

Proposta de práticas em gestão de pessoas segundo o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para o setor moveleiro da região central do RS

CLÁUDIA DE FREITAS MICHELIN
UFSM

ALBERTO SOUZA SCHMIDT
UFSM

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

Palavras-chave: Empresas moveleiras. Gestão de pessoas. Fundação Nacional da Qualidade.

Proposal of practices in people management according to the Modelo de Excelência da Gestão (MEG) to the furniture sector of the central region of RS

Abstract : The success of the organizations depends more and more by the opportunities of the learning of people that integrate them of a favorable environment to the development of their potentialities. To value people means to assure their development, welfare and satisfaction, creating practices more flexible and more productive to attract and retain talents. This work with exploratory and descriptive nature searches practices of people management according to the *Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade* in a network of joineries of the central region of the state of Rio Grande do Sul. The network was called *REDEMOV* and it was constituted by twenty four companies of micro and small size that produce furnishings and sashes made to order. This network was chosen to the study case realization. Through these data predominantly qualitative

obtained by intermediary of a recorded interview semistructured achieved with the managers responsible by the companies. The present research aimed to propose practices in people management that attends to the requisites of the *Critério Pessoas do Modelo de Excelência da Gestão*, level that is committed with the excellence in order to provide improvement related to the processes referring to the work systems, training and development and life quality. An extensive rescue about the history of the quality basics in *FNQ* in *MEG*, in the interpretation and contextualization of the *Critério Pessoas* was necessary to support theoretically the research that was also supported in the search of prized by *FNQ* companies managerial practices and of the work area discoveries. With these obtained data it was possible to verify that the practices of people management of the studied companies are done in a nonsystematized form and fragmented, being incompatible or null in relation to some requisites of the *Critério Pessoas*. The power of work management in the network companies is in an initial stage of development so it is not attending richly to the evaluation markers of *MEG* of *FNQ* in a commitment level with the excellence. The propose of practices in people management results of this study suggests the adoption of actions that aim to aggregate competitive advantages to the companies and the results showed in this work appear in order that the organizations of the network and others that may profit with the study discoveries will rethink about the people importance in the process as a whole, since the discovery of talents until the contribution of these talents to the results more effectives.

Key words: Furniture companies. People management. *Fundação Nacional da Qualidade*.

INTRODUÇÃO

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

Assim como as cordas ressoam, duas ou mais pessoas podem sentir que estão no mesmo “cumprimento de onda emocional”. Uma sensação positiva capaz de se sustentar, de permanecer. Quanto mais ressoantes as pessoas, mais forte a relação entre elas. Isso porque o que une as pessoas entre si é a emoção. E a forma como os indivíduos usam suas emoções contribui para criar a realidade emocional coletiva, a caixa de ressonância que os faz sentir dentro ou fora de uma equipe (GOLEMAN et al., 2005).

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

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

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

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

Assim para atingir vantagem competitiva sustentável por meio de seu pessoal, as organizações deverão ser capazes de atender os seguintes critérios: os recursos devem ter valor. Pessoas são fontes de vantagem competitiva quando aprimoram a eficiência ou a efetividade da empresa. O valor aumenta quando os funcionários encontram meios para reduzir custos; os recursos devem ser diferenciados. Pessoas são fontes de vantagem competitiva quando suas habilidades, conhecimentos não estão disponíveis aos concorrentes; os recursos devem ser difíceis de imitar. Pessoas são fontes de vantagem competitiva quando suas capacidades e contribuições não podem ser imitadas pelos outros; os recursos devem ser organizados. Pessoas são fontes de vantagem competitiva quando seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições a serem incumbidas delas (BOHLANDER et al. 2003).

Esses quatro critérios destacam a importância das pessoas e mostram aproximação da Gestão de Recursos Humanos – GRH - com a gestão estratégica. A ideia de que as

organizações competem por meio das pessoas, formando uma boa equipe, dá ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano, que para a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2003) 90% dos negócios são recursos humanos e 10 % capital. Então cabe aos gerentes desenvolver estratégias e processos que garantam pessoal com conhecimento, habilidades e experiências superiores.

Dessa forma, a pesquisa analisou como as pessoas são tratadas nas organizações, mostrando as práticas em gestão de pessoas das empresas pertencentes a uma rede de indústrias moveleiras, e propondo outras fundamentadas nos requisitos do Critério Pessoas, para isso apresentou a seguinte questão de pesquisa: Como acontece a gestão de pessoas nas empresas pertencentes à rede escolhida alinhada ao Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade?

