

# Gestão de pessoas no âmbito da qualidade: um exame das práticas adotadas por organizações “Classe Mundial”

Juliano Endrigo Sordan  
Mestre em Engenharia de Produção - USP/São Carlos  
Profesor da Faculdade Politécnica de Matão  
e-mail: julianosordan@yahoo.com.br

## Resumo

A competitividade global é uma realidade presente nas organizações e a gestão da qualidade é essencial para vencer no mercado. Muitas organizações têm tomado iniciativas para empregar diversos programas de qualidade visando obter vantagem competitiva. A proposta deste artigo é investigar as práticas de gestão de pessoas adotadas por empresas Classe Mundial. Este estudo também faz uma revisão de literatura acerca do impacto da gestão de pessoas nos programas de qualidade. A pesquisa foi desenvolvida através de relatórios de gestão de quatro empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade. A ênfase sobre os critérios de gestão de pessoas, como parte da gestão da qualidade é claramente destacada de modo a evidenciar a importância desses critérios para a melhoria do desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Gestão da Qualidade; Classe Mundial.

## Introdução

A ampla literatura sobre gestão da qualidade enfatiza o gerenciamento de diversos processos de gestão para a obtenção da produtividade e competitividade. As partes interessadas no desempenho organizacional, incluindo clientes, acionistas, fornecedores e, principalmente colaboradores, têm participação direta nos resultados da empresa. Nesse contexto, as organizações que buscam a gestão da qualidade como estratégia para a efetividade dos negócios ou para a melhoria contínua de suas operações, precisam projetar sistemas de trabalho capazes de sustentar as estratégias estabelecidas, desenvolver as competências necessárias e manter um ambiente de trabalho salutar.

## Abstract

The global competitive environment is a reality and the quality management is key to winning in the marketplace. Many companies have taken their initiatives to employ different quality programs to sustain competitive edge. The purpose of this paper is to investigate the people management practices among World Class companies. This study also review the impact of people management on quality management. A research was developed based on reports of four Brazilian National Quality Award winners companies. A strong focus on the people management criterion, in addition to effective quality management is clearly shown to be essential for organization performance.

**Key words:** People Management, Quality Management, World Class.

Este artigo objetiva examinar as práticas de gestão de pessoas adotadas por organizações “classe mundial”, ou seja, empresas reconhecidas pelo ótimo desempenho em comparação com os referenciais de excelência. Apresenta-se inicialmente, uma revisão de literatura acerca de dois aspectos pertinentes ao tema do trabalho: o impacto da gestão de pessoas nos programas de gestão de qualidade; os critérios de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ concernentes às práticas de gestão de pessoas. Posteriormente, apresenta-se os resultados do estudo que refletem as práticas de gestão de pessoas adotadas por quatro empresas vencedoras do PNQ.

## Fundamentação teórica

### O impacto da gestão de pessoas nos programas de qualidade

Vários acadêmicos advogam a idéia de que a gestão de pessoas constitui um dos principais fatores para uma estratégia de qualidade bem sucedida (DWYER, 2002; LEE, RHO e LEE, 2003; DUCK, 2005). Segundo Garvin (1992), os processos relacionados à qualidade, antes compreendidos como atividades de inspeção, passaram a fazer parte da estratégia organizacional estendendo as responsabilidades, inicialmente atribuídas ao departamento de produção, para toda a empresa, desde o chão-de-fábrica até a alta gerência, tornando a qualidade uma função gerencial.

Dentre os diversos processos que apóiam as estratégias de qualidade, destacam-se os processos relacionados à gestão de pessoas, que permitem a sinergia entre as equipes, a criação de uma cultura voltada para a qualidade e o envolvimento da força de trabalho na melhoria contínua dos processos. Contudo, as tradicionais estruturas burocráticas administradas pela alta gerência e controladas através de rotinas estabelecidas para a manutenção do *status quo* não são capazes de assegurar a eficácia dos programas de qualidade.

