



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
JORGE LUIZ VELASQUEZ

**O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - MEG:
AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS MICROS E PEQUENAS
EMPRESAS DE CAÇADOR-SC**

Florianópolis
2014

JORGE LUIZ VELASQUEZ

**O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - MEG: AVALIAÇÃO DA
GESTÃO DE PESSOAS NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DE
CAÇADOR-SC**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Unisul – Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Maurício Andrade de Lima, Dr.

Florianópolis

2014

V53 Velasquez, Jorge Luiz, 1952-

O modelo de excelência em gestão - MEG: avaliação da gestão de pessoas nas micros e pequenas empresas de Caçador-SC / Jorge Luiz Velasquez. – 2014.

157 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Maurício Andrade de Lima

1. Administração de pessoal. 2. Pequenas e médias empresas - Administração. 3. Sucesso nos negócios. I. Lima, Maurício Andrade de. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.3

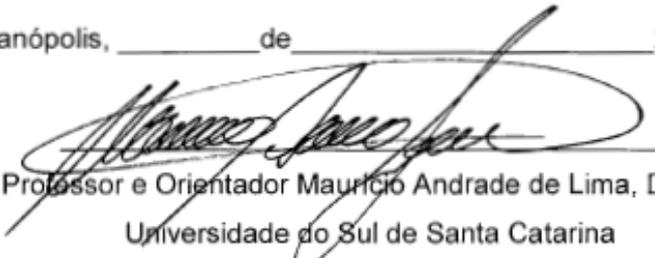
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

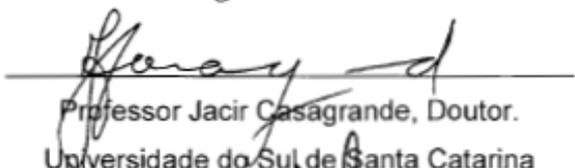
JORGE LUIZ VELASQUEZ

**O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - MEG: AVALIAÇÃO DA
GESTÃO DE PESSOAS NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DE
CAÇADOR-SC**

Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção título de Mestrado em Administração na área de Avaliação de Desempenho e aprovada em sua forma final pelo curso de Mestrado da Unisul – Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, _____ de _____ 2014


Professor e Orientador Maurício Andrade de Lima, Doutor.
Universidade do Sul de Santa Catarina


Professor Jacir Casagrande, Doutor.
Universidade do Sul de Santa Catarina


Professor Marcus Vinicius Andrade Lima Doutor.
Universidade Federal de Santa Catarina


Professor Convidado: Edécio Machado dos Santos, Pós Doutor
Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe

AGRADECIMENTOS

A Deus sob todas as coisas, por tudo....

Em especial a minha família – minha esposa Salete, minhas filhas: Kariny e Karla, mas principalmente meus netos: Lucas e Pedro Henrique que souberam compreender a ausência do convívio familiar em função deste trabalho.

Ao Profº. Dr. Maurício Andrade de Lima pelo entusiasmo, acompanhamento competente, seriedade, e apoio na orientação deste trabalho.

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

Aos colegas do Mestrado na qual tive oportunidade de conviver, aprender novas habilidades e formar novos pensamentos.

Um agradecimento muito especial aos meus colegas da Uniarp participantes do curso de Mestrado, sendo, Paulo Campos, Genéia Lucas dos Santos, Scheine Alves da Cruz, Andréia Pontes, Vilmar Zaccaron, Edson Dalla Santa e Thiago Duarte, pela troca de conhecimento, pelo apoio e auxílio durante a caminhada do curso, mas principalmente pela amizade fortalecida a cada dia.

A Magê, secretaria do curso de Pós-graduação pela disposição em sempre ajudar e orientar.

Ao SESCON - Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis da cidade de Caçador, pelo fornecimento de importantes informações.

A todas as empresas participantes pela atenção e colaboração no repasse das informações buscadas, imprescindíveis para a concretização da presente pesquisa.

Ao Professor Amador Tomazelli pela orientação e elaboração das tabelas estatísticas.

E por fim, a todas as pessoas que por um momento não consegui lembrar, sintam-se agradecidos.

RESUMO

Esta pesquisa, de natureza descritiva que assume também caráter qualitativo/quantitativo, buscou avaliar as práticas de gestão de pessoas nas Micro e Pequenas Empresas numa amostra de 257 Micro e Pequena Empresas nos três ramos de atividades sendo: Comércio – Indústria e Serviços da cidade de Caçador, Estado de Santa Catarina, especificamente do critério pessoas, de acordo com os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Para fundamentar teoricamente a pesquisa se fez necessário um resgate histórico na interpretação e contextualização da gestão pessoas na visão de alguns autores, aliados aos fundamentos da FNQ – Modelos de Excelência de Gestão (MEG). Com os dados em mãos, cujos resultados apontam que as práticas de gestão das empresas pesquisadas apresentam lacunas significativas na aplicação de práticas e rotinas nas principais funções dos processos. A gestão de pessoas se dá de forma não sistemática e fragmentada em relação aos requisitos do critério pessoas, isto dentro das dimensões: Sistema de Trabalho – Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de Vida não atendendo plenamente os marcadores de avaliação do MEG da FNQ. Para que as empresas estudadas apresentem resultados efetivos na área de gestão de pessoas, basta que as mesmas adotem alguns requisitos que surgem como proposta de melhorias na gestão de pessoas diante dos resultados apresentados pela pesquisa e isto remete a uma reflexão pelas empresas estudadas sobre a importância das pessoas no processo como um todo. Por isso, o processo de gestão de pessoas constitui fator determinante para efetivo crescimento das Micro e Pequenas Empresas.

Palavras chaves: Micro e Pequena Empresas. Gestão de Pessoas. FNQ.

ABSTRACT

This research of kind descriptive that also assume character qualitative/quantitative approach, sought to evaluate the practices of people management in Micro and Small Companies in a sample of 257 Micro and Small Companies in the three branches of activities, being: Commerce - Industry and Services, in the city of Caçador, state of Santa Catarina State, specifically of criterion people, according to the Criteria of the National Quality Excellence Foundation. To substantiate theoretically the search, was necessary a historical review in the interpretation and contextualization of people management in the view of some authors allied to the fundamentals of FNQ – Models for Management Excellence (MEG). With the data in hand, whose results indicate that the management practices of companies surveyed have significant gaps in the implementation of practices and routines in the main functions of the processes. The people management takes a non-systematic and fragmented manner in relation to the requirements of criterion people, it within the dimensions: Work System - Training and Development and Quality of Life not fully complying with the bookmarks evaluation of MEG FNQ. For the companies studied show effective results in the area of people management, just that they adopt some requirements that arising as proposed of improvements in the people management in front of the results presented by research and this refers to a reflection by companies studied about the importance of people in the process as a whole. Therefore, the process of people management is the determining factor for effective growth of Micro and Small Companies.

Key words: Micro and Small Enterprises, People Management, FNQ.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Fundamento da Excelência em Gestão.....	28
Quadro 02 – Classificação do porte das empresas segundo o BNDS.....	53
Quadro 03 – Classificação de Micro, pequena e Média empresas.....	53
Quadro 04 – Função e Responsabilidades das pessoas nas empresas do Ramo do Comércio.....	83
Quadro 05 - Função e Responsabilidades das pessoas nas Empresas do Ramo da Indústria.....	85
Quadro 06 - Função e Responsabilidades das pessoas nas Empresas do Ramo da Prestação do Serviço.....	86
Quadro 07 - Razões para o crescimento da indústria de serviços.....	88
Quadro 08 - Indicadores de crescimento da indústria de serviços.....	88
Quadro 09 - Porcentagem entre os três setores de atuação das empresas Quanto à função e responsabilidades das pessoas.....	90
Quadro 10 - Seleção de colaboradores nas empresas do ramo de Serviços.....	91
Quadro 11 - Seleção de colaboradores nas empresas do ramo da Indústria.....	93
Quadro 12 - Seleção de colaboradores nas empresas do ramo de Prestação de serviços.....	95
Quadro 13 - Porcentagem entre os três setores de atuação das empresas Quanto à seleção de colaboradores.....	96
Quadro 14 - Capacitação e desenvolvimento dos colaboradores nas Empresas do ramo do comércio.....	97
Quadro 15 - Capacitação e desenvolvimento dos colaboradores nas Empresas do ramo da indústria.....	99
Quadro 16 – Capacitação e desenvolvimento dos colaboradores nas Empresas do ramo da prestação de serviços.....	101
Quadro 17 – Porcentagem entre os três setores de atuação das empresas Quanto à capacitação e desenvolvimento.....	102
Quadro 18 - Perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no Trabalho dos trabalhadores nas empresas do ramo do	

Comércio.....	103
Quadro 19 - Perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no Trabalho dos trabalhadores nas empresas do ramo da indústria.....	105
Quadro 20 - Perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no Trabalho dos trabalhadores nas empresas do ramo de Prestação de serviços.....	107
Quadro 21 - Porcentagem entre os três setores de atuação das empresas Quanto aos perigos e riscos relacionados à saúde e segurança No trabalho.....	110
Quadro 22 – O bem-estar e satisfação dos colaboradores no ramo do Comércio.....	111
Quadro 23 - O bem-estar e satisfação dos colaboradores no ramo do Indústria.....	113
Quadro 24 - O bem-estar e satisfação dos colaboradores no ramo do Prestação de Serviços.....	114
Quadro 25 – Porcentagem entre os três setores de atuação das empresas Quanto ao bem-estar e a satisfação dos colaboradores.....	117
Quadro 26 – Consolidação dos Fatores de Avaliação.....	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Representação do modelo de excelência em gestão.....	32
Figura 02 - Diagrama em gestão.....	32
Figura 03 - Fundamentos x Critérios de excelência.....	33
Figura 04 - Evolução e estágio de maturidade da gestão.....	35
Figura 05 - Delineamento da pesquisa.....	69
Figura 06 - Modelo de ambiente de trabalho saudável.....	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Classificação da empresa pelo Sebrae.....	51
Tabela 02 - Produto interno bruto a preços correntes de Caçador com Posição Regional e Estadual no período de 2002 a 2009.....	64
Tabela 03 - Diferenças básica entre o Positivismo e a Fenomenologia.....	70
Tabela 04 - Número por ramo de atividade e proporção de empresas da pesquisa.....	76
Tabela 05 - Números Aleatórios de empresas participantes da pesquisa.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Evolução do número de estabelecimento por porte – Brasil no Período 2000 a 2012.....	57
Gráfico 02 - Evolução do número de estabelecimento por porte – Brasil no Período 2000 a 2012.....	58
Gráfico 03 - Participação relativas das MPEs no total de estabelecimentos, Empregos e massa de remuneração paga aos empregadores Formais nas empresas privadas não agrícolas – Brasil 2002 a 2012.....	59
Quadro 04 - Distribuição das MPEs por setor de atividade econômica – Brasil no período 2002 a 2012.....	60
Gráfico 05 - Número de empresas e empregos formais em Santa Catarina Segundo o porte – 2011.....	63
Gráfico 06 - Evolução do PIB de Caçador, Região Oeste, Santa Catarina e Brasil no período de 2002 a 2009.....	65
Quadro 07 – Composição do valor Adicionado Bruto –(VAB) de Caçador 2006.....	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA..	18
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL.....	24
2.2 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE	26
2.3 FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA	27
2.4 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	28
2.5 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® - MEG	30
2.6 ORGANIZAÇÃO DE CLASSE MUNDIAL – O CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA.....	33
2.7 PESSOAS - FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA.....	34
2.7.1 Evolução da gestão de pessoas	37
2.7.2 Gestão de pessoas	40
2.7.3 Gestão Estratégica de Pessoas	43
2.7.4 Gestão de Pessoas em Consonância com o FNQ	47
2.8 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS – MPES.....	48
2.8.1 Caracterização de micro e pequenas empresas	50
2.8.2 Micro e pequenas empresas no mundo	54
2.8.3 Micro e pequenas empresas no Brasil	55
2.8.4 Micro e Pequenas Empresas	60
2.8.4.1 Estado de Santa Catarina	60
2.8.4.2 Micro e pequenas empresas – Caçador – SC –.....	63
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	67
3.1 ASPECTOS PRELIMINARES SOBRE METODOLOGIA	67
3.2 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA	68
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	75
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	77

3.5 INSTRUMENTOS PARA COLETAS DE DADOS E TÉCNICA DE PESQUISA	78
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	81
4.1 ANÁLISES E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS UTILIZADAS	81
4.2 DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO...	82
4.3 PROCESSOS DE GESTÃO – SISTEMA DE TRABALHO	83
4.3.1 Definição das funções e Responsabilidades das Pessoas (Dirigentes e Colaboradores) estão definidas?.....	83
4.3.2 A definição da seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?	91
4.4 SISTEMA DE GESTÃO – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	96
4.4.1 Definição da Capacitação e Desenvolvimento dos colaboradores nas suas funções.	96
4.5 SISTEMA DE GESTÃO – QUALIDADE DE VIDA.....	103
4.5.1 Definição e como são tratados e identificados os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho.....	103
4.5.2 A Definição da promoção do bem-estar e a satisfação dos colaboradores.....	110
5 GRAU DE MATURIDADE DA GESTÃO NAS MPES	118
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	129
REFERENCIAS.....	138
APENDICE.....	152

1 INTRODUÇÃO

A pequena empresa torna-se cada vez mais importante para a economia brasileira e a mundial. Isso se verifica, inclusive, pelo número cada vez maior de estudiosos que têm desenvolvido pesquisas sobre os mais diversos aspectos que norteiam o assunto. Leone (1991) explica que a compreensão das pequenas empresas é possível a partir do estudo do seu tamanho, pois é o porte que as destacam das outras categorias empresariais. Dependendo de o seu porte, as empresas revelam comportamento econômico e social diferentes, e, conseqüentemente, possuem problemas diferentes, além de mecanismos distintos para solucioná-los.

Segundo Silva (2004) as empresas de pequeno porte têm demonstrado flexibilidade para construir arranjos organizacionais, valorizando a estrutura simples, mais dinâmica, inovadora e sensível às exigências de mercado e prestando atendimento personalizado ao consumidor. Além disso, a expressiva presença numérica das micro e pequenas empresas na estrutura produtiva dos mais diversos países não permitem que as discussões econômicas as ignorem, e exige que o debate sobre sua relevância para o dinamismo econômico e sobre as suas formas de inserção seja permanentemente realizado.

Sob o ponto de vista da pequena empresa, a adoção de critérios para a definição de seu porte constitui importante fator de apoio, permitindo que as empresas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre um tratamento diferenciado ao segmento, e que busca alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras (OLIVEIRA, 2006).

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam 98% do total de empresas no Brasil e respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. Estima-se que em 2015 o Brasil chegue a ter 8,8 milhões de micro e pequenas empresas, representando um aumento de 76% ao número existente hoje SEBRAE (2010).

No entanto, quando se olha para o universo das MPEs, esta estrutura que se sugere para a gestão de pessoas, foco do estudo deste trabalho, torna-se distante, uma vez que muitos autores evidenciam a prática de administração de pessoal centrada na figura do proprietário do empreendimento, sem um departamento formalizado e com pouca estrutura administrativa para sua operacionalização (MACHLINE et al., 1966; GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995; MAXIMIANO, 2011).

As organizações de pequeno porte possuem características específicas que exercem influência na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Bem exploradas e administradas, estas especificidades podem constituir vantagem competitiva, de modo que não se pode deixar de considerá-las no processo de gestão das pequenas empresas (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2007, p.38).

Em função deste cenário, os gestores das MPEs são, basicamente, generalistas e não contam com uma estrutura formal nas áreas de apoio, como em recursos humanos entre outras, o que limita sua abrangência na resolução de problemas e de oportunidades de gestão (LONGNECKER et al., 1997).

Esta ausência formal de áreas de apoio, associada a uma administração baseada em considerações pessoais, geram um conjunto de características que definem as MPE em seus ambientes, onde Gonçalves e Koprowski (1995) apontam um conjunto de fatores capazes de justificarem as dinâmicas de funcionamento destas micro e pequenas empresas:

Baseiam-se no trabalho próprio ou de familiares;

Ausência de administração especializada;

Formas de organização rudimentares;

Relação pessoal muito próxima entre o proprietário e seus empregados;

Pouco investimento na mão-de-obra empregada.

Segundo o Sebrae (2010) o Brasil está vivenciando nos dias atuais, momentos de prosperidade econômica bastante visível, e entre outros aspectos, destacam-se as Micro e Pequenas Empresas ou simplesmente MPEs que fazem, movimentar a economia interna e externa do país. Neste sentido para o Sebrae (2010) é considerada micro empresa quando esta possui um faturamento anual de no máximo 240 mil reais. As pequenas empresas devem faturar entre 240, 000,01 a 2,4 milhões de reais anualmente para serem

enquadradas. A entidade limita às micro as que empregam até 9 pessoas no caso de comércio e serviço ou até 19 no caso dos setores industriais ou de construção, já as pequenas empresas são definidas como as que empregam de 10 a 19 pessoas no caso de comércio e serviço e 20 a 99 no caso de indústrias e empresas de construção.

Presentes na maioria dos setores que movimentam o PIB do país, as MPEs estão não só envolvidas no desenvolvimento econômico como também no desenvolvimento social e sustentável da nação. Pondo em prática projetos sociais que visam melhorar a vida das pessoas que estão diretamente ou indiretamente a elas. Assim, Longnecker (et al., 2007) por exemplo, cita na obra “Administração de Pequenas Empresas” que: “Os empreendedores fornecem empregos, introduzem inovações e estimula o crescimento econômico [...] eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento”. As empresas pequenas e agressivas ainda podem competir eficazmente com grandes corporações, mesmo em setores em declínio.

Como parte da comunidade empresarial, as MPES contribuem inquestionavelmente para o bem estar econômico da nação. Juntas elas formam grande parte dos serviços e posses produzidos pelo Brasil, por isso sua produção econômica é quase que equivalente o das grandes empresas. Formam assim uma aliança entre desenvolvimento e gestão de qualidade além de auxiliar as grandes empresas e incentivar a concorrência, melhorando a qualidade dos produtos produzidos, tornando assim o mercado com produtos variados e qualificados. Favorecer produtos que deixam os consumidores satisfeitos é uma das bandeiras que as Micros e Pequenas Empresas levantam. Para isso elas estão investindo sempre em se especificar em determinadas áreas e usar tecnologia baseada nas das grandes empresas (SEBRAE, 2010).

Sendo assim este estudo será delimitado ao cenário das micro e pequenas empresas da cidade de Caçador – SC - tendo como objetivo principal avaliar a gestão de pessoas a partir do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Mudanças vêm ocorrendo de maneira rápida em todo o mundo, novos produtos, processos, mercados e novas formas de organização, gerando o abandono dos procedimentos até então existentes (LASTRES; FERRAZ, 1999) e forçando as empresas a criarem novas formas de gestão para que permaneçam no mercado. Desta forma, acompanhando as transformações, os modelos de gestão surgem como forma de preencher as necessidades de organizações mais competitivas.

Um modelo de gestão deve considerar a situação atual e futura da empresa, sendo assim, com base no foco de negócio da empresa, uma organização traçará um conjunto de diretrizes e sua estrutura organizacional, direcionadas a como a empresa irá sobreviver no ambiente de negócios (KASPER, 2006; PEREIRA, 1995).

A maioria das empresas, atualmente, opera inserida em um cenário, onde o ambiente competitivo é fortemente marcado por constantes mudanças. As causas das referidas mudanças são diversificadas e de naturezas distintas, entre as quais: política econômica, setorial, social, ambiental e tecnológica, ou seja, diante desse cenário é possível inferir que as empresas, com algumas exceções, têm a certeza que o bom desempenho (financeiro, mercado, operacional, etc.) de hoje, não estará garantido no médio e no longo prazo. Esta questão fica muito mais complexa quando se analisa o contexto das pequenas empresas. Em geral, como destacado na literatura, as empresas deste porte não possuem economia de escala, têm restrições de recursos e estão, na maioria das vezes, numa posição desfavorável diante das forças competitivas (SEBRAE, 2010)

No século XXI, a pequena empresa tem tido cada vez mais destaque como um ator importante no contexto sócio-econômico dos países. No Brasil, em particular, as empresas de pequeno porte têm alto nível de importância para a economia do país, em função da capacidade dessas empresas de gerarem empregos, renda e inovação. Entretanto, as empresas desse porte, ainda, se defrontam com muitos e complexos desafios provocados por causas diversas, entre as quais se destacam: características particulares (gestão centralizadora e dispersa, restrição de recursos, entre outras) que são inibidoras do crescimento e as estruturas de suporte às organizações empresariais (legais, políticas e

técnicas) que têm focos prioritários para empresas de médio e grande porte (SEBRAE, 2010)

Neste contexto, não se pode deixar de mencionar a importância e o impacto que representam as ações gerenciais dos empresários, ou seja, a gestão de pessoas como um dos fatores para a sobrevivência ou mortalidade das suas organizações, geralmente com poucos empregados e com apenas um ou poucos níveis hierárquicos (CALVOSA, 2008)

Com esta filosofia, as pessoas entram em cena como parte fundamental do processo administrativo de contribuir para com a empresa e seus resultados. Não se objetiva mais, apenas, a produção encerrada em si; inicia-se uma percepção de utilidade e necessidade do ser humano. Estes acontecem quando os gerentes, por meio de suas ações, conseguem que as pessoas reproduzam e multipliquem as rotinas de serviço (CALVOSA, 2008).

Dentro desta percepção, as empresas passam a direcionar maior atenção para aquilo que se convencionou chamar de gestão de pessoas ou da administração do capital humano, uma vez que este amplia a percepção humana dentro das organizações e serve para exemplificar aquilo que Ribeiro (2006) evidencia como uma das áreas que mais sofreram mudanças nos últimos tempos e conceitua este fenômeno pelo crescimento das políticas de excelência empresariais.

O processo de aprendizagem que as MPE precisam aprimorar é destacado por Crossman, Crossman e Lovely (2009) que ressaltam que uma empresa se tornará uma organização que efetivamente aprende quando as práticas de recursos humanos, especialmente na área de recompensas, atingirem um nível de desenvolvimento de soluções para os *gaps* relativos às áreas de informações, recursos e incentivos; conhecimento, capacidade e motivação.

Dutra (2001) menciona que ao se desenvolver a empresa desenvolvem-se as pessoas e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo pela organização. Complementando esta análise ressalva que de um lado existe a organização com suas competências próprias, desenvolvidas e armazenadas no decorrer do processo de sua evolução, o que resulta na criação e estabelecimento de vantagens competitivas; e de outro lado, as pessoas que nela trabalham com

seu conjunto de competências individuais que podem ou não serem aproveitadas pela empresa.

Como norteador deste trabalho foi proposto o seguinte tema onde a pesquisa pretende avaliar as práticas de gestão de pessoas nas Micro e Pequenas Empresas (MPs) pertencentes a Associação de Micros e Pequenas Empresas da cidade de Caçador – SC. Para isso, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: **Como acontece a gestão de pessoas nas Micros e Pequenas Empresas da cidade de Caçador – SC - considerando o Modelo de Excelência de Gestão (MEG)?**

1.2 OBJETIVOS

Segundo Ribeiro (2011, p.20) uma vez que a questão de pesquisa esteja adequadamente delineada, tem-se que explicitar os objetivos do estudo. Assim, o objetivo de uma pesquisa tem o propósito de expor o que se pretende alcançar com o desenvolvimento do trabalho, de modo que haja um objetivo para um ambiente macro, que aborda, de maneira geral, o tema da pesquisa e, seguindo a mesma proposta, objetivos que possam descrever de forma minuciosa a ideia central da pesquisa, que são os objetivos específicos. Richardson (1999, p. 62) explica que “os objetivos gerais definem, de modo geral, o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa”. Já os objetivos específicos, conforme o mesmo, “definem etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral”.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas de Caçador/SC a partir do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Contextualizar o processo de Gestão de Pessoas sob a ótica da teoria geral dos sistemas.
- Descrever o processo de gestão de pessoas das micros e pequenas empresas em relação ao critério pessoas proposto pelo MEG

- Verificar na prática a gestão de pessoas proposto pelo MEG em Micros e Pequenas empresas da cidade de Caçador/SC.
- Apresentar propostas de melhorias para gestão de pessoas nas micros e pequenas empresas da cidade de Caçador/SC.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema proposto é relevante para as empresas envolvidas no estudo, uma vez que apontará um caminho para redefinir as práticas de gestão de pessoas fundamentadas em princípios da qualidade MEG e que alavanque, dessa forma, as Micros e Pequenas Empresas envolvidas na pesquisa 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.

A economia mundial apresenta nova configuração a partir da década de 70 do século XX, e muitas transformações têm ocorrido nas esferas política, econômica e social, impactando nos sistemas de produção, influenciando nas novas formas de organização do trabalho, revolucionando as bases técnicas, através das novas tecnologias microeletrônicas e apresentando um novo padrão de relacionamento entre empresas (AMATO NETO, 1995). Com isso, o Capitalismo, no mundo, passou a vivenciar mudanças e transformações marcantes, porém diferentes em intensidade, em empresas, regiões e países. Esse fenômeno chama a atenção de economistas e estudiosos de um modo geral, sendo denominado de Globalização (COUTINHO, 1992).

Neste contexto, as micro e pequenas empresas (MPE) geram importantes contribuições econômicas, participam ativamente do processo de mudança econômica e social, funcionam como mecanismos de renovação do tecido industrial, estruturam nichos de mercado e são responsáveis por um grande número de empregos. (COUTINHO, 1992).

A participação das micro e pequenas empresas na economia têm crescido a cada ano, embora as perspectivas dessas empresas em relação à geração de renda se distingam de acordo com condições setoriais, locais e de inserção no mercado externo. Em 2002, as micro e pequenas empresas, conjuntamente, já constituíam 99,2% do total de empresas formais do país, sendo responsáveis

pela geração de 57,2% dos empregos e por 26% da massa total dos salários (SEBRAE, 2005). Neste sentido está caracterizada a importância que as (MPE) representam para a economia nacional, estadual e principalmente para o município onde está inserida.

No entanto alguns fatores estão levando estas empresas a terem uma mortalidade precoce, fruto principalmente da má gestão do empreendimento. Segundo estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2004), de cada 100 empresas que são abertas no país, 50 deixam de existir antes de completar dois anos, 56 são extintas até o terceiro ano de atividade, e 60 não sobrevivem além dos quatro anos. Estima-se que 80 delas não chegam ao quinto ano de funcionamento. O principal motivo pelo qual isto ocorre não é a carga tributária excessiva ou a dificuldade de acesso ao crédito, mas, algumas fracassam pela falta de conhecimento básico de gestão empresarial que consiste no gerenciamento dos riscos e oportunidades, não buscando nenhum auxílio destinado ao aprendizado pessoal e organizacional (SEBRAE, 2004).

Só é possível administrar o que se pode medir, e para medir é necessário conhecer, assim é de vital importância para um empresário dominar os processos de gestão, acompanhar o desempenho da empresa no seu ambiente interno e externo, adotando ferramentas e procedimentos de controle permitindo o gerenciamento estratégico de suas ações e possibilitando uma visão clara do desempenho de seus processos, produtos e serviços junto aos clientes internos e externos, ou seja, apreender a empreender (SEBRAE, 2004).

Em função deste cenário e tendo a gestão empresarial como um dos fatores de fracasso das (MPE), o diretor superintendente do Sebrae/RJ, Sérgio Malta fala que “a área de gestão com pessoas nunca despertou tanto interesse entre as micro e pequenas empresas” e isto leva acreditar que, aos poucos, os microempresários identificam atividades de Recursos Humanos, pouco valorizadas até recentemente, e as desenvolvem de uma forma condizente com o porte e a característica da empresa. Ainda segundo ele, o investimento na implementação de gestão com pessoas em substituição aos tradicionais DPs passou a ocupar papel de destaque na pauta de prioridades do setor. Para ele, a criação de uma categoria exclusiva para esse segmento premia um modelo de gestão com pessoas que demonstra como essas organizações são capazes de

alcançar resultados desejados e valorizar o talento humano. Malta enfatiza ainda que, cada vez mais, as práticas de gestão com pessoas como área do conhecimento e do desenvolvimento humano e empresarial estarão alinhadas com as estratégias de aumento da competitividade e com a taxa de sobrevivência no mercado (SEBRAE, 2004).

Para tal, o empresário de pequeno porte já percebeu que o tempo de resposta na solução de problemas do dia-a-dia e do aproveitamento das oportunidades precisa diminuir para que ele sobreviva. Nesse sentido, entre os principais ganhos obtidos pelas microempresas nos últimos anos está a construção de uma infra-estrutura adequada à estratégia organizacional, que permita o diferenciamento de práticas de gestão e que envolvam pessoas e processos internos para melhoria e qualidade de seus produtos e serviços, pois há evidências de que as organizações obtêm resultados superiores quando se preocupam com a maneira de envolver e reter pessoas e quando tentam encontrar uma forma adequada de unir o desempenho às compensações individuais (SEBRAE, 2010).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Dado a abrangência do assunto, este referencial, foi balizado na visão de alguns dos principais autores e estudiosos sobre gestão de pessoas. Mister se faz informar que o presente referencial teve também como base o Critério Pessoas do MEG – MÉTODO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO – da Fundação Nacional da Qualidade, alicerçado nos seguintes itens: Nível de compromisso com a excelência em gestão, sua interpretação segundo a FNQ e sua contextualização diante da literatura disponível. É consciente que se coloque da existência de outras abordagens sobre o assunto em epígrafe, no entanto, o fato de não terem sido referendado, não as torna menos interessante e nem compromete a fundamentação, parte integrante deste trabalho.

Assim, aliado ao contexto, à gestão de pessoas se constitui de uma relevância impar e igualmente estratégico para as organizações e isto têm despertado nas mesmas que reformular suas estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, pode auxiliar seus líderes na gestão de recursos e que pode significar uma vantagem competitiva.

Não é objetivo deste ensaio adentrar em detalhes sobre a evolução do modelo de gestão, dentro de um panorama geral das ondas e eras da gestão empresarial, onde o capitalismo tinha como preocupação central o acúmulo de capital e as condições de legitimidade para esse acúmulo. No entanto se faz importante dizer que este ensaio fará um breve relato sobre as eras de gestão, sem entrar no mérito da Revolução Industrial e sim, como já foi mencionado, buscar dados bibliográficos que fundamentem esta pesquisa.

2.1 MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL

A execução de determinado trabalho pelo homem em uma organização, tem como ideia subjacente um modelo de gestão. Desde o trabalho do artesão até o que é visto nos dias atuais, com grandes corporações gerindo suas partes em diversos países, ou até mesmo no caso da não existência física dessas partes, e da existência virtual da própria empresa, faz-se presente um modelo de gestão, uma forma de gerir e coordenar suas tarefas. Esse fato as conduziu à

adoção de novas formas de gerenciamento de suas organizações frente aos seus clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes.

