

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Sílvia Regina Weiss Torma

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**  
**PARA A GESTÃO DA QUALIDADE:**  
**estudo de caso em uma empresa de produtos**  
**para conservação de temperatura**

Porto Alegre

2013

Sílvia Regina Weiss Torma

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS  
PARA A GESTÃO DA QUALIDADE:  
estudo de caso em uma empresa de produtos  
para conservação de temperatura**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, modalidade Profissional, na área de concentração em Sistemas de Qualidade.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ângela de Moura Ferreira Danilevicz, Dr.<sup>a</sup>

Porto Alegre

2013

Sílvia Regina Weiss Torma

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A GESTÃO DA QUALIDADE:  
estudo de caso em uma empresa de produtos para conservação de temperatura**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ângela de Moura  
Ferreira Danilevicz, Dr.<sup>a</sup>**  
Orientador PPGEP/UFRGS

---

**Prof. José Luís Duarte Ribeiro**  
Coordenador PPGEP/UFRGS

**Banca Examinadora:**

Prof.<sup>a</sup> Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues, Dr.<sup>a</sup> (PPGEP/UFRGS)

Prof.<sup>a</sup> Ana Rita Facchini, Dr.<sup>a</sup> (PPGEP/UFRGS)

Prof. César Augusto Tejera De Ré, Dr. (PPGA/UFRGS)

*“Ainda bem que sempre existe outro dia e outros sonhos,  
e outros riscos, e outras pessoas, e outras coisas”.*

*Clarice Lispector*

*A minha mãe Rita,  
obrigada por tudo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha Orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ângela de Moura Ferreira Danilevicz, que me acolheu e estimulou, por ter perseverado em sua segura orientação, viabilizando a realização da pesquisa.

À empresa, por seu apoio na construção de meu aprendizado.

Às amigas Caren Megiolaro, Marcia Souza, Paula Vanessa e Silvia Bentancourt, pelo apoio constante e a presença fiel nos momentos mais difíceis desta caminhada.

Aos demais familiares, amigos e a todos que, de alguma forma, contribuíram com ideias, críticas, sugestões e apoio na realização deste projeto de pesquisa, o meu apreço.

Especialmente ao meu esposo, Jerônimo Oliveira, e aos meus pais, Rita Rosa e Werner Strahüber, exemplos de dedicação, o agradecimento por terem compreendido minha ausência, pois não há vitória sem luta.

## RESUMO

A gestão de pessoas é fator *sine qua non* no mundo corporativo, o qual se encontra em constante mutação. A justificativa deste estudo de caso considera ainda que é demandado às organizações perspicácia de maneira a se despirem de antigas fórmulas de sucesso e se reinventarem na busca da sobrevivência e, quiçá, do almejado crescimento. Cativar clientes, reduzir custos, manter elevados padrões de qualidade, produtividade e segurança se tornaram condições básicas para a continuidade dos negócios e não mais considerados suficientes como diferenciais competitivos. Neste contexto, a presente dissertação objetiva a identificação de práticas de Gestão de Pessoas que podem alavancar melhorias de qualidade. Inicialmente é realizada uma revisão sistemática através da qual são arroladas 10 práticas de Gestão de Pessoas que podem influenciar a Gestão da Qualidade. A seguir, essas práticas são classificadas em conformidade com o critério de excelência Valorização das Pessoas, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Por fim, as práticas são comparadas com as existentes em uma empresa fabricante de produtos para conservação de temperatura e é elaborado um diagnóstico de oportunidades, em função das lacunas (*gaps*) evidenciadas. Os resultados mostraram que das 10 práticas examinadas nenhuma é integralmente aplicada na empresa, 7 são aplicadas parcialmente e 3 não são adotadas. Espera-se que estes conhecimentos possam municiar a empresa em análise na operacionalização de ações que permitam transpor os seus desafios, os quais podem impactar em sua continuidade.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Pessoas. Gestão da Qualidade. Gestão de Recursos Humanos. Práticas de Gestão de Pessoas. Competitividade.

## **ABSTRACT**

*People Management is sine qua non factor in the corporate world, which finds itself in constant mutation. The justification for this case study considers that it is required of the organizations, a high level of perception in a sense of getting rid of old success recipes and reinventing themselves in a quest for survival, and hopefully, the sought for growth. Captivating clients, reducing costs, keeping high quality standards, productivity and security, become basic conditions for continuity of business and are no longer considered sufficient as competitive differentials. Given this context, the present essay aims at identifying practices of People Management that can leverage improvements in quality. Initially, a systematic review is performed, through which the practices of People Management are aligned, and which can influence quality management. Next, these practices are classified in conformity with the excellence concepts of Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Finally, the practices are compared to the existing ones in an enterprise of products to conserve the temperature and an opportunity diagnosis is elaborated. The results showed that of the 10 practices examined none are fully implemented in the company, 7 are partially applied and 3 are not adopted. It is hoped that this knowledge may equip the company in question, based on the noticed gaps, in a way of supporting the company being analyzed in the operating of actions, that allow transposing of its challenges, of which can impact in its continuity.*

**Keywords:** *Strategic Human Resource. Quality Management. Human Resource Management (HRM). Human Resource Practices. Competitiveness.*



## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 2.1 - Detalhamento da revisão sistemática.....	28
Figura 3.1 - Etapas do método de trabalho.....	71
Gráfico 2.1 - Ano de publicação dos documentos selecionados .....	34
Gráfico 2.2 - Tipologia dos documentos selecionados.....	34
Gráfico 2.3 - Idioma das fontes selecionadas .....	35
Gráfico 2.4 - Frequência das citações das práticas nas publicações.....	49
Gráfico 2.5 - Participação das Práticas no total de citações .....	50
Gráfico 2.6 - Número de práticas citadas por publicação .....	50

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 2.1 - Tipo de material .....	33
Quadro 2.1 - Classificação das práticas identificadas .....	37
Quadro 2.2 - Práticas de GP que contribuem para o aprimoramento da Qualidade.....	46
Quadro 3.1 - Classificação das práticas identificadas .....	79
Quadro 3.2 - Grau de atendimento da prática Desenvolvimento do Ser Humano .....	81
Quadro 3.3 - Grau de atendimento da prática Educação e Treinamento .....	82
Quadro 3.4 - Grau de atendimento da prática Liderança.....	83
Quadro 3.5 - Grau de atendimento da prática Forma de Atuação da GP .....	85
Quadro 3.6 - Grau de atendimento da prática Remuneração.....	87
Quadro 3.7 - Grau de atendimento da prática Incentivos .....	88
Quadro 3.8 - Grau de atendimento da prática Comunicação.....	89
Quadro 3.9 - Grau de atendimento da prática Gestão Participativa .....	90
Quadro 3.10 - Grau de atendimento da prática Qualidade de Vida do Trabalhador .....	92
Quadro 3.11 - Grau de atendimento da prática Outros Benefícios.....	93
Quadro 3.12 - Resumo de atendimento às práticas de GP pela empresa.....	94