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

QUALIDADE AO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

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

No mundo científico da administração de empresas, qualidade é sinônimo de melhoria contínua, conformidade com os requisitos. Joseph M. Juran um dos responsáveis pelo controle da qualidade do Japão após a Segunda Guerra Mundial em 1946, simplifica o conceito de qualidade como adequação ao uso (OLIVEIRA, 2004).

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

possam se desenvolver, crescer e expandir sua capacidade criativa (DIOGO, 2010).

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

A qualidade girou no mundo inteiro e no Brasil a grande mudança tecnológica e gerencial impulsionado por esse movimento da qualidade na era da globalização, iniciou no final da década de 80, quando empresas e países começaram a competir (ALGARTE; QUINTANILHA, 2000). Neste período os ambientes corporativos passaram a ficar mais dinâmicos e os níveis de competitividade passaram a ser rapidamente superados. Tornou-se essencial a busca incessante pela melhoria contínua da qualidade e produtividade. As empresas brasileiras precisavam buscar condições necessárias para a competitividade se quisessem sobreviver.

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

Atualmente a FNQ é o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Há 16 anos, a entidade promove a qualidade da gestão empresarial, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil. A FNQ possui seus Fundamentos da Excelência que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de Classe Mundial.

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

Segundo Fundação Nacional da Qualidade (2007) os 11 fundamentos de excelência são colocados em prática por meio de oito critérios que são avaliados continuamente pelo ciclo Planejamento, Execução, Controle, Ação

(PDCA). São eles: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados. Os critérios são subdivididos em 24 itens.

Os oito critérios formam o Modelo de Excelência da Gestão – MEG - de acordo com ele 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. O MEG foi construído com bases sólidas e reais. Os fundamentos são os pilares dos requisitos e os requisitos são fundamentados na realidade das empresas.

GESTÃO DE PESSOAS ALINHADA A FNQ

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

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

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

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

Chiavenato (2010) ressalta que muitos empresários constantemente se perguntam: por que razão minha empresa não consegue alcançar níveis de excelência e fica a distância dos padrões desejados de qualidade? Quase sempre

a resposta a este mantra reside (entre muitos outros aspectos) na maneira como a empresa trata seus colaboradores. Afinal, excelência e qualidade são, acima de tudo, um verdadeiro estado de espírito das pessoas. Exige engajamento e comprometimento. Isso não se impõe e nem se compra. Isso se conquista ao longo do tempo.

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

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

Todos esses atributos são atendidos através da estruturação do *Critério Pessoas*, representado como o critério de número seis (6), que se baseia principalmente no fundamento *Valorização das Pessoas*, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho, bem como com um ambiente propício a participação e ao desenvolvimento. Os requisitos deste Critério se baseiam também nos fundamentos *Geração de Valor (Resultados)*, *Pensamento Sistêmico (Visão do todo)* e *Aprendizado Organizacional (Melhoria contínua)*. Têm relação direta em três itens: 1) sistemas de trabalho (6.1); 2) capacitação e desenvolvimento (6.2) e; 3) qualidade de vida (6.3) (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 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 que geram informação e conhecimento. Com a detenção de informações e conhecimento, as pessoas conseguem ter dados suficientes para tomar decisões e assim iniciar um novo ciclo de gestão.

A Figura 1 apresenta um esquema baseado no MEG para fundamentar a vital importância do Critério Pessoas em relação aos outros critérios do modelo:

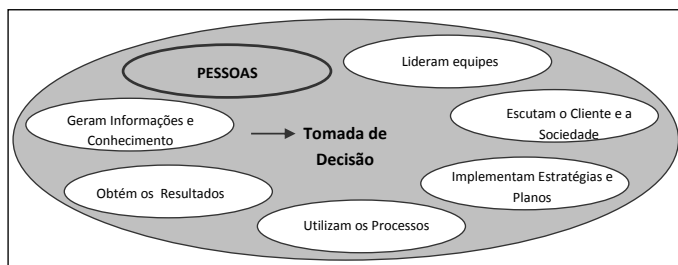


Figura 1: A função do Critério Pessoas no ciclo de gestão
Fonte: Elaborado pelos Autores, adaptado do MEG

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

METODOLOGIA

Os propósitos para o desenvolvimento desse trabalho consistiram em pesquisa descritiva, explanatória e estudo de caso. O paradigma utilizado foi o fenomenológico utilizando dados predominantemente qualitativos, tabulados através da análise de conteúdo e codificado através de um *software* de linguística e, os quantitativos codificados com números, percentual e quadros. Tanto nos dados qualitativos quanto nos quantitativos foi usada a codificação para fazer a tabulação.