Para Santos et al (2001) “Modelo de Gestão” compreende-se de um conjunto próprio de concepções filosóficas e ideias e ações administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais nas organizações.

Neste sentido os modelos de gestão são definidos por terem cada um uma característica que podemos dizer que é própria, como:

O primeiro modelo de Gestão está alinhado à Era da Produção em Massa – que se caracterizou pela quantidade de produção e na padronização de bens e processo, que tinha como objetivo principal obter produtividade. As organizações não tinham preocupação com o cliente, o que havia era preocupação em determinar a especificação do produto, no processo na linha de montagem. Buscava-se atingir grandes volumes de produção a fim de para baixar o custo; (GOMES, 1.999, p.5).

Já o segundo modelo de Gestão tinha a Era da Qualidade – Que tinha como objetivo a busca pela satisfação do cliente. Esta busca se dava pela melhoria contínua dos processos. Desenvolveu-se uma gestão através de equipes, visando motivar e comprometer as pessoas com os resultados; (GOMES, 1.999, p.5).

Seguindo, aparece a Era da Informação/Conhecimento – Sua principal característica está na ênfase da informação/conhecimento, buscando a sobrevivência e sustentabilidade da organização, dentro de uma economia globalizada, e em um mercado cada vez mais acirrado e competitivo. Enfatiza que as organizações deverão concentrar seus esforços com foco em seu negócio específico, cujo objetivo deverá ser de atender aos interesses de seus *Stakeholder*. Para que isso aconteça, as organizações deverão agregar à filosofia da qualidade, buscando parcerias com outras empresas e adotando modelos de gestão mais flexíveis. Assim, o modelo de gestão da Era da Informação/Conhecimento convive com modelos emergentes como: Empresa Virtual, Gestão do Conhecimento, Modelos biológicos/quânticos/teoria do caos criativo, onde se privilegiam a informação, inovação, utilização da tecnologia e principalmente a integração onde se estimula o relacionamento interpessoais. A Gestão do Conhecimento surge como um dos modelos emergentes, onde se dá

ênfase a utilização do conhecimento, como recurso de valorização e diferenciação nas organizações (GOMES, 1.999, p.5).

2.2 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

A FNQ - Fundação Nacional da Qualidade - é uma entidade privada e sem fins lucrativos que foi criada em 11 de outubro de 1991 por representantes de 39 organizações brasileiras dos setores público e privado. 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 FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - 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 2012, 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:

- De 1991 a 1996 - desenvolver estrutura e conquistar credibilidade baseada em sólidos conceitos e critérios de avaliação da gestão das organizações;
- De 1997 a 2003 - consolidar o PNQ como marco referencial para a Excelência em Gestão no País;
- Desde 2004 - conscientizar profissionais e empresários de todo o Brasil da 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. 2012).

Em 11 de outubro de 2013 a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) completou 21 anos de atuação onde continua sendo uma instituição sem fins lucrativos cuja missão é disseminar conhecimento sobre a Excelência em Gestão para as organizações.

Além de promover a capacitação por meio de cursos, eventos, publicações e produtos específicos, a FNQ auxilia as organizações na análise de

suas práticas de gestão, contribuindo com o diagnóstico e aperfeiçoamento da administração do negócio e, conseqüentemente, a melhoria da competitividade.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), disseminado pela FNQ, é estruturado em critérios e fundamentos de excelência, constituindo a base de programas de melhoria da Gestão.

2.3 FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

O MEG – Método de Excelência em Gestão têm como base os 11 Fundamentos de Excelência em Gestão, que são conceitos reconhecidos mundialmente, encontrados em empresas que já atingiram patamares de excelência ou que caminham nesta direção.

Esses fundamentos da excelência, conforme apresentado no quadro n. 01 - 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 enfoques de excelência adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012).

Quadro 1 – Fundamentos Da Excelência

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO	
Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizagem 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 de pessoas.
Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto de atividades e processos da empresa, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem levar em consideração as informações disponíveis.
Visão de Futuro	Compreensão dos fatores que afetam a empresa, visando à sua perenização.
Geração de Valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da empresa pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para que todas as partes interessadas sejam beneficiadas.
Valorização das Pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem pessoal e profissionalmente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento e desenvolvimento das competências técnicas e de relacionamento.
Conhecimento sobre o	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e maior competitividade.

Cliente e o Mercado	
Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras empresas, a partir da plena utilização das competências objetivando benefícios para ambas às partes.
Responsabilidade Social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os seus públicos de relacionamento, voltada ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade, promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Fonte: Fundação Nacional Da Qualidade (2012)

2.4 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é concebido tendo como base os Fundamentos da Excelência, onde os 11 fundamentos quando colocados em práticas estão alicerçados por oito critérios onde são avaliados por ciclo PDCA, sendo: Planejamento – Execução – Controle – Ação. Os oito critérios estão assim alinhados: Liderança – Estratégias e Planos – Clientes – Sociedade Informações e Conhecimento – Pessoas – Processos e Resultados. Neste sentido os oito critérios de excelência estão subdivididos em 24 itens, cada um possuindo requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, 18 (dezoito) são itens de processos gerenciais e 06 (seis) de resultados organizacionais.

A disseminação de todos os critérios por toda a organização é o primeiro caminho para o sucesso, uma vez que a função de toda a empresa está diretamente ligada à sua capacidade de atender e satisfazer às necessidades de seus *Stakeholder*, como um todo.

Para que haja continuidade em suas operações, a empresa também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades com as quais interage, sempre de forma ética, cumprindo as leis e preservando o ambiente.

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. Os líderes analisam o desempenho e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

Assim, as estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, determinando sua posição competitiva. Elas

são desdobradas em todos os níveis da organização, com planos de ação de curto e longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar sua implementação. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias e monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo.

Considerando os quatro critérios apresentados, tem-se a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. 2012).

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à 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.

Conclui-se, neste momento, a etapa referente à execução (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. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

- Esses resultados, apresentados sob a forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, complementando o ciclo PDCA com a etapa referente à ação (A) (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. 2012).

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 à jornada em busca da excelência. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012).

2.5 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® - MEG

Na série Cadernos de Excelência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010), 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 – Método de Excelência em Gestão - são subdivididos em itens.

Modelos de Excelência em Gestão são metodologias padronizadas que ajudam as empresas a atingirem o nível de excelência em sua forma de gerenciar. Nesse sentido, quanto mais uma empresa consegue cumprir os parâmetros e fundamentos de um determinado modelo, maior o grau de maturidade dessa empresa rumo a excelência da gestão. Em geral as empresas que atingem um maior nível de maturidade dentro de um Modelo de Excelência em Gestão, ganham maior reconhecimento da sociedade e maior probabilidade de serem premiadas nos diversos prêmios de qualidade existentes.

A figura n. 1 representativa do MEG simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. Além disso, o MEG utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*).

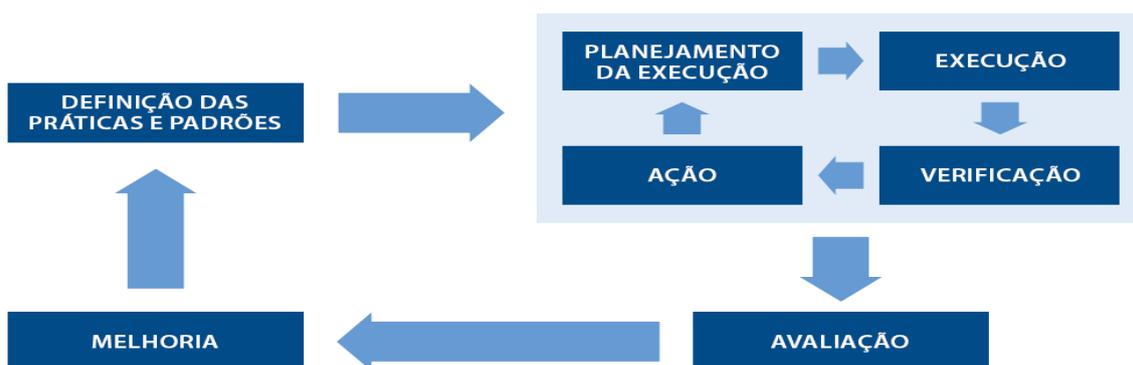
Figura 1: Representação do modelo de excelência em gestão



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2009)

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.

Figura 2: Diagrama da Gestão



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (-2010)

O diagrama da gestão considera, em seu movimento, que a definição das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho está presente na organização de forma sistemática. As práticas com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementadas e executadas a partir de um planejamento e verificadas quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo ações de melhorias, sejam corretivas ou preventivas. Os resultados da aplicação das práticas de gestão são então avaliados, suscitando a implementação de melhorias quanto às práticas adotadas ou quanto aos seus padrões de trabalho e promovendo assim, o aprendizado e a integração do sistema gerencial (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009-2010).

De acordo com o Caderno 2010 Critérios de Excelência da FNQ, “os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis (mensuráveis quantitativa ou qualitativamente) e distribuídos em requisitos. Estes são agrupamentos cujo objetivo maior é reproduzir de forma lógica a condução de temas essenciais de um negócio e que são denominados de Critérios e Itens. O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é representado pelo diagrama abaixo, permitindo ao gestor obter uma visão sistêmica da gestão organizacional”:

Figura 3: Fundamentos x Critérios de Excelência



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2009)

No diagrama é possível ver que os critérios se relacionam com os fundamentos e que alguns fundamentos perpassam os demais fundamentos.

O modelo utiliza o conceito do ciclo PDCA - Aprendizado e Melhoria Contínua, (*Plan, Do, Check, Action*), sendo constantemente revisado e aperfeiçoado.

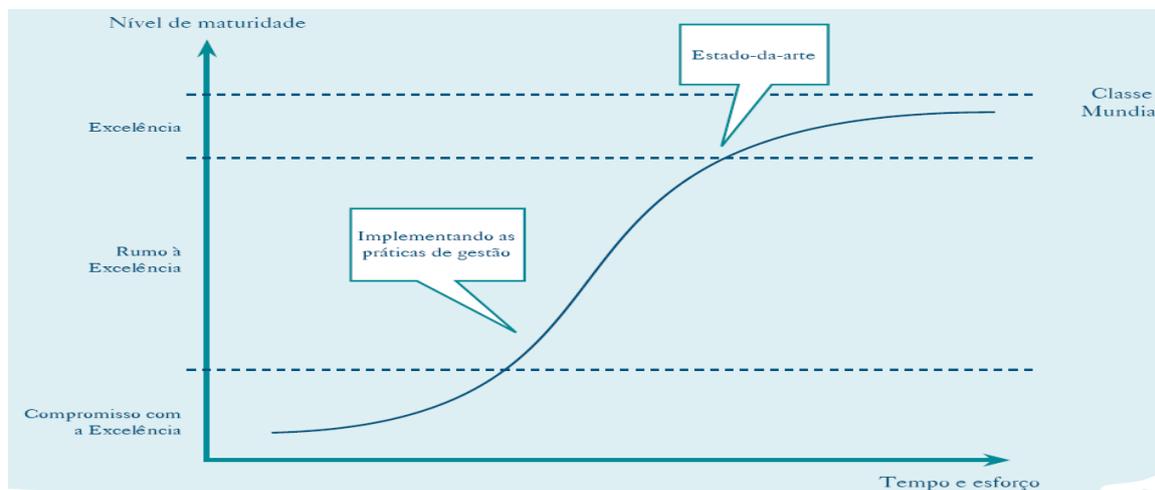
2.6 ORGANIZAÇÃO DE CLASSE MUNDIAL – O CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

Uma empresa considerada de Classe Mundial significa dizer que essa 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, promovendo interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuindo para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010).

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”.

Na figura 4, pode-se ver onde se encontra uma organização de Classe Mundial, quanto ao nível de maturidade.

Figura 4 – Evolução e estágios de maturidade da gestão



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2010)

Segundo Xavier (2008, p.8) para que a empresa atinja a excelência é necessária à 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 desempenham de equipamentos e planejamento de serviços. Esta prática, promove em consequência:

- maior integração entre o pessoal - alto envolvimento no resultado final - maior compreensão mútua dos problemas e dificuldades - respostas mais rápidas na solução de problemas - desenvolvimento de uma cultura aberta e honesta entre a operação / produção e a manutenção.

2.7 PESSOAS - FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

O sucesso das organizações depende cada vez mais das oportunidades de aprendizado das pessoas que as integram e de um ambiente favorável ao desenvolvimento das suas potencialidades. 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, 2008).

Basta lembrar, que toda organização é feita de processos para atender aos clientes, que são executados por pessoas. Ao analisar o papel das pessoas é fundamental uma reflexão a respeito de quais são as pessoas que a Direção da organização deve ter em mente. Historicamente, ao se pensar nas pessoas de uma organização, ou seja, em quem executa os seus processos, sempre se consideram aquelas que mantêm com ela vínculos empregatícios normalmente chamados de empregados, funcionários ou colaboradores. Porém, devido às 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 (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008).

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, 2008).

O desempenho das organizações, a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho, bem como um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento, estão alicerçados pela *Valorização das Pessoas* (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008).

Cada organização agrupa suas atividades considerando as tarefas, sua finalidade e a importância das relações entre as pessoas, onde ganha importância o trabalho em equipe (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008).

As pessoas são fonte de competitividade, porque possuem valores. Assim, ainda em um ambiente competitivo, algumas organizações não valorizam o conhecimento de seus colaboradores, pois ainda estão ligadas a Era Industrial, o que terá como consequência, pouca duração no mercado.

De acordo com Kanaane (1999, p.25) As organizações têm que estar comprometidas com as pessoas, mostrando-lhes sua principal necessidade.

Elas “necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano”.

Dessler (2003, p.14), define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”. Atualmente, o principal instrumento de competitividade é o homem, mas não a sua capacidade de realizar trabalhos físicos e sim a sua capacidade mental.

Bohlander (2005, p.03), aponta as pessoas como fontes competitivas, quando atenderem os seguintes critérios:

- Os recursos devem ter valor, refere-se a capacidade de encontrar meios de diminuir os custos;
- Os recursos devem ser diferenciados, ocorre quando não estão disponíveis aos concorrentes as suas habilidades e conhecimentos;
- Os recursos devem ser difíceis de imitar, ou seja, não podem ser copiados facilmente pelos outros;
- Os recursos devem ser organizados, seus talentos podem ser combinados, atribuindo suporte organizacional.

Stewart (1998, p. 76) define que nem todas as habilidades contidas nas pessoas possuem igual valor para a organização e que para gerenciar e desenvolver o capital humano, a empresa deve claramente identificar quais as pessoas que possuem habilidades proprietárias e cujo conhecimento contribui estrategicamente para a criação de valor pelo qual os clientes pagam. Assim, os talentos deverão ser cuidadosa e rigorosamente selecionados considerando as competências que possuem alinhadas às competências essenciais que sustentam o negócio da organização, sua capacidade empreendedora e comportamento inovador.

Crawford (1994, p. 37) salienta que:

As empresas que estão melhores posicionadas com os recursos chaves da competitividade, capital humano, conhecimento e informação – são as que têm maior probabilidade de prosperar, obter grandes lucros e bom fluxo de caixa.

Porter (1989, p.31), acredita que “a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa”.

O foco empresarial deve estar voltado para as pessoas, pois:

Em um número cada vez maior de organizações, os recursos humanos são vistos como fonte de vantagem competitiva. Há um reconhecimento maior de que competências especiais são obtidas por meio de habilidades de funcionários altamente desenvolvidas, culturas organizacionais diferenciadas, processos gerenciais e sistemas. Isso vai de encontro à ênfase tradicional dada a recursos transferíveis, como equipamentos (...). Cada vez mais se reconhece que pode ser obtida vantagem competitiva com uma força de trabalho de alta qualidade que permita às organizações competir com capacidade de resposta ao mercado, qualidade de produtos e serviços, produtos diferenciados e inovação tecnológica. (DESSLER, 2003, p. 15).

Para Marras (2005, p. 128) “é necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus trabalhadores”. Dentro deste contexto as organizações são feitas de pessoas, mas poucas entendem esta situação e muitas vezes investir nas pessoas para buscarem uma vantagem competitiva, podem se tornar despesas.

2.7.1 Evolução da gestão de pessoas

Seguindo o enfoque deste estudo, o conceito de gestão de pessoas será discutido através de um breve resgate histórico e suas principais correntes, passando como, por exemplo, departamento de pessoal e depois como gestão do comportamento humano, abordagem estratégica e finalmente a visão de alguns dos principais autores e estudiosos sobre gestão de pessoas chegando à gestão estratégica de pessoas.

Historicamente, a preocupação relativa aos aspectos de Gestão de Pessoas começou na Inglaterra com a Revolução Industrial, devido a pressões sindicais que ganharam expressão naquele período. Mas, segundo Marras (2000), o que importava de fato era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho, para que fosse explorado em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias em condições insalubres. Neste período, surgiu a figura do “Chefe de Pessoal” nas organizações, cujo papel era de “contabilizar as entradas e saídas; os pagamentos, os vales, os

descontos e as faltas; ‘informar’ eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos” (Marras, 2000, p. 22). Nos EUA, coube ao parlamento o interesse pela área, por receio de revolta dos trabalhadores. Entretanto, a sistematização do conceito e prática de Gestão de Pessoas é dada de fato pelo movimento da Administração Científica (Dutra, 2002).

Porém, Fleury e Fleury (2004, p.72) buscam outra visão quanto ao surgimento do departamento de pessoal, onde observam que o mesmo surgiu com a introdução do *taylorismo-fordismo* nas empresas, quando se definiram alguns princípios para a gestão de pessoal e para as relações de trabalho numa época em que a função crítica das indústrias era a produção e os sindicatos desempenhavam importante papel como interlocutores sociais, representando os interesses dos trabalhadores na barganha entre capital e trabalho.

No entanto, cabe destacar que segundo Fischer (2002, p.20) “a ideologia organizacional dominante no início do século XX, a administração científica, era bastante compatível com um departamento de pessoal voltado para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas”.

Neste resgate histórico cabe citar aqui que as experiências efetuadas por Elton George Mayo, no período de 1927 a 1933, numa fábrica da Western Electric Company no bairro de Hawthorne (Chicago), levaram a conclusões interessantes sobre o estudo do comportamento humano, em que se provou que os trabalhadores não estavam somente influenciados pelas condições físico-ambientais, mas também os fatores psicossociais eram bastante relevantes. E foi nessa época que começou a Escola das Relações Humanas na Administração, em que se passou a valorizar o ser humano em si, com as suas interações sociais, deixando-se de pensar e de conceber o trabalhador como uma mera engrenagem do sistema fabril/produtivo. Posteriormente, tanto o trabalho de Abraham H. Maslow (1943), que concebeu a hierarquia das necessidades, quanto à “Teoria X” formulada por Douglas McGregor (1960) – que vinculava o cumprimento dos objetivos às recompensas, e que dispunha que o ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como também passa a procurá-las – ajudaram a vislumbrar que os objetivos individuais devem estar bem alinhados com os objetivos organizacionais.

Assim, na visão de Mayo (1933) os gestores devem prover as necessidades sociais dos trabalhadores, a fim de que estes colaborem com a organização e não conpirem contra ela. Neste contexto, esta a psicologia organizacional enfatizada por este psicólogo vem facilitar a compreensão e a intervenção no sistema organizacional. Por sua vez, dando ênfase à administração de recursos humanos que deixa de focar os aspectos direcionados as diretrizes legais, para ter ação junto ao comportamento das pessoas.

Vale ressaltar a valiosa contribuição de Frederick Herzberg (1959) quando pesquisou – entrevistando engenheiros e contadores – a correlação entre a insatisfação com o trabalho ao ambiente, e a satisfação com o trabalho ao conteúdo. Isto é, esse autor classificou como sendo fatores higiênicos (capazes de produzir insatisfação) a política e a administração da empresa, as relações interpessoais com superiores/supervisores, as condições de trabalho, os salários, o *status* e a segurança no trabalho; e como fatores motivadores (geradores de satisfação) aqueles que abrangem a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, inclusive a responsabilidade e o progresso ou desenvolvimento pessoal/profissional.

Na década de 70 teve início a valorização do elemento humano em função do desenvolvimento do conceito de capital humano. Vale destacar que o objetivo principal era inverter a visão caracterizada como gestão de recursos humanos, focada na redução de custos, para uma perspectiva de valorização de ativos (FISCHER, 2002 p. 22).

Pode-se ainda dar ênfase, que segundo Fischer (2002, p.23) a gestão de recursos humanos estaria voltada para a integração, cujo objetivo seria o comprometimento dos funcionários aliado à flexibilidade dos mesmos. Neste sentido é destacado pelo mesmo autor, que a partir desta distinção, começa a surgir um modelo de gestão de administração de pessoal mais moderna, onde estaria em destaque a empresa administrando suas relações com as pessoas, concretizando seus interesses, mantendo as ações das pessoas em consonância com os solicitados padrões de qualidade. É importante destacar que, qualquer que seja o modelo de gestão adotado pela empresa, se não estiver às pessoas como base de administração estratégica, é bem possível que a organização não venha a ter sucesso.

2.7.2 Gestão de pessoas

O debate acadêmico sobre a Gestão de Pessoas é recente e surge concomitantemente às mudanças no mundo do trabalho iniciadas nos anos de 1980. O aumento da competitividade, a evolução tecnológica e as novas regras do mundo globalizado (Antunes, 1995) demandam um tratamento diferenciado às pessoas nas organizações. A Gestão de Pessoas não significa, portanto, um novo nome para uma prática que surgiu no século passado. Significa uma nova atitude, um enfoque diferente dado à singularidade deste tempo de mudanças, em que as organizações estão se transformando e as pessoas estão se desenvolvendo.

Segundo Mascarenhas (2008), a gestão de pessoas pode ser conceituada como mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional, observando-se as diversidades dessa gestão em diferentes contextos organizacionais.

Na mesma ótica, Ruas (2004), informa que a expressão gestão de pessoas, tenta traduzir as dimensões da complexidade em torno da administração de pessoas e deixa claro que a origem da transição de gestão de recursos humanos para gestão de pessoas reside na consciência da importância dessas pessoas na organização.

Segundo Fischer (2002 apud BOSQUETTI, 2009 p. 10), o uso da expressão gestão de pessoas “procura ressaltar o caráter da ação - a *gestão* e seu foco de atenção: as *pessoas*”. Apesar dos conceitos de gestão e de administração serem utilizados como sinônimos, o autor argumenta que “em geral, considera-se *gestão* uma ação na qual há menor grau de previsibilidade do resultado do processo a ser *gerido*”.

Michelin (2011, p.36) ressalta que 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. Oliveira (2004, p. 56) 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 passaram a ser chamada de 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. Para Friedman, Hatch e Walker (2000), para dar valor às pessoas, as organizações devem ir além da noção de recursos humanos em direção à noção de capital humano.

Segundo Michelin (2011, p.36) compartilhada com a visão dos princípios da qualidade e fundamentada nos valores da FNQ, a noção de capital humano vê as pessoas não como recursos perecíveis a serem consumidos, mas como bem de valor a ser desenvolvido. Fica mais claro quando se conhecem 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.

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.

Neste sentido autores como Guest (1987), Legge (2006) e Bohlander e Snell (2009), fazem observação que a gestão de pessoas assumiu papel estratégico e relevante, constituindo-se de competência organizacional essencial, uma vez que as pessoas são as principais protagonistas na consecução de resultados, uma vez que são elas o diferencial competitivo das organizações.

Segundo Demo (2010) as metas da organização tornam-se importantes quando estão alinhadas com a gestão de pessoas, pois desta maneira fornecem condições para que as pessoas contribuam efetivamente para o alcance de resultados superiores. A gestão de pessoas deve contribuir, construindo competência na busca dos objetivos e resultados organizacionais, uma vez que

os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva.

A estratégia de gestão de pessoas descreve a orientação imprimida pela organização no que se refere à gestão do fator humano e propicia coesão ao conjunto de práticas por meio das quais essa gestão é implementada. As políticas descrevem a coordenação dessas práticas, com vistas ao alcance dos objetivos ligados à força de trabalho (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ e SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

De acordo e alertado por Dutra (2004), o baixo nível de consciência com que a maior parte das organizações reage às pressões para rever a forma de gerir pessoas poderá provocar o uso inadequado de conceitos e ferramentas e, em consequência, acarretar efeitos indesejáveis como desarticulação conceitual entre discurso e prática; exploração do trabalhador comprometido, sem contrapartida de valorização; descolamento estratégico entre modelo de gestão de pessoas e compromisso com objetivos estratégicos da organização; desarticulação com as pessoas em relação a suas expectativas e necessidades.

Assim, para soluções adequadas, a gestão de pessoas tem sido apontada como uma das funções-chave para o desenvolvimento e implementação de respostas estratégicas, abrangendo princípios, conceitos, políticas, práticas e prioridades; estratégias de ação de gestores e empregados (DUTRA, 2002; CASADO, 2007; MASCARENHAS, 2008; ALBUQUERQUE e LEITE, 2009; LENGNICK-HALL et al., 2009).

De acordo com Michelin (2011, p. 38) 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.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Michelin (2011, p. 38) observa que com a tecnologia em desenvolvimento, o forte impacto da mudança e o intenso movimento por qualidade e produtividade, há uma nova constatação na maioria das organizações: decorre das pessoas a principal vantagem competitiva das organizações que mantêm status, que geram e buscam fortalecer a inovação. Pois são as pessoas que produzem, vendem, tomam

decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e a elas estão ligados os negócios da empresa.

Em seu livro *The Human Equation: building profits by putting people first - A equação Humana: “Colocando as pessoas em primeiro lugar na construção de lucros”*, Pfeffer (1998, p.5) observa que “os executivos das empresas que conseguem obter sucesso por um longo período de tempo estão muito mais preocupados com as pessoas e o desenvolvimento da aprendizagem e competência organizacional do que em ter a melhor estratégia”.

Kaplan e Norton (2004, p. 26) consideram que uma organização está alinhada quando todo o pessoal tem um propósito comum e uma visão compartilhada, pois ao entenderem a importância do seu papel individual, as pessoas apoiam a implementação da estratégia geral. Ainda de acordo com os autores, os mesmos argumentam que uma organização alinhada incentiva à inovação e a tomada de riscos, uma vez que os atos de cada um são voltados aos objetivos de alto nível da corporação.

2.7.3 Gestão Estratégica de Pessoas

O contexto atual da gestão de pessoas caracteriza-se pela capacidade de inovar em ações que garantam sustentabilidade às organizações diante da competitividade e novas estratégias mercadológicas. Por esse motivo, torna-se essencial a correta utilização dos meios de que dispõem as organizações para manter essa estabilidade competitiva e, sobretudo, a forma como cada uma delas planeja tal utilização, o que certamente as direciona para o sucesso ou fracasso. Preparar as equipes para a sustentabilidade requer um incremento em ações que possam transcender o ambiente organizacional e que, conseqüentemente, difere do que a maioria das empresas já faz (FRAGOSO, 2009, p.03).

Diante da acirrada concorrência, os fatores como *tecnologia, informação, recursos financeiros*, etc., não são mais sido os principais responsáveis pela garantia de sucesso das organizações, pois são facilmente adquiridos por outras organizações e são pouco eficazes na contribuição para a sustentabilidade ao serem materializados como comuns. Há necessidade que as organizações possibilitem um ambiente de recursos genuinamente particulares e que sejam

mais difíceis de copiar, pois, segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 9), são necessários “reunir recursos menos comercializáveis, desenvolver recursos intangíveis, visando criar competências intrínsecas a cada organização, menos passíveis de imitação”. Como estamos diante de uma competição onde é cada vez mais acirrada, ser diferente, inovar e alinhar a uma nova gestão estratégica de pessoas é uma questão de sobrevivência para as organizações e, sobretudo, um desafio, exigindo que as empresas tenham uma visão sistêmica do processo organizacional, especialmente sobre as pessoas. Cabe às organizações resguardar suas equipes, motivando-os e fazendo-os cooperar com resultados e comprometimento.

O contexto atual exige pessoas mais preparadas, com competências essenciais para enfrentar o mercado e, obviamente, também exige empresas dispostas a oferecer condições favoráveis ao desenvolvimento de competências.

A diferença entre as organizações atuais consiste no entendimento da essência humanística, “as pessoas”, seus talentos, seus intelectos e conhecimentos, que agregam valores para as organizações, sendo esse o diferencial efetivo de competitividade entre as empresas.

A necessidade de repensar suas estratégias e modelos fez com que as organizações refutassem as gestões engessadas, sem dimensões competitivas adequadas para o cenário contemporâneo. A perspectiva de gestão das empresas do século XXI é algo cada vez mais inovador, não há modelos prontos, como uma receita, com medidas previamente estabelecidas. A necessidade de evoluir de maneira eficaz fez com que a concepção sobre vários aspectos relacionados à gestão pudesse ir sendo substituída e modificada ao longo do tempo (BOSQUETTI, 2009, p. 46).

Para se compreender a gestão estratégica é necessário elucidar os conceitos de vantagem competitiva, definida por Lacombe (2005, p. 359) como “uma vantagem sobre os concorrentes, oferecendo mais valor para os clientes por meio de algo que o mercado valorize e os concorrentes tenham dificuldade em imitar”. Neste sentido pesquisadores da teoria organizacional perceberam a necessidade de alinhar a gestão de pessoas à estratégia empresarial (FOMBRUM, TICHY e DEVANNA, 1984), ou seja, a gestão de pessoas era muito importante para ser deixada apenas nas mãos da tradicional área de recursos humanos (GUEST, 1987).

Um dos autores que questiona a contribuição dos profissionais de recursos humanos está Ulrich (1997) onde o mesmo propõe uma nova pauta para a área com foco nos resultados e não apenas no processo de gestão de pessoas. Intrínseca a esta proposta o mesmo autor identifica três capacidades genéricas essenciais como resultados da área que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e empregados: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual.

Autores como Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1985, p.4), observam que:

As transformações que estamos observando são maiores do que simples mudanças nas práticas de gestão de pessoas ou a adoção de novos termos para velhas práticas. Ao contrário, as transformações apontam um novo modelo em relação à gestão dos recursos humanos nas organizações.

Segundo Fischer (2002, p.30) “é preciso ir além e fazer com que as pessoas sejam percebidas pela organização como um recurso estratégico, ou seja, com competências necessárias para atingir um posicionamento diferenciado”. No que concerne ainda às pessoas, Fischer (2002, p.31) faz menção ao histórico dos modelos de gestão de pessoas sintetizando do que o atual modelo competitivo de gestão de pessoas agregou das escolas anteriores:

Continua tendo como núcleo de atuação o comportamento humano, como queria a escola de relações humanas; deve alinhar esse comportamento às estratégias da organização, sem o que sua ação seria absolutamente desarticulada e improdutivo; terá que lidar com um ambiente de permanente transformação, característico destes tempos de turbulência e mudança; e, sobretudo terá de demonstrar sua capacidade de gerar, por meio das pessoas, maior competitividade para a empresa.

