre os mesmos. Com base na avaliação da banca avaliadora, a área requisitante toma a decisão final sobre o candidato aprovado. Com o encerramento do processo, a banca, o gestor e o candidato aprovado respondem a uma pesquisa de satisfação sobre o processo seletivo. Há priorização para recrutamento interno.
Seleção e Contratação	A seleção e contratação das pessoas para a força de trabalho da organização é feita por uma unidade de consultoria interna, por meio de práticas descritas na Cartilha de Gestão de Pessoas, com a finalidade de garantir a igualdade de condições a todos os participantes. Estas práticas são divididas em processos distintos de Seleção e Recrutamento Interno e Externo.
Recrutamento Interno	Permitir a participação dos colaboradores em processos de escolha para determinadas funções previstas em manual externo e, também, nas que não estão previstas em manual, proporcionando a igualdade de tratamento, é realizado por meio de provas e entrevista de seleção.
Organização de trabalho e estrutura de cargos	A prática se utiliza de muitas ferramentas e etapas como: confecção de questionário, pesquisa comparativa externa, avaliação, fórum de debates, auditoria, entrevista individual, análises, entre outras.
Divulgação da admissão de novo empregado	A integração dos novos membros da força de trabalho é realizada por meio do treinamento introdutório de ambientação, incluindo apresentação as áreas, treinamento de recursos humanos com informações sobre contrato, benefícios, auxílios, programa de qualidade de vida, carreira, política de remuneração, desempenho e desenvolvimento, treinamento básico de segurança/higiene e meio ambiente e treinamento de qualidade. Estes eventos, coordenados por um departamento ou equipe de recursos humanos são realizados com a participação de profissionais das áreas de segurança, higiene e meio ambiente, medicina ocupacional, qualidade e serviços administrativos, visando prepará-los para a execução das suas funções. Ao final do treinamento de ambientação, o novo admitido recebe o Manual do Empregado com as principais

continua...

...continuação

Banco de Boas Práticas	
Critério: Pessoas	
Item: 6.1 Sistemas de Trabalho	
Prática	Metodologia
	informações sobre a empresa. Além do treinamento introdutório
Divulgação da admissão de novo empregado	de ambientação, a empresa realiza, dentro do programa de qualidade de vida, atividades sociais periódicas com o objetivo de integrá-los. A comunicação da chegada de novos membros da força de trabalho (empregado ou estagiário) é realizada por meio da divulgação da notícia com foto pela Internet, além de apresentação pessoal às áreas.
Comunicação e Cooperação entre as pessoas	A Sistemática de comunicação e cooperação entre as pessoas promove a interação entre elas. A organização racional do trabalho e o desenvolvimento dos produtos e serviços, em diferentes níveis, envolvem toda a força de trabalho além de parceiros externos, de diferentes localidades. A comunicação é fácil e ágil, proporcionada por meio de tecnologias de última geração e do sistema integrado de informações gerenciais.
Círculo de Excelência	Programa de reconhecimento de colaboradores que se destacam em suas áreas por meio de indicações de colegas e gestores. Realizado através de um formulário disponível na intranet a cada ciclo com campanhas para a comunicação. Os objetivos do programa são: reconhecer os colaboradores “outstanding” em produtividade, espírito de equipe e satisfação do cliente; evidenciar as realizações e competências desses colaboradores, de tal forma que possam servir de exemplo a ser seguido e gerar motivação em busca de alto padrão de desempenho e resultados para a empresa. Os vencedores ganham viagens internacionais com acompanhantes e todas as despesas pagas como reconhecimento.
Gerenciamento do Desempenho	Definição individual de metas e planos de ação coerentes com os objetivos estratégicos da organização. O processo inicia-se com o desdobramento de metas e iniciativas estratégicas do Diretor para os Gerentes Executivos e segue em efeito cascata até o último nível hierárquico. A definição de metas leva em consideração o nível de participação de cada empregado e da realização de planos de ação. Para cada meta é atribuído um peso (6, 3 ou 1) conforme seu impacto. Nessa fase é negociada a necessidade de desenvolvimento e aumento do nível de competência do empregado para que ele consiga cumprir com o esperado. O processo de gerenciamento do desempenho é constituído de três etapas: planejamento, acompanhamento e avaliação final. Os fatores avaliados são: aprendizagem contínua, flexibilidade, foco no cliente, iniciativa e trabalho em equipe.

continua...

Banco de Boas Práticas	
Critério: Pessoas	
Item: 6.1 Sistemas de Trabalho	
Prática	Metodologia
Avaliação de Desempenho – Colaboradores	A avaliação de desempenho é feita por um sistema estruturado, cujo objetivo é avaliar o desempenho de cada colaborador e dar
Avaliação de Desempenho – Colaboradores	<p>“feedback”, segundo suas competências, habilidades, conhecimentos, atitudes, estilos de trabalho e valores.</p> <p>O sistema de avaliação de desempenho é composto das seguintes avaliações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - avaliação 360° (avalia a atitude dos colaboradores com base nos valores, competências e estilo do trabalho); - ficha da função (avalia competências, atitudes, habilidades e atividades relativas a função); - conhecimento (avalia o grau de conhecimento dos colaboradores nos programas); - monitoração de atendimento ao cliente (esta avaliação é apenas aos profissionais de vendas e avalia se as etapas do processo de vendas estão sendo cumpridas); - avaliação de programas/projetos (avalia a participação do colaborador nos diferentes programas e projetos) e; - resultados do painel bordô (avalia o colaborador, com base nesse painel, em relação a equipe da qual faz parte).
Comunicação dos valores e princípios organizacionais a força de trabalho	<p>Os valores e princípios da empresa são comunicados inicialmente num processo de integração.</p> <p>Esse processo seria a ambientação dos funcionários recém-admitidos, cujo foco é disseminar as estratégias da organização, políticas de gestão, programas, benefícios, normas e procedimentos, bem como a apresentação do código de conduta.</p> <p>O código de conduta tem como objetivo dar uma ampla e clara compreensão e orientação dos padrões esperados de todos os funcionários.</p>
Fábrica de Idéias	<p>A Fábrica de Idéias é um dos canais que a empresa oferece aos colaboradores para incentivar a geração de idéias e transformá-las em realidade, com objetivo de fortalecer a cultura empreendedora.</p> <p>Está disponível em local apropriado e de fácil acesso a todos, onde o colaborador ganha bônus se sua idéia for implantada na empresa.</p>
Remuneração Variável	A remuneração variável é concedida proporcionalmente ao atingimento e superação das metas por meio de um programa de participação nos resultados, de um bônus Gerencial e de uma série de campanhas institucionais.

Quadro 3.5 – Boas práticas em gestão de pessoas – Item 6.1 Sistemas de Trabalho
 Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2010b).

O Quadro 3.6 representa as práticas do item 6.2 Capacitação e Desenvolvimento:

Banco de Boas Práticas	
Critério: Pessoas	
Item: 6.2 Capacitação e Desenvolvimento	
Prática	Metodologia
Identificação das Necessidades de Capacitação e Desenvolvimento	A capacitação e o desenvolvimento profissional são uma constante na vida laboral do colaborador da empresa, iniciando já com a chegada do novo profissional. É realizado um treinamento de ambientação para conhecer a cultura da excelência, princípios éticos, valores, missão, visão, relação da empresa com seus clientes, fornecedores, concorrentes, acionistas e entes públicos. Essa continuidade faz parte da política de capacitação e desenvolvimento implementada pela empresa ao longo dos anos. Os treinamentos são realizados, com base na identificação junto as áreas, através de contato do consultor interno com as lideranças e liderados e do perfil de competências funcionais estabelecidas para os cargos.
Projeto Rota de Carreira e Aprendizagem	Esse projeto é um programa de evolução profissional e pessoal. Ele considera a estrutura organizacional das áreas, as competências e os conhecimentos relevantes para cada cargo e sua seqüência de aprendizagem, o desenvolvimento de profissionais polivalentes, e a preparação de futuros gestores, de modo a proporcionar o adequado gerenciamento de carreira pelos próprios empregados. As rotas são grandes mapas com os cargos distribuídos de acordo com seu nível na estrutura, permitindo encontrar as possibilidades de crescimento profissional e os requisitos de cada cargo, além de indicar alternativas para o aprendizado e auto-desenvolvimento das competências. A avaliação e o controle do programa são realizados de maneira interna pela pesquisa de clima e de maneira externa pela pesquisa exame das Melhores Empresas para se Trabalhar. Toda a base de estrutura de cargos e salários, associada ao mapeamento de competências, oferece um subsídio importante para a construção desta prática. As rotas estão disponibilizadas para cada diretoria da organização e asseguram que não haja centralização por parte do RH, demonstrando disseminação da prática.
Sistema CHC – Conhecimento, Habilidade e Competência	Processo de determinação e de registro das necessidades de formação individual frente o Planejamento Estratégico seguidas de mensuração dos ganhos de conhecimento, habilidade e competência de cada empregado.
Centro de Capacitação e Desenvolvimento	O modelo de estabelecimento de um fluxograma das atividades e de um eixo comum entre elas são para desenvolver atividades

continua...

Banco de Boas Práticas	
Critério: Pessoas	
Item: 6.2 Capacitação e Desenvolvimento	
Prática	Metodologia
Centro de Capacitação e Desenvolvimento	e programas educacionais de acordo com as necessidades dos públicos internos e externos. Tais ferramentas deverão ser viabilizadas por meio de cursos, capacitações, aprimoramentos e projetos de desenvolvimento de pessoal; e deverão ser norteadas por princípios metodológicos que abordem: a) os participantes como sujeitos da sua própria educação; b) a problematização da realidade; c) a socialização de maneira dialógica; d) a educação contínua.
Centros de Competência	Esses centros são elementos organizacionais virtuais estruturados com o objetivo de desenvolver uma respectiva competência, em todos os seus aspectos, na perseguição do saber e do fazer. Engloba o desenvolvimento de profissionais, processos, procedimentos, ferramentas e parcerias. O titular do centro, de reconhecido conhecimento em tal competência, responde por sua estruturação e pelas disciplinas associadas aquela competência para as quais são designados coordenadores de disciplina. Esses coordenadores, juntamente com os titulares de competências, participam ativamente na gestão de processos, desenvolvimento tecnológico e na alocação e desenvolvimento dos profissionais pertencentes a tal disciplina.
Sistema de Avaliação de Treinamento – SAT	O SAT foi elaborado exclusivamente para atender as necessidades da empresa. Avaliar treinamentos significa: obter controle sobre o treinamento; fazer retroalimentação sobre o treinamento (qualidade do treinamento); tomar decisões sobre a permanência do treinamento; fazer o treinamento funcionar.
Avaliação da Eficácia dos Treinamentos	Nesta avaliação de eficácia de treinamento há o envolvimento do gerente e de sua força de trabalho. São utilizadas fichas de avaliação. A primeira etapa da avaliação é individual e é feita após o término do treinamento. A segunda etapa consiste na avaliação final para todos com eventual tomada de ações corretivas.
Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Esse desenvolvimento é embasado em mecanismos como: avaliação gerenciamento de desempenho para todos os funcionários, plano de carreira e sucessão, “coaching”, incentivo ao aprendizado de idiomas e programa de desenvolvimento e treinamento.
Programa Desenvolvimento de Líderes	Mediante a reestruturação organizacional da empresa e diante do cenário de que 70% dos atuais líderes ou eram novos na organização ou novos na posição atual de liderança, se estabeleceu a necessidade urgente de estruturar um programa de desenvolvimento desses profissionais visando inclusive à sustentabilidade da estratégia organizacional. Esse programa foi alicerçado nos fundamentos básicos de três pilares:

continua...

...continuação

Banco de Boas Práticas	
Critério: Pessoas	
Item: 6.2 Capacitação e Desenvolvimento	
Prática	Metodologia
Programa Desenvolvimento de Líderes	o desenvolvimento da visão sistêmica de gestão, o desenvolvimento da visão sistêmica do mercado de saúde e o desenvolvimento das competências necessárias ao papel do líder. Ancorados no processo de auto desenvolvimento o programa foi construído a partir do mapeamento das necessidades dos cinco níveis de liderança da companhia que são: coordenadores, gerentes básicos e avançados, médicos e diretores, respeitando as premissas de desenvolvimento de cada um desses níveis. O programa é composto de ciclos com duração total de 15 a 18 meses e foi concebido com o intuito de configurar-se em uma abordagem fundada na equipe de líderes, superando a abordagem centrada no indivíduo, a qual é adotada por programas tradicionais de ensino de gestão. Trata-se de um programa customizado, totalmente modular, que respeita o status de desenvolvimento já conquistado pelo líder, inserindo-o somente nos módulos em que há necessidade de aprimoramento. Sempre reforçando o ponto principal do programa que é a responsabilidade de cada um pela busca contínua do seu auto-desenvolvimento. O programa propicia também a interação e alinhamento de uma visão consensual sobre problemas e oportunidades que as lideranças enfrentam diariamente, por meio de discussões interativas e cases de benchmarking.

Quadro 3.6 – Boas práticas em gestão de pessoas – Item 6.2 Capacitação e Desenvolvimento
 Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2010b).

O Quadro 3.7 representa as práticas do item 6.3 Qualidade de Vida:

Banco de Boas Práticas	
Critério: Pessoas	
Item: 6.3 Qualidade de Vida	
Prática	Metodologia
Prevenção de Acidentes e Segurança no Trabalho	O alto grau de risco envolvido na operação da empresa demanda controles e procedimentos rigorosos de segurança e prevenção de acidentes. Há diversas ações tomadas para minimizar os riscos inerentes do negócio, como: formulários de inspeção de segurança, diálogo de segurança e saúde ocupacional (realizado diariamente, por 10 minutos no início das atividades),
Prevenção de Acidentes e Segurança no Trabalho	treinamentos específicos, simulações constantes, regulamento de segurança e saúde ocupacional, autorizações prévias para

continua...