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
BSC	<i>Balance Scorecard</i>
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento e Capacitação de Pessoal de Nível Superior
CCQs	Círculos de Controle da Qualidade
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
DOAJ	<i>Directory of Open Access Journals</i>
EnANPAD	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EnEGEP	Encontro Nacional da Engenharia de Produção
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GP	Gestão de Pessoas
GQ	Gestão da Qualidade
GQT	Gestão da Qualidade Total
iF	<i>International Forum Design Hannover</i>
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
NTEP	Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPDs	Pessoas Portadoras de Deficiência
Redalyc	<i>Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal</i>
RePEc	<i>Research Papers in Economics</i>
RH	Recursos Humanos
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEGeT	Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes
TPM	<i>Total Productive Maintenance</i>
TQC	<i>Total Quality Control</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>TEMA E OBJETIVOS .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>JUSTIFICATIVA DO TEMA E OBJETIVOS .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3</b>	<b>DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>18</b>
<b>1.5</b>	<b>ETAPAS DO TRABALHO .....</b>	<b>19</b>
<b>1.6</b>	<b>ESTRUTURA DO TRABALHO .....</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>PRIMEIRO ARTIGO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Classificação da Pesquisa .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Método para a Realização da Revisão Sistemática .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3</b>	<b>REVISÃO SISTEMÁTICA .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Planejamento da Revisão .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1.1</b>	<b>Objetivo ou questão de pesquisa .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1.2</b>	<b>CrITÉRIOS de seleção das fontes e das publicações .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1.3</b>	<b>Período e idioma das publicações .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1.4</b>	<b>Fontes e bases de dados .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.1.5</b>	<b>Palavras-chave .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.1.6</b>	<b>Método de busca das fontes e publicações .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.1.7</b>	<b>Análise e extração de dados .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.1.8</b>	<b>Sumarização dos resultados .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Condução da Revisão .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2.1</b>	<b>Condução das buscas .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2.2</b>	<b>Documentação .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Resultados da Revisão .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.3.1</b>	<b>Capacitação e desenvolvimento .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.3.2</b>	<b>Sistemas de trabalho .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.3.3</b>	<b>Qualidade de vida .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.3.4</b>	<b>Análise dos Resultados da Revisão .....</b>	<b>46</b>
<b>2.4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>2.5</b>	<b>REFERÊNCIAS DO PRIMEIRO ARTIGO .....</b>	<b>53</b>

<b>3</b>	<b>SEGUNDO ARTIGO .....</b>	<b>64</b>
<b>3.1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>3.2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade .....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Relação entre Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>70</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Classificação da Pesquisa.....</b>	<b>70</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Método do Trabalho.....</b>	<b>71</b>
<b>3.4</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>72</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Análise do Ambiente Externo.....</b>	<b>73</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Análise do Ambiente Interno.....</b>	<b>74</b>
<b>3.4.3</b>	<b>A Gestão de Pessoas na Empresa .....</b>	<b>75</b>
<b>3.5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>78</b>
<b>3.5.1</b>	<b>Revisão Sistemática de Práticas de Gestão de Pessoas que Contribuem para a Gestão de Qualidade.....</b>	<b>78</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Práticas de Gestão de Pessoas da Empresa <i>versus</i> Revisão Sistemática.....</b>	<b>80</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Identificação de Práticas de GP que podem Contribuir para a GQ no Cenário de Pesquisa .....</b>	<b>94</b>
<b>3.5.3.1</b>	<b>Capacitação e Desenvolvimento .....</b>	<b>96</b>
<b>3.5.3.2</b>	<b>Sistemas de Trabalho .....</b>	<b>96</b>
<b>3.5.3.3</b>	<b>Qualidade de Vida .....</b>	<b>97</b>
<b>3.6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>97</b>
<b>3.7</b>	<b>REFERÊNCIAS DO SEGUNDO ARTIGO .....</b>	<b>99</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
<b>4.1</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>104</b>
<b>4.2</b>	<b>SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>107</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>
	<b>APÊNDICE A - CHECK LIST DAS PRÁTICAS.....</b>	<b>123</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em busca da competitividade, a indústria nacional se utiliza de estratégias que possam lhe garantir maiores chances de perpetuação, por meio de ações que propiciem, por exemplo, a melhoria contínua de seus processos e a adequada gestão de pessoas. Somado a este cenário, o mercado nacional se encontra cada vez mais disputado em função do comportamento dos clientes, da presença de produtos estrangeiros e das demandas decorrentes de normativas governamentais.

Os clientes exigem preço e qualidade, pois contam com uma diversificada oferta. Os produtos estrangeiros ingressam no país a preços frequentemente abaixo dos nacionais, principalmente os de origem chinesa, apesar de acrescidos de sobretaxas por práticas de *dumping* - concorrência desleal configurada pela importação de produtos prontos a preços abaixo do custo referencial (BRASIL, 2011). Não raro, tais produtos são oriundos de sistemas produtivos que não estão sujeitos ao atendimento das cargas trabalhistas e tributárias vigentes em nosso país. Percebe-se também que, progressivamente, o governo brasileiro repassa suas obrigações para as empresas (FERRAZZO, 2006), tendo como um dos seus objetivos facilitar a ação fiscalizadora, submetendo-as ao cumprimento de diversas normas e regulamentos.

Em complemento, a oferta nacional de produtos para conservação de temperatura está em ampliação. O ingresso de novas fábricas, em geral, tem origem em empresas altamente capitalizadas que possuem capacidade ociosa e vêm neste segmento uma oportunidade de fartos e fáceis lucros. Saraiva e Teixeira (2009) reiteram este contexto e explicam que novos concorrentes também podem surgir de indústrias pouco ou nada relacionadas ao segmento, pois o crescimento das economias e o desenvolvimento tecnológico são capazes de aproximar as fronteiras entre as indústrias.