Para fundamentar o que Fischer (2002) aborda uma pesquisa alinhada à estratégica de pessoas elevada por Albuquerque (1987) em empresas no Brasil, foi identificado pelo autor que naquela época já se configurava uma tendência de aceitação e participação da área de recursos humanos na formulação das estratégias de negócio.

Apesar de estar centrado nos recursos humanos, autores como Becker e Huselid (2006) reconhecem que a gestão estratégica de pessoas está mudando rapidamente das mãos dos profissionais da área de gestão de pessoas para as mãos dos gerentes de linha de produção e executivos. Eles afirmam que “os profissionais de recursos humanos irão exercer seu papel, mas este pode não ter o papel principal” (BECKER e HUSELID, 2006, p. 922).

Já Hesketh e Fleetwood (2006, p. 678) acreditam que “frente à ameaça de serem terceirizados, muitos profissionais de recursos humanos têm colocado suas esperanças em convencer os executivos que a função da área de recursos humanos agrega no lugar de corroer valor para a organização.”

Segundo Fragoso (2009, p.4), tornar as organizações competitivas, tomando como foco sua dimensão humana, é acima de tudo um desafio para os gestores e gera a reflexão da mudança de conceito sobre as pessoas na organização. Porquanto, é fundamental refletir: afinal o que as pessoas representam para as empresas? Seriam elas apenas “recursos” ou seriam pessoas fundamentais na construção de empresas melhores e mais humanas? As empresas que já conseguiram compreender a nova estrutura humana surgida em decorrência das mudanças mercadológicas pensam o fator (pessoas) como estratégico e de fundamental importância nos processos decisórios, na busca do questionamento de como as empresas podem ser altamente competitivas utilizando as pessoas como fator determinante para isso?

Citando como exemplo e com certeza existem outras empresas que estão adotando estratégias nesta mesma linha, temos a empresa Google, que adota práticas inovadoras de atuação em sua gestão estratégica de pessoas. A empresa utiliza-se da prática do “bem-estar” dentro da organização o que consiste em ações como: três refeições diárias servidas para os funcionários no restaurante da empresa; locais para descanso em cada andar; salas de massagem e muitos outros benefícios tornando o ambiente de trabalho um lugar agradável, descontraído.

A proposta da empresa reitera a ideia de que organizações “inteligentes” são organizações humanas, que de fato preocupam-se com as pessoas e, conseqüentemente, alcançam o sucesso por considerarem o potencial humano como seu bem mais valioso.

Há de se considerar que muitas empresas já caminham em direção a um movimento para a visão de gestão estratégica, valorizando as pessoas e vendo os resultados como frutos de uma visão compartilhada por toda a organização. Essa é a visão do futuro para as empresas que buscam estabilidade, longevidade e sustentabilidade no mercado. Segundo Hamel (2010, p. 49), “se pretendem vencer no futuro, as organizações têm de encontrar maneiras de

energizar as pessoas, para que não apliquem nos trabalhos apenas capacidades, mas também sua paixão e iniciativa”.

Segundo Fragoso (2009, p. 6), ao se pensar em gestão estratégica é preciso pensar em criatividade, inovação, tecnologia, unindo arte, desafio e sentido humano para as realizações. Sem dúvida, este é o desafio do futuro: tornar as organizações mais humanas e substancialmente competitivas por tal razão.

2.7.4 Gestão de Pessoas em Consonância com o FNQ

A estratégia organizacional é o conjunto formado pela missão, visão, com objetivos de longo prazo e as metas de curto prazo, com políticas e programas de ações estabelecidas dentro de uma sequência coerente e que levam em consideração a alocação de recursos correspondentes a cada programa; tudo definido pelos estrategistas ou gerentes responsáveis pela formulação da estratégia da organização (ALBUQUERQUE, 2002; MUNIZ E DA SILVA, 2004).

Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas envolve a formulação, implementação e avaliação de resultados para o alcance de vantagens competitivas, baseadas na gestão de pessoas. A formulação de políticas de gestão de pessoas deve estar alinhada com as estratégias organizacionais no sentido de contribuir para o alcance dos resultados do negócio.

Na visão de Chelotti (2007), 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 referencia na empresa.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2007) são as pessoas que estabelecem e executam os processos da organização, então cuidar delas é imprescindível já que 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. 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.

Para Chelotti (2007), 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.

A gestão de pessoas 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, 2008).

2.8 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS – MPES

Segundo Lemes Júnior (2010, p. 43) não existe critério único para definir micro ou pequenas empresas, tanto no Brasil quanto em qualquer país do mundo, e essas diferenças de classificação ocorrem não somente de país para país como também entre regiões de um mesmo país, e entre órgãos governamentais ou não, como os bancos de desenvolvimento e particulares ou instituições de apoio.

De acordo com Viapiana (2001 apud LEMES JÚNIOR 2010, p.43), é justamente a dificuldade de caracterização, devido aos diferentes critérios, tanto qualitativos quanto quantitativos, adotados pelos órgãos públicos, um dos maiores entraves ao se estudar as MPES no Brasil.

As micros e pequenas empresas (MPES) são estruturas empresariais existentes e importantes em nível global, e, apesar de suas fragilidades decorrentes das circunstâncias de sua formalização - muitas vezes, estruturadas deficientemente constituem-se num grande sustentáculo sócio econômico de

seus países, haja vista que são responsáveis pela manutenção de emprego e renda da grande massa de trabalhadores, e, por isso, é um grande fomentador social. Os governantes dos países sabem da importância das MPEs, considerando que, para atenuarem os efeitos de suas fragilidades, instituem leis, políticas e programas específicos para proteger essas estruturas empresariais essenciais para a economia do país.

Esses tipos de empresas recebem, por determinação legal, tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido, e de benefícios específicos para o seu desenvolvimento, como determina o Artigo 179 dos Princípios Gerais da Atividade Econômica da Constituição Federal Brasileira (BRASIL, 1988).

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas, dentro dos limites estabelecidos, possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que busca alcançar objetivos prioritários de política, como: o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

O governo brasileiro reconhece a importância das estruturas empresariais de pequeno porte como altamente benéfica para o Estado, seja na arrecadação de impostos, ou como grande contribuinte na erradicação da pobreza no país, através da geração de emprego e renda que proporciona ao cidadão. Mas, essas estruturas empresariais que têm grande influência na economia e são tão importantes para o país, que necessitam de apoio técnico / científico para subsistirem, frente a uma competitividade a nível global.

Dados do Sebrae (2009) revelam que é indiscutível a importância das micro e das pequenas empresas no contexto socioeconômico brasileiro, na medida em que exercem relevante papel como fator de promoção social, base de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento, e cumprem papel de destaque na geração de empregos e distribuição de renda. Segundo essa instituição, as micros e as pequenas empresas brasileiras são responsáveis pelo emprego de 67% da população economicamente ativa do País no ambiente urbano e contribuem com 20% do volume de riquezas gerado pela nação.

Apesar da reconhecida importância que as micro e pequenas empresas têm no mundo dos negócios, até o final do século passado a literatura tratava

mais diretamente dos problemas relacionados às médias e grandes empresas. Atualmente, já existe uma tendência à maior valorização das micro e pequenas empresas (MPE's), pela relevância que elas representam para o desenvolvimento econômico e para a redução da pobreza.

Vieira (2007) faz referência ao estudo realizado por Beck, Kunt e Levine (2005), no qual analisam a relação das MPE's com o crescimento econômico e a pobreza em 45 países. Nele demonstram que a política de apoio do Banco Mundial aos países concentra 80% de seus recursos em programas que envolvem micro e pequenas empresas e, os 20% restantes são, indiretamente, designados para apoio às instituições que trabalham com o segmento de MPE, o que confirma a tendência de valorização deste segmento empresarial.

Em outro trabalho, publicado no site do SEBRAE, Araújo (2009) afirma, ao analisar os resultados da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* de 2008, que entre os países pesquisados, o Brasil possui uma das taxas mais baixas de lançamento de novos produtos e de uso de tecnologias disponíveis há menos de um ano no mercado. Isto demonstra que as empresas brasileiras estão distantes da inovação, contrastando com a realidade da América Latina na qual os empreendimentos iniciais estão entre os primeiros no ranking de lançamentos de produtos novos para os consumidores.

Tabela 1 - Classificação da Empresa pelo SEBRAE

PORTE	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Micro	Até 19 empregados	Até 09 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande	Acima de 500 empregados	Acima de 100 empregados

Fonte: SEBRAE, 2005

2.8.1 Caracterização de micro e pequenas empresas

De acordo com Fontes Filho e Nunes (2010), os estudos e a elaboração de modelos na área de estratégia têm focado em grandes empresas, na maioria das vezes empresas norte-americanas. Os autores acreditam que, apesar do poder econômico e maior capacidade de disputar grandes fatias do mercado por parte das grandes empresas, isso não elimina a importância das pequenas e médias empresas no cenário econômico, tendo estas grandes relevâncias para

os estudos da área. Faria e Imasato (2007) reforçam tal afirmação ao abordarem que os estudos priorizam as necessidades das grandes empresas. Essa priorização se deve à lacuna de conhecimento que poderia auxiliar as decisões de pequenos e médios estrategistas, visto que seus interesses e modos de gestão muitas vezes divergem das grandes empresas. Além disso, elas sofrem diferentes influências políticas e legais e têm diferentes formas de entender o poder e as hierarquias.

Segundo o relatório sobre pequenas e médias empresas da OECD (Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento) (2010), essas empresas representam 95% das firmas mundiais e oferecem de 60 a 70% dos novos empregos. O avanço da tecnologia e a globalização reduzem a importância de se produzir em larga escala em muitas atividades, o que aumenta a contribuição e a participação de pequenas e médias empresas.

As pequenas e médias empresas estão sendo consideradas como motores do crescimento econômico mundial. Tanto os países desenvolvidos como os países em desenvolvimento estão tendo benefícios extremos com as PMEs, como aumento de empregos e aceleração da economia. As economias em desenvolvimento começaram a se concentrar sobre o papel crucial que as PMEs podem desempenhar no seu desenvolvimento, conforme aponta Maad e Liedholm (2008).

A OECD (Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento) (2010) aponta que a classificação para o tamanho das empresas varia de acordo com o país, mas na maioria dos casos é utilizado como referência o número de funcionários. O mais frequente é não passar de 250 empregados, como é o caso da classificação na União Europeia. Alguns países limitam a 200 empregados e nos Estados Unidos as pequenas e médias empresas incluem empreendimentos de até 500 funcionários. Para ser considerada pequena deve ter menos de 50 empregados e microempresas devem ter no máximo dez – em alguns países, cinco funcionários apenas.

No Brasil, para determinar o porte da empresa podem ser utilizados o faturamento e o número de funcionários. De acordo com o BNDES (2014), as micro, pequenas e médias empresas são limitadas a empresas que possuem faturamento bruto anual, conforme mostra o quadro 02.

Quadro 2 – Classificação do porte das empresas segundo BNDES

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES, 2014.

Já para o SEBRAE (2014), as empresas são classificadas de acordo com o número de funcionários, sendo consideradas, no setor industrial, micro se contarem com até 19 empregados, pequenas de 20 a 99 empregados, médias de 100 a 499, e grandes se tiverem mais de 500 empregados. Para o setor de comércio e serviços, as microempresas possuem até nove empregados, as pequenas de 10 a 49 empregados, as médias de 50 a 99, e as grandes devem possuir 100 empregados ou mais. Segundo a lei 123, de 15 de dezembro de 2006.

Ainda de acordo com o BNDES, SEBRAE e o Simples Nacional (2014) de acordo com a Lei Complementar 123/2006, artigo 3, classificam o porte da MPE pelo faturamento. Esta classificação pode ser observada no quadro número 03.

Quadro 3 – Classificação de Micro, Pequena e Média empresa

Entidade	Porte	Faturamento
BNDES	Microempresa	Até R\$ 2,4 milhões
	Pequena Empresa	Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões
	Média Empresa	Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões
	Emp. média grande	Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões
	Grande empresa	Acima de R\$ 300 milhões
SEBRAE	Empreendedor individual - EI	Até R\$ 60.000,00
	Microempresa - ME	Até R\$ 360.000,00
	Empresa de pequeno porte - EPP	De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00
Simples Nacional	Microempresas	Até R\$ 360.000,00
	Empresas de pequeno porte	De R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões
	Médias e grandes empresas	Acima de R\$ 3,6 milhões

Fonte: BNDES, SEBRAE, LEI 123/2006.

A participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira vêm assumindo a cada ano grande importância econômica no cenário

empresarial. Estas empresas tem um papel importante na economia do país, além de serem geradoras de empregos e renda.

Segundo dados do SEBRAE (2012) as MPE foram responsáveis por 71,5% do saldo líquido de empregos gerados em Fevereiro/2012. Dentre as MPE, esse desempenho (65,1%) foi fruto das contratações nos empreendimentos que empregam até 4 trabalhadores, seguido das empresas que empregam entre 20 e 99 pessoas, que foram responsáveis por 8,4% dos postos de trabalho.

No Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010/2011, para o SEBRAE/DIESE (2012, p. 21), “dos 12,6 milhões de empregos formais gerados nos estabelecimentos privados não agrícolas nos últimos 10 anos, 6,1 milhões foram gerados por micro e pequenas empresas”.

O bom desempenho das micro e pequenas empresas, neste período, apenas confirmou sua importância na economia.

Barbosa Júnior e Pisa (2010), afirmam que apesar dos esforços do governo ainda serem considerados insuficientes, é crescente a preocupação com as MPEs, como se verifica no art. 179 da Constituição Federal, estabelece “tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias”.

A classificação das MPE em função da receita bruta é comum em países na União Europeia, assim como no Brasil. Na Coreia do Sul, Japão e Taiwan, a classificação se dá em função do capital realizado. Alguns órgãos nacionais de apoio à MPE estabelecem definições próprias, como é o caso do *Small Business Administration* (SBA) dos Estados Unidos, que leva em consideração a atividade econômica, o grau de competição na indústria, o tamanho médio das empresas e as barreiras à entrada. O porte utilizado para determinar o tamanho das empresas no Reino Unido e na União Europeia é aproximadamente duas vezes maior que o adotado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, que utiliza o critério do Mercado Comum do Cone Sul – MERCOSUL- como referência (PUGA, 2002).

As micro e pequenas empresas, ou MPE, apresentam uma estrutura muito particular, podendo ser facilmente identificadas no mercado. Para análise da estrutura empresarial, podem-se considerar três aspectos fundamentais: a dimensão, a complexidade e a formalização (MONTAÑO, 2001).

Segundo as suas dimensões, a MPE geralmente é pequena, com um número reduzido de empregados – em alguns casos a empresa funciona apenas com o proprietário -, baixo nível de produção e baixo volume de vendas. A MPE tende a ser pouco complexa, principalmente por possuir poucos níveis hierárquicos – geralmente existem dois: a direção e a linha de produção – e ser bastante centralizada e com poucas divisões de tarefas. (MONTAÑO, 2001).

2.8.2 Micro e pequenas empresas no mundo

Até o final da década dos anos 70, as pequenas empresas eram vistas como arcaicas e improdutivas, pois era o aumento do tamanho eficiente das unidades de produção que caracterizava o progresso tecnológico. A eficiência econômica era tida como relacionada apenas a grandes empresas. Sob esta ótica, então, a tendência das empresas de pequeno porte era o desaparecimento (ALMEIDA, 2002).

A existência das pequenas empresas precede as grandes, mas os economistas passaram a dar mais atenção a este porte empresarial a partir dos estudos de Staley (1958, *apud* LEONE, 1991) e das reflexões de Schumacher (1977). Atualmente, elas são analisadas sob diversos aspectos, sobretudo os econômicos e sociais, pois existem características próprias das pequenas empresas que as tornam vitais para a economia (LEONE, 1991). Segundo Dutra e Guagliardi (1984, p.123), “uma estrutura industrial poderá ser mais produtiva num país se as pequenas indústrias preencherem, pelas suas características próprias, as lacunas deixadas pelas grandes”. Wipplinger (1980 *apud* DUTRA; GUAGLIARDI, 1984).

Segundo Micklethwait e Wooldridge (1998 p.88), dos 21 milhões de empresas dos EUA em 1998, apenas 14.000, ou seja, aproximadamente 0,06% delas tinham mais de 500 funcionários. Segundo estimativas da época, as pequenas empresas cresciam 3% mais rápido do que a economia como um todo. Até em locais onde eram menos numerosas, elas eram a principal fonte de emprego, mas eram caracterizadas pela sua fragilidade. 20% das empresas com menos de 500 funcionários já exportavam bens e serviços em 1994, com potencial de crescimento rápido.

Segundo Dutra e Guagliardi (1984 p. 98), nos países europeus mais desenvolvidos, o papel das empresas de porte reduzido é relevante. Em 1984, na Alemanha Ocidental, 96% das indústrias eram pequenas e médias. Nos anos 90, as MPE constituíam mais de 98% do número de empresas na indústria, em todos os países analisados. A geração de empregos por este porte empresarial era bastante significativa em países como Portugal e Itália.

Puga (2002) analisa a importância das MPE em diversos países. Nos Estados Unidos, as MPE são vistas como vitais para assegurar o livre mercado, enquanto na Itália, elas são uma forma de diminuir as desigualdades regionais entre o Norte e o Sul do país. Em Taiwan, as MPE são vistas como promissoras fontes de inovação, pois a sua estrutura flexível lhe permite responder rapidamente às mudanças na demanda mundial. A garantia de crédito nos Estados Unidos se dá a todas as empresas que apresentem projetos rentáveis, enquanto na Itália, há promoção de criação de empresas nas regiões menos desenvolvidas. Já a preocupação de Taiwan é com a criação de parques tecnológicos e a transferência de tecnologia para as MPE.

Neste sentido, pequenas e médias empresas podem ficar sob o controle de sistemas de subcontratação ou sob domínio financeiro ou tecnológico de grandes empresas, mas também podem estabelecer relações em redes com várias empresas – micro, pequenas, médias ou grandes, encontrando nichos de mercados e empreendimentos cooperativos, como é o caso das regiões industriais italianas e as indústrias de Hong Kong (CASTELLS, 1999).

2.8.3 Micro e pequenas empresas no Brasil

No Brasil, a dificuldade em definir conceitualmente as MPE e o impacto que o setor informal gera na economia resulta em diversas visões sobre a importância das empresas de micro e pequeno porte para a economia do país (LA ROVERE, 2000).

O bom desempenho da economia brasileira no período 2002-2012, aliado às políticas de crédito, impulsionou o crescimento das micro e pequenas empresas (MPE) no país e confirmou sua expressiva participação na estrutura produtiva nacional.

Apesar da moderação na atividade econômica brasileira no período recente, o segmento das micro e pequenas empresas ainda se expande no país, impulsionado pelo crescimento da renda e do crédito. Entre 2002 e 2012, verificou-se aumento de 30,9% no número de estabelecimentos das MPEs, e quase dobrou o número de empregos formais gerados por estes estabelecimentos. Em 2012, as MPEs responderam, em média, por 99% dos estabelecimentos, quase 52% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e cerca de 40% da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. Seguindo o movimento de formalização de toda a economia, cresceu também os empregos com carteira de trabalho assinada, assim como o rendimento médio real recebido.

Gráfico 1 - Evolução do número de estabelecimentos por porte
Brasil 2002-2012 (em milhões)

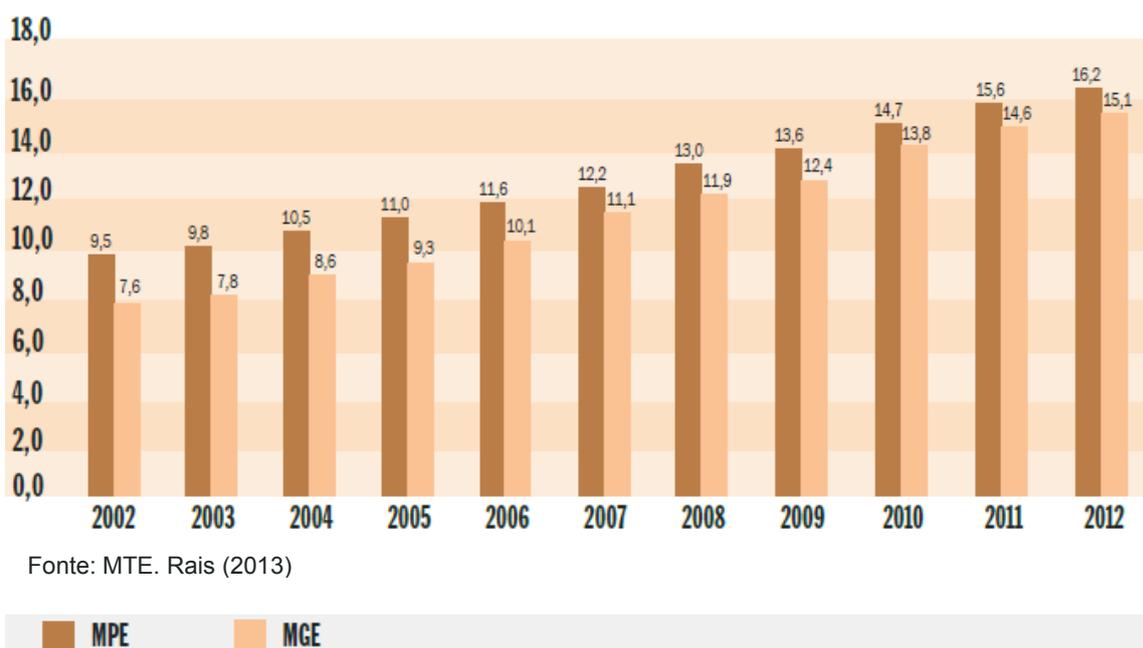


Fonte: MTE. Rais (2013)

No gráfico n. 01 podemos perceber a evolução do número de estabelecimentos por porte onde no período 2002-2012, as micro e pequenas empresas suplantaram a barreira dos 6 milhões de estabelecimentos. Em 2012, havia cerca de 6,3 milhões de estabelecimentos de micro e pequenas empresas. Entre 2002 e 2012, o crescimento médio do número de MPEs foi de 2,7% a.a. Entre 2002 e 2007, o crescimento médio foi de 2,9% a.a., enquanto o ritmo de crescimento entre 2007 e 2012 foi de 2,5% a.a. Em 2002, havia 4,8 milhões de

estabelecimentos, enquanto 2012 contava com um total de 6,3 milhões de estabelecimentos em atividade. Portanto, em todo o período, houve criação de aproximadamente 1,5 milhão de novos estabelecimentos, uma expansão de 30,9% no total de MPEs (ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA 2013).

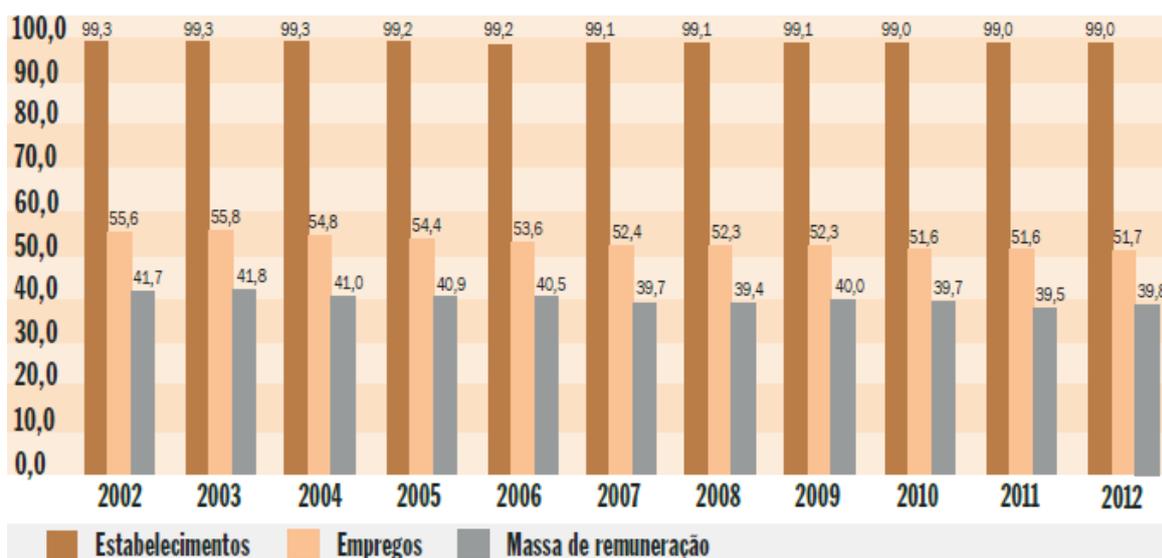
Gráfico 2 - Evolução do número de empregos por porte
Brasil 2002-2012 (em milhões)



Entre 2002 e 2012, as micro e pequenas empresas criaram 6,6 milhões de empregos com carteira assinada, elevando o total de empregos nessas empresas de 9,5 milhões de postos de trabalho em 2002 para 16,2 milhões em 2012 (Gráfico 2). Em todo o período, o crescimento médio do número de empregados nas MPEs foi de 5,4% a.a.

No período 2002-2007, foram gerados 2,7 milhões de postos de trabalho nas MPEs, um crescimento médio anual de 5,2% a.a.. Entre 2007 e 2012, esse movimento se intensificou, resultando na geração de 3,9 milhões de novos postos de trabalho, um crescimento médio anual de 5,7% a.a. (ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA 2013).

Gráfico 3 - Participação relativa das MPEs no total de estabelecimentos, empregos e massa de remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas não agrícolas. Brasil 2002-2012 (em %)



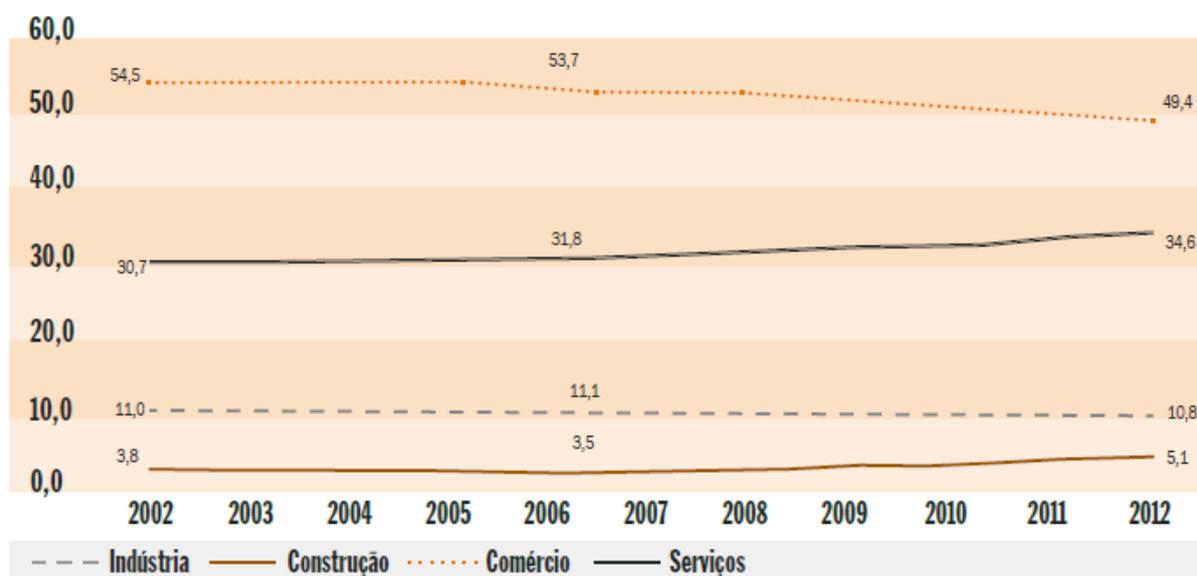
Fonte: MTE. Rais (2013)

O bom desempenho das MPEs no período analisado confirmou a sua importância para a economia. Em 2012, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,7% dos empregos privados não agrícolas formais no país e quase 40% da massa de salários. Entre 2002 e 2012, de cada R\$ 100 pagos aos trabalhadores no setor privado não agrícola, cerca de R\$ 40, em média, foram pagos por micro e pequenas empresas (Gráfico 3).

Setorialmente, o comércio manteve-se como a atividade com maior número de MPEs, e responde, na média do período, por mais da metade do total das MPEs brasileiras. No entanto, a participação relativa do comércio caiu de 54,5% em 2002 para 49,4% do total das MPEs em 2012. Em 2012, havia cerca de 3,1 milhões de MPEs no comércio.

Por sua vez, o setor de Serviços não apenas se manteve como o segundo setor mais expressivo em número de MPEs, como teve sua participação elevada de 30,7% do total de MPE em 2002 para 34,6% do total de MPEs em 2012. Nesse último ano, havia cerca de 2,2 milhões de MPEs no setor de serviços. (ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA 2013).

Gráfico 04 - Distribuição das micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica Brasil 2002-2012 (em %)



Fonte: MTE. Rais (2013)

A indústria apresentou ligeira queda na sua participação relativa, saindo de 11,0% do total das MPEs em 2002 para 10,8% em 2012 (Gráfico 4.). A indústria possuía 683 mil MPEs em 2012. No sentido inverso, o setor da construção apresentou ligeiro crescimento, notadamente entre 2007 e 2012, tendo sua participação relativa subido de 3,8% do total de MPEs em 2002 para 5,1% do total de MPEs em 2012. O setor da construção tinha 325 mil estabelecimentos de MPEs em 2012.

A queda das participações relativas do comércio e da indústria se deve ao fato de o ritmo de expansão das MPEs nesses setores ter sido inferior à média das MPEs no país. O setor comércio cresceu 1,7% a.a. e, a indústria 2,5% a.a., contra 2,7% a.a. na média nacional. Já o crescimento das participações relativas do setor de serviços e da construção está associado ao ritmo mais acelerado de criação de novas empresas nesses setores, com taxas de crescimento anual de 4,0% a.a. e 6,0% a.a., respectivamente. O maior dinamismo do setor de serviços pode estar associado às mudanças progressivas na distribuição da renda pessoal e ao aumento do consumo das famílias no período, além de ser um movimento esperado para as economias de renda média, como a brasileira. Já o dinamismo da construção pode estar associado, principalmente, ao aquecimento

do setor imobiliário no país (ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA 2013).