Banco de Boas Práticas	
Critério: Pessoas	
Item: 6.3 Qualidade de Vida	
Prática	Metodologia
	início de atividades de elevadíssimo risco, bem como uma estrutura completa de médicos do trabalho, engenheiros de segurança, técnicos de segurança no trabalho, além da inspeção periódica das instalações pelo próprio presidente em todas as áreas operacionais.
Programa 5 S`s	O Programa 5S`s da empresa constitui-se de um ciclo de avaliação interna e externa visando a aplicação dos conceitos da metodologia 5S. A avaliação interna é realizada mensalmente respondendo as perguntas pertinentes a cada censo gerando pontuações específicas. Já a avaliação externa é realizada semestralmente e busca validar a avaliação interna do programa. O 5S é disseminado por meio da atuação de facilitadores de nível operacional designados por cada área e capacitados anualmente. A avaliação interna atualmente é realizada pela internet, com levantamento individual de pontos fortes e oportunidades de melhorias permitindo a tomada de ações gerenciadas pelo facilitador com equipe da área. São registrados planos de ação de melhorias [plano de ação SOL (Seleção, Ordenação e Limpeza)] sempre que necessário. O resultado da avaliação interna fica explicitado nos murais internos de cada setor por meio de planilhas SOL.
Programa Viver Bem	Os principais objetivos da prática são: gerenciar o nível de stress dos colaboradores e promoção de hábitos saudáveis de vida; prevenir a proliferação de hábitos agravantes bem como doenças secundárias correlacionadas ao stress; promover o aprendizado e a capacidade de enfrentamento; incentivar a adoção de hábitos alimentares saudáveis; colaborar para a reestruturação social, familiar ou econômica dos colaboradores; reduzir os custos operacionais resultantes de acidentes de trabalho, assistência médica e reclamações de clientes. As práticas preventivas do programa são: avaliação biopsicosocial, avaliação física e planejamento econômico familiar.
Gestão do Clima Organizacional	Planejamento, pesquisa e tratamento de dados; divulgação de resultados, elaboração e implementação de planos e ações de melhoria do clima em âmbitos local, setorial e corporativo (regional); avaliação do ciclo para refinamento da prática. O ciclo dura 18 meses e são avaliados 11 fatores, que englobam 63 itens sobre os diferentes aspectos que impactam o clima organizacional.
Qualidade de Vida dos Trabalhadores	Ações de valorização, cuidados com a saúde, benefícios, desenvolvimento pessoal e capacitação de colaboradores com a finalidade de melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Banco de Boas Práticas	
Critério: Pessoas	
Item: 6.3 Qualidade de Vida	
Prática	Metodologia
Programa Qualidade de Vida	O programa de qualidade de vida na empresa (seguindo metodologia SESI-ONU-Viver de bem com a vida) promove várias ações: piquenique da integração; mateada da integração; campanhas de promoção à saúde física e mental; caminhada ecológica; orçamento familiar; biblioteca verde; visita de familiares; criação espaço verde e descontração.
Assistência aos colaboradores e dependentes – Programa de Apoio Pessoal – PAP	O Programa de Apoio Pessoal (PAP) tem como objetivo dar assistência aos colaboradores e dependentes cadastrados no sistema de benefícios da empresa. O programa oferece gratuitamente atendimento às questões sociais, jurídicas e de orçamento familiar para uma maior tranquilidade do colaborador durante a jornada de trabalho. Através do contato realizado pelo via central 0800 de forma confidencial e 24 horas, o colaborador ou seu dependente recebe atendimento e orientações e pode ser encaminhado para sessões presenciais, inclusive atendimento psicológico. Os relatórios de controle também são utilizados como um norte para a criação de novos programas de educação preventivos voltados para segurança, medicina ocupacional, treinamentos operacionais e ações diversas voltadas para o lazer e bem estar de todos os colaboradores e dependentes.
Programa de Preparação para Aposentadoria	Esta prática foi desenvolvida para auxiliar os empregados a se prepararem para a aposentadoria, orientando-os nos aspectos previdenciário, econômico psicológico e social. Todos os empregados da empresa, que se encontram na faixa etária de 48 anos (mulher) e 53 anos (homens), são convidados a se inscrever no programa, atualmente dividido em quatro módulos, onde são realizadas: palestra informativa sobre legislação previdenciária (por um consultor externo); consultoria individual para que os empregados calculem seus benefícios junto ao INSS; seminário fora da empresa, com duração de três dias; evento de sensibilização e; por último, o módulo que é um rito de passagem da condição de empregado para aposentado. É realizada uma homenagem na qual comparecem diretores, chefia imediata e colegas que acompanharam a trajetória do empregado, sendo um reconhecimento pelo tempo dedicado à empresa.

Quadro 3.7 – Boas práticas em gestão de pessoas – Item 6.3 Qualidade de Vida
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2010b).

3.2 Resultados Influenciados pela Gestão de Pessoas

É importante entender que a ênfase no resultado em gestão de pessoas é uma questão da atualidade. Toulson e Dewe (2004) reforçaram que o uso da mensuração é importante para ressaltar, nas organizações, a importância estratégica das pessoas.

Oliveira et al. (2003) classificam duas linhas básicas de pesquisa em gestão de pessoas: uma delas busca indicadores financeiros para demonstrar o impacto da gestão de pessoas, utilizando como suporte o conhecimento financeiro das avaliações de ativos e; uma segunda linha de pesquisa que busca explicações que vão além dos indicadores financeiros para analisar essa contribuição.

Cabe ressaltar que a temática das duas linhas defendidas pelo autor é diferente. Enquanto na primeira o foco de análise é o capital humano e os resultados são medidos com relação a agregação de valor ao resultado do negócio, na segunda linha a ênfase está na política e práticas de gestão de pessoas e como estas influenciam as habilidades e comportamento das pessoas para que atuem na implementação de estratégias de negócio, que, por fim, trazem retorno sobre o capital empregado.

Corroborando, está a análise de Lacombe (2004). A autora, em seu trabalho sobre a contribuição da gestão de pessoas para os resultados, ressalta que as pesquisas acadêmicas sobre o tema são muito diversas. Apresentam unidades de análises variadas, excesso de indicadores financeiros, horizontes de análise distintos, foco de indicadores diferenciados, entre outras questões.

Em função do exposto, é necessário entender um pouco mais as linhas de pesquisa para suportar uma reflexão sobre a contribuição da gestão de pessoas para o resultado organizacional.

3.2.1 Trabalhos sobre Resultados em Gestão de Pessoas

Alguns trabalhos acadêmicos sobre resultados em gestão de pessoas contribuem com a discussão iniciada anteriormente são apresentados no Quadro 3.8:

Os resultados das pesquisas reforçam a importância que as organizações devem dar as suas pessoas, uma vez que a atuação de cada integrante da força de trabalho no ambiente da empresa reflete diretamente nos resultados organizacionais.

Pesquisa		Achados
Horibe (2004)	Relatando uma pesquisa do Gallup Institute	Lucros aumentam quando os funcionários apresentam as seguintes atitudes: * sentem que tem a oportunidade de fazer o que fazem melhor, * acreditam que suas opiniões contam, * percebem que colegas de trabalho estão comprometidos com a qualidade, * percebem conexão entre seu trabalho e missão da empresa.
Ott e Dijt (2005)	Estudou 154 casas de cuidados de idosos na Holanda	* a satisfação dos funcionários está ligada a satisfação dos clientes, * a satisfação dos funcionários está ligada a treinamento, boas práticas de avaliação de desempenho e suporte de liderança.
Bassi e McMurrer (2007)	Pesquisa longitudinal em empresa de manufatura	* vendas aumentam com suporte de liderança, acesso a informação e processos inovadores de trabalho, * acidentes diminuem com suporte de liderança, acesso a informação e treinamento.

Quadro 3.8 – Pesquisas sobre Resultados de Gestão de Pessoas
Fonte: Bianchi (2008).

3.2.2 Medição dos Resultados da Área de Recursos Humanos

A área de RH está relacionada as medições dos indicadores relativos as pessoas, como rotatividade, absenteísmo, eficiência, eficácia, desempenho. É importante que o desempenho da área de RH seja medido. Phillips (1996) complementa o estudo de outros pesquisadores endereçando formas de medir a área de RH. Para isso propõe formas quantitativas e qualitativas para a realização desse processo:

- pesquisas de reputação: pessoas da organização e gestores ressaltam sua percepção sobre a área;

- auditorias: processo sistemático de analisar missão, estrutura, práticas, alinhamentos entre práticas e seus indicadores, documentação e processos de controle;
- estudos de caso: análises qualitativas sobre sucesso de implementação de processos e/ou de estruturas. Esse processo pode suportar novos recursos e investimentos na função;
- monitoramento de custos: algumas mudanças de processos ou práticas em gestão de pessoas podem ser caras. Entender esse processo para contrabalançar aos resultados dos mesmos é um processo importante;
- *Benchmarking* competitivo: comparação de processos, práticas, indicadores e resultados com outras organizações. Esse processo pode servir para sugerir novas práticas e processos, bem como analisar a forma de execução dos mesmos.

3.2.3 Dificuldades do Processo de Medição

Medir e focar em resultados é um processo altamente dependente da nova postura do profissional de RH e, para pequenas empresas, do próprio gestor. Estes devem estar constantemente atentos para adicionar valor às diversas partes envolvidas na organização (*stakeholders*) por meio de sua afetiva contribuição (valor que desenvolvem para os outros), do seu conteúdo (do valor agregado quando são realizadas as contribuições), do processo de governança (quem executa e para quem) e do desenvolvimento das competências (BIANCHI, 2008).

E esse valor adicionado deve ser medido. Focar nas medições auxilia o alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia da organização e sua implementação (ULRICH, 2001).

Porém o processo não é simples. Fitz-enz (2001) define 11 princípios para orientar o processo de medição. Alguns deles ajudam a entender as dificuldades. Transformar dados em informações para tomada de decisão não é um processo fácil, ainda mais com as medições de capital humano, que não são tão precisas quanto as financeiras. Muitas vezes, ao medir fatores intangíveis e qualitativos, existe uma crença de que não se pode demonstrar a relação causa e efeito desses fatores. Mas é importante observar que é o capital humano que alavanca os outros capitais para a criação de valor ao negócio. O sucesso nas medições, na sua maioria, está no compromisso contínuo com esse processo.

O processo de medição reforça duas questões: primeiro garantir que tudo que é medido é gerenciado e segundo, consolidar pessoas como vantagem competitiva. Resultados

organizacionais diferenciados pode ser um bom ponto de partida para verificar a gestão de pessoas em cenários competitivos nos quais pessoas fazem a diferença. Alinhar estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas com postura estratégica pode ser um fator diferencial competitivo nessas organizações.

4 A PESQUISA

Pesquisa é qualquer investigação organizada para fornecer informações para solução, entendimento ou aprofundamento de um problema. Collis e Hussey (2005) dividem as pesquisas acadêmicas sob dois paradigmas. Esses dois paradigmas, ou filosofia de pesquisa são o positivista e o fenomenológico.

Em uma pesquisa amparada pelo paradigma positivista procuram-se fatos ou as causas dos fenômenos sociais, dando pouca importância ao estado subjetivo do indivíduo; baseia-se, portanto em objetividade e precisão. Já a pesquisa suportada pelo paradigma fenomenológico é utilizada para examinar e refletir percepções para se obter um entendimento de atividades sociais e humanas. Normalmente, ela é utilizada quando não se tem muita informação sobre variáveis em um contexto ou mesmo muita teoria de suporte. Ao se realizar uma pesquisa fenomenológica, não se espera resolver um problema, mas sim fazer descobertas ou compreender razões.

Os autores descrevem as características principais dos dois paradigmas de pesquisa demonstrados no Quadro 4.1:

Paradigma Positivista	Paradigma Fenomenológico
Tende a produzir dados quantitativos; Usa amostras grandes; Interessa-se por testes de hipóteses; Os dados são altamente específicos e precisos; A localização é artificial; A validade é baixa; Generaliza de amostra para população.	Tende a produzir dados qualitativos; Usa amostras pequenas; Interessa-se pela geração de teorias; Os dados são plenos de significados e subjetivos; A localização é natural; A validade é alta; Generaliza de um cenário para outro.

Quadro 4.1 – Características dos dois principais paradigmas de pesquisa
Fonte: Collis e Hussey (2005, p.61).

A terminologia em pesquisa sofre muitas mudanças de acordo com o pesquisador e sua abordagem. Por exemplo, Creswell (1994) após se apoiar em diversos autores, decidiu utilizar os termos qualitativo e quantitativo para se referir aos paradigmas descritos anteriormente. Por outro lado, os mesmos termos podem significar, também, o processo de coleta e análise dos dados.

Como o objetivo geral desse estudo é propor práticas em gestão de pessoas estruturado no MEG (nível compromisso com a excelência) para um grupo específico de empresas e que, para isso foi necessário uma análise da sua gestão com o levantamento de práticas, o paradigma escolhido foi predominantemente o qualitativo, segundo a terminologia sugerida por Creswell (1994). O processo do trabalho é indutivo e interpretativo, suportado por um contexto específico. O conjunto de teorias servirá de fundamentação para a análise do fenômeno, de estrutura e de suporte para a elaboração da proposta.

A pergunta de pesquisa a ser respondida é: como acontece a gestão de pessoas nas empresas pertencentes a REDEMOV alinhada ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG) do Critério Pessoas da FNQ - Compromisso com a Excelência?

Essa pergunta é suportada por questões específicas como: O que diz o critério pessoas do MEG? O que diz a literatura alinhada a gestão de pessoas proposta pelo MEG? O que as empresas da rede fazem por sua força de trabalho? Quais são as práticas em gestão de pessoas que estão alinhadas com o MEG? O que pode ser proposto em gestão de pessoas para colocar as empresas da rede no estágio de compromisso com a excelência?

4.1 A Abordagem da Pesquisa

Foram abordados os temas que fundamentam a gestão de pessoas, resgatando a história da qualidade no Brasil e no mundo até chegar à Fundação Nacional da Qualidade, nos seus fundamentos e no seu Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Neste ponto o trabalho foca no Critério Pessoas, interpretação e contextualização, do Caderno Compromisso com a Excelência 2009/2010 (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009), que foi a base para a elaboração do questionário de entrevista.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2009) o critério pessoas aborda os sistemas de trabalho da organização, incluindo os processos relativos a seleção e contratação de pessoas. Também examina os processos relativos a capacitação e desenvolvimento da força de trabalho e a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

4.2 Os Procedimentos da Pesquisa

O procedimento adotado para atingir os objetivos do estudo foi a elaboração de um questionário base para a realização de uma entrevista semi estruturada com os gestores responsáveis pela empresa ou responsáveis pelo setor de recursos humanos.

Segundo Cervo (2007) a entrevista pode ser considerada uma técnica e não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. A entrevista é escolhida sempre quando há necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas. Esses dados serão usados tanto para estudo de fatos, como de casos ou de opiniões.

Essa técnica também possibilita registrar observações sobre a aparência, o comportamento e as atitudes do entrevistado, daí sua vantagem sobre o questionário. A entrevista estruturada é a mais aconselhável, podendo ser semi-estruturada com perguntas que surgem no decorrer da conversa.

O questionário da entrevista foi desenvolvido com perguntas fechadas padronizadas, de fácil aplicação, simples de codificar e analisar, também com perguntas abertas, destinadas a obtenção de respostas livres. Essas questões, conforme Cervo (2007), embora possibilitem recolher dados ou informações mais ricas e variadas, são codificadas e analisadas com mais dificuldade.

As entrevistas, realizadas na sede de cada empresa pela autora da pesquisa, foram gravadas, transcritas e documentadas digitalmente. O questionário de entrevista encontra-se no Anexo C ao final do trabalho.