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

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

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

Os procedimentos usados foram o questionário como suporte para a entrevista semi-estruturada realizada com os agentes do estudo, que foram todos os proprietários, gerentes ou pessoas responsáveis pelo setor de recursos humanos em cada uma das 24 empresas que integram a rede, sendo esta a delimitação do estudo. A pesquisa de campo foi realizada nos meses de fevereiro e março de 2010.

O estudo de caso é o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (Yin, 2005). No presente trabalho, a escolha por esse estudo se dá pela própria definição da questão de pesquisa, representada pela relação entre vários conceitos. Uma análise aprofundada, alinhada ao contexto deve ser feita para a verificação das relações e não-relações entre os conceitos em situação da vida real.

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

Após a revisão da literatura, a pesquisa de campo, a análise das práticas em gestão de pessoas que as empresas utilizavam, foi realizado um estudo nas práticas em gestão de pessoas de empresas premiadas pela FNQ e em empresas de classe mundial. Uma compatibilização das práticas das empresas da rede com as práticas que atendem a cada um dos marcadores de cada requisito do Critério Pessoas foi descrito, assim a proposta sugerida foi embasada em práticas que atendam as questões mestre de cada marcador, alinhando as empresas para o caminho junto ao compromisso com a excelência, primeiro nível de excelência da FNQ numa escala de 1 a 3.

RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que pertencem a rede são caracterizadas como de micro e pequeno porte e produzem móveis, esquadrias e estofados sob medida. Estão localizadas na região central do Rio Grande do Sul, abrangendo as cidades de Santa Maria, Jaguari, Santiago, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Nova Palma, Agudo e Silveira Martins. A estrutura organizacional das empresas se divide em dois processos, administrativo e produtivo. Fazem parte do processo produtivo os setores de marcenaria, acabamento, pintura, entrega e montagem.

A rede é uma pessoa jurídica de direito privado que se organiza para fins não econômicos e de duração por prazo indeterminado, com sede e foro na cidade de Santa Maria, rege-se por meio de um estatuto e tem por finalidade

promover o desenvolvimento econômico e social das empresas do setor moveleiro, em seus aspectos tecnológicos, legais, gerenciais, de recursos humanos, econômicos e financeiros.

O Quadro 1 mostra as evidências das práticas compatibilizadas das empresas. Essas práticas atendem aos requisitos, de maneira que se a empresa oferecesse determinada ação seria pontuada satisfatoriamente na avaliação da FNQ, nível compromisso com a excelência 2009/2010.

Quadro 1: Compatibilização das evidências

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

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

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

Para poder ilustrar como as inúmeras questões abertas foram codificadas através do *software* utilizado pela pesquisa, a Figura 2 mostra um exemplo. O programa gera uma nuvem de palavras onde a palavra que apareceu mais vezes nas respostas é apresentada em maior tamanho.

Questão: Quais os maiores problemas que podem gerar após uma contratação equivocada?



Figura 2: Problemas gerados pela má contratação

Pela codificação, a palavra **clima** foi a que mais se repetiu entre as respostas dos gestores. Percebe-se então que clima desfavorável foi apontado como o principal fator

gerado após uma contratação equivocada, seguidos ainda de outros como: custos, desgaste, retrabalho, insatisfação e improdutividade.

“Gera o desconforto da própria equipe, alterando o clima, pois o contratado equivocado não se adapta a cultura da empresa”. (resposta da empresa 3).

Embora o estudo foi focado em gestão de pessoas, a proposta de práticas abrangeu ainda outros critérios imprescindíveis para o bom desenvolvimento das ações, dentre eles o fortalecimento da liderança e a formulação de estratégias e planos. O critério liderança, representado como o primeiro no MEG aborda os processos gerenciais relativos a orientação filosófica da organização e controle externo sobre a sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção. Já o critério estratégias e planos, o segundo dentro do MEG, aborda os processos gerenciais relativos a concepção e a execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e a definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010).