Segundo Dutra e Guagliardi (1984) até ao final da década de 50, a microempresa estava incorporada ao segmento destinado à pequena empresa. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE - classifica as empresas em três segmentos: pequenas, médias e grandes. Em 1970, mais de 90% das indústrias eram classificadas como pequenas, com até 100 empregados. Seguindo neste sentido 10 (dez) anos depois, elas eram 92%, agora divididas em micro e pequenas, sendo 68,9% micro e 23% pequenas.

As pequenas empresas têm espaço e função definidos na economia do país e constituem um complemento às atividades desenvolvidas pelas empresas de grande porte, ofertando bens e serviços cuja produção ou distribuição é mais vantajosa para empresas de pequeno porte, sendo uma parte essencial do sistema econômico. Ainda assim, o índice de mortalidade destas empresas é considerado alto. 50% das empresas abertas não completam dois anos, chegando à taxa de 80% de mortalidade empresarial antes de completar cinco anos, dados levantados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2004).

Segundo Gonçalves (1994), em países como o Brasil onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial. Para Koteski (2004), as micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

2.8.4 Micro e Pequenas Empresas

2.8.4.1 Estado de Santa Catarina

As micro e pequenas empresas atuam em todos os setores do sistema econômico, porém diferem no que diz respeito a sua natureza e grau de competitividade. Ainda assim, são responsáveis pela geração de novas

oportunidades de emprego em todo o país. Desta forma, elas contribuem para o desenvolvimento regional e também da economia nacional.

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 34).

Neste prisma as micro e pequenas empresas desempenham importante papel na criação de empregos e geração de renda em Santa Catarina, seja nos setores de indústria, comércio ou serviços. Segundo Cher (1990, p. 18), as empresas de pequeno porte apresentam uma “notável importância econômica e social”. Além disso, elas “têm sido responsáveis por atenuar os momentos de crise de emprego, absorvendo, principalmente, a força de trabalho mais humilde e menos qualificada” (CHER, 1990, p. 20).

Evidências sugerem que o empreendedorismo é o motor econômico que impulsiona a economia de diversas nações no cenário global competitivo. Assim, o empreendedorismo e a inovação que ele gera são importantes para as empresas que competem na economia mundial e para os países que procuram estimular as condições econômicas com potencial para melhorar os padrões de vida da população (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 372).

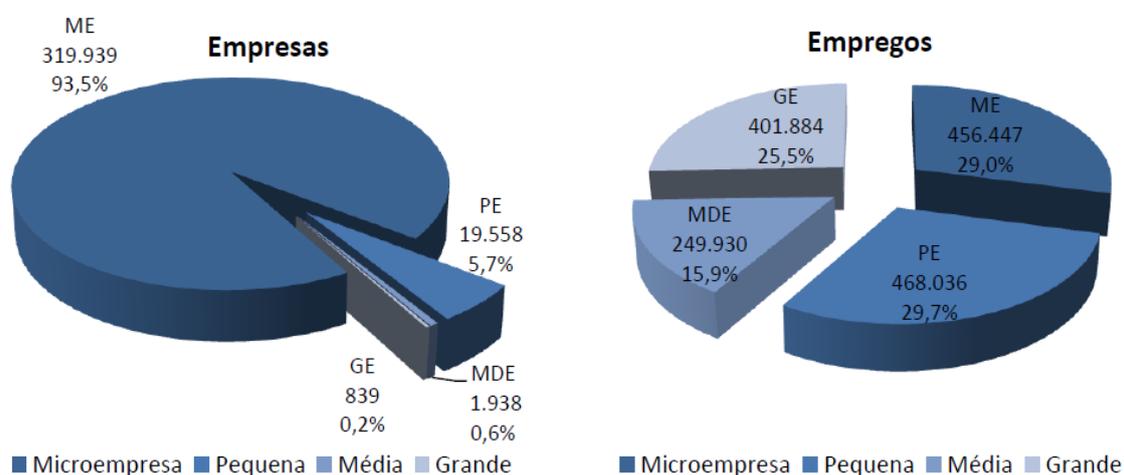
Investir no empreendedorismo e nas MPEs significa ampliar a competitividade da economia do estado e também fortalecê-la como um todo. De acordo com Azevedo (1992, p. 1), as empresas de menor porte são “muitas vezes esquecidas pelos programas governamentais”. O autor acrescenta que as MPEs contribuem decisivamente para o crescimento econômico e “representam mais de 90% do universo empresarial, oferecem um alto volume de empregos e têm fundamental contribuição para o produto social”. Sem dúvida, as micro e

pequenas empresas ajudam a promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia catarinense.

As MPEs de SC empregam mais de 60% da mão-de-obra ativa no estado, representam 98% das empresas constituídas no Estado. Segundo dados da Secretaria de Estado da Fazenda existem mais de 95 mil micros empresas (ME), mais de 22 mil empresas de pequeno porte (EPP), 47 mil empresas normais. Sendo que esses dados englobam somente as empresas formais, que possuem nota fiscal, CNPJ e que pagam impostos. Os indicativos são que, para cada empresa formal, há uma informal. Ou seja, Santa Catarina conta com um universo de mais de 300 mil MPEs formais e informais (FAMPESC, 2010).

As micro e pequenas empresas catarinenses foram responsáveis, em 2011, por concentrar 99,2% do número total de empresas no Estado e 58,6% do número total de empregos formais, conforme critérios metodológicos adotados pelo sistema SEBRAE (2013).

Gráfico 05 - Número de empresas e empregos formais em Santa Catarina, segundo o porte em 2011



Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do MTE - apoiados na Relação Anual de Informações Sociais, 2011.

Nota: Portes - microempresa (ME), pequena empresa (PE), média empresa (MDE), e grande empresa (GE).

As empresas de menor porte são um componente vital na economia catarinense, por isso a necessidade de fomentar o seu progresso já que os pequenos empreendimentos são responsáveis pelo sustento de milhares de famílias, gerando emprego e renda e resultando em prosperidade econômica.

Por isso, é necessário criar incentivos aos “pequenos empreendedores, pois a pequena empresa hoje é que faz a grandeza da Economia” (RAMAL, 2006, p. 2). Assim, as MPEs são fundamentais para o desenvolvimento econômico e social do Estado de Santa Catarina.

As micro e pequenas empresas atuam em todos os setores do sistema econômico, porém diferem no que diz respeito a sua natureza e grau de competitividade. Ainda assim, são responsáveis pela geração de novas oportunidades de emprego em todo o país. Desta forma, elas contribuem para o desenvolvimento regional e também da economia nacional. Assim, as micro e pequenas empresas desempenham importante papel na criação de empregos e geração de renda em Santa Catarina, seja nos setores de indústria, comércio ou serviços.

2.8.4.2 Micro e pequenas empresas – Caçador – SC –

Segundo dados do IBGE e da Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina, em 2009 o PIB catarinense atingiu o montante de R\$ 129,8 bilhões, assegurando ao Estado a manutenção da 8ª posição relativa no ranking nacional. No mesmo ano, Caçador aparece na 19ª posição do ranking estadual, respondendo por 1,01% da composição do PIB catarinense. Os dados referentes à evolução do PIB no município estão apresentados na tabela a seguir.

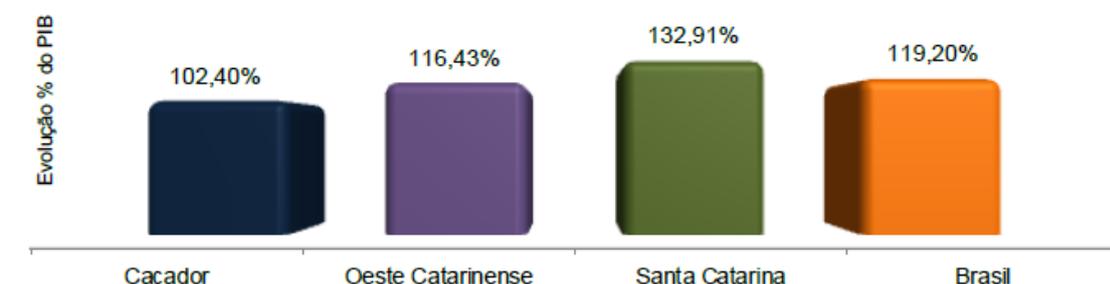
Tabela 2 - Produto Interno Bruto a preços correntes de Caçador com posição regional e estadual no período de 2002 a 2009.

PIB (em milhões de reais)			
Período	Caçador	Posição Regional	Posição Estadual
2002	646,7	4ª	16ª
2003	810,9	4ª	17ª
2004	939,2	4ª	16ª
2005	1.008,1	4ª	17ª
2006	1.117,8	4ª	17ª
2007	1.155,2	4ª	17ª
2008	1.240,3	4ª	19ª
2009	1.308,9	4ª	19ª
Evolução 2002/2009	102,40%	Se Manteve na 4ª Posição	Regrediu 3 Posições

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais - Governo do Estado de Santa Catarina, Secretaria de Estado do Planejamento, Produto Interno Bruto dos Municípios, 2009.

No comparativo da evolução do PIB ao longo do período de 2002 a 2009, o município apresentou um crescimento acumulado de 102,40%, contra um aumento estadual de 132,91%, conforme apresenta o gráfico 06:

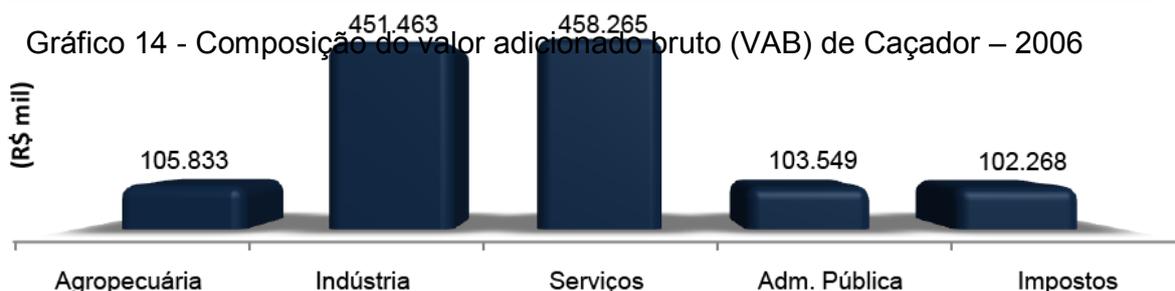
Gráfico 06 - Evolução do PIB de Caçador, Região Oeste, Santa Catarina e Brasil no período de 2002 a 2009



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais - Governo do Estado de Santa Catarina, Secretaria de Estado do Planejamento, Produto Interno Bruto dos Municípios, 2009.

Na avaliação dos setores produtivos de Caçador a agropecuária contribuiu com 10,4%, a indústria com 44,5% e os serviços com 45,1% do PIB municipal.

Gráfico 7 - Composição do valor adicionado bruto (VAB) de Caçador – 2006



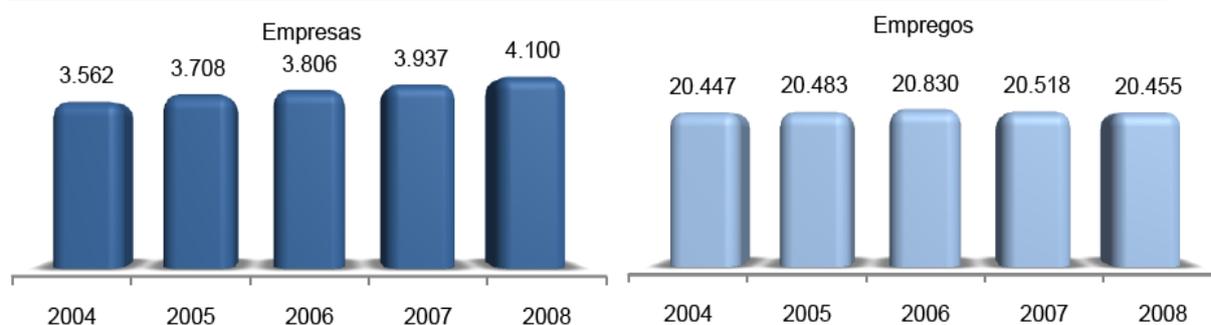
Fonte: Governo do Estado de Santa Catarina, Secretaria do Estado do Planejamento, Produto Interno Bruto dos Municípios. (SEBRAE – SANTA CATARINA EM NÚMEROS – CAÇADOR – SC – 2008).

Já no quesito empresas e empregos segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, no ano de 2008 Santa Catarina possuía um total de 374.629 empresas formalmente estabelecidas. Estas empresas, tomando como referência o mês de dezembro de 2008, foram responsáveis por 1.777.604 empregos com carteira assinada (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGOS, 2008).

A caracterização do porte empresarial utilizou como critério a classificação por número de funcionários, utilizada pelo Sistema SEBRAE. Segundo este critério, as microempresas e pequenas empresas representam, respectivamente, 94% e 5,1% dos estabelecimentos do estado. As microempresas e pequenas empresas juntas geraram 892.208 empregos, o equivalente a 50,2% dos postos de trabalho (SEBRAE, 2010).

Em Caçador, tomando-se como referência dezembro de 2008, havia 4.100 empresas formais, as quais geraram 20.455 postos de trabalho com carteira assinada. O Gráfico apresenta, em números absolutos, o volume de empresas e empregos no município no período de 2004 a 2008.

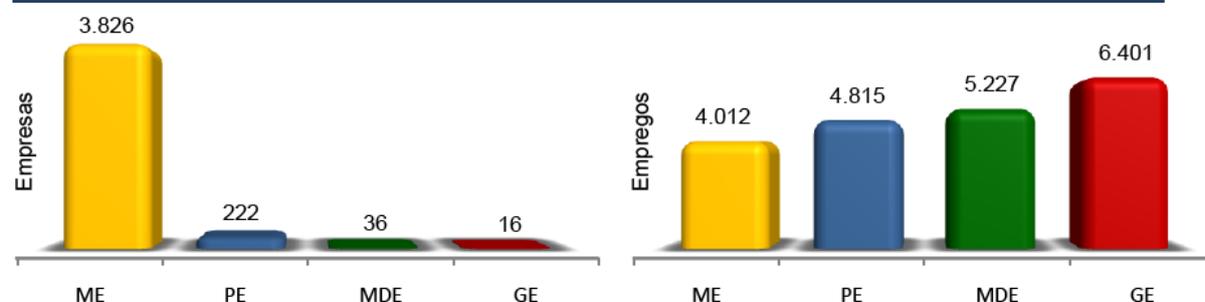
Gráfico 8 - Número de empresas e empregos formais em Caçador no período de 2004-2008



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2008).

De acordo com o critério de classificação do porte empresarial já exposto, as 4.100 empresas formais e os 20.455 empregos gerados no município em 2008, são detalhados em números absolutos e participação relativa nos gráficos a seguir.

Gráfico 9 - Número de empresas e empregos formais em Caçador, segundo o porte - 2008



Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do MTE - apoiados na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2008).

Nota: Portes - microempresa (ME), pequena empresa (PE), média empresa (MDE), e grande empresa (GE).

A indisponibilidade de mais informações sobre o mercado informal de Caçador inibe o estabelecimento de estimativas precisas. Projeções desta natureza estão somente disponíveis para o âmbito estadual e federal. Frente a estas condições, informações coletadas nos dão uma noção da importância que as micro e pequena empresas representam para o município de Caçador, onde juntas geraram em 2008 8.827 empregos diretos e a pequena empresa foi responsável pela geração de 4.815 empregos diretos.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

3.1 ASPECTOS PRELIMINARES SOBRE METODOLOGIA

De acordo com Ribeiro (2011, p. 43) inicialmente, cumpre considerar que o uso da metodologia perfaz um importante instrumento de caracterização de uma pesquisa, dando-lhe a correta forma mediante a qual se empregam métodos e técnicas que são adotados para a obtenção do conhecimento acerca do objeto de estudo. Logo, seu emprego possibilita buscar a solução a um problema estabelecido, testar uma hipótese, bem como fazer cumprir objetivos que se constituem para a produção de determinado conhecimento.

Dada à amplitude de tal proposição, necessário se faz buscar a melhor forma de se escolher os métodos mais adequados e eficientes para o desenvolvimento racional de uma pesquisa, pois a escolha impacta sobremaneira na manipulação dos dados científicos. Outro ponto a se considerar é que tal escolha deve, necessariamente, estar intrinsecamente ligada aos objetivos estabelecidos, já que uma escolha errada, em termos de métodos, compromete todo um trabalho e perde o rigor metodológico imperativo a qualquer trabalho de natureza científica (POPPER, 1993).

Versando sobre método, Martins e Theóphilo (2009, p. 37) enunciam que “[...] não é mais nem menos senão a maneira de se construir boa ciência: natural ou social, pura ou aplicada, formal ou factual”. Nota-se a ênfase no que se refere ao fato da abrangência e da ligação com o fazer ciência, de onde depreende-se a forte relação com o processo da construção da verdade científica.

Ampliando tal entendimento, Marconi e Lakatos (2010) entendem que o uso dos métodos é de certa forma, uma prerrogativa da ciência, contudo não exclusivo da mesma, pois podem ser utilizados na produção de qualquer tipo de conhecimento, seja científico ou não científico. Em termos específicos, o método é entendido como um conjunto de atividades racionais e sistemáticas que possibilitam alcançar o objetivo de modo seguro e com maior economia.

Vale considerar as distinções descritas por Richardson (1999, p. 22), quanto ao método e à metodologia, já que, por vez, denota-se “certa confusão” dos termos. Por método ele destaca que é “[...] o caminho ou a maneira para se

chegar a determinado fim ou objetivo”, que se distingue de metodologia, que perfaz “[...] os procedimentos e regras utilizadas por determinado método”. A coexistência de ambos, portanto, é a forma desejada para toda pesquisa de caráter científico.

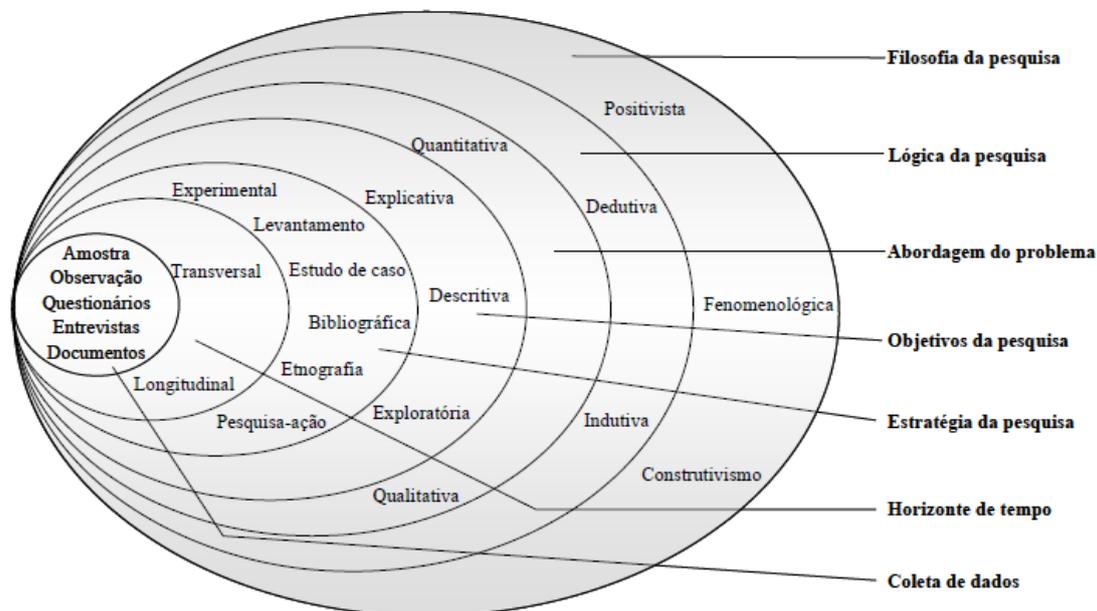
Segundo Gil (2002), fica claro o quanto é fundamental que o pesquisador faça um modelo conceitual da pesquisa, antecedendo a própria, no sentido de que sejam previamente delineadas em nível de planejamento todas as etapas e, por conseguinte, estabelecidos os métodos a ser empregado, o que se admite como sendo o *design* da pesquisa.

3.2 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA

A seguir apresenta-se um “modelo” de delineamento de pesquisa que de acordo com Kerlinger (1980, p. 94 apud BEUREN, 2003, P. 76), focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta e análise de dados. Este modelo foi escolhido por apresentar todas as fases necessárias para o planejamento de um processo investigativo e científico. A Figura 5 apresenta as fases de um processo de pesquisa, que visualiza desde a fase disciplinar do conhecimento até a coleta dos dados da pesquisa. Na sequência será apresentada cada uma das etapas propostas nas diversas fases do delineamento da pesquisa, de maneira objetiva e prática.

Saunders e outros (2000) argumentam que existe a necessidade de se tratar do processo de pesquisa a partir de uma visão sistêmica, em que cada uma das etapas faz emergir uma questão e uma decisão sobre a linha metodológica que se pretende seguir. Para o autor o processo segue as seguintes ‘camadas’: filosofia da pesquisa, lógica da pesquisa, abordagem do problema, objetivos da pesquisa, estratégia da pesquisa, horizonte de tempo e método de coleta de dados.

Figura 5: Delineamento da pesquisa



Fonte: Saunders, Lewis e Thornhill (2003, p.83) modificada por Lima (2003).

A reflexão metodológica realizada é com relação à **Filosofia da Pesquisa**, a qual pode ser classificada em: Fenomenológica, Positivista ou Construtivista. A pesquisa Positivista caracteriza-se por procurar os fatos ou as causas de fenômenos sociais, dando pouca importância ao estado subjetivo do indivíduo. Portanto, o raciocínio lógico é aplicado à pesquisa de modo que precisão, objetividade e rigor substituam palpites, experiências e intuição como a maneira de investigar problemas de pesquisa, assim o Positivismo defende a ideia de que o conhecimento científico é a única forma de conhecimento verdadeiro. Assim sendo, desconsideram-se todas as outras formas do conhecimento humano que não possam ser comprovadas cientificamente. Tudo aquilo que não puder ser provado pela ciência é considerado como pertencente ao domínio teológico-metafísico caracterizado por credices e vãs superstições. (COLLIS; HUSSEY 2005, p.58).

Já a pesquisa Fenomenológica se interessa em entender o comportamento humano a partir de referências do participante.

Na Tabela 4 são apresentadas as principais características de cada uma das correntes filosóficas.

Tabela 3 - Diferenças básicas entre o Positivismo e a Fenomenologia.

POSITIVISTA	FENOMENOLÓGICA
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 confiabilidade é alta 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 confiabilidade é baixa Generaliza de um cenário para outro

Fonte: Collis e Hussey, 2005, p.61. Com modificações.

A terceira corrente filosófica, o Construtivismo, consiste em considerar conceitos, modelos, procedimentos e resultados como “chaves” capazes, ou não, de abrir certos bloqueios, que os torna apropriados para organizar e desenvolver conhecimento de uma situação. O construtivismo pressupõe a noção de produção de conhecimento com base na participação dos atores no processo. Nesse sentido, não há uma verdade a ser descoberta, mas o conhecimento é construído a partir do sistema de valor, convicções e objetivos daqueles que estão envolvidos no processo (ROY 1993).

Com relação à **Lógica da Pesquisa** podem-se encontrar dois tipos de pesquisa: **Dedutivas e Indutivas**. A lógica **Dedutiva** parte de teorias e leis mais gerais para a ocorrência de fenômenos particulares. Destacam Anderson e Schmidt (1961, p. 81) que a lógica dedutiva “[...] é aquela forma de raciocínio na qual nós procedemos a partir de uma afirmação geral, cuja verdade supõe-se ser inteiramente aceitável, para decidirmos sobre a propriedade de situações específicas”.

Já a lógica indutiva estuda os fenômenos para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias mais gerais, conforme se vislumbra Andrade (2009). Este método pressupõe que a cadeia de raciocínio estabelece conexão ascendente, do particular para o geral. Logo, comprovações de ordem particular estabelecem uma visão ampla, passível de generalização.

Na lógica hipotético-dedutiva, inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formulam hipóteses e, pelo processo dedutivo, testa a ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese. Observa-se, na fala

de Andrade (2009), que este é considerado lógico por excelência, pois se encontra historicamente relacionado com a experimentação, motivo pelo qual é bastante usado no campo de ciências naturais.

Denota-se que a lógica indutiva, como a hipotético-dedutiva, faz uso da observação para sua análise. O que diferencia um do outro é que o método hipotético-dedutivo limita-se à generalização empírica das observações, construindo, assim, as suas teorias e leis.

Quanto a abordagem do problema onde uma pesquisa é feita mediante a consideração das variáveis abrangidas em um estudo e, conforme se observa na literatura, Andrade (2002), Gil (2002), Martins e Theóphilo (2009), estabelecem duas formas de se abordar, que são: a pesquisa qualitativa e a quantitativa.

A pesquisa qualitativa, conforme descreve Pereira (1999, p. 21-22), caracteriza-se pela “investigação de eventos qualitativos, mas com referenciais teóricos menos restritivos e com maior oportunidade de manifestação para a subjetividade do pesquisador.” Segue o autor afirmando que os “eventos de natureza qualitativa podem receber tratamento quantitativo desde que o pesquisador possa assumir algumas premissas de natureza ontológica e semântica para a concepção de seus dados” (PEREIRA, 1999, p. 39).

A abordagem quantitativa fundamenta-se em rígidos critérios estatísticos, que servem de parâmetro para definição do universo a ser abordado pela pesquisa. Esse método mostra-se adequado quando há possibilidade de estabelecerem-se medidas quantificáveis e variáveis e inferências a partir de amostras de uma população (DIAS, 2000, p. 2). Logo, faz-se uso de medidas numéricas para testar constructos científicos e hipóteses ou, ainda, buscar padrões numéricos relacionados a conceitos cotidianos.

Outra forma de se entender a abordagem de uma pesquisa é a conjugação de elementos de natureza qualitativa e quantitativa, trabalhados de forma mista, para o êxito dos objetivos propostos. Entendendo como não mutuamente excludentes, os dois podem coexistir em uma pesquisa e, assim, possibilitar sua viabilização. Demo (1995, p. 231) afirma que, “embora metodologias alternativas facilmente se unilateralizem na qualidade política, destruindo-a em consequência, é importante lembrar que uma não é maior, nem melhor que a outra. Ambas são da mesma importância metodológica”.

Neste sentido e quanto à abordagem do problema, a pesquisa pretende analisar os fatos e fenômenos da realidade já que se insere no objetivo geral que é analisar a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas de Caçador/SC considerando o Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ.

Basicamente encontram-se na literatura, três tipos de pesquisa, no que diz respeito à classificação dos objetivos de pesquisa, aportados por Richardson (1999), Andrade (2002), Gil (2002), Beuren *et al.* (2003), entre outros, que entendem que as mesmas podem ser classificadas em exploratória, descritiva e explicativa.

Na pesquisa exploratória, onde o objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Ressalta Gil (2002, p. 41) que ela “[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses [...]”

A pesquisa descritiva visa à circunscrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Procura também descrever características de grupos (idade, sexo, procedência etc.), como também a descrição de um processo em uma organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população etc.

Na visão de Mattar (1999, p. 86), a pesquisa descritiva é utilizada quando “[...] o propósito for descrever as características de grupos, estimarem a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.” De modo consoante, Castro (1978, p. 66) afirma que esse tipo de pesquisa relaciona-se à “[...] descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas.”

Verifica-se que a pesquisa explicativa tem como foco identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo

que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado.

No entender de Andrade (2002, p. 20), a maioria das pesquisas explicativas “utiliza o método experimental, que possibilita a manipulação e o controle das variáveis [...]”. Para Gil (2002, p. 42), as pesquisas explicativas apresentam como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos e, quase sempre, são demonstrados com uso de meios matemáticos.

Conforme destacam Gil (2002), Beuren *et al.* (2003), Martins e Theóphilo (2009) as estratégias de pesquisa referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e se obtêm os dados para posterior análise. Classificam tais estratégias em experimento, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa *ex-post facto*, levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante.

Gil (2002, p. 43) amplia esta dimensão e afirma que o elemento mais relevante para a identificação de um delineamento é o procedimento seguido na coleta de dados. De tal afirmação, propõe duas fontes a serem consideradas: o papel (pesquisa bibliográfica e a documental) e as pessoas (experimento, *ex-post facto*, levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante).

As fontes de papel estão ligadas à: pesquisa bibliográfica elaborada a partir de materiais publicados, constituídos, principalmente, por livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na *internet*; e pesquisa documental.

Seguindo temos as fontes fornecidas por pessoas: pesquisa experimental, quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto; pesquisa *ex-post facto*, quando o experimento se realiza depois dos fatos; levantamento, quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se busca conhecer.

Em relação ao **Horizonte de tempo** pode-se classificar uma pesquisa como transversal ou longitudinal. A pesquisa **Transversal** para Collis e Hussey (2005, p. 66), é uma metodologia positivista projetada para obter informações sobre variáveis em diferentes contextos, mas simultaneamente. A pesquisa é

realizada quando há limite de tempo ou de recursos. Os dados são coletados apenas uma vez, em um período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados. É um instantâneo, uma fotografia de uma determinada situação em andamento.

Quanto à **Coleta de Dados**, ressalta-se que nas ciências sociais esta etapa pode abranger um universo de elementos tão numeroso e complexo que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por isso, para fins de coleta de dados é muito frequente o uso de uma **amostra** da população. Essa amostra pode ser classificada como uma amostra probabilística ou não-probabilística. É importante que a seleção de uma pequena parte da população seja representativa para que a pesquisa tenha validade científica.

Definida a população e extraída a amostra, ou selecionados os elementos a ser pesquisada, a próxima etapa é a escolha dos instrumentos de coleta. Cada um desses instrumentos tem seus desdobramentos e suas peculiaridades, as quais precisam ser consideradas para garantir a qualidade dos dados coletados. Em geral, os instrumentos de pesquisa mais utilizados em ciências sociais são a **observação** (simples ou sistemática; e participante ou não); os **questionários**, as **entrevistas** (estruturadas, semi-estruturadas e não-estruturadas) e a **documentação** (de fonte primária ou documental; de fonte secundária ou bibliográfica).

Quanto à análise, várias são as técnicas para análise de dados atualmente, o importante na hora da escolha é o tipo de dado que se tem para trabalhar e o conhecimento do pesquisador acerca dos métodos disponíveis. Sejam quais forem as escolhas para a definição do método de pesquisa, o importante é a consciência de que há várias etapas importantes no processo de pesquisa que são comuns a todas as investigações com base científica, portanto é preciso que haja pelo menos uma reflexão acerca dos mesmos. (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 28).

Assim, esta pesquisa assume caráter explicativo, pois de acordo com Gil (1999) o estudo explicativo visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “por que” das coisas. Quando realizada nas ciências sociais requer o uso do método observacional.