“O gerenciamento da qualidade não tem lugar para os gerentes autoritários que supervisionam a frequência dos empregados, planejam padrões de operação, ou outros meios de gerenciamento baseados na imposição ou no medo”. Essa afirmação de Brocka e Brocka (1994) corrobora a necessidade de estruturas flexíveis de trabalho com ênfase na autonomia dos funcionários ao invés de estruturas verticalizadas. Na visão de Slack (2002), o sucesso dos programas de qualidade não depende exclusivamente de procedimentos, técnicas ou filosofias de gestão, visto que estes representam apenas meios para se atingir um determinado fim. Para que a organização alcance um desempenho de qualidade, é preciso manter pessoas que não cometam erros, que melhorem a forma com que o trabalho rotineiro seja executado e que aprendam com sua própria experiência.

A legitimidade também representa um aspecto importante para a eficácia dos programas de gestão da qualidade. Patti, Fok e Hartman (2004) mostram que existem diferenças significativas em relação a percepção de administradores e pessoal de linha, ou chão-de-fábrica quanto a contribuição dos programas, técnicas e ferramentas da gestão da qualidade para o desempenho

organizacional. Tanto administradores como o pessoal de linha (embora com visões diferentes) percebem a gestão da qualidade com uma forma de tornar o trabalho mais satisfatório. Por outro lado, o pessoal de linha possui uma visão divergente daquela promovida pelos “gurus” da qualidade. Enquanto os gurus acreditam que técnicas e ferramentas da qualidade possam criar uma cultura organizacional orgânica e um time de trabalho, o pessoal de linha percebe que essas práticas contribuem negativamente para um ambiente de time. Além disso, eles acreditam que os programas de qualidade e as ferramentas de melhoria promovem uma cultura mecanicista ao invés de uma cultura orgânica.

Carpinetti, Santos e Gonçalves (1998), em estudo exploratório envolvendo quatro empresas manufatureiras instaladas na região central do Estado de São Paulo, constataram que vários aspectos relacionados à gestão de pessoas têm claras implicações sobre o sucesso dos programas de qualidade e que a gestão dos recursos humanos deve contribuir com as seguintes atividades:

- treinamento e educação em métodos de solução de problemas;
- programas de comunicação;
- monitoramento da cultura de mudança e clima organizacional;
- apoio na consolidação de times;
- apoio nos programas de alto-controle e *empowerment*;
- transparência administrativa.

Há várias definições para a qualidade, que envolvem conceitos como adequação ao uso, eliminação de erros, satisfação do cliente etc. Para Fundação Nacional da Qualidade (2002), a qualidade é definida como a soma das características de uma entidade “que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades, procedimentos, os critérios e a maneira como as principais decisões são tomadas, comunicadas e conduzidas, em todos os níveis da organização”.

### Os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade

Em 1991, a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, na época denominada Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade (2002) instituiu o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ com o propósito de reconhecer anualmente as organizações que se destacam pela excelência da gestão de suas práticas, bem como de seus resultados. O modelo de excelência do PNQ, utilizado no processo de premiação, é estruturado em oito critérios, a saber: **Liderança; Estratégias e**

## Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados.

Embora o modelo de excelência do PNQ adote uma linguagem de fácil entendimento, ele não prescreve ferramentas e práticas de gestão específicas. Os oito critérios de excelência estão subdivididos em vinte e sete itens de avaliação. O critério **Pessoas** possui três itens de avaliação, que são resumidamente descritos no quadro 1.

Para a candidatura ao PNQ, é requerida às organizações a elaboração de um relatório de gestão contendo as informações acerca das práticas e resultados alcançados. Após o processo de premiação as empresas premiadas divulgam suas práticas de gestão, ressaltando-se das informações confidenciais. A ênfase na pesquisa bibliográfica foi destinada a análise comparativa das práticas de gestão segundo as informações contidas nos relatórios de gestão investigados.