Visando ampliar as chances de sucesso de suplantar tais desafios, foram realizadas muitas pesquisas e foram desenvolvidas diversas ferramentas. Neste rol, um dos sistemas de produção mais debatidos é o Sistema de Produção Enxuta - prática de produção que considera como desperdício as despesas que não geram a criação de valor para o cliente final (LIKER, 2004) - cujo importante pilar está na busca da eliminação constante dos desperdícios. Tendo este sistema como base, a redução das perdas por não qualidade é fator de relevante influência no desempenho das empresas, pois a perda resultante dessa não qualidade é composta, entre outros elementos, por ineficiências decorrentes da produção fora das especificações, gerando custos de retrabalho, inspeções e sucateamento (ALBERTIN *et al.*, 1999). Entre as origens destas perdas, é destacada a falta de integração do operador que realiza o trabalho com o

sistema de garantia da qualidade. Ressalta-se, também, que é requerida a atuação de toda empresa no controle e inspeção da qualidade e que “a pouca interação dos operadores no processo de garantia da qualidade abre a possibilidade de numerosos produtos chegarem com defeito ao cliente final, visto que a auditoria é realizada por amostragem” (ALBERTIN *et al.*, 1999, p. 2).

Também em resposta aos desafios do ambiente externo, em meados dos anos 90, Wood Jr. já defendia que as corporações deveriam buscar agilidade na melhoria de seus processos, cientes das mudanças necessárias para acompanhar a evolução tecnológica e se manterem a frente dos seus concorrentes. Ele realçou a importância das empresas se concentrarem no atendimento às demandas dos clientes, tendo a qualidade no plano central e estando, por essa razão, mais suscetíveis ao comportamento e à motivação da sua força de trabalho (WOOD JUNIOR, 1995). Sendo este o cenário da atualidade, cada vez mais, as empresas precisam contar com as pessoas para que possam realizar as mudanças condizentes à realização de suas estratégias (CAMPOS FILHO, 2003).

Desta maneira, como ferramenta agregadora entre os demais subsistemas gerenciais, podem ser adotadas práticas de Gestão de Pessoas (GP) capazes de impactar em melhorias na qualidade nas empresas. A conexão entre a GP e a Gestão da Qualidade (GQ) também foi abordada por pesquisadores como Paladini (1998) que, ao estudar as bases históricas, salienta que a GQ estruturou sua modelagem levando em consideração o progresso das escolas da Administração, envolvendo elementos, como por exemplo, os recursos humanos, pela importância das ações coletivas no esforço pela qualidade.

Em outra fronteira, Gonçalves e Santos (2005), ao realizarem diagnóstico da GP nas indústrias, destacaram que as pessoas não são mais consideradas simples recursos e que, agora, são diferenciais competitivos eficazes, com potencial para alavancar o alcance das estratégias organizacionais. Outros autores como Facchini (2007), Lacombe e Albuquerque (2008) também contribuíram com o estudo das inter-relações entre as práticas de GP e os resultados organizacionais.

Por sua vez, Saldarriaga Ríos (2008) retoma, enquanto premissa, que a GP é um dos fatores determinantes da competitividade. Entretanto, ressalta a potencial existência de riscos advindos da tendência de adoção de práticas embasadas meramente no sucesso em outros ambientes. Em complemento, Freitas, Jabbour e Oliveira (2011) discorrem que a união entre as áreas de GP e GQ traz consigo atributos relevantes a partir da integração do compromisso das pessoas com os desafios das empresas.

Integrando as práticas de Gestão de Pessoas, também os benefícios têm seu valor reconhecido como estímulo comportamental que contribui para a promoção da qualidade de vida dos trabalhadores. Especialistas observam a importância dos benefícios de reconhecimento e incentivo e conectam estas questões com o grau de envolvimento de suas equipes (LAMBERT, 2013). Assim, “é preciso promover o desenvolvimento de um ambiente de negócios que equilibre resultados com o bem-estar dos colaboradores” (MENARD, 2013, p. 22).

Por fim, a identificação da interação entre a GP e a GQ pode ser considerada relevante ferramenta no processo de manutenção da capacidade de concorrência, considerado tanto o contexto atual dos desafios empresariais quanto, em particular, o da empresa foco deste estudo.

## **1.1 TEMA E OBJETIVOS**

O tema do presente trabalho abarca a Gestão de Pessoas e a relevância das suas práticas sob o enfoque da qualidade. O estudo considerou como base o critério de excelência Valorização das Pessoas da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Neste contexto, o objetivo geral do estudo é o de identificar práticas de Gestão de Pessoas para a melhoria da Gestão da Qualidade em processos produtivos de bens e serviços. Em função do propósito geral do trabalho, traçaram-se como objetivos específicos: *i*) a realização de uma revisão sistemática das práticas de Gestão de Pessoas que contribuem para a qualidade; e *ii*) a elaboração de um diagnóstico de oportunidades de melhoria em Gestão de Pessoas para o aprimoramento da qualidade na empresa alvo.

## **1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA E OBJETIVOS**

Apesar do tema Gestão de Pessoas ser um assunto há muito debatido, as questões humanas ainda demandam ações por parte das organizações. Isto se justifica, entre outras razões, pela sinergia entre as práticas de GP e a *performance* organizacional (MACDUFFIE, 1995; DOMÍNGUEZ SANTIAGO; FERNÁNDEZ GUERRERO, 2010; FIUZA *et al.*, 2011; FREITAS; JABBOUR; OLIVEIRA, 2011), uma vez que o recurso humano é o agente principal dos processos de qualidade. Estas questões reforçam a importância do reconhecimento do valor do recurso humano como condição para viabilizar às empresas uma participação consistente e duradoura nos mercados em que atuam.



A Qualidade, por sua vez, também é palco de diversas pesquisas. Em grande parte, pelo seu relacionamento com a satisfação, retenção dos clientes e impacto em resultados. A inadequação frente às expectativas do mercado é uma das razões para o fracasso dos produtos. Desta maneira, cada vez mais, as empresas se ressentem da necessidade de conhecer seu público-alvo visando aperfeiçoarem-se nos interesses, expectativas e percepções por eles valorizadas (OLIVER, 2010). Cabendo ainda ressaltar que a garantia da qualidade é uma das funções fundamentais da empresa (CAMPOS, 2004).

De um ponto de vista mais amplo, ao revisitar o referencial teórico sob a forma de uma revisão sistemática, o trabalho contribui academicamente ao identificar uma série de práticas que são amplamente abordadas na literatura específica e que interligam a Gestão de Pessoas à Gestão da Qualidade, apoiando desta forma a sustentabilidade dos resultados organizacionais tendo como essência a diferenciação e a redução de custos.

A indústria nacional está inserida em um mercado globalizado que tem por aliada uma política cambial que propicia o ingresso de produtos estrangeiros (LACERDA; NOGUEIRA, 2008). Em complemento, as empresas se defrontam com elevadas demandas por: recursos financeiros; profissionalização executiva; clara determinação do plano estratégico; práticas alinhadas às filosofias de gestão; investimentos em novos produtos, processos e tecnologias; e recursos humanos capazes de fazer a diferença na superação destes desafios. Todos estes elementos são fatores relevantes para a continuidade dos negócios e manutenção do crescimento sustentável das companhias.