Para a coleta de dados foi utilizado o questionário de entrevistas fundamentado no Critério Pessoas – Cadernos Compromisso com a Excelência 2009/2010 que é composto por 05 perguntas com 04 opções de respostas cujo conteúdo serviu de entrevista com os gestores responsáveis pela empresa ou responsáveis pelo setor de recursos humanos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE,2010).

Foram entrevistados 276 gestores de micro e pequenas empresas, (257 micro empresa e 19 pequena empresa) e que o procedimento adotado para a realização da entrevista foi, primeiramente, o agendamento prévio com os informantes, explicando-lhes a finalidade da pesquisa.

Nesse momento, era entregue o questionário da pesquisa, podendo o entrevistado esclarecer dúvidas referentes ao significado da pesquisa, e também o entrevistador formular as perguntas de maneira diferente, assegurando sigilo das respostas. O desenvolvimento da entrevista foi padronizado, com a identificação e o cargo do entrevistado, num tempo que variou entre vinte e trinta minutos.

Por meio das entrevistas e por análise documentais, obtiveram-se informações de quais as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas micro e pequenas empresas que estão de acordo com o critério 06 – PESSOAS – do Método de Excelência em Gestão (MEG).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para definição da amostra foi realizada uma visita na AMPE – Associação das Micro e Pequenas Empresas da cidade de Caçador - SC, no entanto a mesma possuía somente um cadastro de empresas associadas e não havia um cadastro de todas as micro e pequenas empresas existentes na cidade, por isso precisou ser descartada como fonte de pesquisa. A segunda foi a Prefeitura Municipal de Caçador que também não possuía um cadastro de organizações que fosse o suficiente para identificar as micro e pequenas empresas do município, pois de acordo com o setor de expedição de alvarás, não seria possível identificar o porte da empresa, porque esta informação não é exigida na hora de fazer a abertura da empresa. A terceira visita foi ao SESCOB - Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis de Caçador onde a carteira de associados

chega a 52 escritórios contábeis. Assim, o Sindicato forneceu uma lista de todos os escritórios contábeis de Caçador, os quais foram todos visitados. Diante do exposto optou-se por esta fonte por a mesma conter o universo da base de dados oficiais existentes em cada escritório, como: porte da empresa – endereço e ramo de atividade. Neste sentido a decisão de fazer o estudo com base de dados dos escritórios contábeis, parecia ser o melhor caminho, especialmente após os dados conseguidos.

Foi identificado um total de 4.048 Micros e pequenas empresas sendo, 3.826 Micros empresa o que corresponde a 93,3% e 222 Pequenas Empresa que representa 5,4% que juntas respondem por 98,7% das empresas de Caçador, gerando 8.827 empregos diretos.

Neste sentido utilizou-se o seguinte procedimento para a determinação do tamanho da amostra a ser utilizada. Primeiro estimou-se o tamanho aproximado da amostra com base na fórmula $n_0 = \frac{1}{(E)^2}$ onde, n_0 = tamanho aproximado da amostra; E = erro amostral tolerável = 0,05 e; N = tamanho da população = 4.048. Aplicando-se os valores na fórmula obtém-se $n_0 = 400$. Como se tem o tamanho da amostra pode-se estimar ainda melhor o tamanho da amostra baseado na seguinte equação: $n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} = \frac{4.048 \cdot 400}{4.048 + 400} = 364$. Portanto, o tamanho final da amostra ficou em 364 sendo que, deste valor, 340 serão micros empresa e 24 serão pequenas empresas.

Após o cálculo da amostra final (n=364), realizou-se uma amostragem estratificada proporcional, respeitando a proporção da população para cada setor de atuação (Indústria, comércio e serviços).

Tabela 04 - Número por ramo de atividade e proporção de empresas da pesquisa

Número de empresas do setor:	N	Proporção da população	n
Indústria	1.211	29,92%	108,89
Comércio	1.823	45,03%	163,93
Serviços	1.014	25,05%	91,18
Total	4.048	100%	364

Fonte: VELASQUEZ (2013)

Definida a estratificação, realizou-se sorteio das empresas a serem pesquisadas em cada setor, por meio de Tabela de Números Aleatórios.

Levine et al (2005, p. 12) fazem um alerta a respeito do método da “cesta

de sorteio” para seleção da amostra afirmando que há um fator negativo importante, a necessidade de se misturar bem os cartões e aleatoriamente retirar a amostra. “Por isso métodos de amostragem da ‘cesta de sorteio’ não são muito úteis. Métodos de seleção menos enfadonho e mais científicos são desejáveis”.

Então como é provável que a variável em estudo apresente, de estrato em estrato, um comportamento heterogêneo e, dentro de cada estrato, um comportamento homogêneo é pertinente que o sorteio dos elementos da amostra leve em consideração tais estratos. Segundo a tabela 06 o tamanho da amostra deste estudo ficou em 276, sendo que, 88 pertencentes a indústria, 137 ao comércio e 51 a serviços. Foi enumerado as micro e pequenas empresas da população de 0001 a 4.048, sendo que de 0001 a 1.211 correspondentes as empresas da indústria, 1.212 a 3.034 referentes ao comércio e 3.035 a 4.048 a indústria. Tomando-se a Tabela de Números Aleatórios foi selecionado a amostra do estudo.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em toda pesquisa que busca avançar a fronteira do conhecimento, superar dificuldades, representa parte dos esforços despendido. E com esta não foi diferente, principalmente na identificação da fonte para busca dos dados necessários. Nesse sentido, a primeira dificuldade da presente pesquisa foi quanto a primeira fonte pesquisada, que não possuía cadastro com informações que a pesquisa necessitava. A segunda dificuldade foi quanto a segunda fonte que nos cadastros pesquisados não continham todas as informações necessárias e também foi descartada. E por fim, através do *SESCON* se chegou aos escritórios de contabilidade onde se obteve os dados para a condução da pesquisa.

No entanto cabe destacar que nos três ramos de atividades tivemos restrições de empresas que optaram em não participar da pesquisa, não apresentando qualquer motivo relevante da sua não participação, simplesmente alegaram não terem interesse. Assim, a tabela nº define a amostragem final para cada setor de atuação que estarão participando da pesquisa:

Tabela 05 - Números Aleatórios de empresas participantes da pesquisa

Número de Empresas do setor:	N	Proporção da população a ser entrevistada	n A ser entrevistada	Proporção da população Entrevistada	n População Entrevistada
Indústria	1.211	29,92%	108,89	31.88%	88
Comércio	1.823	45,03%	163,93	49.64%	137
Serviços	1.014	25,05%	91,18	18.48%	51
Total	4.048	100%	364	100%	276

Fonte: VELASQUEZ (2013)

3.5 INSTRUMENTOS PARA COLETAS DE DADOS E TÉCNICA DE PESQUISA

O Modelo de Excelência da Gestão® (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. Basta lembrar que são as pessoas que estabelecem e executam os processos da organização (FNQ, 2008).

A estruturação do *Critério Pessoas* está baseada 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 à participação e ao desenvolvimento. Este Critério está baseado, também, nos fundamentos *Geração de Valor*, *Pensamento Sistêmico* e *Aprendizado Organizacional*. O *Critério Pessoas* está estruturado em três temas: *Sistemas de trabalho*, *Capacitação e desenvolvimento* e *Qualidade de vida*. (FNQ, 2008).

. O tema **Sistemas de trabalho** orienta a organização para a importância das relações entre as pessoas e do trabalho em equipe. Seguindo a mesma linha se tem o tema **Capacitação e desenvolvimento** onde se aplicam os fundamentos *Valorização das Pessoas* e *Aprendizado Organizacional*, ao reunir requisitos para dirigir os esforços da organização no sentido de assegurar às pessoas oportunidades para aprender e para se desenvolver pessoal e profissionalmente. Finalmente, o tema **Qualidade de vida** que 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 (FNQ, 2008).

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 e conhecimentos, onde as pessoas conseguem ter dados suficientes para tomar decisões e assim iniciar um novo ciclo de gestão (FNQ, 2008).

Em resumo, o *Critério Pessoas* reúne em seus temas os requisitos voltados a selecionar, integrar, e organizar as pessoas e avaliar 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 (FNQ, 2008).

O instrumento adotado para atingir os objetivos do estudo foi o questionário de auto avaliação do MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas que é um reconhecimento concedido anualmente às micro e pequenas empresas que se destacam em suas categorias, cuja atuação sirva de referência no esforço de mobilização para a melhoria da competitividade em seu segmento (MCE, 2013).

As empresas candidatas são avaliadas pela qualidade da gestão e pela capacidade empreendedora do empresário, por meio da utilização do Questionário de Auto avaliação, com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2010).

O Questionário de Auto avaliação permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) onde o mesmo é dividido em 08 (oito) critérios, sendo que a sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas dos **CLIENTES**, e à atuação de forma responsável na **SOCIEDADE** e nas comunidades com as quais interage.

De posse dessas informações, a **LIDERANÇA** formula as **ESTRATÉGIAS** e estabelece os **PLANOS** de ação e metas para conquistar os resultados desejados.

As **PESOAS** (colaboradores que trabalham na empresa) devem estar capacitadas e atuando em um ambiente adequado para que os **PROCESSOS** sejam executados conforme o planejado, com o controle de custos, investimentos e riscos. É importante, ainda, aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores, a fim de que as necessidades dos clientes sejam entendidas por aqueles que fornecerão os insumos necessários para a execução dos processos.

Na empresa, de acordo com o MEG, são realizados procedimentos para conferir e controlar o que está sendo colocado em prática. Para efetivar a etapa do Controle, são medidos os **RESULTADOS** em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio e fornecedores (FNQ, 2008).

Neste sentido o foco de pesquisa deste trabalho apoia-se no critério 06 que são as **PESSOAS**, cujo critério analisa as práticas de gestão em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores que neste sentido inclui-se empregados, temporários, aprendizes, estagiários e terceirizados (FNQ, 2008).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a apresentação da opção metodológica, descrevendo as diferentes atividades realizadas e os instrumentos e técnicas utilizadas na recolha e análise de dados, bem com as dificuldades encontradas na busca dos dados, passa-se à apresentação dos resultados a partir da análise dos dados recolhidos durante o trabalho empírico.

Para fundamentar mais este escopo, traz-se a opinião de alguns autores sobre a técnica e análise de dados. De acordo com Creswell (2007, p. 194), qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação. Como tal, possui procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que esse processo “consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem” (CRESWELL, 2007, p. 194). Contudo, entre as diferentes estratégias analíticas os processos e os termos diferem, e a análise de conteúdo também apresenta peculiaridades.

Diante do exposto, percebe-se que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Como afirma Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

4.1 ANÁLISES E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS UTILIZADAS

Após feita as análises descritivas dos dados apresentados, foi realizado a análise estatística da Variância dos dados, tendo como base o Teste de Tuckey.

Neste sentido o método proposto por Tukey (1949) utiliza um algoritmo baseado na obtenção de um único valor a ser calculado e sua aplicação está restrita ao resultado da análise de variância (ANOVA) que detectará a existência ou não de diferença entre as médias dos tratamentos testadas por F.

Segundo Montgomery et al. (2003), o algoritmo do processo para a realização do teste de Tukey é inflexível e exige a maior diferença possível entre as médias observadas no contraste. A determinação do valor DTukey é utilizada

para todas as comparações de pares de médias dentro dos contrastes (Y_k) uma vez que o valor DTukey limita a análise entre pares de médias.

O teste de Tukey permite testar qualquer contraste, sempre, entre duas médias de tratamentos, ou seja, não permite comparar grupos entre si.

O teste baseia-se na Diferença Mínima Significativa (DMS). A estatística do teste é dada da seguinte forma:

$$\Delta = q\sqrt{\frac{QMRes}{r}},$$

Em que q é a amplitude total studentizada, tabelada, $QMRes$ é o quadrado médio do resíduo, e r é o número de repetições. O valor de q depende do número de tratamentos e do número de graus de liberdade do resíduo. Também, em um teste de comparações de médias, deve-se determinar um nível de significância α para o teste (TUCKEY,1949).

Normalmente, utiliza-se o nível de 5% ou 1% de significância. Como o teste de Tukey é, de certa forma, independente do teste F, e possível que, mesmo sendo significativo o valor de F calculado, não se encontrem diferenças significativas entre contrastes de médias (TUCKEY,1949).

4.2 DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A organização do trabalho e a estrutura de cargos e funções são definidas e implementadas para promover a resposta rápida, iniciativa, criatividade, inovação, cooperação e comunicação eficaz. A organização do trabalho é a forma na qual a organização está estruturada, com a definição de cargos ou funções de maneira formal ou informal, temporárias ou permanentes, que mostra como a organização funciona, como é a sua “máquina operacional”. Neste sentido a definição e implementação da organização do trabalho, com autonomias definidas nos diferentes níveis para definir, gerir e melhorar os processos tem a finalidade de promover a sinergia do trabalho em equipe e a produtividade do sistema de trabalho (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

4.3 PROCESSOS DE GESTÃO – SISTEMA DE TRABALHO

No primeiro item do Questionário estão as funções e responsabilidades das pessoas – Dirigentes e Colaboradores – onde a organização da empresa, registrada no seu organograma, estabelece as funções necessárias para a sua operação eficaz. Essas funções são ocupadas por dirigentes e colaboradores e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. Responsabilidades da função são as atividades que, obrigatoriamente, devem ser cumpridas pelos seus ocupantes para assegurar o cumprimento da Missão da empresa. O conhecimento dessas responsabilidades das funções por parte dos dirigentes e colaboradores define e esclarece a participação de cada pessoa nas atividades da empresa, promove a sinergia do trabalho em equipe e leva à eficiência e à produtividade do sistema de trabalho (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE,2009)

4.3.1 Definição das funções e Responsabilidades das Pessoas (Dirigentes e Colaboradores) estão definidas?

O quadro nº 04, aponta a caracterização das respostas relativo ao sistema de trabalho equivalente ao número de empresas e os ramos de atividades a que cada um pertence e que possuem ou não as funções e responsabilidade definidas.

Quadro 04 - Função e Responsabilidades das pessoas nas Empresas do ramo do Comércio

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
Não estão definidas	18	13,14%
Estão definidas informalmente	82	59,85%
Estão definidas e documentadas	22	16,06%
Estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores	15	10,95%
Total	137	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula de Variância:

Significância ($E^2=(P(1-P))/ N$)

Onde: E = Erro padrão

P = Porcentagem mais próximo de 50% (em decimal)

N= Número Amostral

$E^2 = (0,5985(1-0,5985) / 137 - E^2 = 0,2403/137 - E^2 = 0,001754 - P = 0,042$ ou seja, 4,2%.

Margem de erro $(4,2\%/2) = 2,1\%$ para mais ou para menos.

A significância deste quadro ficou em 4,2%; ou seja, 95,8% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

A definição e implementação da organização do trabalho, com autonomia definidas nos diferentes níveis para definir, gerir e melhorar os processos tem 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 apresenta as funções diferenciando um cargo do outro pelas autoridades e responsabilidades inerentes ao cargo. A descrição de função é um documento elaborado para cada função constante na organização do trabalho, definindo ou estabelecendo, a descrição sumária da função e as suas responsabilidades. Assim, as descrições das funções constituem uma definição importante dentro da organização, pois indicam para cada um dos seus funcionários, o que a organização espera dele, funcionário, no desempenho da sua função (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE,2009).

Observa-se no quadro 04, tendo como ramo de atividades as empresas que atuam no comércio, que 15 (10,95%), possuem organograma formalizados das funções e documentadas, sendo que as mesmas são conhecidas por todos os colaboradores. Já 22 (16,06%) informaram que as funções estão definidas e documentados, mas não são conhecidas pelos colaboradores. Dentro desta situação, um ponto que chama a atenção é que 82 empresas 59,85% do total que informaram que as funções estão definidas informalmente, que somados as 18 empresas onde as funções não estão definidas (13,41), chega-se a 100 empresas (73%) do total pesquisado e isto pode levar as pessoas a não saberem o que a empresa espera delas.

Assim, as descrições das funções constituem uma definição importante dentro da organização, pois indicam para cada um dos seus funcionários, o que a organização espera dele, funcionário, no desempenho da sua função (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE,2009).

Quadro 05 - Função e Responsabilidades das pessoas nas Empresas do ramo da Indústria

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
Não estão definidas	16	18,18%
Estão definidas informalmente	46	52,27%
Estão definidas e documentadas	12	13,64%
Estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores	14	15,91%
Total	88	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula da Variância:

$E^2 = (0,5227(1-0,4773) / 88 - E^2 = 0,249485/88 - E^2 = 0,002835 - P = 0,052$; ou seja, 5,2%

Margem de erro $(5,2\%/2) = 2,6\%$ para mais ou para menos.

A significância deste quadro ficou em 5,2%; ou seja, 94,8% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

Já no ramo da atividade industrial, o que mais ressalta é também o número de empresas que não possuem um organograma definido informalmente onde *as funções e Responsabilidades das Pessoas (Dirigentes e Colaboradores) estão definidas*, neste sentido, 46 empresas (52,27%) responderam que as funções e responsabilidades estão definidas informalmente o que também 16 empresas (18,18%) informaram que este processo em relação as funções não estão definidas.

Quando as funções das pessoas não estão definidas ou estão definidas informalmente, colocas as pessoas em situações de fragilidades, não dando a elas possibilidade de exercer as suas competências já que não sabem o que fazer, pois um cargo ou função consiste num conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam valorizado e importante dentro da organização. Assim, a definição das funções constitui os meios pelos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias, por isso da importância que todas as empresas tenham um organograma definido com a funções e responsabilidades

das pessoas e que as mesmas tomem conhecimento deste organograma FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE,2009).

Dentro deste contexto estão 14 empresas (15,92%) as quais as funções estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores. Não menos importante, mas há de se ressaltar que 12 empresas (13,63%) listam que as funções estão definidas e documentadas, mas não são conhecidas pelos colaboradores. Para que o funcionário sinta-se valorizado e se torne parte do processo, é importante que o mesmo tenha conhecimento de suas responsabilidades dentro da empresa.

Quadro 06 - Função e Responsabilidades das pessoas nas Empresas do ramo de prestação de serviço

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
Não estão definidas	06	11,76%
Estão definidas informalmente	26	50,98%
Estão definidas e documentadas	08	15,69%
Estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores	11	21,57%
Total	51	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula da Variância:

$E^2 = (0,5098(1-0,4902) / 51 - E^2 = 0,2499/51 - E^2 = 0,0049 - P = 0,070$; ou seja, 7,0%

Margem de erro $(7,0\%/2) = 3,5\%$ para mais ou para menos.

A significância deste quadro ficou em 7,0%; ou seja, 93,0% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

Dentro do ramo da prestação de serviço a situação não difere em nada em relação a questão sobre as definições das funções e Responsabilidades das Pessoas (Dirigentes e Colaboradores) dentro da organização em relação as empresas do ramo do comércio e indústria. Percebe-se que este número em relação ao tamanho da amostra, se torna relevante, pois 26 empresas (50,98%) responderam que as funções estão definidas informalmente e 6 empresas (11,76) disseram que as funções não estão definidas. Quando agrupadas as

duas questões têm-se um número de 32 empresas perfazendo um percentual de 62,74 que não estão especificamente definidas e documentadas e isto pode trazer para a empresa alguns desconfortos enquanto prestadora de serviços junto a qualidade do serviço, pois segundo Capossi et al, 2009, bons serviços prestados aos clientes trazem resultados positivos aumentando sua lealdade e provocando avanço no posicionamento de mercado, expansão de longo prazo de receitas de vendas e aumento da lucratividade, proporcionada por esses clientes leais.

Por outro lado o quadro 06 apresenta 8 empresas (15,69%) onde as funções e responsabilidades das Pessoas (Dirigentes e Colaboradores) dentro da organização estão definidas e 11 empresas (21,57%) informaram que as funções estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores. Esta ação de que todos os funcionários conhecem as suas responsabilidades através da definição de suas funções, aumenta a possibilidade na prestação de um serviço de qualidade.

A gestão de pessoas dentro das empresas prestadora de serviço está relacionada a prestação do serviço de qualidade e isto segundo Da Silva (1994) o nível de comprometimento das pessoas para com as organizações depende do nível de comprometimento das organizações para com as pessoas. O respeito mútuo é a base desse comprometimento, expresso por meio da filosofia orientadora das ações organizacionais.

Dentro desta filosofia a grande dimensão existente, hoje, do setor de serviços, foi abreviado, segundo Téboul (2002), por Theodore Levitt, desde 1972, que em um artigo da *Harvard Business Review*, profetizou: “As indústrias de serviços não existem. Há somente indústrias cuja dimensão serviço é mais importante ou menos importante do que a das outras indústrias. Todos estão nos serviços”.

Nesse contexto parece existir uma crescente necessidade das organizações perceberem que o “negócio” de todos está, direta ou indiretamente, ligada aos serviços, dessa forma devem procurar conceber e projetar serviços bem sucedidos, garantindo assim não só novos mercados, como também a própria sobrevivência.

O setor de prestação de serviços vem assumindo um papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia mundial, tanto do ponto de vista da

geração de empregos e renda, como na contribuição para a dinâmica econômica de um país. De acordo com Grönroos (1993), a maioria dos países ocidentais já entrou na economia de serviços ou está a ponto de fazê-lo.

Segundo Lovelock e Wright (2002, p. 5):

Os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, onde respondem por 55% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo. Nos Estados Unidos e no Canadá, respondem, respectivamente, por 72% e 67% do Produto Interno Bruto.

De acordo com Giansesi e Correa (1994, p. 19), comentando sobre o crescimento do setor a partir do ano 2000, “mantendo-se a atual tendência de crescimento do setor de serviços no Brasil, possivelmente mais de 60% da população em idade ativa estará alocada ao setor de serviços”. Grönroos (1993, p. 10) citando Cowel (1984) aponta três grandes motivos para o crescimento da ‘economia dos serviços’: 1. “O retardo no crescimento da produtividade da mão-de-obra em serviços, se comparando ao resto da economia; 2. o crescimento na demanda intermediária pelas empresas e 3. O crescimento na demanda final pelos clientes”.

As novas tendências da sociedade também são vistas como razões para o crescimento do setor de serviços, segundo Schoell e Ivy (1981) citados por Grönroos(1993), essas tendências podem ser classificadas em 8 questões, apresentados no quadro a seguir.

Quadro 07 - Razões para o crescimento da Indústria de serviços

1. Maior Afluência	Maior demanda por cuidados com o gramado, limpeza de tapetes e carpetes e outros serviços que os consumidores costumavam fazer por si próprios.
2. Maior tempo de lazer	Aumento da demanda por agências de viagens, cidades de veraneio ou esportes de inverno e cursos para educação de adultos
3. Alto percentual de mulheres na força de trabalho.	Crescimento de escolas tipo creches, serviços domésticos e refeições fora de casa.
4. Aumento da expectativa de vida	Grande demanda por estabelecimentos de assistência aos idosos e por serviços de saúde.
5. Maior complexidade dos produtos	Maior demanda por especialista para proverem manutenção a produtos complexos como automóveis e computadores pessoais.
6. Maior complexidade da vida	Maior demanda por profissionais que preparem o imposto de renda, aconselhamento de casais, consultoria legal e serviços relacionados a empregos.

7. Maior preocupação com ecologia e a escassez de recursos	Maior demanda por serviços adquiridos ou alugados como ônibus de porta-a-porta ou aluguel de automóveis ao invés de compra de automóveis.
8. Maior número de novos produtos	O surgimento de serviços como programação, consertos de computadores e periféricos e compartilhamento de informações, todos em decorrência do desenvolvimento da computação.

Fonte: Schoell e Ivy (1981) citados por Grönroos (1993, p.12)

Dentro deste conceito das razões para o crescimento da Indústria de serviços se faz mister compartilhar a importância do setor de prestação de serviço, já que o mesmo vem apresentando as maiores taxas de crescimento em nosso país, conforme quadro de indicadores de crescimento:

Quadro nº 08 Indicadores de Crescimento da indústria de serviços

PERÍODO DE COMPARAÇÃO	INDICADORES						
	PIB	AGROPEC	INDUS	SERV.	FBCF	CONS. FAM	CONS. GOV.
2º TRI/ 1º TRI (%)	1,9%	- 0,1%	2,1%	1,2%	Sem variância/ estável	2,1%	- 0,1%
2º TRI 09/ 2º TRI 08 (%)	- 1,2%	- 4,2%	- 7,9%	2,4%	- 17,0%	3,2%	2,2%
ACUM. 09 – (SEMESTRE) MESMO PERÍODO 08 (%)	- 1,5%	- 3,0%	- 8,6%	2,1%	- 15,6	2,3%	2,5%
ACUM. 12 MESES/ 12 MESES ANTERIORES (%)	1,3%	0,2%	- 3,0%	3,1%	- 2,2%	3,5%	4,2%
VALORES CORRENTES (R\$ BILHÕES)	756,2	56,1	163,4	432,9	118,8	471,2	155,9

Fonte: IBGE (2009)

De acordo com a pesquisa IBGE (2009), na comparação com o segundo trimestre de 2008, o PIB registrou queda de 1,2%, resultado da retração de 0,9% no valor adicionado a preços básicos e da redução de 2,8% nos impostos sobre produtos. Dentre as atividades, destacaram-se, nesse confronto, os serviços (2,4%). Por outro lado, a indústria caiu 7,9%, e a agropecuária teve redução de 4,2%.

A pesquisa também retrata que no final dos quatro trimestres (12 meses), o PIB apresentou crescimento de 1,3% em relação aos quatro trimestres imediatamente anteriores. Já no acumulado no ano (1º semestre de 2009), o PIB caiu 1,5%, em relação ao igual período de 2008, sendo que, somente os

serviços cresceram (2,1%), enquanto a indústria (-8,6%) e a agropecuária (-3,0%) caíram.

Com estes dados é possível perceber o forte impacto que o setor de serviços tem sobre a economia brasileira, que caminha para uma etapa de grande desenvolvimento, e nesse momento, entender com excelência a dinâmica desta nova realidade, é criar maiores condições de competitividade e de aproveitamento das oportunidades de negócios (IBGE,2009).

O novo ambiente globalizado e competitivo, entre outros, afeta diretamente o universo corporativo e tem impactado negativamente as empresas, isto em qualquer ramo de atividade, principalmente aquelas que não se adaptarem ou não acompanharem as mudanças ocorridas nos últimos anos. Mais do nunca as organizações que perceberem as mudanças estão concentrando seu tempo e esforço em maximizar o valor da sua força de trabalho, estão dando mais atenção às pessoas. Neste sentido Tinoco *et al.* (2010), comentam que valores transcendem o aspecto monetário. Estão presentes no dia-a-dia das organizações o que afetam o seu resultado a despeito de não considerados nas avaliações econômicas tradicionais.

Quadro 9 - Porcentagem entre os 3 setores de atuação das empresas quanto função e responsabilidades das pessoas

ITENS LEVANTADOS	Área de atuação			
	Comércio	Indústria	Serviços	Média
Não estão definidas	13,14	18,18	11,76	14,36b
Estão definidas informalmente	59,85	52,27	50,98	54,37a
Estão definidas e documentadas	16,06	13,64	15,69	15,13b
Estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores	10,95	15,91	21,57	16,14b
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Médias com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey.

$E^2 = (0,5437(1-0,5437))/100$ - $E^2 = 0,2481/100$ - $E^2 = 0,002481$ - $P = 0,0498$; ou seja, 4,98%.

Margem de erro $(4,98\%/2) = 2,49\%$ para mais ou para menos.

A significância deste quadro ficou em 4,98%; ou seja, 95,02% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas pesquisadas.

4.3.2 A definição da seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?

A seleção de empregados tem o objetivo de preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades da função. A escolha das pessoas deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela empresa para cada função. Esses requisitos são necessários para a adequada capacitação e posterior desempenho na execução da função (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE,2009)

Quadro 10 - Seleção de colaboradores nas empresas do ramo do comércio

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
A seleção é feita de forma intuitiva.	48	35,04%
A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.	69	50,36%
A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.	12	8,76%
A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidade definida para a função.	08	5,84%
Total	137	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula da variância:

$E^2 = (0,5036(1-0,4964)/137$ - $E^2 = 0,249987/137$ - $E^2 = 0,001825$ $E = 0,04272$; OU SEJA, 4,3%.

Margem de erro $(4,3\%/2) = 2,15\%$ para mais ou para menos.

A significância deste quadro ficou em 4,3%; ou seja, 95,7% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

A seleção e contratação visam preencher as vagas da organização com profissionais compatíveis com as necessidades de desempenho atual e futuro. O recrutamento interno tem por objetivo maximizar as oportunidades de

desenvolvimento atual. E a integração tem por finalidade acelerar a inserção dos novos membros em uma nova cultura e prepara-los para o exercício de suas funções (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Observa-se no quadro 10 o grande número de empresas, 69 (50,36%) no ramo do comércio onde a seleção é feita com padrão definido para algumas funções. Isto pode trazer situações onde o funcionário não terá comprometimento com a empresa, pois segundo Ribeiro (2006) as pessoas nada mais querem do que serem tratadas com justiça e se sentirem parte integrante de uma equipe com os mesmo objetivos e metas, o que facilitará a empresas alcançar com mais facilidade seus objetivos e metas.

Seguindo aparecem 48 empresas (35,04%) que responderam que a seleção é feita de forma intuitiva onde a necessidade e pressão do tempo para preenchimento da vaga a decisão leva esta ação.

É muito difícil chegar a uma definição específica para a intuição. O tempo e a urgência terão um papel nesse mix entre razão e intuição (SIMON, 1987, p.63). Como ressalta Lehrer (2009), é impossível separar a razão da intuição.

Em diversos trabalhos, encontramos 'intuição' como sendo algo extremamente difícil de verbalizar (LEHRER, 2009), onde a experiência possui um lugar de destaque (AGOR, 1986; SIMON, 1987; EISENHARDT, 1989; KLEIN, 1998; PATTON, 2003; GIGERENZER, 2007; entre outros), pois possibilita que o indivíduo faça uso, mesmo que de forma não deliberada, do conhecimento armazenado.

Andriotti et tal, (2012, p.11) buscaram saber em estudo realizado sobre o Processo de Tomada de Decisão Instantânea e a Intuição com executivos sobre o histórico de decisões baseadas na intuição e se os mesmos lembravam-se de alguma ocasião em que a intuição havia falhada ou apontado o caminho errado. Surpreendentemente os executivos entrevistados, afirmaram que, quando a intuição lhes sinalizava algo, estavam sempre correto. Observou-se que a intuição, no processo de tomada de decisão instantânea, serve como um sistema de alerta, que permite aos executivos perceberem quando algo, uma informação, um dado qualquer, um cenário, não está adequado ao momento. E que a intuição está fortemente ligada às experiências que cada um teve ao longo da sua vida profissional. Neste sentido a pesquisa não tinha por objetivo também saber o tempo e a experiência do gestor na função.