4.3 A Metodologia Escolhida: O Estudo de Caso

Existem algumas metodologias de pesquisa associadas ao paradigma qualitativo de pesquisa, são elas: pesquisa-ação, estudos de caso, etnografia, teoria fundamentada e hermenêutica, entre outras. Para a realização da pesquisa empírica desse trabalho foi escolhida a metodologia do estudo de caso.

Para chegar ao estudo de caso, a pesquisa foi delineada. O delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados, seria a descrição do tipo de pesquisa, que pode ser mais de uma.

Os estudos de caso dividem-se em três propósitos segundo Yin (2005): exploratório (situações em que existe pouca teoria ou um conjunto deficiente de conhecimento e, o estudo vem a fornecer base empírica para a formação de novas teorias); descritivo (com o objetivo de descrever práticas correntes) e, explanatório (estudo em que a teoria existente é usada para entender e explicar o que está acontecendo).

Gil (2002) também concorda que estudos de caso iniciam através de uma pesquisa exploratória. Para o autor, esse tipo de pesquisa tem por objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento é, portanto bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Essa pesquisa pode tomar a forma de uma pesquisa descritiva. Cervo (2007) enfatiza que esse tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. É desenvolvida principalmente nas ciências sociais e humanas, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos. Os dados, por ocorrerem em seu hábitat natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito.

Neste estudo de caso foram analisadas 24 empresas do ramo moveleiro agrupadas em uma mesma rede. Quando o mesmo estudo envolve mais de uma unidade de análise ele é chamado de projeto de caso incorporado, pois dentro de um único caso se dá atenção a uma ou várias subunidades. O estudo de caso é visto como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2005).

O delineamento de um estudo de caso, geralmente segue as seguintes etapas: formulação do problema; definição da unidade-caso; determinação do número de casos; coleta de dados; avaliação e análise dos dados; preparação do relatório.

Os estudos de caso, em geral, representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Ele permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos desse contexto, como, por exemplo, processos organizacionais e administrativos (YIN, 2005).

Além dos propósitos e tipos de pesquisa dos autores mencionados na metodologia escolhida, Scapens (1990 apud COLLIS; HUSSEY, 2005) sugere os estudos de caso ilustrativos (pesquisa tenta ilustrar práticas novas e possivelmente inovadoras adotadas em determinadas organizações) e os estudos de caso experimentais (pesquisa examina as dificuldades para propor ou implementar novos procedimentos e técnicas em uma organização e avalia seus benefícios).

Independente da escolha do estudo de caso, Martins (2006) ressalta que a escolha por essa metodologia requer certo rigor do pesquisador por se tratar de uma estratégia com procedimentos não rotinizados. A busca pela qualidade e rigor científico é fundamental. Assim sendo, o caso deve ser qualificado como importante (trazendo uma abordagem original) e deve ser eficaz (capaz de garantir confiabilidade e validade ao estudo).

No presente trabalho, a escolha pelo estudo de caso se dá pela própria definição da questão de pesquisa, representada pela relação entre vários conceitos. Uma análise aprofundada, alinhada ao contexto deve ser feita para a verificação das relações e não-relações entre os conceitos em situação da vida real.

Os propósitos escolhidos para o estudo de caso são o descritivo e explanatório. A revisão teórica substantiva do trabalho vem caracterizar o propósito explanatório do estudo e o mesmo também será descritivo, relatando as práticas e situações correntes nas organizações em análise.

4.4 A Análise dos Dados

Conforme Gil (2002), como o estudo de caso vale-se de procedimentos de coletas os mais variados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Todavia, especificamente neste estudo é correto admitir novamente que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa, embora alguns dados sejam quantitativos.

A análise de dados qualitativa analisa as causas e os efeitos de determinada situação e envolve a obtenção de dados descritos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação do estudo, procurando assim entender os fenômenos segundo as perspectivas dos participantes (JUNG, 2003).

Tanto nos dados qualitativos quanto nos quantitativos foi usada a codificação para fazer a tabulação. Cooper (2003) diz que a codificação envolve a atribuição de números e outros símbolos para as respostas, de forma que elas possam ser agrupadas em um número limitado de classes e categorias. Ao usar números e símbolos, o código é alfanumérico, ao usar apenas números, o código é numérico.

Os dados quantitativos, presentes nas questões fechadas são mais fáceis de mensurar, registrar, codificar e analisar. Cooper (2003) reforça que há situações nas quais as informações insuficientes ou a falta de uma hipótese impedem a preparação antecipada das categorias de respostas, sendo necessário o uso de questões abertas.

Para as questões abertas, usou-se a análise de conteúdo, que mede o conteúdo semântico ou o aspecto o quê da mensagem. Sua amplitude faz dela uma ferramenta flexível e vasta que pode ser usada como uma metodologia ou como uma técnica para um problema específico. Ela foi descrita como “uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação”. O autor declara uma definição para incluir conteúdo latente e manifesto, o significado simbólico das mensagens e a análise qualitativa:

Em qualquer mensagem escrita, podemos contar letras, palavras ou frases. Podemos categorizar frases, descrever e estruturar lógica de expressões, verificar associações, conotações, denotações, aspectos persuasivos e podemos também oferecer interpretações psiquiátricas, sociológicas e políticas. Tudo isso pode ser simultaneamente válido. Em resumo, uma mensagem pode transmitir uma infinidade de conteúdos, mesmo para um único receptor (COOPER, 2003, p. 346).

A análise de conteúdo protege contra a percepção seletiva do conteúdo, garante a aplicação rigorosa de critérios de confiabilidade e validade e é receptiva a digitalização. O autor diz que a aplicação informal da análise de conteúdo de uma questão aberta com várias respostas sem a tecnologia de um *software* de lingüística é viável embora seja extremamente exaustivo. O pesquisador pode gastar muito menos tempo codificando respostas abertas e captando categorias e palavras-chaves com o auxílio da tecnologia.

Para a codificação das questões abertas, a pesquisa utilizou o *Software Many Eyes* apresentado e desenvolvido pela IBM (2010). O software fornece vários tipos de gráficos.

No trabalho foram usados dois tipos de figuras através do *software*, o *Word Tree*, conhecido como gráfico de árvore, que mostra a ramificação de como uma palavra ou frase foi usada dentro do texto, após a confirmação que essa palavra é referência nas respostas e o *Word Cloud Generator* que gera nuvens de palavras do texto fornecido. As nuvens dão mais

destaque as palavras que aparecem com maior frequência no texto fonte, ou seja, nas respostas.

Após a análise desses dados, foi realizado um levantamento das práticas de gestão de pessoas que as empresas da REDEMOV possuem compatibilizando com práticas de empresas que já estão no processo de busca da excelência e, que atendam aos marcadores do Critério Pessoas. A partir dessa análise foi possível constatar o nível da gestão de pessoas que as empresas se encontram.

Fechando o trabalho, a fundamentação e os dados coletados serviram de base para a elaboração da proposta de práticas em gestão de pessoas adequadas a realidade das empresas e que atendam aos requisitos do Critério Pessoas através das perguntas mestres da Avaliação do Compromisso com a Excelência 2009/2010.

4.5 A Delimitação da Pesquisa

A pesquisa de âmbito regional abrangeu todas as empresas associadas da REDEMOV, localizadas nas cidades de Santa Maria, Santiago, Jaguari, Agudo, Faxinal do Soturno, Dona Francisca, Nova Palma e Silveira Martins.

Os agentes do estudo foram todos os proprietários, gerentes ou os responsáveis pelo setor de recursos humanos de cada empresa.

5 O CASO ESCOLHIDO: REDEMOV

Esta parte do trabalho é específica sobre a rede escolhida para o desenvolvimento da pesquisa. Nela consta o histórico da REDEMOV, o perfil das empresas associadas, a gestão de pessoas das empresas com os dados apresentados dentro de cada marcador - Critério Pessoas, Cadernos Compromisso com a Excelência 2009/2010, suas práticas gerenciais, compatibilização das práticas e considerações do caso.

5.1 Histórico da Rede

Segundo dados da Secretaria de Relações de Governo e Comunicação da Prefeitura Municipal de Santa Maria (SANTA MARIA, 2009) o setor moveleiro da região central é o terceiro mais importante da economia local, com aproximadamente mil pessoas ocupadas em 100 empreendimentos formalmente constituídos. Sua representatividade é de 4,2% no número de empresas e 2,8% no pessoal ocupado.

Segundo notícia disponível no mesmo site (SANTA MARIA, 2009) sobre o setor moveleiro da região central, no ano de 2003 grupos de empresas apoiadas pelo Programa Empreender, parceria entre SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) e as associações comerciais, desenvolveram os primeiros trabalhos de forma associativa. O principal resultado foi a criação do NUMOV – Núcleo Moveleiro de Santa Maria.

Em 2007 o Projeto Centro Gestor de Inovação da Rede Moveleira da Mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul originou o Pólo de Desenvolvimento Moveleiro da Região Centro, Fronteira Oeste e Campanha, com o apoio do SEBRAE, para a constituição e capacitação da rede moveleira da região. Um dos resultados desse trabalho foi a criação da “REDEMOV” Associação das Indústrias Moveleiras do Centro Gaúcho no ano de 2008. As empresas então pertencentes ao núcleo migraram para a rede.

Atualmente a REDEMOV conta com vinte e quatro associadas distribuídas nas cidades de Santa Maria, Santiago, Jaguari, Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Nova Palma e Silveira Martins. É uma pessoa jurídica de direito privado que se organiza para fins

não econômicos e de duração por prazo indeterminado, com sede e foro na cidade de Santa Maria, e rege-se por meio de um estatuto. A REDEMOV tem por finalidade promover o desenvolvimento econômico e social das empresas do setor moveleiro, em seus aspectos tecnológicos, legais, gerenciais, de recursos humanos, econômicos e financeiros (REDEMOV, 2008).

Além de proporcionar aos participantes a melhoria de gestão empresarial, acesso ao mercado, tecnologia e informação, o trabalho tem como visão de futuro transformar a Região Centro do Estado num pólo moveleiro reconhecido, garantindo a sustentabilidade e crescimento das empresas envolvidas.

5.2 Perfil das Empresas Associadas

As empresas que pertencem a rede são caracterizadas como de micro e pequeno porte. Conforme o disposto no artigo 3º da Lei Geral (SEBRAE, 2010) considera-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário individual devidamente registrado na Junta Comercial do Estado ou no Cartório de Registro das Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - Microempresas: aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00;

II - Empresas de pequeno porte: aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (SEBRAE, 2010).

Do total de vinte e quatro empresas, dezoito produzem móveis sob medida, uma produz esquadrias, quatro produzem móveis e esquadrias e uma produz estofados e móveis.

A predominância das empresas é na produção de móveis sob medida. Os produtos são produzidos através de projetos personalizados em que as empresas vão até o cliente e o executam de acordo com o seu desejo. Além deste tipo de atendimento, as empresas trabalham também com projetos oriundos de arquitetos, designers ou decoradores.

Segundo Sartori e Santin (2008), a tecnologia empregada pelas empresas da rede é a convencional, sendo que as máquinas utilizadas são seccionadora, tupia, coladeira de bordas manual, furadeira múltipla, serra esquadrejadeira e lixadeira de correia. A maioria das empresas não emprega o uso de máquinas de comando numérico (CNC). O emprego de máquinas mais sofisticadas, como o CNC, não só aumentaria a produtividade das empresas,

como também a qualidade, a agilidade, a versatilidade além da segurança e diminuição de erros, já que há pouca intervenção humana no processo.

Quanto as matérias primas, as empresas que produzem móveis sob medida utilizam em 90% o MDF (*Médium Density Fiberboard*) que é uma chapa fabricada a partir da aglutinação de fibras de madeira com resinas sintéticas e ação conjunta de temperatura e pressão.

O MDF possui consistência e algumas características mecânicas que se aproximam as da madeira maciça. A maioria de seus parâmetros físicos de resistência são superiores aos da madeira aglomerada, caracterizando-se, também, por possuir boa estabilidade dimensional e grande capacidade de usinagem. Também usam madeira maciça e compensado sarrafeado. Segundo informações de membros da REDEMOV, o volume de chapas de MDF, aglomerado e compensado não ultrapassa as 1.000 unidades/mês e de madeira maciça é de aproximadamente 100m³ (SARTORI; SANTIN, 2008).

A estrutura organizacional das empresas se divide em dois processos, administrativo e produtivo. Fazem parte do processo produtivo os setores de marcenaria, acabamento, pintura, entrega e montagem.

Conforme o Quadro 5.1 a seguir, as empresas possuem uma média de dez funcionários no processo produtivo e dois no administrativo, sendo que a maioria dos funcionários da produção possui o ensino fundamental completo.

Empresa	Número de funcionários			Escolaridade predominante produção
	Produção	Gerencia	Total	
1	8	9	17	1GC
2	12	3	15	1GC
3	11	2	13	1GC
4	16	6	22	2GI
5	22	8	30	1GC
6	4	1	5	1GI
7	3	1	4	1GI
8	9	4	13	1GC
9	6	1	7	1GC
10	4	1	5	1GC
11	4	2	6	1GI
12	11	3	14	1GC
13	5	2	7	2GI
14	3	1	4	2GI
15	70	4	74	1GC
16	3	1	4	2GC

continua...

...continuação

Empresa	Número de funcionários			Escolaridade predominante produção
	Produção	Gerencia	Total	
17	4	1	5	2GC
18	13	2	15	1GC
19	7	1	8	1GI
20	3	1	4	1GC
21	3	1	4	2GC
22	16	4	20	2GC
23	16	5	21	1GI
24	6	4	10	2GC
Total	259	68	327	

Quadro 5.1 - Força de Trabalho: número e qualificação dos colaboradores

Legenda: 1GI-1º grau incompleto; 1GC-1º grau completo; 2GI-2º grau incompleto; 2GC- 2º grau completo

Em relação à participação das empresas no PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) nenhuma participou ou participa. Em relação a outros cursos e programas relativos a qualidade, 50% informou já ter participado do Programa de Qualidade Total oferecido pelo SEBRAE em anos anteriores.

Completando o perfil, o Quadro 5.2 mostra o que as empresas da rede oferecem a sua força de trabalho.

A empresa oferece	Nº empresas	%
Participação nos lucros	5	20,83
Política salarial	19	79,16
Plano de carreira	4	16,66
Incentivos legais – Vale-Transporte	11	45,83
Incentivos legais – Adiantamentos	15	62,50
Refeitório	4	16,66
Convênio médico, odontológico, farmacêutico	11	45,83
Medicina do trabalho	17	70,83
Equipamento de proteção individual – EPI	22	91,66
Uniformes	13	54,16
Ranchos	1	4,16
Seguro de vida em grupos	7	29,16
Prêmio assiduidade	10	41,66
Prêmio produtividade	14	58,33
Aproveitamento de estagiários – primeiro emprego	7	29,16

Quadro 5.2 - O que as empresas oferecem a força de trabalho

5.3 Gestão de Pessoas da REDEMOV

Como o questionário de entrevista aos gestores foi fundamentado no Critério Pessoas – Cadernos Compromisso com a Excelência 2009/2010 (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010a), os dados são apresentados segundo a avaliação desse caderno e seguem a seqüência dos itens do critério. A questão mestre de cada marcador é atendida através de um conjunto de outras questões. Dessa forma os dados são mostrados e agrupados no item e no marcador a que correspondem.