A indústria de produtos que conservam a temperatura também se depara com este cenário que demanda uma reação do setor, tornando o caminho da qualidade uma importante ferramenta no enfrentamento da concorrência. Tais motivos levaram à definição do tema desta dissertação, na intenção de proporcionar à empresa um caminho de oportunidades em GP.

A aplicabilidade da análise também tem por base as fragilidades estratégicas da organização em questão. Apesar de reconhecida no mercado em que atua como ícone de qualidade, tendo este atributo como um pilar conceitual, a empresa se defronta com custos não competitivos e elevados índices de perdas e retrabalhos, em grande parte, decorrentes da variabilidade e pouca confiabilidade nas diversas etapas de produção. Muitas destas questões podem ter conexão com as práticas de Gestão de Pessoas que demandam revisão, pois a base da qualidade está fundamentada no ser humano (VIEIRA FILHO, 2007). Pelo apresentado, surge como questão de pesquisa: quais as práticas de Gestão de Pessoas que podem contribuir para a Gestão da Qualidade dado um ambiente industrial? A partir deste questionamento, busca-se a promoção do alinhamento entre a estratégia da organização, as demandas internas

e as práticas de Gestão de Pessoas, de modo a repercutir na melhoria da qualidade dos processos e produtos da empresa.

### **1.3 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO**

Em decorrência da implementação de melhorias na qualidade ocorrem reduções nas perdas, entretanto, cabe salientar que não se pretende abordar nesta dissertação o impacto financeiro dos benefícios destas melhorias. Da mesma maneira, não será analisada a viabilidade econômica das oportunidades apresentadas, uma vez que suas aplicações dependem do plano estratégico da empresa. Igualmente, mesmo sendo evidente a influência do cenário macro econômico sobre a oferta e demanda de mão-de-obra, não foram objeto desta dissertação as relações de interdependência entre os indicadores econômicos e os indicadores de Gestão de Pessoas. Por fim, visando a simplificação didática para as finalidades desta pesquisa, não se tratou conceitualmente as diferenças entre a Gestão da Qualidade e a Gestão da Qualidade Total, optando-se neste estudo pela adoção da expressão “Gestão da Qualidade”.

### **1.4 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Pelas características observadas no planejamento e execução da pesquisa, quanto a sua natureza, enquadra-se como aplicada por procurar solucionar problemas a partir dos seus resultados (SILVA; MENEZES, 2005). Para se alcançar os resultados, o problema foi abordado de forma qualitativa, tanto no levantamento das práticas na revisão sistemática quanto na comparação com as existentes na empresa, de forma subjetiva (SILVA; MENEZES, 2005). No entanto, como apresentado por Boente e Braga (2004), mesmo lidando com dados qualitativos, busca-se alguma medida que possa ser utilizada para evidenciar as comparações. A pesquisa é considerada exploratória, no que se refere aos objetivos, pois se procura compreender o fenômeno (GIL, 2007). Já os procedimentos adotados se direcionam para um estudo de caso de uma organização industrial do setor de produtos para conservação da temperatura, porém, em um primeiro momento, fortemente marcado por pesquisas em fontes bibliográficas (GIL, 2007).

## 1.5 ETAPAS DO TRABALHO

O estudo foi elaborado em etapas. Inicialmente, e que se constitui fundamentalmente no primeiro artigo, foi realizada uma revisão sistemática das práticas de Gestão de Pessoas que se relacionam com a melhoria da Gestão da Qualidade. A revisão sistemática seguiu o roteiro proposto por Sampaio e Mancini (2007) e foi estruturada em Planejamento, Condução e Resultados. Na fase de planejamento, foram definidos os critérios metodológicos da revisão, com destaque para o objetivo ou questão de pesquisa, seleção das fontes e das publicações, período e idioma das publicações, fonte e bases de dados, palavras-chave, método de busca das fontes e publicações, análise e extração de dados e, por fim, sumarização dos resultados. Para a classificação das práticas encontradas na revisão sistemática, utilizou-se como base o Critério de Excelência Valorização das Pessoas, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o qual permitiu identificar e categorizar as práticas contempladas nos textos coletados. A seguir, procedeu-se ao planejamento e levantamento bibliográfico mediante a adoção dos preceitos metodológicos de uma revisão sistemática.

Em continuação, procedeu-se à análise da indústria de produtos que mantêm a temperatura, caracterizando-se em um estudo de caso. Nesse sentido, foram levantados aspectos do ambiente externo, tais como a crescente concorrência, a composição e as características dos competidores deste segmento industrial e as demandas legais. Igualmente, no ambiente interno, também foram considerados aspectos relacionados à caracterização da empresa em análise, tais como a estratégia e a cultura.

Para atingir os objetivos do trabalho, por meio de uma pesquisa documental, levantaram-se as práticas de GP adotadas na empresa, o que permitiu a elaboração do seu diagnóstico. O levantamento do contexto atual da GP na empresa consistiu da análise de documentos públicos, tais como: página oficial da empresa, do Governo Federal e Estadual na *web*. Também foram analisados documentos internos, tais como: manual de integração, pesquisa interna de satisfação, divulgação em murais, material da CIPA, relatórios disponibilizados pela empresa com informações sobre o efetivo, acompanhamento de faltas, pedidos de desligamentos e plano ergonômico, dentre outros, além de um *check list* das práticas resultantes da revisão sistemática que serviu como instrumento para o levantamento das práticas empregadas pela empresa. O conjunto de práticas existentes possibilitou entender o funcionamento da Gestão de Pessoas na empresa foco do estudo.

Na estruturação do método de trabalho apresentou-se o detalhamento dos procedimentos e também a forma como foram identificadas as oportunidades de melhoria

através da adoção de práticas de GP e que levaram à etapa final da pesquisa. Nesse ponto, foram apresentadas práticas de GP pesquisadas e que podem ser adotadas pela empresa para melhorias na Gestão da Qualidade. As oportunidades de melhoria resultaram da comparação entre as práticas existentes e aquelas previamente identificadas. As práticas apontadas como oportunidades foram compostas a partir da realidade percebida da organização estudada.