Por outro lado 12 empresas (8,76%) responderam que a seleção é feita com padrão definido para todas as funções. Já 08 empresas (5,84%) informaram que a seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

Para Lacombe (2005) contratar as pessoas certa e com padrão definido é fundamental para a sobrevivência da empresa, se for dedicado o tempo necessário à seleção das pessoas certas, e se for oferecida as informações e orientações apropriadas e deixa-las desempenhar suas missões, grande parte do “combate a incêndio” desaparecerá. Para Limongi-França e Arellano (2002) a seleção de pessoas não pode ser feita apenas pela avaliação de experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. De acordo com Rabaglio (2004), a diferença entre a seleção tradicional e a seleção por competência está em que, a primeira possui pouca consistência e a análise de comportamento é uma questão particular. Enquanto que na seleção por competências a observação da conduta e das características das pessoas é realizada mediante técnicas específicas. Tal procedimento evidencia foco e objetividade na identificação do candidato possuidor de competências compatíveis às competências organizacionais. Todo este processo tem como consequência um resultado mais eficaz no processo de atração de talentos.

Quadro 11 - Seleção de colaboradores nas empresas do ramo da Indústria

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
A seleção é feita de forma intuitiva.	17	19,32%
A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.	34	38,64%
A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.	13	14,77%
A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidade definida para a função.	24	27,27%
Total	88	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula da Variância

$$E^2 = (0,3864(1-0,6136)/88 - E^2 = 0,237095/88 - E^2 = 0,002694$$

$$E = 0,051906; \text{ ou seja, } 5,2\%.$$

Margem de erro $(5,2\%/2) = 2,6\%$ para mais ou para menos.

A significância deste quadro ficou em 5,2%; ou seja, 94,8% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

Já no processo de seleção do ramo industrial, percebe-se que a situação não é diferente da metodologia adotada pelas empresas do ramo do comércio, pois guardado as devidas proporções da amostra, o número de empresas onde a seleção é feita com padrão definido para algumas funções, que agrupadas as empresas onde a seleção é feita de forma intuitiva, chega-se ao total de 51 empresas com um percentual de 57,96%, ou seja, 17 empresas realizam a seleção de forma intuitiva (19,33%) e 34 empresas (38,63%) informaram que a seleção de pessoas é feita com padrão definido para algumas funções.

Vivemos em um mundo caracterizado pela incerteza, onde métodos convencionais de gestão de risco levam a decisões abaixo do ideal (UGUR, 2005). Isso pela simples razão de os indivíduos não possuírem as habilidades e capacidades suficientes para lidar com todas as variáveis que podem influenciá-los direta ou indiretamente, no momento de decidir. De acordo com CIO Brasil (2010), 59% do tempo dos gestores é gasto em resolver problemas urgentes.

Para fazer a seleção dos candidatos existem várias técnicas que facilitam o conhecimento do candidato, através de sua personalidade, rendimento e comportamento, cabe a empresa munir-se da maior quantidade possível de técnicas para reduzir ao máximo a possibilidade de erro na contratação. Os métodos de seleção a serem utilizados devem ser definidos de acordo as exigências do cargo a ser preenchido pelo candidato, aferindo os seus conhecimentos, habilidades e aptidões (ERBES, C. L.; HEINZMANN, L. M. O, 2011, p.282).

Quadro - 12 Seleção de colaboradores nas empresas do ramo de prestação de serviços

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
A seleção é feita de forma intuitiva.	07	13,72%
A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.	25	49,02%
A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.	08	15,69%
A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidade definidos para a função.	11	21,57%
Total	51	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula da Variância:

$E^2 = (0,4902(1-0,5098)/51 - E^2 = 0,2499/51 - E^2 = 0,0049$ $P = 0,070$; ou seja, 7,0%.

Margem de erro $(7,0\%/2) = 3,5\%$ para mais ou para menos

A significância deste quadro ficou em 7,0%; ou seja, 93,0% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

No item seleção de colaboradores, quando a ME é do ramo de prestação de serviços, em 13,73% é feita de forma intuitiva, 49,02% com padrão definido para algumas funções, 15,69% com padrão definido para todas as funções e 21,57% é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

Segundo Whiteley (1999) para se obter qualidade na prestação de serviço, primeiro é necessário contratar gente voltada para fora, gente que goste de gente, dando uma visão do atendimento e por isso se torna essencial a organização ter as políticas e métodos claros na gestão e conseqüentemente no recrutamento e seleção de pessoas, pois a gestão de pessoas vai além de contratar e manter um quadro de funcionários, é preciso estimular e capacitar, já que funcionários motivados, produzem e geram excelentes resultados para empresa.

De acordo com Capossi et al, 2009, bons serviços prestados aos clientes trazem resultados positivos aumentando sua lealdade e provocando avanço no

posicionamento de mercado, expansão de longo prazo de receitas de vendas e aumento da lucratividade, proporcionada por esses clientes leais.

Quadro 13 - Porcentagem entre os três setores de atuação das empresas quanto à Seleção de colaboradores

ITENS LEVANTADOS	Área de atuação			
	Comércio	Indústria	Serviços	Média
A seleção é feita de forma intuitiva.	35,04	19,32	13,73	22,69b
A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.	50,36	38,64	49,02	46,01a
A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.	8,76	14,77	15,69	13,07b
A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidade definidos para a função.	5,84	27,27	21,57	18,23b
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Médias com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey.

$E^2 = (0,4601(1-0,4601)/100 - E^2 = 0,2484/100 - E^2 = 0,002484 - P = 0,0498$; OU SEJA, 4,98%. Margem de erro $(4,98\%/2) = 2,49\%$ para mais ou para menos

A significância deste quadro ficou em 4,98%; ou seja, 95,02% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas pesquisadas.

4.4 SISTEMA DE GESTÃO – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

4.4.1 Definição da Capacitação e Desenvolvimento dos colaboradores nas suas funções.

Para cada função é necessário que os colaboradores sejam adequadamente capacitados para o exercício das responsabilidades inerentes à função. A capacitação dos colaboradores objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, dessa forma, a eficiência e a sinergia da equipe de

trabalho. Para a identificação das necessidades de capacitação, devem ser considerados os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas da empresa, gerando um plano de treinamento e assegurando a coerência entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009)

Quadro 14 Capacitação e desenvolvimento dos colaboradores nas empresas do ramo do comércio

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
Os colaboradores não são capacitados	25	18,25%
Os colaboradores são capacitados eventualmente	78	56,93%
Os colaboradores são capacitados regularmente	13	9,49%
Todos os colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação.	21	15,33%
Total	137	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula da Variância

$E^2 = (0,5693(1-0,5693)/137 - E^2 = 0,2452 /137 - E^2 = 0,001790 - P = 0,042306;$
OU SEJA, 4,23%.

Margem de erro $(4,23\%/2) = 2,17\%$ para mais ou para menos

A significância deste quadro ficou em 4,23%; ou seja, 95,77% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

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 os objetivos de que os programas de treinamento incorporem suas demandas de desenvolvimento para o exercício das funções atuais e futuras (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Das empresas pesquisadas, observa-se que 78 (56,93%) não possuem um plano de capacitação e que os colaboradores são capacitados eventualmente. Já 25 empresas (18,25%) responderam que seus colaboradores não recebem capacitação alguma. Neste contexto, a capacitação reveste-se de importância na gestão de pessoas, pois segundo Carvalho e Nascimento (2002), empregam o

termo capacitação de forma similar aos vocábulos treinamento, desenvolvimento e formação, que o mesmo é um processo que visa preparar, capacitar os trabalhadores a fim de melhorar a qualidade do desempenho das suas funções.

Capacitar as pessoas, aliados à experiência do profissional, aperfeiçoam sua capacidade em perceber um produto ou linha de produtos, expondo benefícios ou desvantagens do produto antes não reconhecidas ou menosprezadas.

Para Gobe *et al.* (2000), treinar a equipe de funcionários no uso de ferramentas é fundamental para a empresa conseguir maior uniformidade de pensamento e de propósito, e também para poder avaliar quais são os colaboradores que de fato estão empenhados em executar um bom trabalho, pois treinar e capacitar os recursos humanos deve ser entendido como investimento e não como despesas.

Define Carvalho (2001) que, por ser um processo que visa ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho, que utilizam métodos e técnicas apropriados, o treinamento é parte do processo educativo do indivíduo.

Segundo, 13 empresas (9,49%) afirmaram na pesquisa que os seus colaboradores são capacitados regularmente e 21 empresa (15,33%) responderam que todos os seus colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2009), desenvolver uma pessoa da força de trabalho é propiciar condições para:

- Executar cada vez melhor as autoridades e responsabilidades da função.
- Preparar a pessoa para ocupar funções mais dentro do sistema de trabalho da organização. Criar condições para a promoção do funcionário.

Necessidade de capacitação é o que o funcionário precisa para executar com precisão e eficácia todas as responsabilidades e autoridades de sua função. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009)

De acordo com Gomes; Silva; Violato (2008), em uma época em que o sucesso dos negócios tem à frente o atendimento e, na base, o foco no cliente, conhecer plenamente o potencial dos colaboradores pode ser um bom caminho a ser trilhado. Capacitar o colaborador parece ser, acima de tudo, a sua valorização e a preparação para a valorização do cliente.

Segundo pesquisa realizada pelo SENAC (1996) acerca da qualidade da prestação de serviço no comércio varejista como um todo, as principais falhas encontradas no setor de varejo estão relacionadas exatamente ao atendimento, são elas: frieza, má vontade, desdém, robotismo, apego exagerado às normas, jogo de responsabilidade e principalmente, falta de conhecimento do produto.

Ora, segundo o manual de vendas do SENAC (1996), vender, tanto quanto comprar, requer emoção, motivação, respeito, vez que se trata de uma relação, criatividade e consciência daquilo que se está fazendo, não é possível, por exemplo, apresentar algo que não se conhece. Todos esses quesitos são pertinentes à capacitação, porque tanto podem ser corrigidos, quanto, evitados, bem mais, verificados em maior escala nos estabelecimentos cuja empresa não investe no seu pessoal.

De acordo com Dessler (2003, p.140), “Treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.”

Ações específicas, com o objetivo de adaptar e familiarizar estes profissionais aos requisitos necessários para o desenvolvimento e desempenho na área da qualidade tornou-se fundamental, de forma que o segredo do sucesso parece estar na palavra “treinar”. O bom treinamento é “essencial na transformação de uma companhia de modo a servir o cliente” (WHITELEY, 1992, p.79).

Quadro 15 - Capacitação e desenvolvimento dos colaboradores nas empresas do ramo da indústria

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
Os colaboradores não são capacitados	02	2,27%
Os colaboradores são capacitados eventualmente	30	34,09%
Os colaboradores são capacitados regularmente	44	50,00%
Todos os colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação.	12	13,64%
Total	88	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula da Variância:

$E^2 = (0,5000(1-0,5000))/88 - E^2 = 0,2500/88 - E^2 = 0,002841 - P = 0,0533$; ou seja, 5,33%. Margem de erro $(5,33\%/2) = 2,67\%$ para mais ou para menos

A significância deste quadro ficou em 5,33%; ou seja, 94,67% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

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)

Do total das empresas pesquisadas, 30 (34,09%) responderam que seus colaboradores são capacitados eventualmente e no mesmo contexto 44 empresas (50%) deixam claro que seus funcionários são capacitados regularmente. Isto demonstra que nos dois casos, 74 empresas 84,09%, não possuem uma estratégia definida para treinamento de seus funcionários.

Treinar deve ser entendido pelo gestor como um processo de melhoria contínua. Castelli (2003, p. 504) contribui dizendo que sem um treinamento contínuo e eficaz no seu processo, “poder-se-á ter empregados com excelentes habilidades e deficientes nas suas atitudes ou sem perspectivas, ou seja, profissionais não devidamente preparados para atingir metas pessoais, empresariais e comunitárias”.

Somente 12 empresas (13,64%) informaram que todos os colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação, pois segundo Rocha (1999), o treinamento apresenta como objetivo a aprendizagem e, por isso mesmo, tem relação direta com a prática pedagógica e condiciona o indivíduo para o trabalho, proporcionando mudanças que levam ao crescimento pessoal e para o desenvolvimento da organização. E por último somente 02 empresas 2,28% disseram que os colaboradores não são capacitados.

Quadro 16 Capacitação e desenvolvimento dos colaboradores nas empresas do ramo da prestação de serviço.

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
Os colaboradores não são capacitados	03	5,88%
Os colaboradores são capacitados eventualmente	09	17,65%
Os colaboradores são capacitados regularmente	29	56,86%
Todos os colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação.	10	19,61%
Total	51	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula da Variância:

$E^2 = (0,5686(1-0,5686))/51 - E^2 = 0,245294/51 - E^2 = 0,004810 - P = 0,06935$;
OU SEJA, 6,94%. Margem de erro $(6,94\%/2) = 3,47\%$ para mais ou para menos.

A significância deste quadro ficou em 6,94%; ou seja, 93,06% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

Para Lovelock e Wright (2001) o conceito de serviço pode ser definido como um ato realizado ou um desempenho oferecido envolvendo duas partes interessadas, sendo que mesmo tratando-se de um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível. Gronroos (1993) conceitua serviço como uma atividade ou um agrupamento de ações mais ou menos intangíveis que geralmente acontece no momento das interações entre os clientes e as pessoas responsáveis pela prestação do serviço, no contato com as instalações e outros meios que são utilizados para solucionar os problemas dos clientes.

Dentro deste contexto, percebe-se que 38 empresas 74,51%, apesar de não apresentarem um planejamento de capacitação dos funcionários, capacitam seus colaboradores eventualmente e regularmente. Já 10 empresas 19,60% responderam que todos seus colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação e somente 03 empresas ou seja 5,88% do total da amostra, não capacitam seus funcionários.

Conforme Kotler e Armstrong (2007) a intangibilidade é uma qualificação do serviço, sendo que o mesmo não pode ser visto, provado ou sentido antes da compra. Portanto, os consumidores procuram se assegurar quanto ao serviço que utilizam, buscando sinais do que seja concreto (tangível), como a qualidade

nas instalações, num pessoal preparado que terá reflexo no bom atendimento, nos preços, nos equipamentos, enfim, tudo que possa ser percebido e que sirva como suporte de uma avaliação.

E por fim, segundo o SENAC (2010) os profissionais da linha de frente precisam ser bem orientados quanto às estratégias da empresa, pois acabam assumindo a responsabilidade de administrar fatores positivos e minimizar impactos negativos que a empresa possa apresentar. A partir de então, percebe-se que para colocar um profissional atuando na linha de frente requer um bom treinamento e qualificação, pois são colaboradores que representam a imagem da empresa e necessitam de capacitação para desempenhar esse papel.

Quadro 17 - Porcentagem entre os 3 setores de atuação das empresas quanto à capacitação e desenvolvimento.

ITENS LEVANTADOS	Área de atuação			
	Comércio	Indústria	Serviços	Média
Os colaboradores não são capacitados	18,25	2,27	5,88	8,80b
Os colaboradores são capacitados eventualmente	56,93	34,09	17,65	36,22a
Os colaboradores são capacitados regularmente	9,49	50,00	56,86	38,78a
Todos os colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação.	15,33	13,64	19,61	16,19a
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula de Variância:

Médias com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey.

$E^2 = (0,3878(1-0,3878)/100 - E^2 = 0,2374/100 - E^2 = 0,002374 - P = 0,04873$; OU SEJA, 4,87%. Margem de erro $(4,87\%/2) = 2,44\%$ para mais ou para menos

A significância deste quadro ficou em 4,87%; ou seja, 95,13% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas pesquisadas.

4.5 SISTEMA DE GESTÃO – QUALIDADE DE VIDA

4.5.1 Definição e como são tratados e identificados os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho

Qualquer condição presente na empresa que coloque em risco a segurança no trabalho ou a saúde dos colaboradores constitui um perigo para as pessoas. Os perigos ou condições inseguras devem ser corretamente identificados e analisados, pois o risco de exposição do colaborador ao perigo é uma probabilidade de ocorrência do mesmo. O tratamento dos riscos consiste no estabelecimento de ações preventivas com o objetivo de impedir ou evitar a sua ocorrência e reduzir seus efeitos caso ocorram. O cumprimento obrigatório das exigências legais do PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional e do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais contribui para a identificação dos perigos e para o tratamento dos riscos associados à saúde e a segurança no trabalho.

Quadro 18 - Perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho dos trabalhadores nas empresas do ramo do comércio

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.	12	8,76%
Os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados.	83	60,58%
Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.	18	13,14%
Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados com ações corretivas e preventivas.	24	17,52%
Total	137	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula de Variância:

$E^2 = (0,6058(1-0,6058)/137 - E^2 = 0,2388/137 - E^2 = 0,001743 - P = 0,04175$; OU SEJA, 4,18%.

Margem de erro $(4,18\%/2) = 2,09\%$ para mais ou para menos.

A significância deste quadro ficou em 4,18%; ou seja, 95,82% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

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).

Neste item questiona-se se os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados e neste sentido 42 empresas (30,66%) responderam que identificam e tratam esses riscos.

Segundo Araújo (2006) as organizações devem garantir que suas operações e atividades sejam realizadas de maneira segura e saudável para os seus empregados, atendendo aos requisitos legais de saúde e segurança, regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e Normas Regulamentadoras que tratam de Segurança e Saúde ocupacional. Assim, o sistema de gestão atua no comprometimento e atendimento aos requisitos legais e regulatórios, podendo trazer inúmeros benefícios tanto do ponto de vista financeiro quanto do ponto de vista motivacional.

Já 95 empresas (69,34%) do total da amostra, responderam que os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados e outros não são identificados e não tratados.

De acordo com Araújo (2006) os controles implementados devem ser capazes de identificar e avaliar as causas associadas aos acidentes e incidentes. Principalmente, a avaliação e o exame dos incidentes, pois fornecem dados que, se devidamente tratados através de uma visão sistêmica, podem fornecer subsídios importantes para a prevenção de possíveis acidentes.

Existe extenso aparato institucional (normas e leis) que regem o mercado de trabalho brasileiro no que diz respeito à saúde e segurança do trabalho, a

saber:

- Constituição de 1988 – Artigo 7º inciso XXII – “relação dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança”.

Artigo 7º inciso XXII – “adicional de remuneração para as atividades penosas insalubres e perigosas, na forma da lei”.

- Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.
- Normas regulamentadoras

Todas essas informações regem o funcionamento do modelo brasileiro, que deixam claras as obrigações dos empregados e empregadores. Contudo, apesar do conjunto de leis e normas existentes, 2.496 brasileiros perderam as vidas e 723.452 acidentes ocorreram em 2009, de acordo com o Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho (Diesat 2009), demonstrando que somente leis não têm conseguido gerar resultado eficaz na qualidade da saúde e segurança do trabalhador.

Quadro 19 - Perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho dos trabalhadores nas empresas do ramo da indústria

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.	04	4,55%
Os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados.	28	31,82%
Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.	10	11,36%
Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados com ações corretivas e preventivas.	46	52,27%
Total	88	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula de Variância:

$E^2 = (0,5227(1-0,5227))/88$ - $E^2 = 0,249485/88$ - $E^2 = 0,002835$ - $P = 0,05325$; ou seja, 5,33%. Margem de erro $(5,33\%/2) = 2,67\%$ para mais ou para menos

A significância deste quadro ficou em 5,33%; ou seja, 94,67% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

Os perigos relacionados à saúde, segurança e ergonomia são qualquer condição ou situação que possa prejudicar o funcionário em relação à sua saúde, segurança ou fatores ligados à ergonomia. A saúde está relacionada à pessoa, é sua condição física ou psicológica (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009)

O tratamento de riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia, são ações ou planos de ações que quando executados vão eliminar ou prevenir os riscos identificados. Mecanismo 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 as questões de saúde e segurança no trabalho (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009)

Das 88 empresas do total da amostra, 56 empresas (63,63%) responderam que os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – e PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e são tratados com ações corretivas e preventivas.

E somente 32 empresas, sendo 28 (31,82%) responderam que os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados e 04 empresas (4,55%) informaram que os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.

Lapa (2001) considera a gestão de segurança e saúde, através da garantia da integridade física e da saúde dos funcionários, como fator de desempenho que deve ser incorporado à gestão do negócio empresarial e por isso é de responsabilidade de todas as organizações cuidar da saúde do trabalhador.

Quadro 20 - Perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho dos trabalhadores nas empresas do ramo de prestação de serviço

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.	02	3,92%
Os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados.	09	17,65%
Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.	14	27,45%
Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados com ações corretivas e preventivas.	26	50,98%
Total	51	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula da Variância:

$E^2 = (0,5098(1-0,5098)/51 - E^2 = 0,249904/51 - E^2 = 0,004900 - P = 0,0700$; ou seja, 7,00%. Margem de erro (7,00%/2) = 3,50% para mais ou para menos

A significância deste quadro ficou em 7,00%; ou seja, 93,00% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

Segundo Freitas (2013) muitas são as atividades e os trabalhos para cuja execução se recorre, quer à contratação da prestação de serviços (trabalhadores independentes ou empresas especializadas), quer à contratação de trabalhadores em regime de trabalho temporário. Independentemente do contexto em causa, compete ao empregador que recorre àqueles serviços, cumprir alguns requisitos entre os quais os relativos às condições de segurança e saúde.

Independente do ramo de atividade da empresa, é responsabilidade dela prevenir e identificar, assim como tratar os perigos relacionados à saúde, segurança e ergonomia, em situação que possa prejudicar o funcionário em relação à sua saúde, pois de acordo com o Ministério do Trabalho do Brasil (1978), através da Portaria de nº 3.214, onde preconiza uma série de normas regulamentadoras que consolidam a legislação trabalhista, relativas à segurança e medicina do trabalho onde se classifica os riscos na sua Norma

Regulamentadora nº 5 (NR-5) e que os mesmos no ambiente laboral pode ser classificados em cinco tipos, sendo:

a) Riscos de acidentes

Qualquer fator que coloque o trabalhador em situação vulnerável e possa afetar sua integridade, e seu bem estar físico e psíquico. São exemplos de risco de acidente: as máquinas e equipamentos sem proteção, probabilidade de incêndio e explosão, arranjo físico inadequado, armazenamento inadequado, etc.

b) Riscos ergonômicos

Qualquer fator que possa interferir nas características psicofisiológicas do trabalhador, causando desconforto ou afetando sua saúde. São exemplos de risco ergonômico: o levantamento de peso, ritmo excessivo de trabalho, monotonia, repetitividade, postura inadequada de trabalho, etc.

c) Riscos físicos

Consideram-se agentes de risco físico as diversas formas de energia a que possam estar expostos os trabalhadores, tais como: ruído, calor, frio, pressão, umidade, radiações ionizantes e não-ionizantes, vibração, etc.

d) Riscos químicos

Consideram-se agentes de risco químico as substâncias, compostos ou produtos que possam penetrar no organismo do trabalhador pela via respiratória, nas formas de poeiras, fumos gases, neblinas, névoas ou vapores, ou que seja, pela natureza da atividade, de exposição, possam ter contato ou ser absorvido pelo organismo através da pele ou por ingestão.

e) Riscos biológicos

Consideram-se como agentes de risco biológico as bactérias, vírus, fungos, parasitos, entre outros.

No mesmo contexto da indústria estão os prestadores de serviço que do total da amostra, 40 empresas responderam que os perigos e riscos são

identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas, isto foi o que responderam 14 empresas (27,45%) e 26 (50,98%), disseram que além de os perigos e riscos serem identificados por meio de mecanismo como PPRA e PCMSO, os mesmos são tratados com ações corretivas e preventivas. Já na contramão da ação estão 11 empresas (21,57%), sendo 02 (3,92) informaram que os perigos e riscos não são identificados e não são tratados e 9 (17,65%) responderam que os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados.

Segundo Araújo, *et al* (2009), dentro deste prisma, se torna cada vez mais relevante cuidar das pessoas dentro do ambiente de trabalho, pois qualquer acidente gera um prejuízo econômico significativo, pois todos os custos diretos e indiretos resultantes são custeados pela a empresa e conseqüentemente atinge todas as partes relacionadas. A abrangência destes custos deve ser bem conhecida pelos empresários, de modo que esses percebam os recursos desperdiçados para cada acidente que ocorra, servindo como um forte argumento para estimular investimentos que reduzam ou eliminem a sua ocorrência. Deve-se destacar que o custo total da não-segurança para as empresas, trabalhadores, famílias, sociedade e governo é de difícil mensuração.

Quadro 21 - Porcentagem entre os 3 setores de atuação das empresas quanto aos perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho.

ITENS LEVANTADOS	Área de atuação			
	Comércio	Indústria	Serviços	Média
Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.	8,76	4,55	3,92	5,74b
Os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados.	60,58	31,82	17,65	36,68a
Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.	13,14	11,36	27,45	17,32a
Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados com ações corretivas e preventivas.	17,52	52,27	50,98	40,26a
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Médias com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey.

Fórmula de Variância:

$E^2 = (0,4026(1-0,4026))/100$ - $E^2 = 0,2405/100$ - $E^2 = 0,002405$ - $P = 0,04904$; ou seja, 4,90%. Margem de erro $(4,90\%/2) = 2,45\%$ para mais ou para menos

A significância deste quadro ficou em 4,90%; ou seja, 95,10% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas pesquisadas.

4.5.2 A Definição da promoção do bem-estar e a satisfação dos colaboradores

As condições adequadas para o trabalho, não apenas com relação à saúde e segurança, mas também quanto ao conforto nos postos de trabalho, propiciam bem-estar e satisfação no trabalho e com a empresa. É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, de forma a promover um ambiente de

trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação e entusiasmo das pessoas. A existência de benefícios adicionais aos exigidos pela legislação, as confraternizações, a criação de áreas de lazer na empresa e as facilidades de comunicação em todos os níveis são exemplos de ações para o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Quadro 22 O bem estar e satisfação dos colaboradores no ramo do Comércio.

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.	14	10,22%
São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.	16	11,68%
São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.	88	64,23%
São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.	19	13,87%
Total	137	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula da Variância:

$E^2 = (0,6423(1-0,6423)/137 - E^2 = 0,2298/137 - E^2 = 0,001677 - P = 0,04095$; ou seja, 4,10%. Margem de erro $(4,10\%/2) = 2.05\%$ para mais ou para menos

A significância deste quadro ficou em 4,10%; ou seja, 95,90% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

De acordo com Harter, Schmidt & Keyes (2002), a presença de emoções positivas, de resultados favoráveis e de um bom relacionamento com os colegas afeta positivamente o desempenho, a produtividade e a qualidade de vida do sujeito. A promoção de bem-estar no trabalho converte-se em maior produtividade e lucratividade, além de ampliar a satisfação e a lealdade dos clientes assim como os índices de retenção dos funcionários (KEYES, HYSON & LUPO, 2000). Seguindo, Fredrickson (1998) destacou que os indivíduos que apresentam sentimentos de bem-estar no trabalho tendem a ser mais criativos e eficientes, apresentando maior engajamento em causas sociais.

Observa-se no quadro 16 que 88 empresas do total da amostra (137) ou seja 64,23% responderam que são adotadas ações para promover o bem-estar e satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais. Já 16 empresas (11,68%) seguem a mesma linha, onde informaram que são adotadas ações para promover o bem estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando algum problema é detectado. Com um número menor estão 19 empresas (13,87%) que afirmaram que são adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares. Por outro lado, na contramão da ação estão, 14 empresas (10,22%) que responderam que não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

O bem-estar dos funcionários apresenta-se como uma variável de grande importância para a comunidade e as organizações, pelo fato de os indivíduos dependerem parte significativa de sua vida com o trabalho, o que acaba afetando não apenas sua vida particular, mas também o bem-estar da comunidade (DANNA & GRIFFIN, 1999). Assim, os funcionários atribuem cada vez mais ao trabalho a função de provedor do desenvolvimento pessoal e desejarem que o exercício laborativo seja agradável, gratificante e socialmente útil (HARTER, SCHMIDT & KEYES, 2002).

Atualmente, a preocupação com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores é ainda mais ampla. As organizações buscam que o trabalho seja um promotor de saúde. Para que isso ocorra de maneira satisfatória, a organização precisa identificar quais os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação da sua força de trabalho. Apesar de alguns desses fatores serem universais (tais como remuneração e benefícios), nem sempre são os mesmos em todos os casos. Eles podem variar em função da cultura organizacional, da localização geográfica, do tipo de atividade, dos diferentes grupos de pessoas presentes na organização e de diversos outros aspectos (FNQ, 2008).

Quadro 23 - O bem estar e satisfação dos colaboradores no ramo da Indústria.

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.	08	9,09%
São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.	22	25,00%
São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.	42	47,73%
São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.	16	18,18%
Total	88	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula da Variância:

$E^2 = (0,4773(1-0,4773)/88 - e^2 = 0,249485/88 - e^2 = 0,002835 - p = 0,05325$; ou seja, 5,32%. Margem de erro $(5,32\%/2) = 2,66\%$ para mais ou para menos
A significância deste quadro ficou em 5,32%; ou seja, 94,68% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

O local de trabalho é reconhecido como um espaço importante para a promoção da saúde. Além disso, sabe-se que o fator humano é hoje um elemento fundamental de competitividade para as organizações. Trabalhadores motivados, saudáveis e felizes produzem mais, faltam menos ao trabalho, sofrem menos acidentes e têm menos doenças graves. Há evidências de que a implantação de programas de promoção de saúde no ambiente de trabalho pode resultar em resultados efetivos para a organização, pois há a possibilidade de abordar fatores de risco para DCNT (Doenças Crônicas não Transmissíveis), realizar-se prevenção de doenças e agravos, controlar os custos com assistência médica e melhorar a produtividade dos trabalhadores. Além disso, esta abordagem frequentemente acontece em faixas etárias onde ainda é possível prevenir agravos e complicações (Mattke et al, 2013).

Assim como no ramo do comércio, acontece o mesmo no ramo da indústria, pois o maior número de respondente 42 (47,73%) afirmaram que são adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores

decorrentes de análise eventuais, isto demonstra que não é uma prática regular. Já 22 empresas (25%) definiram que adotam ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, apenas quando problemas são detectados, o que também demonstra que não faz parte da filosofia da empresa adotar práticas que favoreçam o bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho.