5.3.1 Processos Gerenciais – Sistemas de Trabalho.

Esse primeiro item do critério pessoas examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho e os processos relativos a seleção e a contratação de pessoas. O item é dividido em duas questões mestre, ou seja, dois marcadores (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

a) Como a organização do trabalho é definida e implementada?

A definição e implementação da organização do trabalho têm a finalidade de promover a sinergia do trabalho em equipe e a produtividade do sistema de trabalho. Usualmente a organização do trabalho é definida através do organograma, o qual representa as funções ou cargos e a autonomia de cada um. É implementada com a formulação de missão, visão, valores, estratégias e metas, descrição de cargos, função e salário (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

O Quadro 5.3 aponta a caracterização dos processos gerenciais relativos aos sistemas de trabalho equivalente ao número de empresas que possui tal processo definido e implementado.

Processos Gerenciais	Nº empresas	%
Possui organograma formalizado	8	33,33
Possui valores, missão e negócio definidos	11	45,83
Possui estratégias ou metas definidas formalizadas	7	29,16
Descrição de cargos e atribuição da função	1	4,66
Organização do trabalho em equipes	11	45,83
Organização do trabalho em setores	11	45,83
Produto – produtos seriados	2	8,33
Produto – encomenda sob medida	24	100,00

Quadro 5.3 - Caracterização dos processos gerenciais relativos aos sistemas de trabalho

Observou-se que oito empresas possuem o organograma formalizado de acordo com a sua realidade, sete possuem metas e estratégias definidas e uma faz a descrição de cargos e função através de um documento denominado pela empresa de Manual do Colaborador. Segundo essa empresa, neste manual está tudo que o colaborador precisa saber, o que a empresa espera dele e tudo o que a mesma oferece a ele, além de atribuições da função, normas e regras, direitos e deveres. Alguns gestores relataram nesta questão, que a maior dificuldade para que a organização do trabalho seja definida e implementada é documentar as informações.

Outro ponto que influencia na organização do trabalho é a autonomia: dezenove empresas disseram que seus colaboradores possuem autonomia para solucionar problemas. Dar autonomia significa proporcionar as pessoas o ambiente e o treinamento adequados de modo que lhes permitam tomar decisões corretas no momento em que tiverem a necessidade de decidir. Pouca autonomia pode trazer como consequência uma estrutura pesada, em que decisões que poderiam ser tomadas em níveis inferiores da organização são sistematicamente levadas aos níveis superiores. Por outro lado, excesso de autonomia poderá significar decisões tomadas em níveis que não tenham suficientes informações ou maturidade para tal (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2007a).

Da mesma maneira os desafios também fazem referência a organização do trabalho. Foi questionado como a empresa reage frente a um desafio. Em questões abertas como esta, as respostas são demonstradas através do *Software Many Eyes* da IBM (2010), conforme explicado no capítulo anterior. As vinte e quatro respostas alimentaram o software que gerou uma figura de palavras importantes codificadas por tamanho conforme se repetem nas respostas. A Figura 5.1 apresenta a codificação da primeira pergunta aberta:

com atividades práticas diretamente no setor ao qual a pessoa foi selecionada, respectivamente.

Técnicas / Empresa	Empresa					
	4	5	15	18	22	24
Entrevista formalizada						
Entrevista informal	x	x	x	x	x	x
Testes práticos						
Testes psicológicos		x	x			
Prova de conhecimento						
Dinâmica de grupo						
Análise de currículo	x	x		x	x	x

Quadro 5.4 – Técnicas utilizadas para selecionar e contratar

Percebe-se que as empresas da REDEMOV possuem o processo de seleção e contratação fragmentado e não estruturado, seis das associadas responderam sim a essa questão, as demais disseram que realizam uma conversa informal para análise do perfil do candidato.

Em relação as ofertas de vagas, doze associadas buscam preencher primeiro internamente, as demais afirmaram que quando ofertam uma vaga é porque não conseguem preencher com a equipe da casa, necessitando captar nova pessoa no mercado. Quanto a divulgação da vaga, dezesseis empresas divulgam, destas, dez divulgam através dos próprios colaboradores, quatro através de jornais e rádios locais e duas através do SINE (Sistema Nacional de Emprego).

Ao necessitar buscar um novo candidato no mercado de trabalho, quatorze empresas usa banco de dados para fazer essa busca. As buscas são: fichas cadastrais que os candidatos preenchem e deixam na empresa (7 empresas); SINE (2 empresas); empresas de seleção (2 empresas); currículos (2 empresas); classificados de jornais (1 empresa) e visitas em escolas (1 empresa).

Ao questionar sobre as vagas, fez-se também uma referência sobre as inclusões de minorias, especificamente sobre oportunidade de empregos a deficientes físicos. Nenhuma empresa possui deficientes em seu quadro de funcionários. Segundo os gestores a procura de empregos por deficientes físicos em marcenarias é rara. Em função do risco da atividade, há

unanimidade na não contratação de deficientes, porém em áreas administrativas contratariam pessoas com alguma limitação, caso tivessem a oportunidade.

Ainda nesta questão de contratação foram levantados os critérios determinantes para a escolha e eliminação de candidatos. Os gestores escolheram em ordem de importância numa escala de 1 a 8, os fatores que seriam mais relevantes na sua opinião pessoal para contratar uma pessoa. O número 1 representa o mais importante e o número 8 representa o menos importante.

O Quadro 5.5 mostra as opiniões de cada um dos gestores das vinte e quatro empresas da rede:

Critérios	Empresas																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Experiência	2	3	2	3	1	1	1	3	8	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	3	1
Aparência	4	5	3	6	8	6	4	8	7	8	7	8	7	3	8	6	6	6	8	5	8	6	4	7
Referências	3	2	4	1	3	3	3	1	6	4	3	3	5	2	1	5	3	3	3	6	3	3	2	2
Formação escolar	5	4	6	4	4	4	5	4	3	2	5	4	6	7	7	2	4	5	4	8	4	4	5	6
Estado civil	6	8	7	5	7	7	8	7	5	3	4	7	3	8	6	8	8	8	7	3	6	8	8	8
Sexo	8	7	8	7	5	8	7	6	4	7	8	6	8	5	5	3	7	7	6	1	7	5	7	5
Idade	7	6	5	8	6	5	6	5	2	6	6	5	4	6	3	7	5	4	5	4	5	7	6	4
Conduta/postura	1	1	1	2	2	2	2	2	1	5	1	1	2	4	4	4	1	1	2	7	2	2	1	3
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-	x

Quadro 5.5 – Critérios determinantes na escolha de candidatos
Legenda: 1 mais importante; 8 menos importante

Duas empresas apontaram outros critérios além dos já nominados na questão, que são localização, dicção e iniciativa como pontos relevantes para a escolha de candidatos.

Os critérios sexo e estado civil foram apontados como os menos relevantes.

Conduta e postura, seguidos de experiência anterior na função foram os aspectos mais importantes e determinantes para a escolha de um novo membro para a força de trabalho.

As opiniões dos gestores demonstradas no Quadro 5.5 são apresentadas em forma de gráfico, onde fica melhor de visualizar que os critérios conduta e postura ficaram sempre entre os números 1 e 3 em ordem de importância para a maioria das empresas.

O Gráfico 5.1 (página 94) representa as opiniões de todas os gestores da rede, na mesma escala de 1 a 8 em ordem de importância.

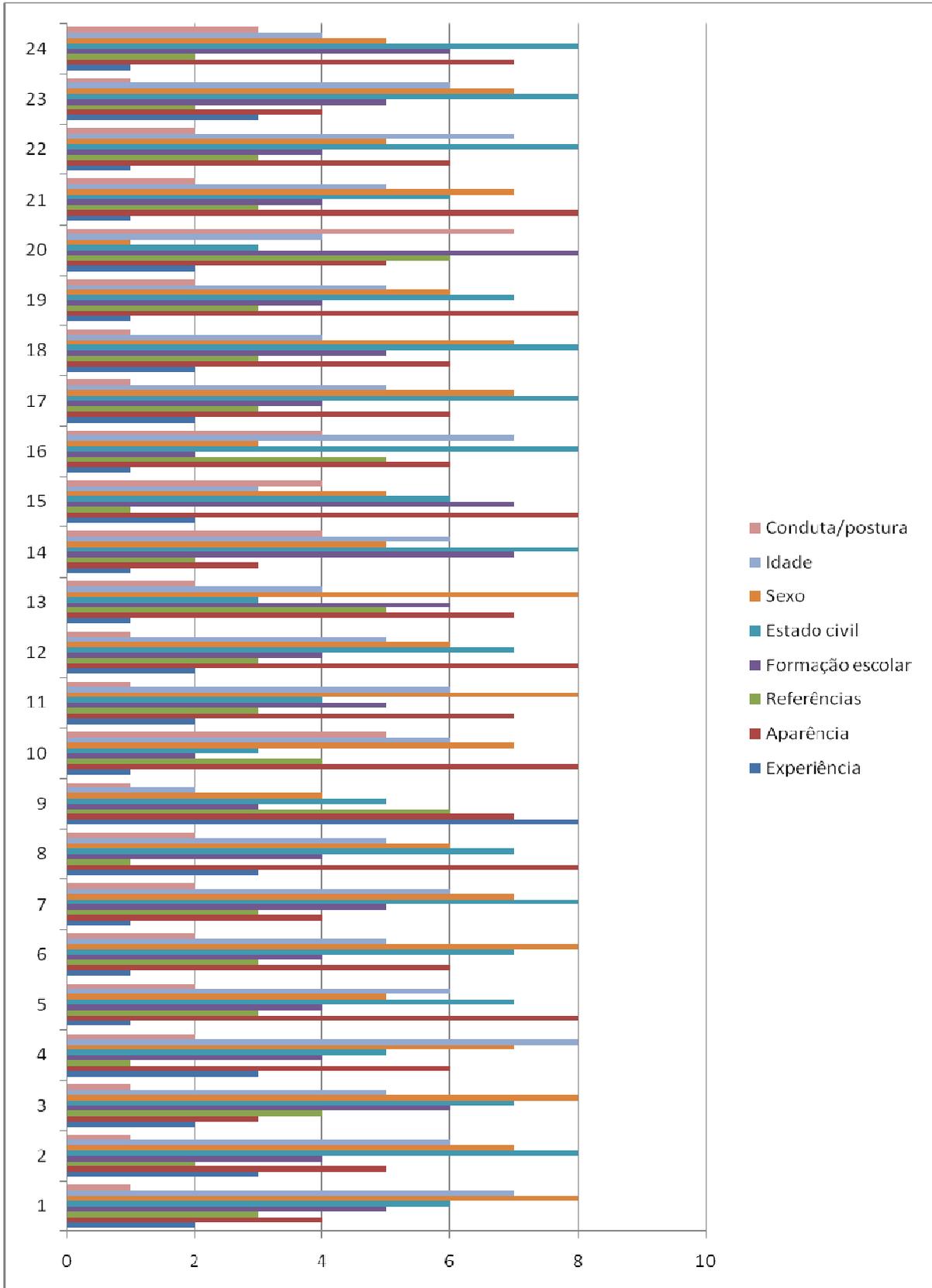


Gráfico 5.1 – Critérios determinantes na escolha de candidatas

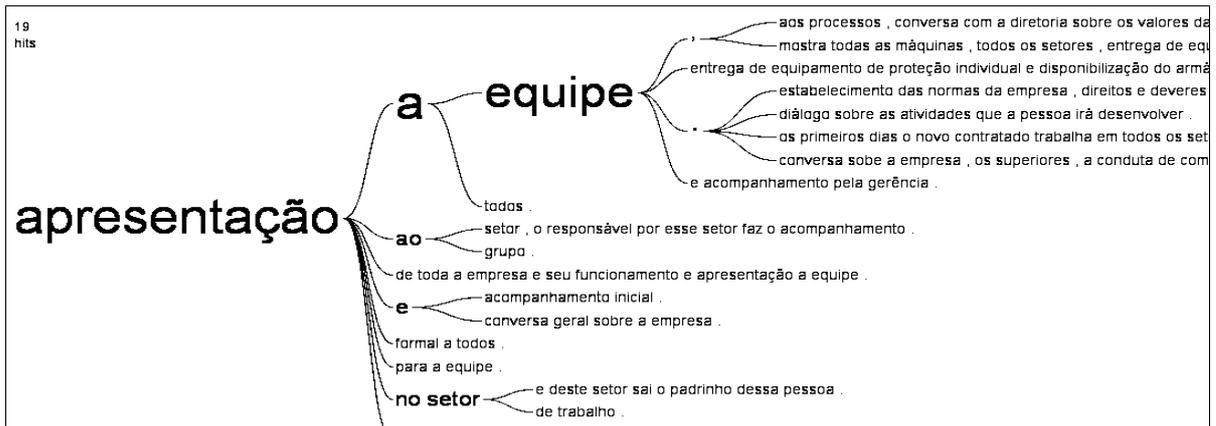


Figura 5.5 – Forma de integração das pessoas recém-contratadas

A forma como as empresas da rede tratam o novo contratado é similar. Primeiramente o novo membro conhece as dependências da empresa e é apresentado a equipe. Após o responsável do setor faz o acompanhamento inicial até que a pessoa se encontre apta para assumir a função.

“Entrega os EPIs, disponibiliza-se um armário para a pessoa, faz uma apresentação formal aos colegas, encaminha para a função com um acompanhamento inicial” (resposta da empresa 2).

Ao ingressar na empresa o novo colaborador já faz parte do quadro funcional. Nesse aspecto analisou-se o desempenho. Dezoito empresas afirmam que o desempenho dos seus colaboradores é avaliado e que eles tomam conhecimento dessa avaliação. O método usado é informal, visual, realizado no dia a dia. Cinco avaliam o desempenho, respectivamente, através de um questionário formalizado, fichas de trabalho, controle de produção, controle de produtividade de horas e metas e; uma empresa não mede nem avalia.

Quanto aos critérios de reconhecimento e incentivo, oito empresas não fazem nada formalizado para reconhecer e incentivar. Dezesesseis apontaram formas sem periodicidade. As formas apontadas são: elogios em reuniões, churrasco semanal, salário inicial (bônus) para novos integrantes, bônus de final de ano para o melhor funcionário, gratificação no final do mês, gratificação anual sobre os lucros.

5.3.2 Processos Gerenciais - Capacitação e Desenvolvimento

O segundo item do critério pessoas examina os processos relativos a capacitação e desenvolvimento das pessoas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009). Os dados distribuídos nos dois marcadores abordam a questão mestre.

c) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas, considerando as estratégias da organização e as necessidades das pessoas?