**Quadro 1** - Itens de avaliação relativos ao critério Pessoas

O Critério Pessoas tem como objetivo examinar como a organização desenvolve e utiliza plenamente a força de trabalho segundo as estratégias estabelecidas, assim como as ações desenvolvidas para a criação e manutenção de um ambiente de trabalho propício à excelência do desempenho, ao envolvimento e ao crescimento pessoal e organizacional.	
Itens	Descrição
<b>Sistemas de trabalho</b>	Como a organização estimula a contribuição da força de trabalho para a melhoria do desempenho organizacional através da organização do trabalho, da estrutura de cargos, dos métodos de seleção e contratação de pessoas, da avaliação de desempenho, assim como das práticas de remuneração, reconhecimento e incentivo.
<b>Capacitação e desenvolvimento</b>	Como a organização identifica as necessidades de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho e como as práticas de trabalho apóiam as estratégias da organização de modo a criar as competências necessárias para a melhoria do desempenho pessoal e organizacional.
<b>Qualidade de vida</b>	Como a organização identifica, avalia e utiliza os fatores pertinentes ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional visando o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas que compõem a força de trabalho.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2002).

## Procedimentos metodológicos

No desenvolvimento deste trabalho adotou-se a pesquisa bibliográfica como técnica de coleta de dados. Conforme Hoesch (2006), documentos como relatórios anuais da organização, publicações utilizadas em relações públicas, documentos legais etc., constituem uma das fontes de dados mais empregadas em trabalhos acadêmicos na área da administração, tanto de natureza qualitativa como quantitativa.

Para Godoy (1995) o estudo de documentos como uma abordagem qualitativa de pesquisa inclui os **materiais escritos** (jornais, revistas, publicações científicas e técnicas, relatórios, memorandos etc.), **as estatísticas** (registro ordenado e regular de diversos aspectos da sociedade) e os **elementos iconográficos** (imagens, sinais, grafismos, fotografias, filmes). Na concepção da autora, tais documentos podem ser classificados como primários, quando gerados por pessoas que vivenciaram diretamente a pesquisa, ou secundários, quando coletados por pessoas que não vivenciaram a sua ocorrência. Na visão de Lakatos e Marconi (2001) a pesquisa documental difere da pesquisa bibliográfica, sendo que na primeira, os dados são coletados através de fontes primárias, enquanto que na segunda, os dados são obtidos através de fontes secundárias, tais como jornais, revistas, livros, pesquisas e publicações institucionais.

Dessa forma, a pesquisa caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, sendo que os dados foram obtidos através dos relatórios de avaliação publicados pela Fundação Nacional da Qualidade. A análise comparativa dos dados se concentrou nos relatórios de quatro empresas vencedoras do PNQ no período de 1997 a 2000.

## Práticas de gestão de pessoas

Nesta seção são apresentadas as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas inseridas neste estudo. Tais práticas referem-se aos sistemas de trabalho destacando as estruturas de cargos, assim como as práticas de remuneração, aos sistemas de capacitação e desenvolvimento, e, por fim, aos esforços direcionados à qualidade de vida dos colaboradores, incluindo a identificação dos fatores relativos ao ambiente de trabalho e as ações para assegurar um clima favorável à excelência organizacional. O quadro 2 apresenta algumas características das empresas estudadas.

**Quadro 2 - Empresas Integrantes do Estudo**

EMPRESA	A	B	C	D
Natureza do Negócio	Produção e comercialização de produtos petroquímicos e utilidades	Prestação de serviços nas áreas de engenharia ambiental	Sistemas e equipamentos de telecomunicações e informática	Fabricação e comercialização de máquinas e ferramentas especiais
Receita Bruta Anual	US\$ 724 milhões	R\$ 28 milhões	Confidencial	US\$ 562 milhões
Composição da força de trabalho	743 colaboradores	156 colaboradores	3.682 colaboradores	3.139 colaboradores

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2002).

### Empresa A

Localizada no Estado do Rio Grande do Sul, a empresa A iniciou suas operações em dezembro de 1982. Considerada uma central de médio porte, conta com uma capacidade nominal de 685.000 toneladas/ano (base eteno) e produção total de petroquímicos da ordem de 1.800.000 toneladas/ano. A empresa possui um total de 743 colaboradores.