São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares, foi respondido por 16 empresas, ou seja, somente 18,18% do total da amostra, assumiram que ações para promover o bem estar do funcionário faz parte do planejamento da empresa. Já 8 empresas, (9,09%) responderam que não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Promover o bem-estar do trabalhador no ambiente de trabalho é de responsabilidade de toda a organização, pois a relação prazerosa do indivíduo com o trabalho afeta positivamente o seu desempenho na execução das tarefas e o seu grau de confiança nos superiores e colegas de trabalho (PORTER *et al.*, 1974; WEISS, 2002; SIQUEIRA & GOMIDE JÚNIOR, 2004). Harter, Schmidt & Keyes (2002) e Ferreira & Siqueira (2005) acrescentaram que uma maior satisfação com o trabalho torna os indivíduos mais cooperativos, pontuais, eficientes e propensos a auxiliar seus colegas, além de influenciar a intenção do funcionário em permanecer na empresa.

Quadro 24 - O bem estar e satisfação dos colaboradores no ramo da Prestação de serviços

PERGUNTAS	Nº EMPRESAS RESPOSTAS	%
Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.	04	7,84%
São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.	10	19,61%
São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.	22	43,14%
São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.	15	29,41%
Total	51	100%

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Fórmula de Variância:

$E^2 = (0,4314(1-0,4314))/51 - e^2 = 0,245294 /51 - e^2 = 0,004810 - e = 0,069352$; ou seja, 6,94%. Margem de erro $(6,94\%/2) = 3,47\%$ para mais ou para menos

A significância deste quadro ficou em 6,94%; ou seja, 93,06% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas deste gênero.

OMS define a saúde como: “Um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não meramente a ausência de doença. ” Em consonância com este conceito, a definição de ambiente de trabalho saudável que foi desenvolvida nas consultas, é a seguinte: *“Um ambiente de trabalho saudável é aquele em que os trabalhadores e os gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho tendo em conta as seguintes considerações estabelecidas sobre as bases das necessidades previamente determinadas”*(SESI-DN,2010)

- Questões de segurança e saúde no ambiente físico de trabalho;
- Questões de segurança, saúde e bem-estar no ambiente psicossocial de trabalho, incluindo a organização do trabalho e cultura da organização;
- Recursos para a saúde pessoal no ambiente de trabalho; e
- Envolvimento da empresa na comunidade para melhorar a saúde dos trabalhadores, de suas famílias e outros membros da comunidade. (SESI-DN,2010).

Esta definição demonstra como a compreensão de saúde ocupacional evoluiu de um foco quase exclusivo sobre o ambiente físico de trabalho para a inclusão de fatores psicossociais e de práticas de saúde individual. O ambiente de trabalho está sendo cada vez mais usado como um espaço para promoção de saúde e para atividades preventivas de saúde – não só para evitar doenças e acidentes de trabalho, mas para diagnosticar e melhorar a saúde das pessoas em geral (SESI-DN, 2010).

Com relação as prestadoras de serviços que participaram da pesquisa, sendo 51 do total da amostra, 22 (43,14%) responderam que adotam ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análise eventuais o que também demonstra que estas empresas não têm uma prática

em adotar ações para promover o bem-estar e a satisfação no ambiente de trabalho. Já 10 (19,61%) empresas informaram que ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores somente são adotadas quando algum problema é detectado. E somente 04 empresas (7,84) informaram que não adotam ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Por outro lado 15 empresas (29,41%) responderam que adotam ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análise regulares.

Como o trabalho compõe um dos ambientes mais próximos ao homem e cada vez se trabalha mais, pois “Ainda é preciso fazer mais, com menos recursos”, Maximiano, (2009), a ponto de uma pessoa dedicar o equivalente a um terço de sua vida ativa no desempenho de alguma função econômica, o trabalho em si, seu espaço e o modo como está organizado, tende a interferir diretamente sobre a saúde de quem o executa. (SIVIERI, 1995).

Aliado a esta situação tendo como foco a saúde das pessoas, principalmente a do trabalhador, a Organização Mundial da Saúde (OMS), em 2002, disponibilizou informações gerais sobre saúde, segurança e bem-estar mundial dos trabalhadores; no intuito de alertar sobre a situação vigente que tem preocupado milhares de profissionais em todo o mundo, recomendando a redução de riscos, visando à promoção de uma vida mais saudável; pois as empresas têm enfrentado sérios problemas com o aumento nos custos de assistência médica relacionados a problemas de saúde decorrentes não só das atividades laborais relacionadas à globalização, ao uso intensivo da tecnologia e a uma maior competição entre as organizações, mas também de comportamentos não saudáveis (ou de risco). Só no Brasil, estima-se a perda de US\$ 49 bilhões nos próximos anos por mortes precoces, decorrentes de doenças crônicas não infecciosas. (OGATA et al., 2012).

Quadro 25 - Porcentagens entre os 3 setores de atuação das empresas quanto ao bem estar e a satisfação dos colaboradores.

ITENS LEVANTADOS	Área de atuação			
	Comércio	Indústria	Serviços	Média
Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.	10,22	9,09	7,84	9,05c
São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.	11,68	25,00	19,61	18,76b
São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.	64,23	47,73	43,14	51,70a
São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.	13,87	18,18	29,41	20,49b
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Médias com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey.

$E^2 = (0,51706(1-0,5170)/100 - e^2 = 0,2497/100 - e^2 = 0,002497 - e = 0,04997$; ou seja, 5,00%. Margem de erro $(5,00\%/2) = 2,50\%$ para mais ou para menos

A significância deste quadro ficou em 5,00%; ou seja, 95,00% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas pesquisadas.

5 GRAU DE MATURIDADE DA GESTÃO NAS MPES

Dentro deste contexto da análise de avaliação da maturidade da gestão de pessoas nas Micro e Pequenas Empresas de Caçador, apresenta-se a avaliação da dimensão dos processos gerenciais através dos 04 fatores sendo: **Enfoque – Aplicação – Aprendizado e Integração**, tendo como base os dados apresentados nos quadros que trazem a porcentagem entre os três (03) setores de atuação das empresas, quanto ao ramo de atividade. Mister se faz informar que as avaliações serão realizadas pelo indicador que obteve a maior média.

Assim, o quadro nº 09 onde questiona-se sobre as funções e responsabilidades das pessoas dentro da empresa estão definidas, percebe-se que o item com maior média, 54,37%, de respostas foi onde as funções estão definidas informalmente e isto quer dizer que a empresa não define responsabilidades quanto as funções de cada funcionário e isto, segundo a Fundação Nacional da Qualidade, a descrição das funções constituem uma definição importante dentro da organização, pois indicam para cada um dos seus funcionários, o que a organização espera dele, funcionário, no desempenho da sua função (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Dentro do fator *ENFOQUE* que refere-se ao grau em que os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão, percebeu-se quando da vista as empresas em questão, que as mesmas, definem funções somente para algumas pessoas dentro da organização e quando questionados sobre esta questão, disseram que dado ao tamanho da empresa, não via necessidade de definir funções no papel, já que todos sabem o que fazer. Já o fator *APLICAÇÃO* não são considerados dentro das organizações que estão dentro da porcentagem dos 54,37%, pois as práticas de gestão não se aplicam a todas as áreas.

Do mesmo modo o fator *APRENDIZADO* não está de acordo com a gestão apresentada, pois não existem evidências de um aperfeiçoamento das definições das responsabilidades das funções dentro das empresas. E por último o fator *INTEGRAÇÃO* que os processos gerenciais não apresentam coerência com as estratégias e objetivos da empresa. Também não apresentam inter-relacionamento já que o fator integração requer que os processos gerenciais sejam **coerentes** com os objetivos e estratégias da organização e estejam **inter-**

relacionados com outros processos e o que se espera basicamente é a existência de conexões nos sistemas organizacionais.

No quadro 13 percebe-se que as empresas não possuem um processo de seleção estruturado, que corresponde a contratação e seleção de funcionários para todas as funções, pois a média de resposta neste quesito foi 46,01% que responderam que a seleção é feita com padrão definido para algumas funções.

O processo de seleção não está de acordo com o fator *ENFOQUE*, pois este fator refere-se ao grau em que os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão que demonstram adequação e proatividade e isto não acontece nas empresas que escolheram este nível de resposta. Assim, o fator *APLICAÇÃO* também não está de acordo com o processo de gestão que apresentam as empresas no quesito de contratação e seleção, pois este processo é feito somente para algumas funções, por isso não existe abrangência.

Da mesma forma estão os fatores *APRENDIZADO* e *INTEGRAÇÃO* que “fogem” dos princípios que regem estes fatores, já que as empresas no primeiro fator não apresentam aperfeiçoamento decorrentes dos processos de aprendizado. O segundo fator também não está inserido nas práticas de gestão nas empresas que responderam que a prática de contratação e seleção é feita somente para algumas funções, pois não existem coerência com as estratégias e objetivos das organizações.

Seguindo temos o quadro 17 que aborda as questões relativas a atuação das empresas quanto à capacitação e desenvolvimento de seus funcionários. Neste quadro percebe-se que nos três ramos de atividades – Comércio – Indústria e Serviços com uma média de 38,78% responderam que seus funcionários são capacitados regularmente, mas que comparados com os quatros fatores, (Enfoque – Aplicação – Aprendizado e Integração) no que diz os mesmos, as empresas, embora responderam que capacitam regularmente seus funcionários, não apresentaram nem um plano de ação que comprovasse esta ação. O que se percebe e isto foi comprovado na conversa com o gestor, que os funcionários são capacitados conforme a necessidade e nos últimos meses isto ocorreu mensalmente conforme documento apresentado pelo gestor.

No quadro 21 a abordagem é sobre a atuação das empresas quanto aos perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho e percebe-se que dos três ramos de atividades, a indústria é a que apresenta a maior média, sendo 52,27%, em segundo vem o setor de Serviço com 50,98% e em terceiro o setor do Comércio, apresentando uma média final de 40,26%. Isto representa que estas empresas estão de acordo com o que preconiza os fatores Enfoque pois os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão que demonstram adequação e proatividade. Assim também está o fator Aplicação, pois os processos gerenciais estão relativos a prática de gestão que vem ao encontro de abrangência pois atende todos os funcionários assim como a continuidade que é periódica e ininterrupta. Seguindo temos os fatores de Aprendizado e Integração que apresentam aperfeiçoamento decorrente dos processos de aprendizado. Neste contexto está o fator Integração que apresentam práticas de gestão que incluem coerência, inter-relacionamento e cooperação.

Por último está o quadro 25 que insere no seu contexto as médias das respostas das empresas quanto ao bem estar e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Pela análise da maior média (51,70%) as empresas dos três ramos de atividades que neste quesito aparece pela ordem: Comércio 64,23% Indústria 47,73 e Serviço com 43,14%, dizem que são adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais, isto frente aos fatores Enfoque – Aplicação – Aprendizado e Integração, assim pode-se dizer que existem adequações, pois quanto ao fator enfoque está diretamente relacionado a lógica e a coerência já que as práticas apresentadas são apropriadas para o tamanho da organização. Seguindo está o fator aplicação que está ligado a **disseminação** e a **continuidade**, onde a organização deve apresentar características que atendam de forma satisfatória estes indicadores e isto pode ser vista “in loco” quando da visita as empresas e em conversa com os gestores.

O fator aprendizado, como o próprio nome nos leva a definição, diz respeito de como a organização avalia a suas práticas e a partir disto apresenta melhorias obtidas com as lições aprendidas e isto segundo alguns gestores, o clima é percebido através da produtividade, do andamento do trabalho e de

forma visual. Quando existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores as mesmas são extensivas a todos os colaboradores

O fator integração requer que os processos gerenciais sejam **coerentes** com os objetivos e estratégias da organização e isto pode ser visto quando da vista a algumas empresas, que pelo menos as MEPs que estão dentro desta média de porcentagem, estão preocupadas com o bem-estar de seus colaboradores dentro do local de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Irlandês Rober Owen (1771-1858), precursor do movimento cooperativista, fundador de colônias socialistas na Inglaterra e nos EUA, escreveu, em 1826, um discurso aos superintendentes de manufaturas. Nesse texto, ele defendia a ideia de que os dirigentes deveriam dar total atenção às pessoas no trabalho – e criticava os dirigentes que tratavam bem as máquinas e não davam a devida atenção aos seres inteligentes que as tocavam. Ele propunha que as empresas deveriam dar boas condições de trabalho, educar para a eficiência, cuidar para que pessoal tivesse acesso a uma boa qualidade de vida, enfim, estabelecer um pacto produtivo em que todos teriam muito a lucrar (XAVIER, p.8, 2006)

De acordo com este contexto, a Fundação Nacional da Qualidade (2008) recomenda que as organizações assegurem o desenvolvimento das pessoas, satisfazendo o seu bem-estar, criando práticas mais flexíveis e produtivas com o objetivo de atrair e reter as pessoas com talentos estimados e facilitar a criação de um clima organizacional participativo e agradável. A divulgação dos valores e crenças da organização e sua assimilação por parte das pessoas cria o resultado da elevação do desempenho pessoal e organizacional. Deve haver também um fluxo aberto e contínuo de informações para as pessoas se motivarem e atuarem com autonomia (FNQ, 2008).

A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, aprender e criar oportunidades para tal, desenvolver as suas potencialidades e reconhecer o desempenho (LIMA, 2007, p.77). Assim, de acordo com o autor, a autonomia é um elemento que acelera o desenvolvimento, mas também pode incorrer em riscos, sendo assim, poderia ser avaliado o grau de autonomia das pessoas na organização como indicador para este princípio. A criação de oportunidades para os empregados aprenderem faz parte desta análise e outro indicador relacionado está em considerar e avaliar o sistema de incentivos à educação nas organizações.

Ainda o mesmo autor explica que as pessoas motivadas rendem mais em suas atividades e por isto a motivação deveria ser um elemento primordial para ser monitorado nas organizações.

No quadro 26, Consolidação dos Fatores de Avaliação, apresenta-se a dimensão que está dividida em: **SISTEMA DE TRABALHO – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO E QUALIDADE DE VIDA** que tem como suporte os indicadores: Função e Responsabilidade – Seleção dos Colaboradores – Capacitação dos Colaboradores – Perigos e Riscos Relacionados à Saúde e Segurança no Trabalho e Bem-Estar e Satisfação dos Colaborado

Quadro 26 - Consolidação dos Fatores de Avaliação

CRITÉRIO	DIMENSÃO	INDICADOR	ITENS OBSERVADOS	MEDIA AMOSTRAL
Aborda os PROCESSOS gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e a manutenção do seu bem estar.	SISTEMA DE TRABALHO	Função e Responsabilidade	Não estão definidas	14,36b
			Estão definidas informalmente	54,37a
			Estão definidas e documentadas	15,13b
			Estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores	16,14b
		Seleção dos Colaboradores	A seleção é feita de forma intuitiva.	22,68b
			A seleção é feita com padrão definido para algumas funções	46,01a
			A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.	13,07b
			A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidade definidas para a função.	18,23b
	CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	Capacitação dos Colaboradores	Os colaboradores não são capacitados	8,80b
			Os colaboradores são capacitados eventualmente	36,22a
			Os colaboradores são capacitados regularmente	38,78a
			Todos os colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação.	16,19a
	QUALIDADE DE VIDA	Perigos e Riscos Relacionados à Saúde e Segurança no Trabalho	Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.	5,74b
			Os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados.	36,68a
			Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.	17,32a
			Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados com ações corretivas e preventivas.	40,26a
		Bem Estar e Satisfação dos Colaboradores	Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.	9,05c
			São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.	18,76b
			São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.	51,70a
			São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.	20,49b

Fonte: VELASQUEZ (2014)

Observa-se no quadro 26 que os indicadores quanto ao item Funções Responsabilidades estão definidos informalmente, o mesmo aparece com 54,37% e isto pode levar as pessoas a não saberem o que a empresa espera delas.

A definição das funções constitui os meios pelos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias, por isso da importância que todas as empresas tenham um organograma definido com as funções e responsabilidades das pessoas e que as mesmas tomem conhecimento deste organograma (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Dizer às pessoas que se espera que elas façam o melhor significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. Segundo Davis e Newstrom (1992, p.28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam, e de que maneira. E estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho. Responsabilidades são os resultados que se espera obter nas pessoas que se está procurando motivar. Se estas pessoas não sabem que resultado está se esperando delas, certamente não poderão atingi-los. Segundo Weiss (1991, p. 29), “cada pessoa também deve conhecer suas responsabilidades individuais”. Para que o funcionário sintam-se valorizado e se torne parte do processo, é importante que o mesmo tenha conhecimento de suas responsabilidades dentro da empresa,

Dentro do indicador **Seleção dos Colaboradores**, o item que aparece com maior média 46,01% foi o que as empresas responderam que a seleção é feita com padrão definido para algumas funções e isto pode trazer situações onde o funcionário não terá comprometimento com a empresa, pois segundo Ribeiro (2006) as pessoas nada mais querem do que serem tratadas com justiça e se sentirem parte integrante de uma equipe com os mesmos objetivos e metas, o que facilitará a empresas alcançar com mais facilidade seus objetivos e metas.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008) os requisitos de desempenho são o que se requer que a pessoa ou funcionário cumpra ou faça

no exercício da sua função na organização. Os requisitos de desempenho estão diretamente correlacionados com as autoridades e responsabilidades das funções.

Igualdade significa considerar todas as pessoas como iguais, e não privilegiar uns em prejuízo de outros. Justiça significa dar a cada um aquilo que tem direito.

As práticas de igualdade e justiça na seleção e contratação de pessoas para a organização significam selecionar e contratar as pessoas considerando todas como iguais e dar a cada uma aquilo a que ela tem direito (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008).

Seguindo temos o indicador **Capacitação dos Colaboradores** onde estão os itens com uma pequena diferença nas médias, sendo que 36,22% das empresas responderam que os colaboradores são capacitados eventualmente, isto demonstra que estas empresas não possuem um plano de capacitação e que os funcionários são capacitados conforme necessidade da função e pelo que julgar necessário o gestor da empresa. No entanto com 38,78% das empresas pesquisadas, responderam que os colaboradores são capacitados regularmente, pois capacitam as pessoas, aliados à experiência do profissional, aperfeiçoam sua capacidade em perceber um produto ou linha de produto, expondo benefícios ou desvantagens do produto antes não reconhecidas ou menosprezadas.

Capacitar uma pessoa da força de trabalho da organização é prepará-la para desempenhar a função para a qual é responsável. Para isto é necessário desenvolver a competência requerida para o exercício da função, ou seja, conhecer o que tem que ser feito e como fazer o que tem que ser feito para desempenhar corretamente cada uma das responsabilidades e autoridades da função (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008).

Neste contexto, a capacitação reveste-se de importância na gestão de pessoas, pois segundo Carvalho e Nascimento (2002), empregam o termo capacitação de forma similar aos vocábulos treinamento, desenvolvimento e formação, que o mesmo é um processo que visa preparar, capacitar os trabalhadores a fim de melhorar a qualidade do desempenho das suas funções.

No indicador **Perigos e Riscos Relacionados à Saúde e Segurança no Trabalho**, 36,68% das empresas pesquisadas responderam que os perigos e

riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados. Identificar e tratar os riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho é de responsabilidade de qualquer organização, pois cuidar das pessoas é fator primordial, pois uma organização é resultado de um trabalho em equipe com um objetivo comum. Pessoas e organizações devem caminhar juntas.

Das empresas pesquisadas, 40,26% responderam que os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados com ações corretivas e preventivas.

Os perigos relacionados à saúde, segurança e ergonomia são qualquer condição ou situação que possa prejudicar o funcionário em relação à sua saúde, segurança ou fatores ligados à ergonomia. A saúde está relacionada à pessoa, é sua condição física ou psicológica (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009)

O tratamento de riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia, são ações ou planos de ações que quando executados vão eliminar ou prevenir os riscos identificados. Mecanismo 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 as questões de saúde e segurança no trabalho (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

De acordo com Marras (2004) *apud* Andrade (2012), a prevenção de acidentes de trabalho tem por objetivo conscientizar o colaborador e oferecer proteção à sua vida e de seus companheiros de trabalho, através de estratégias e ações seguras, bem como reflexões das condições insalubres que, eventualmente, possam provocar acidentes e agravos à saúde.

Lapa (2001) considera a gestão de segurança e saúde, através da garantia da integridade física e da saúde dos funcionários, como fator de desempenho que deve ser incorporado à gestão do negócio empresarial e por isso é de responsabilidade de todas as organizações cuidar da saúde do trabalhador.

Por último, dentro da dimensão da Qualidade de Vida, está o item **Bem-Estar e Satisfação dos Colaboradores**. Este item obteve 51,76% nos três ramos de atividades das empresas pesquisadas, estas responderam que são

adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.

O bem-estar dos funcionários apresenta-se como uma variável de grande importância para a comunidade e as organizações, pelo fato de os indivíduos despenderem parte significativa de sua vida com o trabalho, o que acaba afetando não apenas sua vida particular, mas também o bem-estar da comunidade (DANNA & GRIFFIN, 1999). Assim, os funcionários atribuem cada vez mais ao trabalho a função de provedor do desenvolvimento pessoal e desejarem que o exercício laborativo seja agradável, gratificante e socialmente útil (HARTER, SCHMIDT & KEYES, 2002).

De acordo com Spector (2005), satisfação no trabalho é uma variável de atitude que representa como uma pessoa se sente em relação ao seu trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em poucas palavras, satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do que fazem. Ainda para o autor, a satisfação no trabalho tem sido um fator causador de importantes realizações por parte dos funcionários, melhor desempenho no trabalho e do melhoramento da saúde e aumento da expectativa de vida.

Para Spector (2005), a maioria dos estudos sobre satisfação no trabalho parte de uma perspectiva ambiental, de como as características organizacionais e ambientais tornam os funcionários satisfeitos ou insatisfeitos.

Promover o bem-estar do trabalhador no ambiente de trabalho é de responsabilidade de toda a organização, pois a relação prazerosa do indivíduo com o trabalho afeta positivamente o seu desempenho na execução das tarefas e o seu grau de confiança nos superiores e colegas de trabalho (PORTER *et al.*, 1974; WEISS, 2002; SIQUEIRA & GOMIDE JÚNIOR, 2004). Harter, Schmidt & Keyes (2002) e Ferreira & Siqueira (2005) acrescentaram que uma maior satisfação com o trabalho torna os indivíduos mais cooperativos, pontuais, eficientes e propensos a auxiliar seus colegas, além de influenciar a intenção do funcionário em permanecer na empresa.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A gestão de pessoas tem ocupado cada vez mais espaço na sociedade e nas organizações quando se fala na criação de valor e na capacidade de responder com rapidez aos desafios que se apresentam a cada dia mais complexos e abrangentes.

Assim, vários estudos são realizados com objetivo de pesquisar as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional. Não menos frequente tem sido os estudos enfatizando a necessidade do alinhamento estratégico para o alcance da vantagem competitiva sustentável, tanto na vertente da integração vertical entre as estratégias de negócios e as estratégias de gestão de pessoas, quanto na integração horizontal entre as estratégias de gestão de pessoas e seus diferentes elementos associados, dentre eles a estratégia organizacional.

Por outro lado também é verdadeiro que a falta de ajuste entre gestão de pessoas e estratégia empresarial continua sendo apontado como a principal causa dos insucessos no alcance dos objetivos e de melhoria de performance das organizações. Isso se dá pela importância crescente dos recursos intangíveis que tem destacado a força de trabalho como elemento central da estratégia. E neste sentido Maximiano (2007) diz que o principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas.

Nesse contexto, as políticas de Gestão de Pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar dos colaboradores nas organizações, isto são o que informam autores como (Demo, Fogaça, Nunes, Edrei, & Francischeto, 2011; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Rubino, Demo, & Traldi, 2011; Turner, Huemann, & Keegan, 2008).

Este estudo, alcançou os objetivos propostos, sendo o objetivo geral que foi na visita a cada empresa, conversando com todos os gestores destas empresas e o resultado apresentado pela pesquisa, onde a partir do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ, se realizou uma análise mais concreta de como se dá a gestão de pessoas nas empresas participantes da pesquisa e o que preconiza o MEG da FNQ.

Assim, os objetivos específicos propostos pelo presente estudo foram também todos atingidos, começando pela contextualização do processo de gestão de pessoas sob a ótica da teoria geral dos sistemas, numa abordagem no resgate conceitual, segundo alguns autores sobre gestão de pessoas. Seguindo, uma descrição sobre o processo de gestão de pessoas nas Micro e Pequenas Empresas em relação ao critério pessoas propostas pelo MEG. Por outro lado foi percebido na prática quando da visita “in loco” nas empresas participantes da pesquisa como se dá o processo de gestão nestas empresas, o que pode ser comprovado no resultado da pesquisa. E por último, diante do resultado da pesquisa foi apresentado proposta de melhorias para a gestão de pessoas nas Micro e Pequenas Empresas.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), as pessoas são vitais para as organizações, pois são as pessoas que pensam, produzem, controlam a qualidade, comercializam, alocam recursos financeiros e estabelecem estratégias e objetivos. Diante destes fatores, esses autores sustentam que as políticas e estratégias de gestão de pessoas são responsáveis pela eficiência e a eficácia organizacional.

A Gestão de Pessoas, em sua versão mais atual, entende o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais, tornando-se um fator estratégico. Portanto, as políticas de GP precisam ser modificadas para ajustar-se à estratégia empresarial e efetivamente valorizar os colaboradores (Demo, 2010). Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik e Thorpe (1991) afirmam que o panorama competitivo se altera constantemente, demandando novos modelos de competitividade que, por seu turno, exigem capacidades organizacionais que possibilitarão às empresas atenderem melhor a seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes. Essas capacidades organizacionais derivam da redefinição e da redistribuição das práticas, funções e profissionais de Gestão de Pessoas.

Já no sistema de trabalho a definição das funções e responsabilidades deve ser conhecida por todos os colaboradores, pois para se chegar a excelência em gestão, as empresas devem ter as funções e responsabilidades definidas, documentadas e conhecidas por todos os colaboradores, assim como este indicador, os outros também devem estar alinhados, onde a seleção deve

seguir um padrão definido com estratégias de contratação, pois contratar pessoas certas é fundamental para a sobrevivência da empresa.

Dizer às pessoas que se espera que elas façam o melhor, significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. Segundo Davis e Newstrom (1992, p.28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam, e de que maneira. E estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho. Responsabilidades são os resultados que se espera obter nas pessoas que se está procurando motivar. Se estas pessoas não sabem que resultado está se esperando delas, certamente não poderão atingi-los.

Quando as funções das pessoas não estão definidas ou estão definidas informalmente, colocas as pessoas em situações de fragilidades, não dando a elas possibilidade de exercer as suas competências já que não sabem o que fazer, pois um cargo ou função consiste num conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam valorizado e importante dentro da organização. Assim, a definição das funções constitui os meios pelos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias, por isso da importância que todas as empresas tenham um organograma definido com a funções e responsabilidades das pessoas e que as mesmas tomem conhecimento deste organograma (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Neste mesmo caminho está seleção dos colaboradores, que segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2009), visa preencher as vagas da organização com profissionais compatíveis com as necessidades de desempenho atual e futuro. O recrutamento interno tem por objetivo maximizar as oportunidades de desenvolvimento atual. E a integração tem por finalidade acelerar a inserção dos novos membros em uma nova cultura e prepara-los para o exercício de suas funções (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Para Lacombe (2005) contratar as pessoas certa e com padrão definido é fundamental para a sobrevivência da empresa, se for dedicado o tempo necessário à seleção das pessoas certas, e se for oferecida as informações e

orientações apropriadas e deixa-las desempenhar suas missões, grande parte do “combate a incêndio” desaparecerá. Para Limongi-França e Arellano (2002) a seleção de pessoas não pode ser feita apenas pela avaliação de experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. De acordo com Rabaglio (2004), a diferença entre a seleção tradicional e a seleção por competência está em que, a primeira possui pouca consistência e a análise de comportamento é uma questão particular. Enquanto que na seleção por competências a observação da conduta e das características das pessoas é realizada mediante técnicas específicas.

Já capacitar as pessoas aliado as experiências do profissional, aperfeiçoam sua capacidade em perceber um produto ou linha de produtos, expondo benefícios ou desvantagens do produto antes não conhecidas ou menosprezadas.

Ações específicas, com o objetivo de adaptar e familiarizar estes profissionais aos requisitos necessários para o desenvolvimento e desempenho na área da qualidade tornou-se fundamental, de forma que o segredo do sucesso parece estar na palavra “treinar”. O bom treinamento é “essencial na transformação de uma companhia de modo a servir o cliente” (WHITELEY, 1992, p.79).

O funcionário, por sua vez, deve ser capacitado para o exercício de funções mais complexas, de maneira que possa, com isso, aspirar um crescimento pessoal e profissional que lhe traga maior satisfação diante das suas expectativas pessoais e motivação para que haja uma maior integração com a organização (BRAND; TOLFO; PEREIRA; ALMEIDA, (2008, p. 82).

Neste sentido, segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2009) para cada função é necessário que os colaboradores sejam adequadamente capacitados para o exercício das responsabilidades inerentes à função. A capacitação dos colaboradores objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, dessa forma, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho. Para a identificação das necessidades de capacitação, devem ser considerados os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas da empresa, gerando um plano de treinamento e assegurando a coerência entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Implantar uma prática de gestão quanto aos perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho das pessoas é de responsabilidade de toda a organização, pois cuidar das pessoas é fator de competitividade das empresas. Os perigos relacionados à saúde, segurança e ergonomia são qualquer condição ou situação que possa prejudicar o funcionário em relação à sua saúde, segurança ou fatores ligados à ergonomia. A saúde está relacionada à pessoa, é sua condição física ou psicológica (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009)

O tratamento de riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia, são ações ou planos de ações que quando executados vão eliminar ou prevenir os riscos identificados. Mecanismo 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 as questões de saúde e segurança no trabalho (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

Lapa (2001) considera a gestão de segurança e saúde, através da garantia da integridade física e da saúde dos funcionários, como fator de desempenho que deve ser incorporado à gestão do negócio empresarial e por isso é de responsabilidade de todas as organizações cuidar da saúde do trabalhador.

Segundo Araújo, *et al* (2009), dentro deste prisma, se torna cada vez mais relevante cuidar das pessoas dentro do ambiente de trabalho, pois qualquer acidente gera um prejuízo econômico significativo, pois todos os custos diretos e indiretos resultantes são custeados pela a empresa e conseqüentemente atinge todas as partes relacionadas.