Assim, através de cada etapa, permitiu-se conhecer melhor a indústria que produz conservadores de temperatura e evidenciar problemas de qualidade que pudessem ser minimizados pela adoção de determinadas práticas de Gestão de Pessoas. As oportunidades em GP também consideraram o cenário interno e externo da instituição com vistas ao aprimoramento da Gestão da Qualidade.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho é estruturado no formato de artigos científicos. Desta maneira, esta dissertação é composta de quatro seções. Na primeira seção, introdução, são apresentados os fundamentos que nortearam o trabalho, que se desdobram em dois artigos, constituindo-se em estágios para atingir o propósito geral pretendido com esta dissertação. A segunda seção apresenta o artigo 1, que consiste na revisão sistemática de práticas de Gestão de Pessoas que afetam positivamente a qualidade, no seu sentido mais amplo. A terceira seção traz o artigo 2, onde as práticas identificadas anteriormente são comparadas com as práticas do caso real de uma indústria de produtos para conservação da temperatura. A partir do que foi observado, procedeu-se a análise de oportunidades de melhorias. A seção 4 corresponde às considerações finais e apresenta as conclusões resultantes do estudo e a sugestão de futuras pesquisas. Para finalizar, como apêndice, é apresentado o instrumento de levantamento de dados aplicado na empresa estudada.

## 2 PRIMEIRO ARTIGO

### IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS QUE CONTRIBUEM PARA O APRIMORAMENTO DA QUALIDADE

Sílvia Regina Weiss Torma ([silviatorma@gmail.com](mailto:silviatorma@gmail.com))

Ângela de Moura Ferreira Danilevicz ([angelamfd@producao.ufrgs.br](mailto:angelamfd@producao.ufrgs.br))

Artigo submetido à Gestão e Produção, São Carlos, em 10/03/2013.

#### RESUMO

O mercado de produtos industrializados apresenta-se acirrado, contribuindo com esta constatação, os produtos importados concorrem livremente com a indústria nacional e, muitas vezes, em bases desiguais. A inovação e a rapidez de resposta são demandas constantes dos clientes. A empresa, na luta pela conquista e manutenção desses clientes, tem na Gestão de Pessoas um fator sensível para o alcance dessas exigências de qualidade. O presente trabalho objetiva a identificação das práticas de Gestão de Pessoas que contribuem para o aprimoramento da qualidade. O levantamento realizado seguiu os preceitos da revisão sistemática, valendo-se de publicações nacionais e internacionais dos últimos cinco anos, com sua redação em português, inglês ou espanhol, a partir de um conjunto de palavras-chave previamente definidas. Foram levantados 325 documentos e selecionados 75, nos quais se identificaram dez práticas de Gestão de Pessoas que foram classificadas segundo o critério Valorização das Pessoas da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em três critérios: Capacitação e Desenvolvimento, Sistemas de Trabalho e Qualidade de Vida. A partir desta análise verificou-se que cinco ou mais práticas são indicadas em 83% dos estudos. Por fim, apresentam-se as considerações finais acerca da aplicabilidade das dez práticas, à luz dos achados da pesquisa, para a melhoria da qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gestão da Qualidade. Práticas de Gestão de Pessoas. Gestão Estratégica de Pessoas. Fundação Nacional da Qualidade.

#### *IDENTIFICATION OF PERSONNEL MANAGEMENT PRACTICES THAT CONTRIBUTE TO QUALITY IMPROVEMENT*

#### **ABSTRACT**

*The market of industrial products presents itself intricate, and in addition to this, imported products compete freely with the national industry and, seldom, on the basis of unfair competition. Innovation and quick response are constant demands of the customers. The enterprise, in the battle for the conquest and maintenance of customers, finds in Personnel Management a sensitive factor for the achievement of such growing demands in quality. This project aims to identify Personnel Management Practices that contribute to the improvement in the quality. The survey followed the precepts of systematic reviews in national and international publications, in the last five years, in Portuguese, English and Spanish and uses a set of keywords that were preselected. 75 out of 325 documents were selected, and out of these, ten Personnel Management Practices were identified and classified according to the*

*guidelines of the Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) on three criteria: Training & Development, Work Systems and Quality of Life. Originating from this analysis, it was verified that five or more practices are indicated in 83% of the studies. Conclusively, final considerations are brought to light in regards of the suitability of these ten practices, revealed in the findings of this research, for the improvement of the quality in productive environments.*

**Keywords:** *Human Resource Management (HRM). Quality Management. Human Resource Practices. Strategic Human Resource. Fundação Nacional da Qualidade (National Quality Foundation).*

## 2.1 INTRODUÇÃO

Os primeiros registros da evolução histórica da área de Gestão de Pessoas (GP), segundo Ivancevich (2008), ocorreram na Inglaterra, onde trabalhadores de curtumes e outros artesãos se organizaram formando associações. Com a Revolução Industrial, no final do século XVIII, esta área contribuiu significativamente na formação das bases para a sociedade industrial. Nessa época surgiu um novo tipo de funcionário, uma vez que o chefe não era, necessariamente, o proprietário da empresa.

No século XIX, Taylor e Fayol, singulares representantes da gestão científica, dedicaram suas pesquisas ao aperfeiçoamento do trabalho, através dos estudos de métodos, tempos, movimentos e especialização. Já no início do século XX, a Psicologia Industrial possibilitou a aplicação dos princípios psicológicos visando ampliar a capacidade do trabalhador de apresentar desempenho com eficácia e eficiência. (GIL, 2008; IVANCEVICH, 2008). O efeito da evolução tecnológica, o desenvolvimento das organizações e o surgimento dos sindicatos deram origem ao conceito de Departamento de Pessoal (IVANCEVICH, 2008).

Por volta de 1920, as empresas já se ressentiam dos conflitos entre elas e os empregados. Também nessa época foram realizados estudos que reforçaram a importância da interação social e da satisfação dos empregados. Em meados de 1925, já se indicava a necessidade de maior investigação da motivação humana, reforçando a importância do estudo do comportamento (MOLLER, 1999). Até a década de 1960, característica da gestão tradicional, a área de Pessoal ainda era basicamente dedicada às operações clássicas dos subsistemas de Recursos Humanos: recrutamento e seleção; movimentação, treinamento e desenvolvimento; remuneração, benefícios e relações de trabalho (GIL, 2008; IVANCEVICH, 2008; MASCARENHAS, 2009).

Somente por volta dos anos oitenta, após mais de trinta anos de estudos e esforços que resultaram em reconhecidas melhorias na qualidade técnica de produtos, foi iniciado o estudo da relação entre a qualidade e o comportamento humano. Segundo Moller (1999), que também destaca que a qualidade da mão-de-obra é a essência para os demais tipos de qualidade e afirma que a inspiração das pessoas envolvidas na produção de bens e serviços é tão importante quanto a satisfação das expectativas do cliente.

O progresso dos estudos sobre o comportamento humano nas áreas de Antropologia e Psicologia Aplicada trouxe para o contexto atual a hierarquia de necessidades propostas por Maslow - teoria na qual as necessidades humanas podem ser hierarquizadas (MASLOW, 1975). A identificação dessas necessidades possibilitou a evolução das práticas de GP visando satisfazê-las através de melhores condições de trabalho, remuneração, alimentação, trabalho em grupo, contexto de trabalho desafiador e reconhecimento, garantindo, assim, maior produtividade e qualidade (MASCARENHAS, 2009).