As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias, a fim de que os programas de treinamento incorporem as demandas delas decorrentes e, considerando as necessidades das pessoas com o objetivo de que os programas de treinamento incorporem suas demandas de desenvolvimento para exercício das funções atuais e futuras (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Das empresas da rede, sete possuem estratégias definidas, mas não em relação a programas de treinamento. Apenas três empresas do total de vinte e quatro realizam treinamentos com periodicidade; dezesseis empresas realizam quando surge uma necessidade ou quando a rede disponibiliza e; cinco não oferecem treinamentos.

d) Como são identificados os programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?

A forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento é concebida considerando as necessidades identificadas com a finalidade de aumentar a eficácia dos programas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Como as empresas da rede na sua maioria não realizam treinamentos, nem identificam as necessidades de treinamento, os programas de capacitação, por sua vez ficam mais distantes ainda dessa realidade. Das três empresas que realizam treinamento com periodicidade, uma delas faz programa de capacitação e avalia sua eficácia; vinte e três não realizam.

A próxima figura (5.6) representa as respostas dos gestores referentes a promoção do desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais:



Figura 5.6 – Promoção do desenvolvimento integral das pessoas

Dos vinte e quatro gestores entrevistados, dezenove não responderam a essa questão por entender estar ligada diretamente com programas de capacitação, no qual eles não realizam. As cinco respostas obtidas, codificadas na Figura 5.6, apontam que ambiente familiar e atividades que envolvem a família promovem o desenvolvimento integral das pessoas, assim como confraternização e palestras com temas relevantes e de interesse.

“O desenvolvimento das pessoas ocorre quando é proporcionado momentos com a família do colaborador, como confraternizações com palestras de áreas de interesse. Exemplo: orçamento familiar” (resposta da empresa 1).

5.3.3 Processos Gerenciais - Qualidade de Vida

O terceiro item do critério mostra como a organização promove a construção de um ambiente propício à qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

e) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados a saúde ocupacional, segurança e ergonomia?

Os perigos relacionados a saúde ocupacional, segurança e ergonomia são identificados e os riscos tratados com o objetivo de inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo dos fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Vinte e duas empresas da rede responderam que identificam e tratam esses riscos. De acordo com a Portaria N.º 76, de 21 de novembro de 2008, quadro I Relação da CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) correspondente ao GR (Grau de Risco) para fins de dimensionamento do SESMT (Serviços Especializados em Engenharia de

Segurança e em Medicina do Trabalho), a fabricação de móveis com predominância em madeira é classificado como GR 3, numa escala de 1 a 4. Portanto as empresas enquadradas nessa classificação de risco tem a obrigatoriedade de oferecer os serviços especializados em segurança e em medicina do trabalho (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2008).

Das empresas que disseram tratar os riscos relacionados a saúde e a segurança dezessete possuem o Programa de Medicina do Trabalho para ajudar nessa prevenção. Conforme a Portaria N.º 33, de 27 de outubro de 1983, todas as empresas públicas e privadas que possuem empregados regidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), manterão, obrigatoriamente, serviços especializados em engenharia de segurança e em medicina do trabalho, com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 1983).

Mecanismos como PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) são meios para tratar essa questão. Todos possuem legislação específica quanto a sua obrigatoriedade e, no caso da CIPA depende do número de funcionários do estabelecimento (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 1983).

Outra questão que faz referência a qualidade de vida no trabalho são os intervalos durante o expediente. As empresas da rede funcionam nos turnos manhã/tarde, quatro horas em cada turno, com recesso de duas horas ao meio dia, neste caso não é obrigatório oferecer intervalos para descanso. A regulamentação é feita através dos artigos 71 e 72 da CLT. Em qualquer atividade contínua superior a seis horas, é obrigatória a concessão de um intervalo de no mínimo uma hora, não podendo ser superior a duas horas. A majoração deste intervalo só é possível mediante acordo escrito ou contrato coletivo. No entanto, caso a jornada seja de no mínimo quatro e no máximo seis horas contínuas será conferido um intervalo de no mínimo quinze minutos (CONCEIÇÃO, 2005).

O Gráfico 5.2 mostra os intervalos oferecidos pelas empresas da rede:

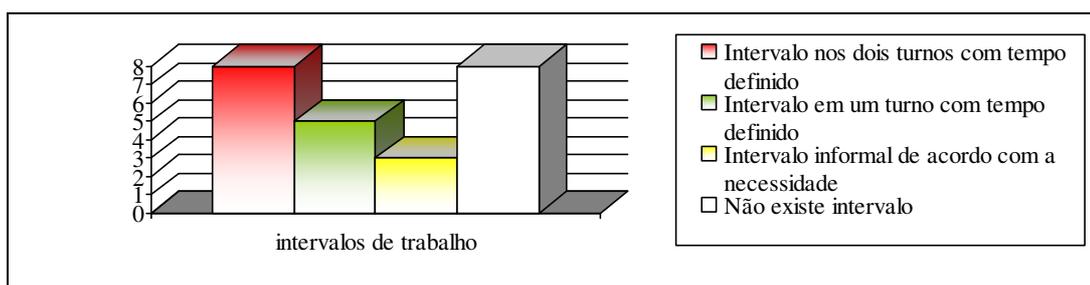


Gráfico 5.2 – Intervalo durante o expediente

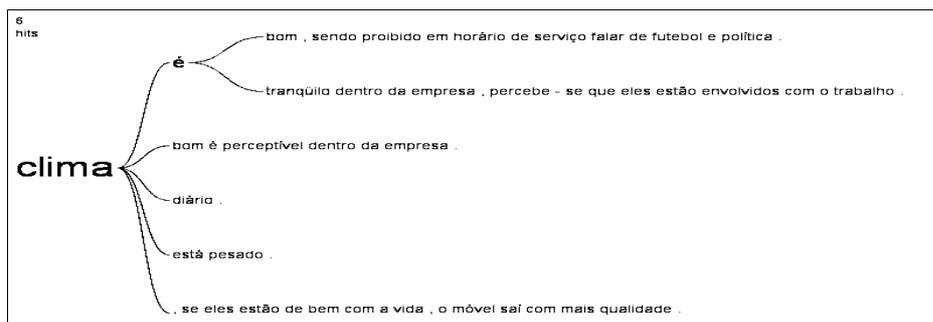


Figura 5.8 – O clima como destaque na avaliação de bem-estar

Um dos principais indicadores da satisfação das pessoas, segundo esse marcador, é a realização de pesquisa de clima organizacional. Das empresas, duas realizam pesquisa de clima anualmente; vinte e duas não realizam esse tipo de pesquisa. Deste último grupo, cinco responderam que percebem o clima através da produtividade, do andamento do trabalho e de forma visual.

Em relação a pergunta sobre a manutenção de um clima favorável a criatividade, a inovação e a excelência no desempenho e desenvolvimento, a Figura 5.9 apresenta as respostas mais significativas:



Figura 5.9 – Aspectos que favorecem a criatividade, inovação e excelência no desempenho

Do total das empresas, nove não responderam e treze destacaram clima, ambiente bom para trabalhar e liberdade aos colaboradores como fatores favoráveis a essa manutenção.

“A empresa procura oferecer um ambiente limpo com boas condições para trabalhar” (resposta da empresa 11).

Quanto aos fatores de insatisfação, foi questionado como os gestores tratam essa questão junto a força de trabalho, vinte gestores procuram tratar esses fatores através de conversa direta com a pessoa que se diz insatisfeita, quatro disseram não ter esses fatores

dentro da empresa. A Figura 5.10 mostra a codificação das respostas através da palavra mais citada nas respostas:

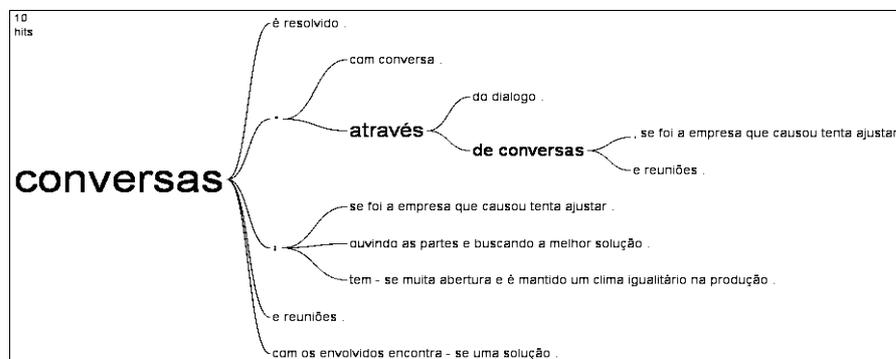


Figura 5.10 – Como são tratados os fatores de insatisfação

“Quando ocorrem problemas de insatisfação, se conversa ouvindo as partes para buscar a solução” (resposta da empresa 18).

Dentro do marcador do critério, a qualidade de vida no trabalho se estende a vida do colaborador, então se questionou quais os procedimentos usados pela empresa para colaborar com a melhora da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho.

As respostas a partir da palavra **empresa** estão na Figura 5.11:

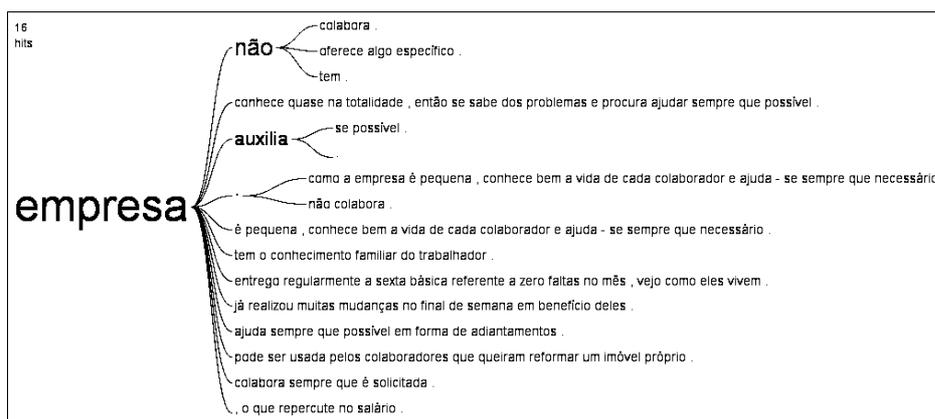


Figura 5.11 – A empresa e a qualidade de vida fora do ambiente de trabalho

Percebe-se que pelas respostas que não há nenhum procedimento ou programa que colabora diretamente com essa questão. Nenhuma empresa destacou algum programa ou procedimento de rotina formal. Quatro empresas não colaboram e as demais disseram que

auxiliam seus colaboradores sempre que é possível e que procuram conhecer o ambiente familiar do empregado, conforme respostas da Figura 5.11.

“Pela preocupação que eu tenho, um funcionário estando bem em casa, te rende muito mais. E eles têm toda abertura para chegar e conversar” (resposta da empresa 19).

Para complementar os seis marcadores dos três itens do critério pessoas, a pesquisa buscou saber se as empresas da rede usam indicadores na sua gestão, especificamente resultados referentes as pessoas: dez empresas usam indicadores de produtividade, sendo que quatro desse grupo utilizam também indicadores financeiros.

Os Indicadores referentes a pessoas (absenteísmo, rotatividade, horas de treinamento etc.), uma empresa possui resultados de absenteísmo e horas treinamento.

Quanto aos referenciais comparativos, treze empresas buscam referenciais para se comparar e 11 não buscam. Os referenciais citados pelos gestores foram: empresas da REDEMOV, SEBRAE e empresas líder no setor.

5.4 Compatibilização das Práticas da REDEMOV com os Requisitos do Critério Pessoas da FNQ – Compromisso com a Excelência 2009/2010

Através dos dados coletados foi possível analisar os processos de gestão de pessoas da REDEMOV. Fazendo um estudo dos requisitos do Critério Pessoas, algumas práticas são importantes para as empresas da rede iniciar um processo de caminhada junto ao compromisso com a excelência.

Constatando sua realidade, procurou-se evidenciar as práticas que atendam os marcadores e que representem resultados favoráveis.

O Quadro 5.6 apresenta os marcadores, as evidências da prática e um número em percentual e quantidade de empresas que possuem tal processo. Depois dessa análise é possível perceber o nível da gestão de pessoas das empresas pesquisadas.

Marcadores do Critério	Evidência da Prática	REDEMOV
a) Como a organização do trabalho é definida e implementada?	Organograma formalizado	33,33% 8 empresas
	Valores, missão e negócio definidos	45,83% 11 empresas
	Estratégias e metas definidas e formalizadas	29,16 % 7 empresas
	Descrição de cargos e salários	16,66% 4 empresas
	Manual com normas, direitos e deveres	4,16% 1 empresa
b) Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho?	Preferência para os internos e após abre-se para os externos	50% 12 empresas
	Processo de seleção e contratação com práticas definidas	25 % 6 empresas
	Avaliação de desempenho	79,16%(informal) 19 empresas 12,5% (formal) 3 empresas
	Formas de reconhecimento e incentivo periódicas	Não se aplica
c) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas, considerando as estratégias da organização e as necessidades das pessoas?	Levantamento anual das necessidades de treinamento com os funcionários	4,16% 1 empresa
	Política definida de educação e treinamento	4,16% 1 empresa
d) Como são definidos os programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?	Treinamentos periódicos	12,5% 3 empresas
	Avalia os treinamentos quanto a eficácia e aprendizado	4,16% 1 empresa
e) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?	Programas de capacitação	4,16% 1 empresa
	Promoção do desenvolvimento integral das pessoas	20,83% 5 empresas
	Programa de Medicina do Trabalho – PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional)	70,83% 17 empresas
f) Como a satisfação das pessoas é avaliada?	Programa 5 S	Não se aplica
	Intervalos durante a jornada de trabalho	66,66% 16 empresas
Resultados – indicadores referentes as pessoas	Pesquisa de Clima Organizacional	8,33% 2 empresas
	Reuniões periódicas	45,83% 11 empresas
	Tratamento dos fatores de insatisfação	83,33% 20 empresas
	Programas de qualidade de vida	Não se aplica
Resultados – indicadores referentes as pessoas	Indicador – Absenteísmo	4,16% 1 empresa
	Indicador – Rotatividade	Não se aplica
	Indicador - Horas treinamento	4,16% 1 empresa

Quadro 5.6 – Compatibilização das evidências

5.5 Considerações do Caso REDEMOV

Desse conjunto de dados, constatou-se que as empresas da rede se encontraram num estágio muito aquém da avaliação do nível compromisso com a excelência, atendendo a algumas práticas exigidas pelos marcadores.

Essa constatação pode fazer referência ao fato das empresas não estarem inseridas em um sistema que lhes de suporte, informação e conhecimento continuados. Embora a rede seja uma grande oportunidade de crescimento, através das consultorias e parcerias junto ao SEBRAE, o trabalho é ainda lento e nem todas as empresas aderem quando ele é oferecido.

O Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) também pode ser um caminho para fortalecer as empresas. O programa a partir de 1998 se tornou uma entidade comunitária, Associação Qualidade RS (Rio Grande do Sul) e tem como missão promover a competitividade do Rio Grande do Sul para melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade (PGQP, 2010).

Outro ponto considerável detectado nos dados é a questão do critério conduta e postura serem escolhidos como fatores determinantes e eliminatórios na escolha de candidatos. Isso remete a uma melhor apresentação e preparação das pessoas frente a uma entrevista de emprego. Por outro lado, a empresa precisa dar uma atenção especial ao seu processo de captação de pessoas. Dyer e Reda (2010) afirmam que “quando candidatos a emprego desenvolvem uma imagem positiva da empresa como resultado de suas experiências durante a seleção, eles parecem estar mais dispostos a aceitar ofertas de emprego e recomendar a empresa a outros”. As práticas de seleção no âmbito de pequenas empresas podem afetar as atitudes e o comportamento do empregado segundo as autoras, tornando-as um desafio uma vez que os proprietários dessas empresas são raramente especialistas em recrutamento e práticas de seleção.

O clima também foi outro fator chave da análise, sendo ele um forte indicador dentro da organização, Lawler III (2005) afirma que tratar bem as pessoas ou os colaboradores é fundamental para a consecução da efetividade e do sucesso organizacional. Segundo o autor, tanto as pessoas quanto a organização precisam ser bem-sucedidas e, além disso, uma não pode alcançar o sucesso as expensas da outra.

O que pode influenciar o clima também é o fator comunicação, Guest (1989 apud DEMO, 2008) enfatiza que a comunicação deve ser livre e eficaz, no sentido de troca de informações importantes para o desempenho dos empregados na tomada de decisões e

solução de problemas. Sisson (1994) alerta que o uso da comunicação deve ser extensivo e se dar em todos os sentidos (lateral, de baixo a cima, de cima a baixo). É importante também estimular os empregados a contribuir com idéias, sugestões e reclamações.

E a questão reconhecimento também pode ser um fator que influencia no comportamento e exige atenção dos gestores. Mathis e Jackson (2003) enfatizam a questão da justiça organizacional nessa questão, especialmente nas dimensões distributiva e procedimental. Os autores acreditam que as recompensas e incentivos estão estreitamente relacionadas com a cultura, com a filosofia, com os objetivos e estratégias, e devem ter como foco as capacidades individuais.

A força de trabalho da grande maioria das empresas da rede ainda não é vista como esfera estratégica, uma vez que os resultados relativos a elas são difíceis de medir e envolve fatores complexos como mudança de comportamento e cultura. Quase a totalidade das empresas não possui indicadores relativos as pessoas de uma maneira formal, mas relataram que informalmente sabem que o índice de rotatividade e absenteísmo é muito baixo. A única empresa da rede que possui indicadores de pessoas de maneira formalizada relatou que a rotatividade é extremamente baixa não tendo controle formal, mas que o absenteísmo é controlado por um sistema de horas e faltas e cada colaborador deve completar no mínimo 20 horas de treinamento/ano. Então, conclui-se que esferas financeiras ou produtivas sempre serão melhores atendidas, principalmente em pequenas empresas.

Os processos de gestão de pessoas nas pequenas empresas têm tendência a ser fragmentado ou não estruturado. Segundo Cheloti (2007) é possível que uma pequena empresa, mesmo com poucos recursos tenha uma boa gestão de pessoas, mas o ritmo é mais lento. Muitas ainda não se deram conta da importância do papel dos recursos humanos, não sabem como eles podem contribuir para melhorar a *performance* da organização. Não tem nada a ver com falta de recursos, é uma questão cultural, cabe ao gestor exercer o papel estratégico de agente de mudanças e ajustar, gradualmente, sua empresa aos moldes modernos da oferta de produtos, da prestação de serviços e das relações de trabalho.

Felizmente esses paradigmas estão mudando, segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2010a) “as pessoas são o sucesso de uma organização, elas representam 90% da empresa”. Corroborando, Robbins (2005, p. 78) diz que “funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho”. Para o autor, funcionários satisfeitos e comprometidos com a organização apresentam índices mais baixos de rotatividade e absenteísmo.

Pequenas empresas precisam de suporte e de apoio. Quando a rede proporciona consultorias, o trabalho alcança melhores resultados, isso significa que é necessário ter alguém liderando, cobrando continuidade nos processos. É possível que essa liderança venha dos próprios proprietários, para que os mesmos possam continuar o trabalho focado em melhoria contínua. A proposta de práticas em gestão de pessoas que será descrita no próximo capítulo inicia justamente pelo Critério Liderança, por entender que a mudança organizacional deve partir de cima para baixo.

6 PROPOSTA DE PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS

Embora o estudo seja focado em gestão de pessoas, a proposta de práticas deve abranger ainda outros critérios imprescindíveis para o bom desenvolvimento das ações, dentre eles o fortalecimento da liderança e a formulação de estratégias e planos.

O critério liderança, representado como o primeiro no MEG aborda os processos gerenciais relativos a orientação filosófica da organização e controle externo sobre a sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção. Já o critério estratégias e planos, o segundo dentro do MEG, aborda os processos gerenciais relativos a concepção e a execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e a definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010).

Como a gestão de pessoas é vista como um dos grandes desafios da nova era nas organizações, Paschoal (2006) afirma que uma boa proposta visa primeiro compreender esse desafio, na medida em que se entende o significado das pessoas para as empresas. Depois do entendimento, inicia um processo de busca da excelência.

O autor diz que o primeiro passo é montar um time de primeira dentro da empresa, isso começa pela escolha de pessoas, pelo aproveitamento da “prata da casa”, desenvolvendo potencialidades, antecipando-se as necessidades, gerenciando os riscos, desenvolvendo a competência, liderando com eficácia, mostrando força através do exemplo, buscando auto comprometimento e alto desempenho e finalmente, promovendo um bom ambiente profissional e condições favoráveis de trabalho.

Como as empresas da rede são altamente dependentes de pessoas pois se encontram pouco automatizadas em seus processos, o Critério Pessoas é estratégico e estratégia é dependente de liderança, logo a proposta de práticas se justifica por iniciar por esse critério.

6.1 Práticas Gerenciais

Atendendo a forma de explanação de todo o trabalho e respondendo as questões mestre de cada marcador do requisito, a proposta de práticas gerenciais em gestão de pessoas

para o setor moveleiro da região central do Estado, entendido no trabalho como REDEMOV, fundamentado no MEG da FNQ – Compromisso com a Excelência 2009/2010 será descrito com sugestão de práticas adequadas a realidade daquelas empresas que atendam plenamente o requisito e seu respectivo marcador.

Cabe salientar que o nível do compromisso com a excelência é destinado aqueles que estão no nível básico de maturidade, como é o caso da rede estudada e que, a adoção do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) como referência consegue mapear com clareza o negócio da organização (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010a).

Pela observação dos dados das empresas, sugere-se que a proposta de práticas em gestão de pessoas inicie pela liderança, passe pelas estratégias e planos e finalize nas pessoas.

Os Quadros 6.1, 6.2 e 6.3 mostram a descrição da proposta respectivamente aos critérios Liderança, Estratégias e Planos e Pessoas.

A seguir o Quadro 6.1:

Liderança	
a) Como são estabelecidos os valores e os princípios organizacionais necessários a promoção da excelência e a criação de valor para todas as partes interessadas?	A organização deve: Definir seus valores e princípios de forma que todas as partes interessadas sejam respeitadas e favorecidas e adotar reuniões periódicas com as partes interessadas, como forma de disseminar os valores e os princípios organizacionais Partes interessadas: força de trabalho, fornecedores, clientes, representantes...
b) Como os valores e os princípios organizacionais são comunicados a força de trabalho e, quando pertinentes, as diversas partes interessadas?	Realizar reuniões de trabalho, murais e visitas as partes interessadas pertinentes.
c) Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?	Disseminar os valores a fim de promover o relacionamento saudável entre todas as partes interessadas, inclusive com concorrentes. Criar um código de conduta onde todas as partes interessadas têm acesso.
d) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?	Realizar reuniões periódicas de trabalho e murais.
e) Como a Direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas?	Promover o engajamento da força de trabalho, comunicando aonde a empresa quer
e) Como a Direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas	chegar e mantendo contatos periódicos com todas as partes interessadas.
f) Como é verificado o cumprimento dos	Realizar a auto-avaliação da FNQ.

continua...

...continuação

Liderança	
principais padrões de trabalho?	
g) Como a organização avalia e melhora as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho?	Realizar reuniões de avaliação de práticas e de práticas de desempenho mensalmente.
h) Como a Direção analisa o desempenho operacional e estratégico considerando as informações comparativas e o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas?	Realizar reuniões de análise crítica e de planejamento estratégico.

Quadro 6.1 – Proposta de Práticas em Gestão de Pessoas - Liderança

O Quadro 6.2 apresenta as práticas relacionadas ao Critério Estratégias e Planos:

Estratégias e Planos	
a) Como são definidas as estratégias da organização, considerando-se os ambientes externo e interno?	Definir através da elaboração do planejamento estratégico.
b) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?	
c) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinentes?	Realizar reuniões periódicas e comunicar também através de murais.
d) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?	Nomear um responsável pelo controle e cobrança da realização dos planos de ação.

Quadro 6.2 - Proposta de Práticas em Gestão de Pessoas – Estratégias e Planos

O último quadro da proposta (Quadro 6.3) apresenta as práticas referentes ao Critério Pessoas:

Pessoas	
a) Como a organização do trabalho é definida e implementada?	Formalizar o organograma com definição de cargos e funções.
b) Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho?	Definir o processo de seleção e contratação com procedimentos de rotina desde a captação interna depois externa até a integração do novo membro.
c) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas, considerando as estratégias da organização e as necessidades das pessoas?	Fazer um levantamento das necessidades de treinamento anual, a fim de melhoria das práticas existentes.
d) Como são definidos os programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?	Adotar um programa de capacitação e desenvolvimento com atividades programadas durante todo o ano, levando por base as necessidades identificadas no levantamento anual.
e) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?	Regularizar a empresa de acordo com a legislação, assim mecanismos como PPR (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) da Medicina do Trabalho e CIPA (Comissão Interna de Acidentes) quando adotados atendem ao marcador. Algumas empresas da REDEMOV encontram-se irregulares em não possuir Medicina do Trabalho e CIPA. A legislação regula a obrigatoriedade através do número de funcionários e quanto ao grau de risco. Adotar o Programa 5 S's.
f) Como a satisfação das pessoas é avaliada?	Realizar pesquisa de clima organizacional anual (formalizada).

Quadro 6.3 – Proposta de Práticas em Gestão de Pessoas - Pessoas

6.1.1 Considerações da Proposta

A proposta parte da liderança por entender que em pequenas empresas o gestor é o exemplo direto para a força de trabalho e essa habilidade é essencial para praticar o esforço organizado.

Todo dirigente sabe que só pode obter resultados nos seus negócios com e por meio de outras pessoas. Liderar é, portanto, uma das tarefas mais típicas e mais importantes do dirigente porque ele a desempenha para levar outras pessoas a realizarem ações efetivas, geradoras de resultados esperados. É o trabalho que o dirigente faz ao levar pessoas a usarem o melhor de suas capacidades para atingirem objetivos. O próprio termo “dirigente” não deixa dúvida quanto a isso (PASCHOAL, 2006, p.61).

Liderar é conseguir seguidores genuinamente motivados, não é “tanger uma manada”. Napoleon Hill dizia, já na década de 20 do século passado:

Sábio é o aspirante a líder, que, no futuro, compreenda desde cedo que nenhuma empresa ou profissão alcançará êxito se for conduzida sem a consciência de que os dirigentes e os dirigidos são sócios. (...) Os negócios que terão êxito no futuro serão aqueles que forem dirigidos de acordo com uma política cooperativa, e os chefes se considerarão antes como servidores dos liderados do que indivíduos com o privilégio de explorá-los para proveito próprio (PASCHOAL, 2006).

Deve partir da liderança a vontade de verificar o nível que encontra a empresa. Nesse sentido a sugestão da auto-avaliação é fator imprescindível. O sistema de avaliação da FNQ é simples e fácil de ser realizado e é o primeiro passo para detectar falhas e conhecer os processos. O diagnóstico após a avaliação servirá de base para implantação de melhorias. Pode ser realizada a auto-avaliação pelo pessoal da casa ou se solicitar uma avaliação externa com pessoas vindas de outras organizações inicialmente.

A proposta também sugere que as empresas da rede elaborem o seu planejamento estratégico. Nos dias de hoje, num cenário tão competitivo, o planejamento estratégico surge como uma valiosa ferramenta de auxílio a alta administração, uma vez que permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias diminuindo, com isso a tomada de decisões equivocadas.

Para Kotler (1992), “planejamento estratégico é definido como processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Para Campos (1992) planejamento estratégico é a “arte gerencial de posicionar meios disponíveis de sua empresa visando manter ou melhorar posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas na guerra comercial”.

O planejamento estratégico procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe? O que e como ela faz? Aonde ela quer chegar? Chiavenato (2003) diz que a elaboração de um planejamento estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo, na hora certa. Um plano estratégico oferece uma visão de

futuro. Independente do porte da organização, o plano estratégico indica a direção certa. Corroborando, Drucker (1984) diz que:

planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias a execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O processo de planejamento estratégico pode conter as seguintes etapas: 1) Análise de ambiente interno e externo (definição das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades); 2) definição dos valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso (análise do benefício resultante do produto oferecido, a missão deve refletir a razão de ser da empresa e a visão é a definição de onde a empresa quer estar em um determinado período de tempo); 3) formulação de Estratégias (as estratégias são escritas com base na análise de ambiente levantada, após uma priorização de principais objetivos e agrupamento por temas); 4) implementar projetos e controlá-los (é denominado de plano de negócios o resultado deste planejamento). Esta etapa garante a execução de tudo o que foi levantado e priorizado. Não adianta definir um desafiador planejamento se não houver implementação e acompanhamento.

Algumas empresas optam por efetuar as etapas do planejamento com a participação de empregados de diversos setores, promovendo um comprometimento de todos, é a chamada gestão participativa. Outro aspecto importante para o sucesso da implementação do planejamento estratégico, está em ficar atento ao mercado e as mudanças que possam ocorrer (PELETEIRO, 2005).