O *layout* dos processos agrupa todos os colaboradores em um só ambiente, sem divisórias, o que permite a troca de informações e facilita a cooperação na busca dos objetivos organizacionais. Os times são liderados por um facilitador que é escolhido por um comitê constituído pelo grupo. A sistemática de remuneração fixa inclui o processo de certificação de habilidades e uso da metodologia *Hay*. Além da remuneração fixa, a empresa adota a remuneração variável através de bônus por resultados. Atividades de recrutamento, seleção, treinamento, integração, promoção, monitoramento e desligamento são de responsabilidade dos comitês participativos que disponibilizam todas as informações pertinentes aos colaboradores.

O processo de educação, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores foi integrado aos processos de planejamento estratégico e ao sistema de gestão. As metas anuais de educação são desdobradas em um *master plan* que detalha a programação das ações de capacitação e desenvolvimento das pessoas. Um time virtual de treinamento é designado por membros de vários times da organização para assessorar, programar e avaliar as ações de treinamento de cada time. Além dos programas de formação básica, evolução tecnológica e trabalho específico, a organização oferece aos colaboradores diversos treinamentos referentes aos temas segurança do trabalho, saúde e meio ambiente.

Para assegurar um ambiente de trabalho seguro e saudável, a empresa A mantém programas integrados de higiene e saúde ocupacional que incluem a identificação, avaliação, análise e recomendações de

controle dos locais de trabalho de modo a atenuar os riscos físicos, químicos e ergonômicos. Dentre os serviços de apoio aos colaboradores e dependentes destacam-se: assistência médico-hospitalar e odontológica, transporte, refeitório,

auxílio-creche, programas de conscientização e prevenção de doenças, seguro de vida em grupo e associação esportiva. A medição da satisfação dos colaboradores inclui pesquisa anual de satisfação, realizada por uma empresa de consultoria externa, e relatórios de clima organizacional, elaborados por um comitê de monitoramento da satisfação. O quadro 3 apresenta uma síntese das práticas identificadas na empresa A.

**Quadro 3 - Práticas da Empresa A**

Item	Descrição
Sistemas de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura horizontal baseada em times</li> <li>• <i>Empowerment</i> para estimular a criatividade e inovação</li> <li>• Remuneração fixa baseada no método <i>Hay</i> e na certificação de habilidades</li> <li>• Remuneração variável através de bônus por resultados</li> </ul>
Capacitação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades pertinentes atribuídas ao comitê virtual</li> <li>• Time de RH assessora os demais times da empresa</li> <li>• Processo vinculado ao planejamento estratégico</li> <li>• Programação vinculada ao processo de certificação de habilidades</li> </ul>
Qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas sistemáticos de monitoramento do micro e macroambiente</li> <li>• Padrões nacionais e internacionais para a avaliação dos riscos ocupacionais</li> <li>• Benefícios oferecidos aos colaboradores e dependentes</li> <li>• Identificação ações visando o bem estar social através de pesquisas</li> </ul>

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2002).

### Empresa B

A empresa B, instalada no Estado da Bahia, é uma organização de médio porte que presta serviços de engenharia ambiental incluindo tratamento e disposição final de efluentes e resíduos industriais, incineração de resíduos perigosos e serviços de proteção e monitoramento ambiental. Suas operações foram iniciadas em junho de 1978 e seu quadro funcional conta

com 156 colaboradores.

A empresa B possui uma estrutura com apenas dois níveis hierárquicos, baseada em times que se auto-gerenciam e prestam conta à alta-direção. Tal estrutura contribui com a comunicação necessária para o alcance das metas organizacionais. O envolvimento das pessoas é estimulado através de programas de sugestões e geração de idéias inovadoras, além de projetos específicos de responsabilidade das equipes multifuncionais. As responsabilidades e autoridades dos funcionários são formalizadas através de matriz de responsabilidades e asseguradas através do processo de certificação de habilidades e competência, o qual é avaliado por um comitê de certificação. A remuneração é composta por remuneração anual (fixa), e remuneração variável relacionada a ganhos de produtividade.

As atividades de capacitação e desenvolvimento são planejadas levando em consideração o desdobramento das metas organizacionais e as necessidades de capacitação individuais para a certificação das habilidades. O levantamento das necessidades de treinamento - LNT é realizado mediante avaliação de 360°. Cada time possui um programa de treinamento formulado com a participação de seus membros, sendo que a execução e o acompanhamento dessas ações são realizados pela área de recursos humanos em conjunto com o líder de cada time.