Albuquerque e Leite (2009) observam que a década de 90apontou uma nova visão para a estratégia de negócios e a importância dos sistemas de Recursos Humanos (RH). Essa nova ênfase reconhece o fator humano como fonte de vantagem competitiva e orienta a gestão de RH como ativo estratégico nas perspectivas de pessoal, de remuneração e de alto desempenho. Dessa maneira, a gestão estratégica de pessoas consiste no alinhamento das diretrizes de GP aos desafios da empresa e compreende, entre outros fatores, a importância do recurso humano, do desenvolvimento e da gestão de competências, da gestão da cultura, da atração e manutenção de talentos, do trabalho em equipe e da ética no trabalho. Os autores concluem, nesse enfoque, que a administração de RH passou a ter seus desafios ampliados de modo a visualizar a conquista das metas da organização, em consonância com os objetivos individuais, alcançando eficiência, eficácia e efetividade.

Dutra (1996) apresenta a importância da gestão estratégica de Recursos Humanos, via administração de carreiras, como instrumento conceitual e técnico que compõe as práticas de GP. Também a participação do conhecimento humano na manutenção da competitividade das organizações já é considerada um recurso dos mais importantes (CAMPOS, 2004b). O aperfeiçoamento dos modelos de GP busca a compatibilidade entre as demandas estratégicas e o comportamento organizacional. Esses novos modelos revelam um diferencial competitivo através do aporte do capital intelectual que representa a importância do fator humano na aprendizagem organizacional (MASCARENHAS, 2009).

Ainda que diversos estudos apontem a relevância da GP para a consecução das metas e sustentação do crescimento das empresas, não raro, muitos gestores deixam de valorizar

adequadamente esta área. Estudo realizado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos ressalta o descompasso entre a literatura e a realidade organizacional (HANASHIRO, 2007). Facchini (2007) observa a dificuldade das organizações em visualizar os benefícios do investimento no recurso humano e explica que uma das prováveis causas dessas contradições pode ser a dificuldade de identificação do grau de influência entre a gestão de Recursos Humanos e o desempenho da empresa. Reforça este fato a constatação de que as práticas de GP têm maior ou menor prioridade de acordo com os resultados financeiros das empresas, ocorrendo redução nos investimentos em pessoas quando ocorrem problemas financeiros (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008). Outra evidência pode ser verificada em empresas que se preparam para suplantam a concorrência via aplicação de recursos financeiros em infraestrutura física e modernização tecnológica de processos e de equipamentos, relegando a um segundo plano a importância de investimentos na área de GP. Completando este cenário, também é comum considerar a aplicação de recursos em GP como despesa ao invés de investimento.

Contudo, observam-se mudanças na mentalidade de alguns gestores, especialmente quando deixam de realizar suas análises de desempenho exclusivamente baseados em resultados financeiros e passam a agregar novos critérios a sua tomada de decisão (MARTINS, 2011). Corroborando esta atitude, sob o prisma da Gestão da Qualidade (GQ), a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) recomenda os critérios de seu modelo, que compõem o alicerce de requisitos inerentes à excelência em gestão. São eles: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura e inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social (FNQ, 2010).

Os modelos de excelência são preceitos de melhor desempenho baseados em critérios observados nas melhores práticas organizacionais (SARAIVA; TEIXEIRA, 2009). Atualmente, na era da inovação, ressalta-se ainda mais a importância das pessoas no processo criativo que fundamenta a sobrevivência e a evolução das organizações. Os mercados globais e a rápida e progressiva evolução tecnológica resultaram em significativo crescimento da concorrência, demandando das empresas agilidade em seus processos. Essa entrada de novos concorrentes nacionais e internacionais e a ampliação das opções de produtos no mercado, entre outros fatores, ocasionaram o aumento do nível de exigência dos clientes que buscam produtos de qualidade a preços competitivos.



Juran e Gryna (1991) conceituam qualidade como adequação ao uso, considerando a satisfação com o produto e a ausência de falhas. A definição remete à lógica de atendimento das expectativas do cliente, onde o produto é aquilo que contém o conjunto de atributos desejados. Porém, num ambiente de competitividade, quando o número de opções cresce, o grau de exigência do cliente tende a se elevar. Paladini (1997) apresenta que a qualidade é mais do que uma estratégia ou um conjunto de técnicas aplicadas aos produtos e processos é uma decisão traduzida em práticas que norteiam o dia-a-dia da organização. O autor também enfatiza que essas práticas viabilizam a oferta de recursos para que as pessoas possam desenvolver suas funções de modo competente e alinhado aos objetivos da empresa. Apesar dos esforços para o atendimento das elevadas exigências dos clientes, associado ao incalculável impacto na imagem, é comum o tratamento da não qualidade responder por perdas que representam mais de 20% do faturamento das empresas (MOLLER, 1999).

Dessa maneira, a qualidade se tornou vital para a manutenção, a conquista de mercado e a sobrevivência das organizações. Campos (1990) registra que a competitividade está fortemente relacionada também à qualidade e não somente ao preço. E o autor reforça: “A garantia da sobrevivência é decorrente da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta, da qualidade” (CAMPOS, 2004a, p.7). Para atender a essas exigências, as organizações se deparam com a necessidade de aprimorar produtos e processos produtivos. Composto o desafio de manutenção do crescimento, as empresas se defrontam com práticas de Gestão de Pessoas que requerem aperfeiçoamento, também por sua cooperação com o sistema de Gestão da Qualidade.

Cabe salientar que, mesmo em processos com elevado grau de tecnologia e automação, o fator humano continua sendo crítico e determinante para a qualidade de produtos e processos. Para que uma empresa seja competitiva, segundo Campos (1990), é imperativo que ocorra tanto a constante modernização dos equipamentos quanto o contínuo aprimoramento dos Recursos Humanos. O autor também ressalta a importância do equilíbrio entre o aporte de capital e o aporte de conhecimento como fundamentais para o sucesso das organizações (CAMPOS, 2004a).

No Brasil, o estudo da relação entre as práticas de Recursos Humanos e o desempenho organizacional foi abordado por diferentes autores a exemplo dos estudos de Lacombe e Albuquerque (2008) e de Facchini (2007). Internacionalmente, essa coerência também foi estudada por pesquisadores como Banker *et al.* (1996) e Youndt *et al.* (1996). Os primeiros verificaram que a prática de times de trabalho melhorou a qualidade e a produtividade em manufaturas do segmento eletromecânico e os últimos associaram os sistemas de Recursos

Humanos e a estratégia de qualidade de produção. Contudo, muitas vezes, ainda persiste a rara consciência de que o investimento em práticas de GP contribui para a melhoria do desempenho associado à qualidade de produtos e nem sempre as organizações possuem ações alinhadas entre essas duas áreas.