A Figura 6.1 apresenta um modelo de planejamento estratégico organizacional com as etapas descritas anteriormente:

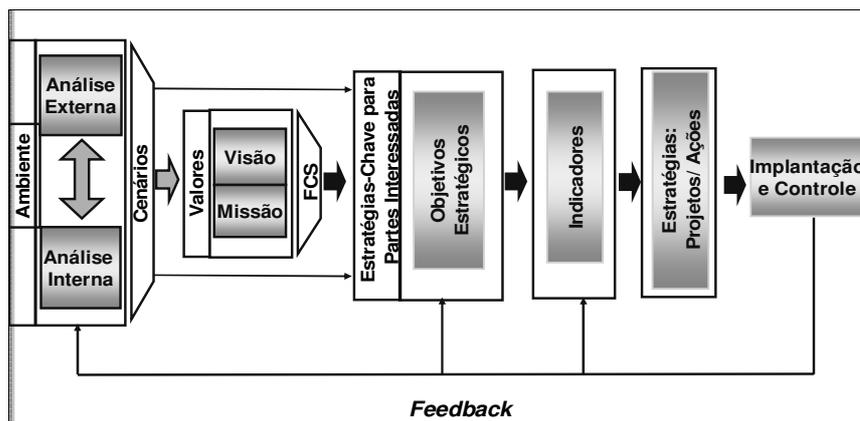


Figura 6.1 – Modelo de Planejamento Estratégico Organizacional
Fonte: Schmidt e Ventura (2007).

Com o planejamento estratégico delineado, muitas outras práticas podem ser realizadas, entre elas a formalização do organograma. O organograma deve refletir a realidade da empresa e definir os cargos, as funções e a autonomia da força de trabalho. Os processos de captação, seleção, contratação e integralização de pessoas também devem ser formalizados e padronizados. Os procedimentos para captar e selecionar pessoas, primeiro interna e depois externamente devem cumprir o mesmo rigor de igualdade e justiça em todos os processos.

Outra prática importante é a realização anual do levantamento das necessidades de treinamento, que podem ser sanadas por um programa de capacitação previsto dentro do planejamento estratégico.

Pode-se dizer que a prática alerta também, que aquelas empresas que não aderiram aos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, devem fazê-lo, uma vez que todas precisam oferecer os serviços por estarem dentro do GR 3 (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2008). Na ocasião da pesquisa, sete empresas não estavam regularizadas. Em relação a CIPA, três empresas da rede precisariam ter a comissão, por estar com seu quadro funcional acima de vinte funcionários, as demais, abaixo desse número, não tem a obrigatoriedade, segundo a legislação específica (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 1983).

Em relação à saúde e bem estar do trabalhador, a proposta sugere a adoção do Programa 5S's. Criado no Japão em 1950, pelo Dr. Kaoru Ishikawa, o modelo prático para o combate as causas de perdas e desperdícios, é formado por cinco sentidos: *Seiri* – Utilização; *Seiton* – Ordenação; *Seiso* – Limpeza; *Seiketsu* – Bem-Estar; *Shitsuke* – Autodisciplina. Os benefícios desse programa são comprovados dentro das organizações que o adotam. É uma

filosofia que abrange a vida do trabalhador dentro e fora da empresa. Ajuda na redução do desperdício, na melhoria da qualidade, na prevenção de acidentes, no aumento da produtividade, no incentivo a criatividade, na melhora do moral e bem-estar das pessoas, na solução de problemas, na conservação de energia e redução de custos, na higienização da empresa e no aumento dos índices de satisfação do colaborador (SCHMIDT, 2010).

A última prática proposta se refere a um dos indicadores mais importantes em relação a gestão de pessoas, que é o índice do grau de satisfação da força de trabalho medido através da pesquisa de clima organizacional. Segundo Fundação Nacional da Qualidade (2010a) no contexto corporativo atual, em que mudanças ocorrem a todo o momento, as organizações precisam ter estratégias definidas, sustentadas por uma gestão que estimule o envolvimento e a participação dos colaboradores. Para isso é fundamental avaliar o clima organizacional e, a partir dos resultados, elaborar e implementar planos de melhorias.

Quando não se tem resultados confiáveis para a tomada de decisão fica difícil implantar planos ou práticas de gestão. Pelo estudo, constatou-se que as empresas da rede na sua maioria, não têm resultados relativos as pessoas. Então, é imprescindível a busca por esses indicadores. A avaliação do Critério Pessoas na FNQ aponta que é importante para as empresas que estão em estágio inicial do compromisso com a excelência apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos sistemas de trabalho e as práticas relativas a capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida.

A Fundação Nacional da Qualidade (2010a) traz alguns exemplos dos resultados necessários para esse nível de gestão: absenteísmo, rotatividade, índice de satisfação dos colaboradores, horas de treinamento, frequência e gravidade de acidentes no trabalho, escolaridade, indenizações, quantidade de ações trabalhistas.

A proposta de práticas em gestão de pessoas apresentada neste capítulo, baseada no MEG da FNQ tem o objetivo de alavancar o processo do compromisso com a excelência junto as empresas da REDEMOV. Atualmente a FNQ conta com mais de 200 organizações, que empregam cerca de 1,5 milhão de pessoas. São companhias dos setores público, privado e organizações da sociedade civil de diversos portes e setores, espalhadas por 18 estados. O Modelo de Excelência da Gestão® é implantado integralmente por outras 5 mil empresas e, parcialmente, por 16 mil (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010c), portanto ele é referência mundial em gestão.

A adoção dos Fundamentos da Excelência da Gestão® traz diversas vantagens e benefícios que podem ser comprovados pelo desempenho e credibilidade das empresas membro no mercado. Entre as organizações membros da FNQ: 23 estão entre as 150

Melhores Empresas para se Trabalhar do Guia Exame/Você S/A 2009 e, 32 estão entre as 100 Melhores e Maiores do Anuário da Exame 2009 (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010d).

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No atual estágio da economia, as pessoas, capital intelectual e empresas competitivas, combinado com as novas tecnologias desenvolvidas principalmente nas áreas de comunicação e informática, demandam em todos os setores produtivos e administrativos das empresas, contínuas modificações na sua forma de gestão. Verifica-se que nas últimas décadas vêm ocorrendo mudanças gradativas na sociedade, as quais geram um processo de globalização mundial e sugerem novas formas de percepção e interpretação da sociedade como um todo. Em respeito a este aspecto, as organizações começaram a perceber a existência de um novo fator de produção a ser gerenciado – as pessoas.

Neste contexto, destacou-se que a grande maioria das empresas pesquisadas se utiliza, na medida do possível e de forma fragmentada, de algumas práticas em gestão de pessoas, não se constituindo, desse modo, em processos completos e sistematizados. As empresas da REDEMOV estão em estágio inicial de desenvolvimento do seu sistema de gestão no que se refere a sua força de trabalho pela avaliação conferida através da entrevista aplicada junto aos gestores.

Apesar de demonstrar práticas de gestão em alguns marcadores, as empresas precisam rever estas práticas de forma a defini-las para salientar a sua importância dentro da organização. Além disso, as empresas apresentam lacunas significativas na aplicação de práticas e rotinas nas principais funções dos processos referentes aos sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida. Os resultados (indicadores) em relação as pessoas estão ainda distantes das realidades visitadas.

A implantação de práticas e ferramentas em gestão da qualidade é importante para a eliminação de deficiências e para a padronização de rotinas, sendo estas consideradas imprescindíveis para o desenvolvimento da organização em relação ao cumprimento de resultados. A proposta em gestão de pessoas apresentada nesse estudo sugeriu a adoção de práticas visando agregar vantagens competitivas para as empresas e que ao mesmo tempo alavanquem a REDEMOV num estágio junto ao compromisso com a excelência. Esse estágio pode ser iniciado através da autoavaliação da FNQ.

Para obter suporte suficiente na elaboração de práticas em gestão de pessoas, foi necessário atingir outros objetivos da pesquisa. A interpretação do Critério Pessoas dentro do MEG fez entender o quanto sua valorização é imprescindível no contexto empresarial. A

contextualização segundo a literatura mostrou o quanto os fundamentos de excelência da FNQ condiz com a opinião de estudiosos e pesquisadores da área.

A busca por práticas de gestão de empresas classe mundial e de empresas premiadas pela FNQ, apontaram um caminho para a excelência. Alguns achados de trabalhos acadêmicos na área reforçaram a importância desse tipo de trabalho nesta era de quebra de paradigmas e ênfase para as pessoas, que passam a ser vistas também como esfera estratégica dentro das organizações.

Fazendo considerações bem pontuais sobre os resultados encontrados dentro das empresas pesquisadas a partir da análise, constatou-se que as contratações na maioria das empresas estudadas são ocasionais e na grande maioria anuais e que a baixa rotatividade dessas empresas, apesar dessas informações não representarem um indicador formal, mostrou que mesmo com as dificuldades enfrentadas nos processos de recrutamento e seleção, as empresas estão conseguindo contratar pessoas que, de certo modo, atendem aos requisitos necessários ao desempenho da função. Como a escassez de mão de obra é fato, as empresas procuram manter suas pessoas formando equipes que são a mesma no passar dos anos. Segundo os gerentes apenas a ponta é alterada, ou seja, o último que entra é o primeiro que sai. São disponibilizadas vagas para funções mais simples de auxílio aos marceneiros formados e de acordo com a demanda ou época de maior pico de produção.

Sendo a falta de qualificação um problema do setor, a retenção de talentos é fator chave para esse tipo de negócio pela dificuldade de substituição. As empresas precisam estar preparadas para encontrar mecanismos que agreguem valor para o trabalhador, seja referente a função, plano de carreira, ambiente propício ao bom desenvolvimento do trabalho, qualidade de vida dentro e fora da empresa. Esses fatores são fundamentados segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2009) que espera que os ambientes corporativos vejam seu capital intelectual como a principal força para se manter competitivo num mercado cada vez mais acirrado e globalizado.

A corporação contemporânea complexa, principalmente para as pequenas empresas, que precisam se unir, buscar a cooperação, a informação e o conhecimento para continuarem vivas, está constantemente em movimento. Mudanças ocorrem a cada minuto onde a diferença entre uma empresa e a sua concorrência está cada vez mais na habilidade que ela tem de executar, de escolher estratégias que venham a ser implementadas. Entretanto, as organizações não executam, a menos que as pessoas certas, individual e coletivamente o façam.

Por isso, o processo de gestão de pessoas constitui fator determinante. Todavia somente com o efetivo comprometimento dos gestores em buscar aperfeiçoamento torna o processo viável. Cheloti (2007) fala dos desafios desse processo, e que a solução está em ter líderes competentes e que gostem de pessoas. O processo exige que o trabalho da liderança e os resultados sejam acompanhados de perto. Os fatores que motivam uma pessoa a se comprometer com a organização devem ser conhecidos pelo líder. Ele ajuda a identificar o que impede ou ajuda na busca pela qualidade e a estabelecer ações gerenciais que ajudem a solucionar os entraves.

Foi possível perceber ao final desse trabalho que, na gestão de pessoas é fundamental alinhar o interesse dos funcionários com os objetivos da empresa, da mesma forma pela relação treinamento-qualificação, base para facilitar a sustentação das oportunidades de aprendizado das pessoas que integram o ambiente empresarial. Funcionários satisfeitos é um fator considerado para a promoção da eficiência e eficácia do processo produtivo dessas organizações.

É necessário que as empresas moveleiras avaliem o método de gestão e verifiquem se estão em sintonia com as exigências do mercado, com a economia no momento e com o modelo escolhido pela pesquisa – MEG. Se as circunstâncias assim se apresentam, obviamente, surge que as organizações repensem sobre a importância das pessoas no processo como um todo, desde a descoberta de talentos até a contribuição desses para resultados mais efetivos.

A pesquisa realizada na REDEMOV aponta para um processo em desenvolvimento do alinhamento da gestão de pessoas com as estratégias organizacionais de liderança e de planejamento estratégico. Em função do cenário competitivo moveleiro e do momento específico da REDEMOV, pode-se pensar na continuidade da pesquisa para facilitar as análises sobre essa rede na busca de um posicionamento de alinhamento.

Uma abordagem é continuar o processo de investigação incluindo todos os requisitos que compõem o MEG da FNQ, com proposta de ações que atenda a todas as esferas organizacionais, com adoção de práticas de todos os critérios desde liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos até resultados.

Outra abordagem é desenvolver estudos qualitativos, ou mesmo quantitativos em outras redes de empresas associadas do mesmo mercado. Este processo pode contribuir para o entendimento do posicionamento do setor moveleiro frente às demandas do cenário competitivo do início do século XXI e da gestão de pessoas. Para essa abordagem pode ser

utilizado o mesmo referencial teórico e mesmos instrumentos de pesquisa utilizados no estudo de caso da REDEMOV.

Uma terceira forma de dar continuidade a pesquisa é a implantação efetiva das práticas sugeridas. Como se trata de uma rede de empresas associadas, o processo de implementação contínua em todas as empresas é mais fácil de ser consolidado e organizado. Essa é umas das vantagens de participar de uma rede de empresas.

Por fim, cabe ressaltar que os resultados da pesquisa são específicos para a realidade daquelas empresas, sendo as práticas propostas baseadas numa realidade encontrada, o que não significa que não pode ser utilizado por outras empresas ou inspirar novos achados ou novos estudos na área de gestão de pessoas ou em qualquer outra área organizacional.

REFERÊNCIAS

ALGARTE, V.; QUINTANILHA, D. **A história da qualidade e o programa brasileiro de qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Editora Senai, 2000. 143 p.

BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócios e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. 149 f. Dissertação (Mestrado em economia, administração e contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

BOHLANDER, G., SNELL S., SHERMAN A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003. 547 p.

BOSQUETTI, M. A. **Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional: um estudo internacional de multicasos**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAPPELLI, P. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2003. 208 p.

CARUSO, D. [Entrevista disponibilizada em maio de 2010, a internet]. 2010. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=2849/449/default.aspx>>. Acesso em: 8 fev. 2011.

CARVALHO, A. V. de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001. 198 p.

CARVALHO, J. E. M. de. Movimentos pela qualidade no Brasil e no mundo. **Jornal da Qualidade - Stradivarius**, ago./set. 1989. Disponível em <<http://www.jeustaquio.ecn.br/movimentospelaqualidadenomundoenobrasil.htm>>. Acesso em: 8 fev. 2011.

CAVALCANTI, M. **Gestão de Pessoas: abordagem pós-moderna**. Curitiba: Juruá, 2009. 264 p.

CERVO, A. L; SILVA, R. da; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica** 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007. 242 p.

CHELOTTI, R. [Entrevista disponibilizada em ago. 2007, a internet]. 2007. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/site/ItemID=613/367/DesktopDefault.aspx?PageID=367>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

CHIAVENATO, I. Falando de excelência e de pessoas. **Fundação Nacional da Qualidade**, fev. 2010. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=2653/366/default.aspx>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Bookman, 2005. 349 p.

CONCEIÇÃO, M. da C. V. da. A jornada de trabalho e o ordenamento jurídico brasileiro. Propostas para um novo modelo de normatização. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 805, 16 set. 2005. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/7277>>. Acesso em: 30 out. 2010.

COOPER, D. R.; SHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches**. London: Sage Publications, 1994. 200 p.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DEVANNA, M. A., FROMBRUN, C., TICHY, N. M. **Strategic human resource management**. New York: John, Wiley & Sons, 1994.