As condições adequadas para o trabalho, não apenas com relação à saúde e segurança, mas também quanto ao conforto nos postos de trabalho, propiciam bem-estar e satisfação no trabalho e com a empresa. É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, de forma a promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação e entusiasmo das pessoas. A existência de benefícios adicionais aos exigidos pela legislação, as confraternizações, a criação de áreas de lazer na empresa e as facilidades de comunicação em todos os níveis são exemplos de ações para o tratamento dos

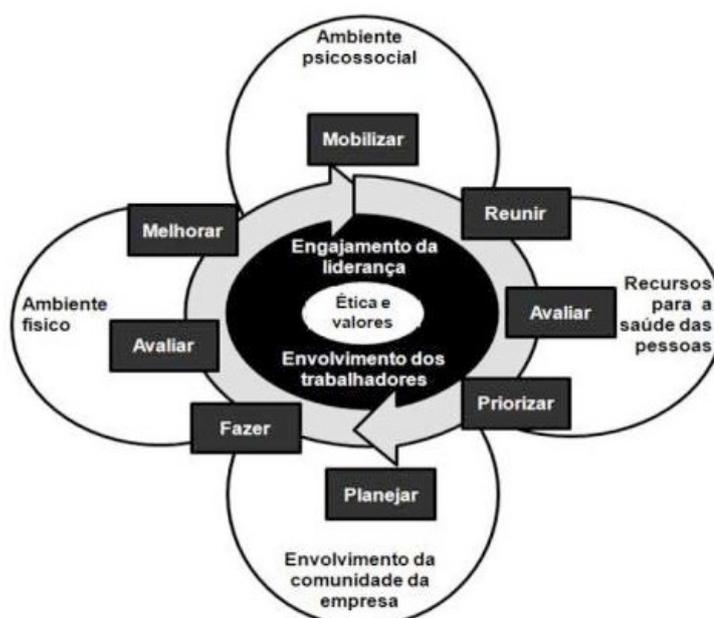
fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

O bem-estar dos funcionários apresenta-se como uma variável de grande importância para a comunidade e as organizações, pelo fato de os indivíduos despenderem parte significativa de sua vida com o trabalho, o que acaba afetando não apenas sua vida particular, mas também o bem-estar da comunidade (DANNA & GRIFFIN, 1999). Assim, os funcionários atribuem cada vez mais ao trabalho a função de provedor do desenvolvimento pessoal e desejarem que o exercício laborativo seja agradável, gratificante e socialmente útil (HARTER, SCHMIDT & KEYES, 2002).

Para assegurar melhores condições de trabalho e evitar o processo de adoecimento, é preciso que o ambiente de trabalho ofereça condições adequadas para as atividades laborais.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define que um local de trabalho saudável é aquele em que os “trabalhadores e gestores colaboram em um processo contínuo de melhoria para proteger e promover a saúde, o bem-estar, a segurança e sustentabilidade do seu local de trabalho. ”

Figura 06 Modelo do ambiente de trabalho saudável.



Fonte: BENAGLIA (2012) Adaptado de Organização Mundial da Saúde (2010)

Segundo a Associação Brasileira de Qualidade de Vida - ABQV (2012), a adesão aos princípios dos ambientes de trabalho saudáveis é essencial, pois evita afastamentos e incapacidades para o trabalho minimizam os custos com saúde e os custos associados com a alta rotatividade e aumenta a produtividade em longo prazo bem como a qualidade dos produtos e serviços. O modelo proposto consiste em um processo de melhoria contínua que tem como base ética e valores, engajamento da alta liderança e envolvimento dos trabalhadores atuando em quatro dimensões: ambiente físico (minimização dos riscos ocupacionais específicos), ambiente psicossocial (incluindo organização do trabalho e cultura organizacional), recursos e suporte à saúde nos locais de trabalho (incluindo programas de prevenção, gerenciamento de doenças e de retorno ao trabalho após afastamento por doença) e participação da comunidade da Organização (trabalhadores, seus familiares e toda a comunidade impactada pelas operações da empresa).

Hoje, as pessoas são consideradas elementos fundamentais para gerir e fortalecer as relações necessárias para a condução de qualquer negócio. É comprovado que as organizações que possuem práticas que visam o desenvolvimento humano conseguem aumento da motivação da força de trabalho e, conseqüentemente, melhores resultados financeiros e operacionais.

Uma empresa que possui boas práticas de gestão de pessoas define corretamente as funções e as responsabilidades do colaborador, seleciona-o e capacita-o para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos do trabalho, bem como os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação de cada um deles.

Para obter resultados nessa área, basta que a empresa adote alguns requisitos e passe a avaliar sua efetividade constantemente. Baseadas no Critério Pessoas do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) este estudo apresenta algumas propostas de melhorias na gestão de pessoas:

- Apontar claramente as funções e responsabilidades dos colaboradores, pontuando a participação de cada um e promovendo a sinergia do trabalho em equipe, assim o funcionário saberá de sua importância para a organização;

- Procurar estabelecer e implantar um plano de cargos e salários e um programa de metas para o colaborador, com base no plano estratégico da empresa e nas competências de cada pessoa. Assim, é possível definir qual a participação de cada um nas estratégias gerais da empresa;

- Destacar e incentivar a autonomia dos seus colaboradores. Essa atitude auxilia na melhoria da motivação, no cumprimento de metas e nos resultados;

- Promover feedbacks constantes, cria sinergia entre a equipe, sistematize os processos de avaliação e implemente ações de melhoria;

- Invista nas habilidades e nos conhecimentos dos colaboradores. Entender as suas competências auxilia no desenvolvimento de suas atividades diárias como forma de garantir a eficiência e o bom trabalho em equipe;

- Promover programas de capacitação com base em um plano de carreiras e nas metas estipuladas pela organização, torna a empresa competitiva.

- Considerar as oportunidades para desenvolvimento de membros da equipe atual, promovendo a inserção de novas pessoas para o exercício das funções faz com a empresa alcance com mais eficiência os resultados esperados, seja financeiro e organizacional.

- Procurar identificar, por meio de pesquisa de clima organizacional, os fatores que afetam o bem-estar, a motivação e a satisfação dos colaboradores. Isto se torna fundamental para que sejam desenvolvidos programas com foco na qualidade de vida e na cidadania, que estejam de acordo com as necessidades do colaborador e com as estratégias da empresa.

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 para melhoria em gestão de pessoas apresentada nesse estudo, sugere-se a adoção de práticas visando agregar vantagens competitivas para as empresas e que ao

mesmo tempo alavanquem a AMPE num estágio junto ao compromisso com a excelência. Esse estágio pode ser iniciado através da autoavaliação da FNQ.

As corporações complexas, principalmente as Micro e Pequenas Empresas, que precisa se unir, buscar a cooperação, a informação e o conhecimento para continuarem vivas, está em constante 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 melhores estratégias que venham a ser implementadas. No entanto 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. No entanto 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.

Para uma pesquisa mais completa, sugere-se que se continue 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.

Por fim, cabe ressaltar que os resultados e as propostas de práticas de gestão de pessoas, deste escopo são específicos para a realidade das empresas que participaram da pesquisa, sendo as práticas propostas estão baseadas numa realidade encontrada, e que pode inspirar novos achados ou novos estudos na área de gestão de pessoas ou em qualquer outra área organizacional.

REFERENCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALMEIDA, Paulo Henrique de. **Pequena Empresa e Desenvolvimento Local – os limites da abordagem competitiva**. In: Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teórico e avaliação/ Tânia Fischer. Salvador, BA: CASA DA QUALIDADE, 2002. 341 p.: Il.
- ALVES, F. Fernando. SANTOS, Pedro Henrique da \costa. **Qualidade total na prestação de serviço**: Ideal Auto Center – 2010 – Lins, São Paulo.
- AMATO NETO, J. **Reestruturação radical, terceirização e redes de subcontratação**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p. 33-42. Mar./Abr. 1995.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11a ed.). London: Kogan Page.
- ANDERSON, David R.; SCHMIDT, Leo A. **Practical controllership**. Illinois: Homewood - Irwin, 1961.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, R. M. Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química. **Monografia**, 52 f (Pós graduação em gestão empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. (1995) 2ª Ed. Atlas.
- ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Rais, 2012.
- ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Rais, 2013.
- AEAT - Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho 2009 – DIESAT. 2009
- ARAUJO, R. P. **Sistemas de Gestão em Segurança e Saúde no Trabalho**: Uma Ferramenta Organizacional Joinville: Monografia Apresentada à Universidade de Santa Catarina para obtenção de título de especialista em Segurança do Trabalho, UDESC 2006.
- ARAÚJO, Renata Pereira de. SANTOS, Neri dos. MAFRAS, José Wilson. **Gestão da segurança e saúde do trabalho**. Artigo apresentado no III SEGeT – *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2009.
- ARAÚJO, Marcelo. **Oportunidade marca abertura de novos negócios no Brasil**. Disponível em: www.sebrae.com.br . Acesso em Nov. de 2012.
- AZEVEDO, João Humberto de. **Como iniciar uma empresa de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html. Acesso em 15 Jun. 2014.

BARBOSA JÚNIOR, A. L.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BARRY, D. e ELMES, M. Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 2, pp. 429-452, April 1997.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., MILLS, D. & WALTON, R. **Human Resources Management: A General Manager's Perspective**. New York: Free Press, 1985.

BECKER, B. E. & HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, December, 2006.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEZERRA, S.A.C.; HELAL, D.H. **Os Desafios do Recrutamento e Seleção de Docentes do Curso Superior de Administração**: um estudo em Belo Horizonte. *In: XXXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2009. São Paulo, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

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, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

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.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human resource management: scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Orgs.), *The oxford handbook of human resource management* (pp.1-16). New York: Oxford University Press.

BARND, Aniele Fischer; TOLFO, Suzana da Rosa; PEREIRA, Maurício Fernandes; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Atuação Estratégica da**

Área de Gestão de Pessoas em Organizações de Saúde: Um Estudo á Luz da Percepção dos Profissionais da Área. Artigo publicado na revista *Gestão & Regionalidade* – Vol. 24 – nº 71 – Edição Especial – XI Semead 2008.

BRASIL. **Artigo 179 da Constituição Federal:** princípios gerais da atividade econômica. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1988. Tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido as micro e pequenas empresas.

BRASIL. Portaria nº 3.214 de 08 de junho de 1978 NR - 5. Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. In: *SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO*. 29. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 489 p. (Manuais de legislação, 16).

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

CARVALHO, Antônio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. v.1 São Paulo: Pioneira, 2002.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CASADO, T. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: SANTOS, R.C. (Org.). *Manual de gestão empresarial – conceitos e aplicações nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2007. p.212-233.

CALVOSA, M. V. **Gerência de Vendas: O Ambiente Organizacional**. Rio de Janeiro: CECIERJ, 2008.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Trad.: Roneide Venâncio Majer. São Paulo. Paz e Terra, 1999.

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

CERTO, S. C.; PETER, J. P., *et al.* **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2005.

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

CIO BRASIL. Solução de problemas urgentes consome 59% do tempo dos gestores. **CIO: Estratégias de Negócios e TI para líderes corporativos**. Disponível em: <http://cio.uol.com.br/carreira/2010/03/22/solucao-de-problemas-urgentes-consome-59- do tempo- dos-gestores/>. Acessado em 12/11/2012.

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 28 nov.2012.

CHER, R. A gerência das pequenas e médias empresas. São Paulo. Maltese, 1990.

Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (8a ed.). São Paulo: Cortez.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, C. **The Blackwell Encyclopedia of Management**. Maden: Blackwell Publishing, 2005.

COUTINHO, Luciano. **A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: as grandes tendências de mudanças**. In: Economia e Sociedade, IE Unicamp, n.1, Ago/1992.

CRAINER, S. **The Management Century: A Critical Review of 20th Century Thought and Practice**. New York: Booz-Allen & Hamilton Inc., 2000.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Creswell, J. W. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (2a ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2003)

CROSSMAN, R.; CROSSMAN, D.; LOVELY, J. **Human Performance Improvement: Key to Sustainable Safety Excellence**. Professional Safety, v. 54, n. 6, p.63-72, 2009.

DANNA, Karen & GRIFFIN, Ricky W. Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 357-384, June, 1999.

DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3ª ed. São Paulo: Atlas 1995.

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

DEMO, G. **Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP)**. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out. 2008.

_____. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010**. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15-42.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, Cláudia. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação e sociedade**, V.10, n. 2, João Pessoa, 2000.

DUTRA, J.S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

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

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo - 2002: Editora Atlas S. A.

DUTRA, Ivan; GUAGLIARDI, José Augusto. **As micro e pequenas empresas**: uma revisão de literatura de *marketing* e os critérios para caracterizá-las. RAE: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v.24, n.4. p-123-131. Out/Dez. 1984.

ERBES, C. L.; HEINZMANN, L. M. O perfil dos colaboradores e a política de gestão de pessoas de uma empresa prestadora de serviços. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 12, n. 2, p. 277-292, jul./dez. 2011.

FARIA, A.; IMASATO, T. Autoridade e legitimidade em estratégia. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 1-18, 2007.

FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. **Dados das MPEs Catarinenses**. Disponível em: <[Http://www.fampesc.org.br/?sess=mpes](http://www.fampesc.org.br/?sess=mpes)>. Acesso em: 20 agosto 2013.

FERREIRA, M. C. (2006). **Qualidade de Vida no Trabalho**. In A.D. Cattani e L. Holzmann (orgs.), *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

FERREIRA, Maria Luiza Conceição B. & SIQUEIRA, Mirlene Maria M. **Antecedentes de intenção de rotatividade**: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, v. 1, n. 2, p. 47-67, São Bernardo do Campo, julho/dezembro, 2005.

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

FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas**. Tese de Doutorado. São Paulo: PPGA/FEA/USP, 1998.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M. T. L. (Org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, A. L. & ALBUQUERQUE, L. G. **Tendências que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil - RH 2010**. In: XXV ENANPAD, Campinas - SP. Anais da ANPAD. Curitiba: ANPAD, v. 25, 2001.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Trends of the Human Resources Management Model in Brazilian Companies: a Forecast According to Opinion**

Leaders from the Area. **International Journal of Human Resource Management**, v.16, n.7, p.1211-1227, July, 2005.

FONTES FILHO, J. R.; NUNES, G. S. A. O estrategista da micro, pequena e média empresa privada brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, FECAP, São Paulo, v. 12, n. 36, p. 271-288, jul./set. 2010.

FOMBRUM, C. J. ; TICHY, N. M. ; DEVANNA, M. (eds.) **Strategic Human Resource Management**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1984.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Avaliar o clima organizacional é fundamental na implementação de melhorias**. 2007. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=615/449/DesktopDefault.aspx?PageID=449>> Acesso em 19 de set.de 2012.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Pessoas**. São Paulo, 2008. Série Cadernos Compromisso com a Excelência.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência**, São Paulo, 2014: Entrevista com Jairo Martins, superintendente-geral da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/gestao-de-pessoas-estabeleca-boas-praticas-e-alcance-resultados-positivos>. Acesso em 03 de Maio de 2014.

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

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

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Classe Mundial**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

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

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

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **História**. 2010. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/site/315/default.aspx>>. Acesso em 22 sete. 2012.

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

FRAGOSO, Samariana de Araújo. **Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações**. SEBRAE: Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba. PR. V.2 n. 3 p. 307-315, Set/Dez. 2009.

FREDRICKSON, Barbara L. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, v. 2, n. 3, p. 300-319, 1998.

FREITAS, Adriana Gomes. Modelos Emergentes de Gestão Empresarial. Novos rumos da Administração. Petrópolis, RJ.Ed.Vozes,1999.

FREITAS, Luís Conceição. Segurança e saúde do trabalho: Guia para micro, pequenas e médias empresas / Lisboa : ACT, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOBE, Antônio Carlos *et al.* **Administração de vendas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

GOMES D. C. S.; SILVA G. R.; VIOLATO R. D. M. **Qualidade no atendimento:** Supermercado Santa Laura, 2006 Monografia. (Curso de Administração) – Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium.* Lins.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S.O. **Pequena Empresa no Brasil.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.

GONÇALVES, M.F. **A pequena empresa e a expansão industrial.** Lisboa: Associação Industrial. Portuguesa, 1994.

GRONROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUEST, D. Human Resource Management and Industrial Relations. **Journal of Management Studies**, v.24, n.5, p.503-521, 1987.

HANASHIRO, D. M. M. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Strategic Intent, **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, p.63-78, May-June, 1989.

HAMEL, G. Gestão na era da criatividade. Revista HSM Management, São Paulo, v.8, n. 79, p. 47-53, 2010.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L. & KEYES, Corey L. M. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes, a review of the gallup studies. *In:* KEYS, Corey L. M. & HAIDT, Jonathan. *Flourishing: the positive person and the good life.* Washington, DC: American Psychology Association, 2002. p. 205-224.

HESKETH, A. & FLEETWOOD, S. Human Resource Management-Performance Research: under-theorised and lacking explanatory power. **International Journal of Human Resource Management**, v.17, n. 12, pp. 1977-1993, 2006b.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.. *Strategic management.* New York: South-Western Pub, 2008.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JÚNIOR, Antônio Barbosa Lemes. PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2010.

KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KASPER, H. Perspectivas em pensamento sistêmico. In: ANDRADE, A. L.; SELEME, A.; RODRIGUES, L. H.; SOUTO, R. **Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 49-57.

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

KAPLAN, R. e NORTON, D. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

KAPLAN, R. e NORTON, D. **The Execution Premium**. Boston: Harvard Business School Press, 2008.

KEYES, Corey L. M.; HYSOM, Stuart J. & LUPO, Kimberly L. The positive organization: leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, v. 4, n. 2, p. 143-153, 2000.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factor affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. In: *Revista FAE Business*, n. 8, p.63-78, Maio 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, B. M. B. **A contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais: em direção a um quadro teórico-analítico**. Puerto Plata: Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, 2004.

LA ROVERE, Renata L. **As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: implicações para políticas de inovação**. In: Lastres, H.M.M., e Albagli, S., *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAPA, R. P. **Segurança Integrada à Gestão do Negócio**. Brasilminingsite, Belo Horizonte, fev. 2001.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 27-57.

LEVINE, DAVID M.; STEPHAN, DAVID; KREHBIEL, TIMOTHY C.; BERENSON, MARK L. *Statistics for managers using MS Excel*. London. 3. ed. Prentice Hall, 2002.

LEONE, Nilda M. de C. P. Guerra. **A Dimensão Física das Pequenas e Médias**

Empresas (PMEs): à procura de um critério homogeneizador. RAE, vol.31, n. 2, abr-jun. 1991. São Paulo.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LONGARAY, A. A; et al.; BEUREN, I. M., organizadora. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003.

LONGNECKER, Justin G. MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo. Makron Books, 1997.

LONGENECKER, Justin Gooderl; MOORE, Carlos W; PETTY, William. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1998.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

Mayo, E. (1933). **The human problems of an industrial civilization.** New York: Macmillan Co.

MACHLINE, C.; MOTTA, I.S.; WEILL, K.E. **A Administração da Produção na Pequena Empresa Brasileira.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Editora Futura. (2000).

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

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M. , Sánchez-Gardey, G. (2005), Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 633-659.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 5. ed. vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MAXIMIANO, A. C. A; **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** – 6ªed. – 5.reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração Para Empreendedores**. São Paulo: Pearson, 2011.
- MATTKE, S. et al - Workplace Wellness Programs Study Final Report – Rand Corporation, 2013.
- MEIRELLES, A . M. ; GONÇALVES, C. A . **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. UFMG. 1995.
- MICHELLIN, C.F. **Proposta de Práticas em Gestão de Pessoas: segundo o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para o Setor Moveleiro da Região Central do RS**. 2011. Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), 2011.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MICKLETHWAIT & WOOLDRIDGE. **Os bruxos da administração**. Como entender a Babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations**. New York: Free Press, 1989.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J.. **Safári de estratégia: um roteiro prático pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. **Developing Theory About the Development of Theory**. In SMITH, K. and HITT, M. (Orgs.) *Great Minds in Management*. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- MONTAÑO, Carlos E. **Microempresa na era da globalização: uma abordagem histórico-crítica / Carlos Montaña – 2.ed. – São Paulo: Cortez, 2001. (Coleção Questões da Nossa Época; v. 69)**.
- MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. **Estatística aplicada e probabilidade para engenheiros**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- MPE Brasil. **Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas - MCE – Movimento Catarinense de Excelência. Questionário de Autoavaliação ciclo 2013**.
- MUNIZ, K. M.; DA SILVA, E. D. **O papel do gerente na implementação da estratégia**. Estratégias para o Desenvolvimento e Inserção Global. In: Congresso Latino- Americano de Estratégia, 18., 2004, Itapema. (**Anais...** Itapema: s.n., 2004).
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). **Employee attributions of the “Why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction**. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- OGATA, A. et al., **Profissionais saudáveis, empresas produtivas: como promover um estilo de vida saudável no ambiente de trabalho e criar oportunidades para trabalhadores e empresas / Alberto Ogata (organizador); Antonio Carlos Bramante...[et.al]. – Rio de Janeiro: Elsevier:SESI, 2012**.

- OLIVEIRA, O. J. (org). **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2004.
- OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de *et al.* Processo de formação de estratégia em tempos de crise: o caso itamaracá transportes. EnANPAD, 2006, Salvador, *Anais*, Salvador, 23 a 27 set. 2006.
- PASCHOAL, L. **Gestão de pessoas**: nas micro, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- PEREIRA, H. J. Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. **RAE light**, São Paulo, v. 2, n. 4, 1995, p. 35-40.
- PEREIRA, Júlio Cesar Rodríguez. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 2. ed. São Paulo: Edusp, 1999.
- PFEFFER, J. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T. & BOULIAN, Paul V. **Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians**. *Journal of Applied Psychology*, v. 59, n. 5, p. 603-609, October, 1974.
- PORTER, M **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campos, 1986.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campos, 1989.
- POPPER, Karl. **Lógica da pesquisa científica**. 9 ed. São Paulo: Cultrix. 1993.
- PUGA, Fernando Pimentel. **O Apoio Financeiro às Micro, Pequenas e Médias Empresas na Espanha, no Japão e no México**. In: Textos para discussão n. 96. Rio de Janeiro: BNDES, ago. 2002.
- RAMAL, Silvina. **Como transformar seu talento em um negócio de sucesso**: Gestão de negócio para pequenos empreendimentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva 2005.
- RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins. **Evolução das pesquisas em Contabilidade Gerencial: Uma análise das opções temáticas e abordagens metodológicas no Brasil**. Dissertação (Mestrado) Programa de Mestrado em Contabilidade do Setor de Ciências Aplicadas da Universidade Federal do Paraná - 2011, Curitiba PR.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, A F. **Evolução do trabalho e da tecnologia e seus impactos sobre a educação e a qualificação do trabalhador**: uma abordagem teórica. 1999.

ROY, B. **Decision science or decision-aid science?** *European Journal of Operational Research*. Amsterdam, 1993.

RUAS, R.L. Apresentação. In: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Rubino, T., Demo, G., & Traldi, M. T. F. (2011, abril). **As políticas de gestão de pessoas influenciam o bem-estar no trabalho?** *Anais do Congresso Iberoamericano de Psicologia das Organizações e do Trabalho*, Florianópolis, SC, Brasil, 2.

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do Conhecimento**. Curitiba: Champagnat, 2001

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. England: Pearson Education, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acessado em: 15 de jun. de 2014.

SEBRAE - Santa Catarina em Números: Florianópolis/ Sebrae/SC, 2010. 118p. Caçador em destaque (2008).

SEBRAE (2004). **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa**. Brasília, 2004. <http://www.sebrae.com.br> Acesso em Abril de 2013

_____(2005). **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. Observatório Sebrae. <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em Abril de 2013

_____(2007) **Sobrevivência e mortalidade das MPE – Fatores condicionantes**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: Abril de 2013.

_____. *Anuário estatístico micro e pequena empresa*. Serviço de apoio às micro e pequenas empresas: núcleo observatório da MPE. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2009. <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em Abril de 2013.

_____. (2010) **Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa**. <http://www.sebrae.com.br>. Acesso abril de 2013.

SESI, Serviço Social da Indústria. **Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação**: para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais. SESI - Departamento Nacional do SESI, Brasília DF. 2010.

SENAC, D.N. **Qualidade em prestação de serviços**. Ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1996

SENAC. DN. **Qualidade em prestação de serviços**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2010.

SILVA, C. A. V. da. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas**: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho – SP. 2004. 199f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos.

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

SIQUEIRA, Mirlene Maria M. & GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo & BASTOS, Antônio Virgílio B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership** (Updated Edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004.

SCHUMACHER, Ernst F. **Small is Beautiful**. Londres: Blond & Briggs, 1973. Tradução brasileira: **O negócio é ser pequeno**. Um estudo de economia que leva em conta as pessoas. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

SPECTOR, E. P. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEINER, G.; Miner, J. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor C., FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Elaboração do Planejamento Estratégico: Estudo e Aplicação de um Roteiro em Pequenas Empresas**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**, Porto Alegre: Bookman, 2008.

TUKEY, J. W. Comparing individual means in the analysis of variance. **Biometrics**, New Haven, v. 05, n. 02, p. 99-114, 1949.

Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). **Human resource management in the project-oriented organization**: employee well-being and ethical treatment. *The International Journal of Project Management*,

UGUR, M. Risk, uncertainty and probabilistic decision making in a increasingly volatile world. **Handbook of Business Strategy** – Emerald Group Publishing Limited, 2005, p.19-24. WEI, C.; LEE, Y. Event detection from online news documents for supporting environmental scanning. **Decision Support Systems**, v. 36, p. 385-401, 2004.

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

ULRICH, D. Measuring HR: An Overview of Practice and a Prescription for Results, **Human Resource Management**, v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997b.

VASCONCELOS, F. C. & BRITO, L. A. L. A Heterogeneidade da Performance, suas Causas e o Conceito de Vantagem Competitiva. In: Encontro de Estudos Estratégicos, Curitiba PR. **Anais do 3Es da ANPAD**, 2001.

VIEIRA, Maria Lédio. *A contribuição das micro e pequenas empresas para a redução da pobreza no Brasil*. 51 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia), Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, CE, 2007.

WEISS, D. **Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

WEISS, Howard M. Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, v. 12, p. 173-194, 2002.

Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). *The sage handbook of human resource management*. London: Sage Publications.

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Traduzido por: Ivo Korytowshi. 14.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992

WHITELEY, R **Empresa Totalmente Voltada Para O Cliente** Rio de Janeiro: Campus, 1999

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios e Soluções**. São Paulo, Editora Gente, 2006.

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

APENDICE

QUESTIONÁRIO

Dissertação de Mestrado — Área: Avaliação de Desempenho

Mestrando: Professor Jorge Luiz Velasquez

UNISUL – UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

FLORIANÓPOLIS – SC -

**ENTREVISTA COM OS GESTORES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE
CAÇADOR – SC**

RAMO DE ATIVIDADE: _____

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. Critério: **PESSOAS**

Este critério analisa a empresa em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Questão n. 01

AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS (DIRIGENTES E COLABORADORES) ESTÃO DEFINIDAS?

A organização da empresa, registrada no seu organograma, estabelece as funções necessárias para a sua operação eficaz. Essas funções são ocupadas por dirigentes e colaboradores e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. Responsabilidades da função são as atividades que, obrigatoriamente, devem ser cumpridas pelos seus ocupantes para assegurar o cumprimento da Missão da empresa. O conhecimento dessas responsabilidades das funções por parte dos dirigentes e colaboradores define e esclarece a participação de cada pessoa nas atividades da empresa, promove a sinergia do trabalho em equipe e leva à eficiência e à produtividade do sistema de trabalho.

Opções de respostas

- a. Não estão definidas.
- b. Estão definidas informalmente.
- c. Estão definidas e documentadas.
- d. Estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores.

Questão n. 02

A SELEÇÃO DOS COLABORADORES É FEITA SEGUNDO PADRÕES DEFINIDOS E CONSIDERA OS REQUISITOS DA FUNÇÃO?

A seleção de empregados tem o objetivo de preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades da função. A escolha das pessoas deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela empresa para cada função. Esses requisitos são necessários para a adequada capacitação e posterior desempenho na execução da função. Recomenda-se que a seleção privilegie os membros atuais da equipe por meio de promoções às funções vagas, permitindo o crescimento das pessoas na organização.

Opções de respostas:

- a. A seleção é feita de forma intuitiva.
- b. A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
- c. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
- d. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

Questão n. 03**OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS NAS SUAS FUNÇÕES?**

Para cada função é necessário que os colaboradores sejam adequadamente capacitados para o exercício das responsabilidades inerentes à função. A capacitação dos colaboradores objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, dessa forma, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho. Para a identificação das necessidades de capacitação, devem ser considerados os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas da empresa, gerando um plano de treinamento e assegurando a coerência entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa.

Opções de respostas

- a. Os colaboradores não são capacitados.
- b. Os colaboradores são capacitados eventualmente.
- c. Os colaboradores são capacitados regularmente.
- d. Todos os colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação.

QUESTÃO N. 04

OS PERIGOS E RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO SÃO IDENTIFICADOS E TRATADOS?

Qualquer condição presente na empresa que coloque em risco a segurança no trabalho ou a saúde dos colaboradores constitui um perigo para as pessoas. Esses perigos ou condições inseguras devem ser corretamente identificados e analisados, pois o risco de exposição do colaborador ao perigo é uma probabilidade de ocorrência do mesmo. O tratamento dos riscos consiste no estabelecimento de ações preventivas com o objetivo de impedir ou evitar a sua ocorrência e reduzir seus efeitos caso ocorram. Por exemplo, a realização de trabalhos em locais elevados constitui um perigo para o colaborador, e o risco ou probabilidade de queda são altos. A utilização de cintos de segurança nessas atividades previne (o cinto de segurança é uma ação preventiva) a ocorrência da queda, ou seja, elimina o risco derivado do perigo de trabalhos em altura. O cumprimento obrigatório das exigências legais do PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional e do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais contribui para a identificação dos perigos e para o tratamento dos riscos associados à saúde e a segurança no trabalho. Ações corretivas são utilizadas para o tratamento dos perigos e riscos após a sua ocorrência.

Opções de respostas

- a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
- b. Os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados.
- c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e são tratados apenas com ações corretivas.
- d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e são tratados com ações corretivas e preventivas.

QUESTÃO 05

O BEM-ESTAR E A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES SÃO PROMOVIDOS?

As condições adequadas para o trabalho, não apenas com relação à saúde e segurança, mas também quanto ao conforto nos postos de trabalho, propiciam bem-estar e satisfação no trabalho e com a empresa. É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, de forma a promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação e entusiasmo das pessoas. A existência de benefícios adicionais aos exigidos pela legislação, as confraternizações, a criação de áreas de lazer na empresa e as facilidades de comunicação em todos os níveis são exemplos de ações para o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Opções de respostas

- a. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
- b. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
- c. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
- d. São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

Para as respostas (c) ou (d), de todas as questões, é necessário apresentar na **Folha de Respostas**, ao final deste questionário, **as principais ações adotadas para promover o bem-estar e a satisfação das pessoas**.