Dessa maneira, o presente trabalho objetiva a identificação de práticas de Gestão de Pessoas que contribuem para a qualidade, por meio da realização de uma revisão sistemática. Como resultados, apresentam-se as práticas de GP, sua classificação considerando o critério de excelência Valorização das Pessoas, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e os autores que trataram delas em seus trabalhos. O estudo se justifica por estar a indústria nacional inserida em um mercado globalizado e suscetível a uma política cambial que, segundo Lacerda e Nogueira (2008), possibilita o ingresso de produtos estrangeiros. Essas evidências demandam uma reação do setor e o caminho da qualidade pode ser uma opção para enfrentar a concorrência.

O artigo está estruturado em quatro seções: na primeira, encontra-se a introdução do problema de pesquisa; na segunda seção é evidenciado o método selecionado para a realização da revisão sistemática sobre práticas de GP; na terceira seção, é apresentada a revisão sistemática propriamente, onde também estão expostos os resultados; e na quarta seção são apresentadas as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

## **2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção contém o detalhamento dos procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa, desdobrando-se em classificação da pesquisa e método para a realização de revisão sistemática.

### **2.2.1 Classificação da Pesquisa**

A partir do delineamento, trata-se de uma pesquisa teórica. A finalidade deste tipo de pesquisa é reunir e compreender diferentes abordagens sobre um tema ou questão de interesse (TACHIZAWA; MENDES, 2006). Em relação à abordagem do problema o foco é qualitativo, pois as análises se baseiam em referencial teórico, pesquisa de práticas e abordagens não numéricas, oportunizando uma ampla visão na análise dos fenômenos estudados (GODOY, 1995; MILES; HUBERMAN, 1994; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Em relação aos objetivos, a pesquisa realizada é exploratória, o que possibilita ao pesquisador o

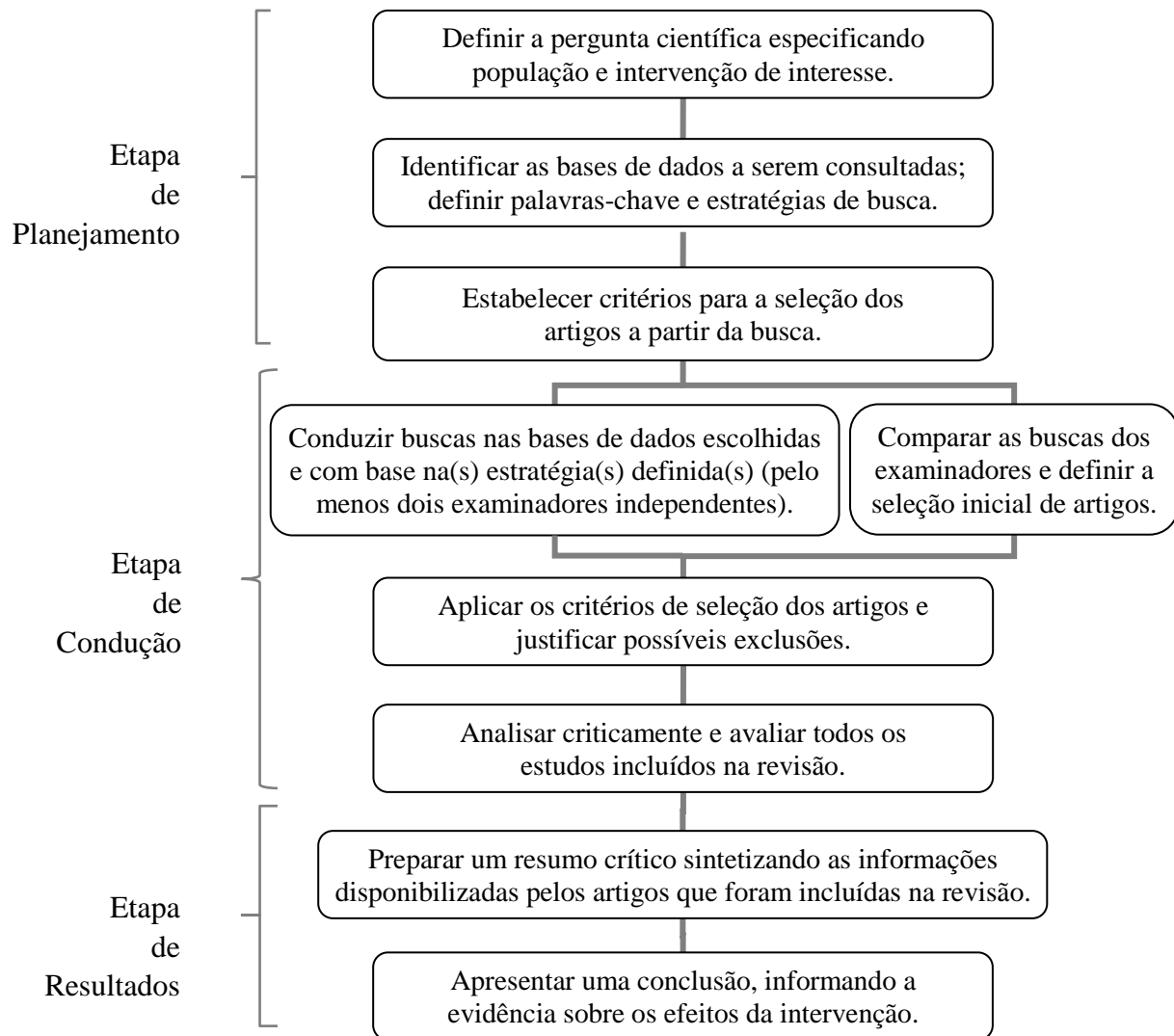
entendimento das questões de análise (GIL, 2007). Por fim, os procedimentos técnicos utilizados têm por base a pesquisa bibliográfica, via revisão sistemática, viabilizando a identificação das práticas de GP que contribuem para o aprimoramento da qualidade.

### **2.2.2 Método para a Realização da Revisão Sistemática**

A revisão bibliográfica sistemática é um meio de identificar, avaliar e interpretar a pesquisa existente para a análise de uma questão particular (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011; KITCHENHAM; CHARTERS, 2007; WAZSLAWICK, 2009; WEBSTER; WATSON, 2002). Este método é amplamente utilizado em áreas como a da Saúde e a de Engenharia. A revisão sistemática, por ser metódica e replicável, permite ao pesquisador a análise global e eficiente de uma grande quantidade de informação, substituindo a pesquisa primária e possibilitando conclusões confiáveis (COOK; MULROW; HAYNES, 1997; MULROW, 1994). Entre as suas principais características estão: as abrangentes fontes de pesquisa, a aplicação uniforme de critérios e a avaliação pormenorizada dos dados coletados (MAFRA; TRAVASSOS, 2006).