O gerenciamento da qualidade de vida na empresa B inclui programas de higiene ocupacional e segurança industrial, serviços de acompanhamento médico e programas para a melhoria dos aspectos ergonômicos e da qualidade de vida. Para os fatores de bem-estar, são estabelecidos indicadores anuais com suas respectivas metas. Dentre os serviços de apoio destinados à força de trabalho destacam-se: assistência médica e odontológica, orientação psicopedagógica, creche, posto bancário, assistência social e acompanhamento e orientação aos funcionários que não se encontram em atividades (afastamento pelo INSS). Para avaliar a satisfação dos colaboradores, a empresa realiza pesquisa de clima organizacional a cada dois anos, além de adotar programas de sugestões de melhoria. O quadro 4 apresenta uma síntese das práticas identificadas na empresa B.

### Empresa C

A empresa C atua no mercado nacional desde 1987 e possui três unidades instaladas nos Estados de São Paulo, Paraná e Amazonas. Dentre os principais

**Quadro 4 - Práticas da Empresa B**

Item	Descrição
Sistemas de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura baseada em times de trabalho auto-geridos</li> <li>• Realização de programas participativos</li> <li>• Processo de certificação de habilidades</li> <li>• Remuneração fixa com base em pesquisa salarial</li> <li>• Remuneração variável relacionada a ganhos de produtividade</li> </ul>
Capacitação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LNT baseado em avaliações 360°</li> <li>• Ênfase no <i>training on the job</i></li> <li>• Acompanhamento do processo sob responsabilidade da área de RH</li> </ul>
Qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de higiene ocupacional e segurança industrial</li> <li>• Projetos para a melhoria da qualidade de vida</li> <li>• Indicadores para acompanhamento das ações de bem-estar</li> <li>• Serviços de apoio aos funcionários</li> <li>• Pesquisa de clima organizacional</li> </ul>

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2002).

produtos destacam-se os sistemas e equipamentos de informática e telecomunicações. A maior parte do faturamento da organização (95%) provém do mercado nacional e o restante (5%), da exportação de serviços e equipamentos. Os processos de realização do produto contam com equipamentos e instalações de alta tecnologia, incluindo equipamentos de testes, laboratórios de análises físico-químicas, centro de calibração, aferição e reparo e centro de montagem de componentes. A força de trabalho da organização é constituída por 3.682 funcionários.

Com o objetivo de simplificar sua estrutura organizacional, a empresa C implementou um processo de reengenharia que reduziu o número de níveis hierárquicos de dez para quatro categorias: gerenciais; consultivos; administrativos; e operacionais. Contudo, estruturas temporárias são constituídas para a implantação de projetos específicos. Todos os cargos são detalhados pela metodologia *Hay*. A sistemática de remuneração fixa inclui a determinação de faixas salariais na grade dos cargos com base na metodologia *Hay* (cargos gerenciais e consultivos) e pesquisas salariais (demais categorias). A remuneração variável inclui a participação nos lucros e resultados e premiação para o reconhecimento a desempenhos excepcionais. Nos últimos anos, a empresa C vem desenvolvendo ações de modo a sustentar a nova estrutura organizacional, essas ações incluem a adoção de modernas técnicas de produção, tais como *Just in Time* e Sistema *Kanban*, além da Gestão pela Qualidade Total, que passou a fazer parte da cultura da empresa a partir dos anos 90.

**Quadro 5 - Práticas da Empresa C**

Item	Descrição
Sistemas de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura enxuta com quatro níveis hierárquicos</li> <li>• Estruturas temporárias para projetos <i>ad hoc</i></li> <li>• Promoção de uma cultura de mudança</li> <li>• Remuneração fixa com base em faixas salariais</li> <li>• Remuneração variável através de PLR e premiações</li> </ul>
Capacitação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LNT com base no planejamento estratégico</li> <li>• Ações de treinamento definidas entre superior e colaborador</li> <li>• Atividades a cargo de diversos departamentos</li> </ul>
Qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimentos para segurança pessoal</li> <li>• Aspectos relativos à segurança e ergonomia aprovados por colaboradores</li> <li>• Diversos programas de controle médico e saúde ocupacional</li> <li>• Benefícios divididos por categorias</li> <li>• Pesquisa de clima organizacional anual</li> </ul>

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2002).