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

O Quadro 2 apresenta a proposta em gestão de pessoas:

Quadro 2: Proposta em gestão de pessoas

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

(continua)

(conclusão)

Estratégias e Planos	
a) Como são definidas as estratégias da organização, considerando-se os ambientes externo e interno?	Definir através da elaboração do planejamento estratégico.
b) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?	
c) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinentes?	Realizar reuniões periódicas e comunicar também através de murais.
d) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?	Nomear um responsável pelo controle e cobrança da realização dos planos de ação.
Pessoas	
a) Como a organização do trabalho é definida e implementada?	Formalizar o organograma com definição de cargos e funções.
b) Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho?	Definir o processo de seleção e contratação com procedimentos de rotina desde a captação interna depois externa até a integração do novo membro.
c) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas, considerando as estratégias da organização e as necessidades das pessoas?	Fazer um levantamento das necessidades de treinamento anual, a fim de melhoria das práticas existentes.
d) Como são definidos os programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?	Adotar um programa de capacitação e desenvolvimento com atividades programadas durante todo o ano, levando por base as necessidades identificadas no levantamento anual.
e) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?	Regularizar a empresa de acordo com a legislação, assim mecanismos como PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) da Medicina do Trabalho e CIPA (Comissão Interna de Acidentes) quando adotados atendem ao marcador. Algumas empresas da REDEMOV encontram-se irregulares em não possuir Medicina do Trabalho e CIPA. A legislação regula a obrigatoriedade através do número de funcionários e quanto ao grau de risco. Adotar o Programa 5 S's.
f) Como a satisfação das pessoas é avaliada?	Realizar pesquisa de clima organizacional anual (formalizada).

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

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

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

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

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

to, as organizações começaram a perceber a existência de um novo fator de produção a ser gerenciado – as pessoas.

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

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

A implantação de práticas e ferramentas em gestão da qualidade é importante para a eliminação de deficiências e para a padronização de rotinas, sendo estas consideradas imprescindíveis para o desenvolvimento da organização em relação ao cumprimento de resultados. A proposta em gestão de pessoas apresentada nesse estudo sugeriu a adoção de práticas visando agregar vantagens competitivas para as empresas.

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

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

Outra abordagem é desenvolver estudos qualitativos, ou mesmo quantitativos, em outras redes de empresas associadas do mesmo mercado. Este processo pode contribuir para o entendimento do posicionamento do setor moveleiro frente às demandas do cenário competitivo do início do século XXI e da gestão de pessoas. Para essa abordagem pode ser utilizado o mesmo referencial teórico e mesmos instrumentos de pesquisa utilizados no estudo de caso dessa rede.

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

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

REFERÊNCIAS

- ALGARTE, V.; QUINTANILHA, D. **A história da qualidade e o programa brasileiro de qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Senai, 2000. 143 p.
- BOHLANDER, G., SNELL S., SHERMAN A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003. 547 p.
- CHELOTTI, R. Entrevista disponibilizada em ago. 2007, a internet. 2007. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=613/367/DesktopDefault.aspx?PageID=367>>. Acesso em: 10 jul. 2010.
- CHIAVENATO, I. **Falando de excelência e de pessoas**. Fundação Nacional da Qualidade, fev. 2010. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=2653/366/default.aspx>>. Acesso em: 10 jul. 2010.
- COOPER, D. R.; SHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.
- DIOGO, L. P. **Qualidade, qualidade total**. Guia RH: Portal de Recursos Humanos. 2010. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/p60.htm>. Acesso em: 26 jun 2010.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência®: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® / Fundação Nacional da Qualidade**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Série Cadernos de Excelência)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Classe Mundial**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2004.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Críticos de Excelência 2007**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2003.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **História**. 2010. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/site/315/default.aspx>>. Acesso em 28 jun. 2010.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistema de avaliação, compromisso com a excelência 2009/2010**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2010a.
- GOLEMAN, D; BOYATZIS, R; MCKEE, A. **O Poder da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005. 319 p.
- IBM. **Many Eyes. USA: International Business Machines Corp**, 2010. Disponível em: <http://www-958.ibm.com/software/data/cognos/manyeyes/>>. Acesso em: 26 jun. 2010.
- OLIVEIRA, O. J. (Org). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2004.
- PALADINI, E. P. et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PASCHOAL, L. **Gestão de pessoas nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

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

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

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

Artigo recebido em: 20/04/2011.

Aceito para publicação em 12/07/2011.