DIOGO, L. P. Qualidade, qualidade total. **Guia RH: Portal de Recursos Humanos**. 2010. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/p60.htm>. Acesso em: 26 jun 2010.

DRUCKER, P. **Introdução a Administração**. São Paulo, Pioneira, 1984.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002

DYER, L.; REDA, B. Making Sense of Selection: Reactions to RH Practices in Small Organizations. **Entrepreneurial Practice Review**, v 1, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://www.entryerson.com/epr/index.php/jep/article/view/39/0>>. Acesso em 26 jun. 2010.

FAZANO, C. A. Qualidade: a evolução de um conceito. **Banas Qualidade**, São Paulo, n. 172, set. 2006.

FITZ-ENZ, Jr. **The Roll of human capital**: measuring the economic value of employee performance. New York: AMA, 2001

FLEURY A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Avaliar o clima organizacional é fundamental na implementação de melhorias**. Ago. 2007b. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=615/449/DesktopDefault.aspx?PageID=449>>. Acesso em 10 dez. 2010.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Banco de Boas Práticas 2.0**. 2010b. Disponível em: <http://canal.fnq.org.br/BBP_FNQ/Lists/Resumo%20da%20Prtica/CritrioItem.aspx>. Acesso em: 27 jul. 2010.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Pessoas**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008b. (Série Cadernos Compromisso com a Excelência)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão/ Fundação Nacional da Qualidade**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007b. (Série Cadernos de Excelência).

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência®**: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® / Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008a. (Série Cadernos de Excelência)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Classe Mundial**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2004a.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo a Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2007**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007a.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Empresas filiadas**. 2010c. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/site/353/default.aspx>>. Acesso em 11 dez 2010.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **História**. 2010d. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/site/315/default.aspx>>. Acesso em 28 jun. 2010.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2003.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistema de avaliação, compromisso com a excelência 2009/2010**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2010a.

GIACOBONE, R. FECOMERCIO. **Revista Bens e Serviços** set. 2006, n. 29, p. 27-29, set. 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas 2002.

GOLEMAN, D; BOYATZIS, R; MCKEE, A. **O Poder da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Ed. Campus/Elsevier, 2005. 319 p.

GUSAKOV, Y. [Entrevista disponibilizada em 21 jul. 2009, a internet] 2009. Disponível em:

<http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_imprensa&task=imprensa_detalhes&Itemid=71&id=305&tipo=Release>. Acesso em 26 jun. 2010.

IBM. **Many Eyes**. USA: International Business Machines Corp, 2010. Disponível em: <http://www-958.ibm.com/software/data/cognos/manyeyes/>.

JUNG, C. F. **Metodologia científica**: ênfase em pesquisa tecnológica. 3 Edição Revisada e ampliada, 2003. Disponível em <<http://www.jung.pro.br>>. Acesso em: 15 mai. 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LACOMBE, B. M. B. A contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais: em direção a um quadro teórico-analítico. In: **Gestion y competências frente al desafío de la integración de los mercados** Puerto Plata: CLADEA/Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, 2004.

LAWLER III, E. E. **From Human Resource Management to Organizational Effectiveness**. Human Resource Management, 2005.

LUSTOSA E; Dôliveira, S. L. D. **Avaliação do Programa de Treinamento: um estudo de caso** em uma empresa de papel e celulose do Paraná. **Revista Eletrônica Lato Sensu – UNICENTRO**, ed. 6, 2008. Disponível em: http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/9-Ed6_CS-AvaPr.pdf. Acesso em 8 fev. 2011.

MARRAS, J. P. Subsistema de Recrutamento e Seleção .In: _____. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, G. de A. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10 ed. Ohio: South-Western/Thomson, 2003.

MINISTÉRIO DO TRABALHO (Brasil). Secretaria de Segurança e Medicina do Trabalho. Portaria n. 33, de 27 de outubro de 1983. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 out. 1983. Seção 1, p. 18.338-18.349. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/portarias/1983/p_19831027_33a.pdf>. Acesso em 15 out. 2010.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (Brasil). Secretaria de Inspeção do Trabalho. Portaria n. 76, de 21 de novembro de 2008. Altera o Quadro I da Norma Regulamentadora n.º 4. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25

nov. 2008. Seção 1, p. 73-77. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/portarias/2008/p_20081121_76.pdf>. Acesso em 15 out. 2010.

OLIVEIRA, O. J. (org). **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, P. M.; CHU, R. A; ALBUQUERQUE, L. G. de. Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO, 27, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD. CD-ROM.

PALADINI; E. P. et al. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PASCHOAL, L. **Gestão de pessoas**: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PELETEIRO, R. O que é planejamento estratégico. In: ARTIGOS. João Pessoa: Portal Administradores Negócios Digitais, 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-planejamentoestrategico/10386/>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

PHILLIPS, J. J., **Accountability in Human Resource Management**. Houston: Gulf, 1996.

PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE **Guia da gestão**. PGQP, 2006. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/pgqp/index.php?option=com_noticia&task=noticias_detalhes&Itemid=38&id=1461>. Acesso em 15 jul. 2010.

PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **O que é PGQP?** 2010. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151>.

REDEMOV. **Estatuto social [da] Associação das Indústrias Moveleiras do Centro Gaúcho**. RS, Santiago, 05 abr. 2008.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. **Fundamentos da Estrutura Organizacional**. In: Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson, 2005.

RUANO, A. M. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 96 p.

SANTA MARIA (Prefeitura). **Setor Moveleiro da região Central**. Santa Maria: Secretaria de Relações de Governo e Comunicação, 19 mar. 2009. Disponível em <http://www.santamaria.rs.gov.br/index.php?secao=noticias&id=18220&tipo_not=1&ano_navy>. Acesso em 12 ago. 2010.

SARTORI, P; SANTIN, A. **Perfil das empresas da REDEMOV**. 11 ago. 2008.

SCHMIDT, A. S. **Apostila 8 S's**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2010. (Série de Cadernos Didáticos).

SCHMIDT, A. S.; VENTURA, J. **Modelo de Planejamento Estratégico Organizacional**. Santa Maria: Pró-Reitoria de Planejamento, Universidade Federal de Santa Maria, 2007.

SEARA, H. **Coaching: os diferentes tipos (modelos) pelo Núcleo Pensamento e Ação** 25 mai. 2010. Disponível em: <http://hilarioseara.blogspot.com/2010/05/coaching-os-diferentes-tipos-modelos.html>. Acesso em: 24 jul. 2010.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e pequena empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/legislacao/lei-geral-na-integra>> Acesso em 28 out. 2010.

SILVA, I. S. da. **Gestão Estratégica de Pessoas**: Indivíduo e as Organizações. Santa Cruz do Sul, 2006.

SISSON, K. Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: Sisson, K. (Ed.) **Personnel management**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1994.

SUZANO PAPEL E CELULOSE. **Relatório de Sustentabilidade**. São Paulo: Suzano Papel e Celulose, 2008. Disponível em: <<http://www.suzano.com.br/portal/>>.

TOULSON, P. K.; DEWE P. RH Accounting as a Measurement. **Human Resource Management Journal**, v. 14 n. 2; p 75-90, 2004.

ULRICH, D. Adding Value. **Executive Excellence**, v.18, n. 8, p.18, ago. 2001.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996. 192 p.

WEISZFLOG, W. (Ed.). **Michaelis**: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em 8 fev. 2011.

WIKIPÉDIA. **Qualidade**.2010. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade>>. Acesso em 26 jun. 2010.

XAVIER, J. N. **Manutenção Classe Mundial**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos, 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A**Documento de Apresentação****Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

Santa Maria, março de 2010.

Ref.: Apresentação de Projeto de Pesquisa

Prezado (a) Sr (a).,

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, por intermédio do Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt, vem à presença de Vossa Senhoria apresentar o Projeto de Pesquisa em Gestão de Pessoas com base nos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade.

O projeto consiste na análise do processo de seleção, contratação e internalização do colaborador das empresas que formam a Redemov, abordando tópicos de cultura organizacional, desempenho, qualidade de vida com ênfase nos critérios da FNQ, empresa de classe mundial. Visa propor passos de boas práticas na gestão de pessoas.

Assim, gostaríamos de contar com seu apoio, permitindo a aplicação em sua instituição do formulário de entrevista, disponibilizando dados fundamentais para a pesquisa.

Para tanto, apresentamos a aluna/pesquisadora Cláudia Michelin, que conduzirá o trabalho em sua organização, em data e horário combinados.

Solicitamos, por fim, que seja autorizado o uso acadêmico dos dados obtidos, sendo o nome da instituição mantido sob sigilo.

Despedimo-nos, gratos pela colaboração com esta Universidade, sempre em prol do desenvolvimento da sociedade que a garante.

Cordialmente,

Cláudia de Freitas Michelin

ANEXO B**TERMO DE AUTORIZAÇÃO**

Pelo presente instrumento particular, _____, por seu representante legal, Sr (a). _____, AUTORIZA a aplicação do formulário de entrevista na instituição, a ser realizado por membro do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria.

Tal entrevista compõe o Projeto de Pesquisa em Gestão de Pessoas com base nos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, sob a orientação do Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt, sendo mantido seu sigilo.

AUTORIZA-SE, também, gratuitamente a utilização dos dados obtidos e do nome da rede da qual a empresa pertence, REDEMOV unicamente para fins acadêmicos, dentro do escopo do Projeto acima referido.

Santa Maria, _____ de 2010.

ANEXO C

Dissertação de Mestrado – Engenharia de Produção – Área: Qualidade e Produtividade.
UFSM

ENTREVISTA COM OS GESTORES - REDEMOV

Essa entrevista tem como objetivo verificar como a organização trata de suas pessoas, desde os processos relativos à seleção e contratação, estímulo ao desempenho, capacitação e desenvolvimento de sua equipe, bem como a análise do ambiente e da qualidade de vida dos colaboradores interna e externamente ao ambiente de trabalho.

Formulário de Entrevista

Aspectos gerais em gestão de pessoas

Empresa: _____ Data: _____

Número de funcionários? _____

Quem responde pelo RH na empresa? _____

Participa ou já participou do PGQP? () sim () não

Se sim, quais atividades participou? _____

Se não, quais atividades voltadas para a melhoria da qualidade na empresa já participou? _____

Em relação a caracterização dos processos gerenciais dos sistemas de trabalho, a empresa oferece:

- () participação nos lucros
- () política salarial
- () plano de carreira
- () incentivos legais – vale transporte – adiantamentos
- () 14 salário
- () vale refeição – refeitório
- () convênio médico, odontológico, farmacêutico
- () medicina do trabalho
- () equipamento de proteção individual - EPI
- () uniformes
- () ranchos – vale refeição
- () seguro de vida em grupos
- () prêmio assiduidade – produtividade
- () aproveitamento de estagiários – primeiro emprego
- () outros _____

Possui registro de funcionários ativos. () sim () não

Qual o nível predominante de escolaridade do quadro de funcionários?

(processo produtivo) _____

1) Processos Gerenciais

- a) A empresa possui um organograma? Esse organograma reflete a realidade?

- b) A empresa possui valores, missão e negócio definidos?

- c) A empresa possui estratégias ou metas definidas?

- d) Como a organização do trabalho é definida e implementada em alinhamento ao modelo do negócio? (equipes, setores, departamentos)

- e) A empresa trabalha com produtos seriados, encomendas, sob medida?

- f) Quando surge um desafio, de que maneira a empresa reage a esse desafio?

- g) As melhorias, as inovações ocorrem? De que forma?

- h) De que maneira os colaboradores participam das melhorias?

- i) As pessoas que trabalham na empresa têm autonomia para resolver problemas?

- j) Como é estimulada a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas?

1.1) Seleção e Contratação

- a) Como ocorre a contratação de pessoas?

- b) Existe na empresa um processo com passos definidos de seleção e contratação?
() sim () não Se sim, quais são os passos ou as técnicas?
() entrevista
() testes práticos
() testes psicológicos
() prova de conhecimento
() dinâmica de grupo
() análise de currículo
() outras _____
- c) Ao disponibilizar uma vaga, a empresa busca preenchê-la primeiramente internamente?

- d) A empresa usa algum banco de dados para selecionar pessoas?

- e) A vaga é divulgada? Como?

- f) Como a organização assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas?

- g) A empresa oportuniza trabalho para deficientes físicos? (inclusão minorias)

h) Quais os critérios determinantes na escolha de candidatos? Enumere, em ordem de importância, os critérios que o Sr. (a) considera mais relevantes na escolha, sendo **1 para o mais importante e 8 para o menos importante** e assim por diante:

() experiência anterior na função

() aparência

() referências

() formação escolar

() estado civil

() sexo

() idade

() conduta / postura

() outros _____

i) Quais os aspectos que eliminam o candidato no primeiro contato?

j) Como as pessoas recém-contratadas são integradas à cultura organizacional, visando prepará-la para o pleno exercício das suas funções?

k) Quais as maiores dificuldades enfrentadas na contratação de novas pessoas?

1.2) Desempenho

a) O desempenho das pessoas é avaliado? Se sim, como é avaliado?

b) Na avaliação é estimulada a obtenção de metas, cultura organizacional e desenvolvimento?

c) O colaborador toma conhecimento dessa avaliação?

d) Existe dentro da organização alguma forma de reconhecimento e incentivo?

e) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de alto desempenho e a cultura da excelência?

1.3) Capacitação e desenvolvimento

a) A empresa realiza treinamento com seus funcionários?

b) Existem reuniões periódicas para tratar, solucionar problemas e conversar sobre o andamento das atividades e metas?

c) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas?

d) Os colaboradores têm oportunidade de relatar suas necessidades?

e) Os programas de capacitação abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?

f) Cite alguns temas abordados em algum programa e qual o público favorecido.

g) Como esses programas são realizados?

h) Como a empresa avalia a eficácia do programa e se ele alcançou os objetivos organizacionais?

i) Como é promovido o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais?

1.4) Benefícios e Qualidade de vida

a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?

b) Existe intervalo para descanso entre as atividades da empresa?

c) Existem confraternizações e programas que envolvem a família do colaborador?

d) Como as necessidades e expectativas dos colaboradores são identificadas para melhorar a qualidade de vida dentro e fora da empresa?

e) Como o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são avaliados?

f) A empresa realiza pesquisa de clima organizacional ou outra forma de avaliar o ambiente de trabalho?

g) Como é mantido o clima favorável à criatividade, a inovação, a excelência no desempenho e desenvolvimento?

h) Como são tratados os fatores de insatisfação?

i) Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?

1.5) Indicadores

a) A empresa acompanha o desempenho da sua equipe através de indicadores?

b) A empresa possui resultados relativos às pessoas? (índice de rotatividade, absenteísmo, horas treinamento, etc...)

c) A empresa busca referenciais para se comparar?

Observação:

Obrigada pela sua colaboração.