Todas as atividades relacionadas ao desenvolvimento e capacitação da força de trabalho são de responsabilidade de departamentos reconhecidos como núcleos de treinamento. Tais atividades são relacionadas num manual integrado de treinamento, o qual é disponibilizado a todos os colaboradores. A identificação das necessidades de treinamento é feita com base no planejamento estratégico do negócio, onde os superiores definem as ações de treinamento conjuntamente com seus colaboradores. Após a realização dos treinamentos são conduzidas avaliação de reação e avaliação da participação dos treinandos. A organização também estabelece acordos de cooperação tecnológica em treinamento com várias instituições de ensino superior.

Para assegurar um ambiente de trabalho salutar, a organização C estabeleceu um manual contemplando os procedimentos para segurança pessoal, que são disponibilizados para todos os colaboradores. Os aspectos de segurança e ergonomia são identificados e controlados pelos gerentes mediante aprovação dos colaboradores. A política de qualidade de vida inclui vários programas de controle médico e saúde ocupacional. Os benefícios oferecidos à força de trabalho são classificados em três categorias: benefícios genéricos - assistência médico-hospitalar e odontológica, ambulatorios, auxílio natalidade, convênio farmácia, seguros, creche, clube e alimentação; vinculados à função - auxílio financeiro e curso de idiomas; e vinculados ao nível hierárquico - empréstimo para aquisição ou reforma de imóvel e carro designado. Anualmente, a empresa realiza pesquisa de clima organizacional com o apoio de consultoria externa, onde os resultados são avaliados por um grupo de trabalho visando ações de melhorias para as questões com menor índice de satisfação. O quadro 5 apresenta uma síntese das práticas identificadas na empresa C.

### Empresa D

Localizada no Estado de São Paulo, a empresa D iniciou suas operações em território nacional na década de 1950, sendo certificada na norma ISO 9002 em 1992. Instalada em uma área com cerca de 165.000 metros quadrados e atuando com moderna tecnologia de produção, a organização é responsável pela fabricação, customização, entrega de máquinas e distribuição de peças. A empresa conta com uma força de trabalho de 3.139 colaboradores.

Nos últimos anos, a empresa D reduziu o número de níveis hierárquicos gerenciais e passou a trabalhar

com estruturas matriciais e equipes de gerenciamento em grupo. Essas equipes contribuem para o processo de tomada de decisão consensual, enquanto que as estruturas matriciais proporcionam *empowerment* nos processos operacionais. Além disso, os cargos são divididos e descritos por categoria de pagamento e o departamento de recursos humanos oferece suporte no desenvolvimento das estruturas e equipes. Para a avaliação dos cargos e salários, a organização conta com uma consultoria independente que adota a metodologia *Hay*. A remuneração fixa para as funções operacionais é estabelecida com base em comparações com o mercado regional, enquanto que para os níveis gerenciais, utiliza-se a metodologia *Hay*. A remuneração variável abrange planos de incentivos e práticas de reconhecimento para o alcance das metas de desempenho.

As atividades de capacitação e desenvolvimento são planejadas em consonância com a estratégia corporativa. Além do desdobramento das estratégias nos departamentos da empresa, onde são definidas ações de educação, treinamento e desenvolvimento, são desenvolvidas iniciativas decorrentes dos sistemas avaliatórios e de encarecimento. O departamento de recursos humanos é o responsável pela programação das atividades de capacitação e desenvolvimento e também pelo estímulo à participação dos colaboradores como instrutores ou monitores dos treinamentos. Além disso, existe um processo de disseminação do

conhecimento funcional realizado pelos superiores.

A empresa D assegura a qualidade de vida de sua força de trabalho através de um plano integrado desenvolvido pela divisão de Saúde, Segurança e Suporte aos colaboradores. Fazem parte deste plano, a manutenção de ambulatórios e centros médicos, sistemas de controle de doenças, sistema de gestão da ergonomia, reembolso de despesas médicas, unidade de qualidade de vida e assistência médica. Os requisitos regulamentares aplicáveis à segurança são atendidos através da manutenção de CIPA, SIPAT, programas de Riscos Ambientais e de Proteção Auditiva. Os serviços de apoio são oferecidos aos colaboradores e terceiros. Esses serviços incluem: assistência dentária, cesta básica, seguro de vida, restaurante, transporte, clube de campo e convênios com farmácias, lojas, seguradoras e supermercados. A satisfação dos colaboradores é discutida em reuniões com a participação da alta direção e o clima organizacional é avaliado através de uma pesquisa entre funcionários, realizada por uma consultoria externa. O quadro 6 apresenta uma síntese das práticas identificadas na empresa D.

### Considerações finais

O propósito desta última seção é o de sintetizar os resultados obtidos na pesquisa bibliográfica ressaltando as limitações do trabalho, além de propor temas para estudos futuros. Constatou-se, na pesquisa bibliográfica o alinhamento de certas práticas entre as empresas selecionadas. No quadro 7 são apresentadas as práticas de gestão de pessoas mais utilizadas pelas empresas inseridas no estudo.

Uma característica muito importante a ser considerada refere-se à prática de redução dos níveis hierárquicos das organizações ou a adoção de estruturas baseadas em equipes, muitas vezes denominadas “times de trabalho”. Estes times são constituídos por pessoas com visão sistêmica, geralmente lideradas por um facilitador. As empresas A e D adotam o *empowerment* como forma de assegurar o envolvimento das equipes, enquanto as empresas B e C sustentam programas de melhoria com forma de assegurar a gestão participativa.

**Quadro 6 - Práticas da Empresa D**

Item	Descrição
Sistemas de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura matricial e equipes de gerenciamento em grupo</li> <li>• <i>Empowerment</i> para os processos operacionais</li> <li>• Cargos definidos por categoria de pagamento</li> <li>• Remuneração fixa baseada no mercado e no método <i>Hay</i></li> <li>• Remuneração variável na forma de reconhecimento</li> </ul>
Capacitação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações decorrentes do desdobramento da estratégia</li> <li>• Plano de Desenvolvimento a cargo do superior e RH</li> <li>• Participação dos colaboradores como agentes ativos</li> <li>• Disseminação do conhecimento funcional pelos superiores</li> </ul>
Qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de segurança excedendo os requisitos regulamentares</li> <li>• Plano de saúde integrado</li> <li>• Serviços oferecidos a colaboradores e terceiros</li> <li>• Avaliação de clima organizacional com participação da alta direção</li> </ul>

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2002).

**Quadro 7 - Práticas de Gestão de Pessoas Mais Usadas**

Práticas comuns identificadas	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Estrutura baseada em equipes	X	X	X	X
<i>Empowerment</i>	X	-	-	X
Certificação de habilidades	X	X	-	-
Bônus por resultados	X	X	X	X
Ações de capacitação integrada à estratégia	X	X	X	X
Programas de higiene e saúde ocupacional	X	X	X	X
Política de benefícios	X	X	X	X
Pesquisa de satisfação da força de trabalho	X	X	X	X

Bowersox, Closs, e Helderich (1986), salientam que a estrutura vertical burocrática tradicional está cedendo espaço para as abordagens horizontais, com foco no gerenciamento dos processos-chave. Neste sentido, foi possível observar em todas as empresas uma progressiva redução dos níveis hierárquicos nos últimos anos.

O processo de recrutamento e seleção interno das empresas estudadas é estabelecido de acordo com as necessidades de habilidades pertinentes ao cargo ou às equipes. Cada time possui um plano de habilidades, de acordo com as demandas internas ou externas. A avaliação do desempenho é realizada com base nas

habilidades contidas no plano, podendo ser certificadas ou não. A certificação em determinada habilidade corresponde ao atendimento das necessidades da mesma, ou seja, ocorre quando o colaborador atinge o desempenho necessário.

A análise dos relatórios de gestão das quatro empresas analisadas demonstrou que identificação das necessidades de treinamento poder ser realizada com a avaliação bilateral, envolvendo os colaboradores ou com a avaliação 360°, envolvendo os membros dos times, bem como clientes e fornecedores internos, evitando desta forma, a programação de treinamentos ou programas que pouco contribuem para o objetivo desejado. Além disso, essas necessidades são alinhadas com as estratégias organizacionais. Uma vez identificadas as necessidades de treinamento, as empresas fazem a programação das atividades de acordo com suas necessidades. Estas atividades podem ser realizadas a curto, médio e longo prazo.

Uma prática comum reconhecida em todas as empresas é a adoção da remuneração variável, relacionada ao desempenho dos colaboradores ou aos resultados das equipes. Além do bônus por resultados, todas as empresas oferecem aos colaboradores uma série de benefícios a fim de assegurar satisfação e a motivação da força de trabalho. Quanto aos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, reconhecidos aqui como saúde, segurança e ergonomia, foi possível observar que todas as empresas analisadas têm assumido uma política de prevenção através da aplicação e disseminação de programas de conscientização e prevenção de riscos, contando com o apoio de profissionais especializados na área da saúde ocupacional e segurança do trabalho.

Um método comum para a avaliação da satisfação da força de trabalho é a realização de pesquisa de satisfação, realizada anualmente com o propósito de levantar pontos de melhoria. Essas pesquisas podem ser realizadas internamente, pelos profissionais de recursos humanos, ou externamente, através de empresas especializadas na prestação desse tipo de serviço.

Deve ser ressaltado que as práticas examinadas neste artigo não incluem os itens relacionados à melhoria e aprendizado, assim como os resultados relativos à gestão de pessoas. O estudo se concentrou em alguns itens de avaliação, selecionados de acordo com os objetivos do trabalho. Apesar dessas limitações, este estudo apresenta algumas práticas de gestão de pessoas reconhecidas mundialmente. Infere-se que novos trabalhos podem ser desenvolvidos a partir da exploração de temas adjacentes como aprendizado organizacional, gestão estratégica de recursos humanos,

gestão de competências, entre outros, além do exame de práticas concernentes a outros critérios de avaliação. Muitas das práticas relacionadas à gestão de pessoas podem ser estudadas com o apoio deste novo referencial teórico.

### Referências Bibliográficas

- BOWERSOX, D.J; CLOSS, D.J; HELFERICH, O.K. *Logistical management: a systems integration of physical distribution, manufacturing support and materials procurement*. 3. Ed. New York, McMillan, 1986.
- BROCKA, B.; BROCKA, S. M. *Gerenciamento da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CARPINETTI, L. C. R.; SANTOS, F. C. A.; GONÇALVES, M. A. Human resources and total quality management: case studies in Brazilian companies. *The TQM Magazine*. v. 10, n. 2, p. 109-114, 1998.
- DUCK, J. D. *Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio*. In: *Gestão da Mudança*. Organização Martius Vicente Rodriguez - Rio de Janeiro: Elsevier (Harvard Business Review), 2005.
- DWYER, G. Quality management initiatives and people management strategies: the need for integration in the new millennium in an Irish context. *International Journal of Quality & Reliability Management*. v. 19, n. 5, p. 524-539, 2002.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE *Critérios de Excelência*, São Paulo, Agosto, 2002. Disponível em: <<http://www.fpnq.org.br>>. Acesso em 28/08/2002.
- \_\_\_\_\_. *Relatórios de Gestão*. Agosto, 2002b. Disponível em: <<http://www.fpnq.org.br>>. Acesso em 28/08/2002.
- GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, 1995.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEE, S. M.; RHO, B. H.; LEE, S. G. Impact of Malcolm Baldrige national quality award criteria on organizational quality performance. *International Journal of Production Research*. v. 41, n. 9, p. 2003-2020, 2003.
- PATTI, A. L.; FOK, L. Y.; HARTMAN, S. J. Differences between managers and line employees in a quality management environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*. v. 21, n.2, p. 214-230, 2004.

SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. [tradução Sônia Maria Corrêa]. São Paulo: Atlas, 2002.

*Recebido em 30 de maio de 2007 e aprovado em 12 de julho de 2007.*