A escolha pela revisão sistemática, conforme reiterado por Magnago e Echeveste (2011), permite a consolidação das análises já existentes sobre o tema-alvo. O roteiro utilizado neste estudo é composto pelas fases de: entrada ou planejamento da revisão; processamento ou condução da revisão; e saída ou publicação dos resultados (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011; CROSSAN; APAYDIN, 2010; KITCHENHAM; CHARTERS, 2007; LEVY; ELLIS, 2006; TRANSFIELD; DENYER; SMART, 2003).

A Figura 2.1 apresenta o roteiro da revisão sistemática desenvolvido por Sampaio e Mancini (2007) utilizado neste trabalho. Na continuação, encontra-se o detalhamento das atividades das etapas organizadas em subseções denominadas Planejamento da Revisão, Condução da Revisão e Resultados da Revisão.

**Figura 2.1 - Detalhamento da revisão sistemática**

Fonte: Sampaio e Mancini, 2007.

### 2.3 REVISÃO SISTEMÁTICA

Esta seção contém os pormenores da realização da revisão sistemática, como já mencionado, estruturado em Planejamento, Condução e Resultados (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011; CROSSAN; APAYDIN, 2010; KITCHENHAM; CHARTERS, 2007; LEVY; ELLIS, 2006; MAFRA; TRAVASSOS, 2006; SAMPAIO; MANCINI, 2007; SOUSA; RIBEIRO, 2009; TRANSFIELD; DENYER; SMART, 2003).

### **2.3.1 Planejamento da Revisão**

O planejamento consiste na composição da metodologia da revisão sistemática (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011).

Na análise da qualidade metodológica das publicações, é apropriado considerar as possíveis fontes de erros que podem interferir no resultado da revisão devendo ser excluídos os estudos de baixa qualidade ou que apresentam informações repetidas (SAMPAIO; MANCINI, 2007). É recomendado que a realização da pesquisa seja feita por etapas, selecionando a base de dados via título, resumo e arquivo completo. Desta forma, é possibilitado o contato gradual do investigador com o tema pesquisado, reduzindo os riscos de uma filtragem incorreta (LOPES; FRACOLLI, 2008).

#### **2.3.1.1 Objetivo ou questão de pesquisa**

O objetivo da revisão sistemática consistiu na pesquisa das práticas de GP que contribuem para o aprimoramento da qualidade.

#### **2.3.1.2 Critérios de seleção das fontes e das publicações**

As pesquisas selecionadas consideraram: *i)* indicação de especialistas; *ii)* relacionamento com o tema; *iii)* qualidade técnica, com ênfase nos critérios da avaliação *Qualis* – Capes, triênio 2010-2012, considerados os estratos superiores ao conceito B4, nas áreas de Administração, Psicologia e Engenharias III; *iv)* citação em estudos preliminares; *v)* relevância da fonte em que a publicação foi divulgada com base na quantidade de publicações, visibilidade, internacionalização e fator de impacto, utilizado em maior escala em publicações internacionais; e *vi)* bibliografia de referência na área de GP e GQ.

#### **2.3.1.3 Período e idioma das publicações**

Foram consideradas as publicações divulgadas nos últimos cinco anos disponíveis nos idiomas português, inglês e espanhol.

### 2.3.1.4 Fontes e bases de dados

As fontes escolhidas foram do tipo monográfico (livros, teses, dissertações), bases de dados e periódicos. A seguir as fontes selecionadas para a pesquisa:

- i. As monográficas incluíram: livros acadêmicos, teses, dissertações, artigos e publicações de reuniões científicas, *papers* de conferências e anais de congressos, tais como: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), Encontro Nacional da Engenharia de Produção (EnEGEP) e Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT).
- ii. Bases de pesquisas, preferencialmente indexadas e revisadas em pares (*peer-reviewed*), tais como: Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*, *ISI Web of Knowledge*, Portal Brasileiro de Informação Científica da Coordenação de Aperfeiçoamento e Capacitação de Pessoal de Nível Superior (Capes), *ProQuest Academic Research Library*, *Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal (Redalyc)*, *Research Papers in Economics (RePEc)*, e *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*.
- iii. Periódicos científicos nacionais, preferencialmente com comitê de revisores e indicados por especialistas, tais como: *Brazilian Administration Review*, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração Mackenzie, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Revista Cadernos de Pesquisa, Revista de Ciências da Administração, Revista de Economia Contemporânea, Revista Eletrônica de Administração, Revista Eletrônica Produção & Engenharia, Revista Eletrônica de Gestão Operacional, Revista Gestão & Produção, Revista Produção e Revista Produto e Produção.
- iv. Periódicos científicos internacionais (*journals*), preferencialmente com comitê de revisores e indicados por especialistas, tais como: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Environmental Quality Management*, *Espacios*, *Human Relations*, *Human Resource Development International*, *International Journal of Human Resource Management*, *International Journal of Quality and Reliability Management*, *Journal of Applied Psychology*, *Management International Review*, *Personnel Journal*, *Personnel Psychology*, *Strategic Management Journal*.

### **2.3.1.5 Palavras-chave**

As pesquisas nas bases de dados consideraram as palavras-chave visando identificar o objeto da revisão sistemática. Com base nesta premissa, foram consideradas, isoladas e/ou combinadas, as seguintes expressões: “práticas de GP e qualidade”, “gestão de pessoas”, “gestão da qualidade”, “relacionamentos entre GP e GQ”, “políticas em GP”, “comportamento organizacional”, “gestão estratégica de pessoas”, “aspectos humanos da qualidade”, “qualidade através das pessoas”, assim como suas versões para os idiomas inglês e espanhol.

### **2.3.1.6 Método de busca das fontes e publicações**

As buscas perduraram por um período de seis meses. Na pesquisa local em biblioteca foram considerados o critério de relevância e a conexão com o tema pesquisado. Com o foco principal em bases digitais disponíveis na Internet, foram realizadas buscas por periódicos, bases de dados e buscas cruzadas. A análise das publicações considerou duas fases de filtragem: a primeira baseada na leitura do título, do resumo e das palavras-chave e a segunda baseada na leitura da introdução e da conclusão. Posteriormente, as publicações foram selecionadas e catalogadas.

### **2.3.1.7 Análise e extração de dados**

As publicações foram selecionadas respeitando-se os critérios da revisão. Os dados também foram analisados criticamente, avaliando-se o ineditismo, a frequência das práticas e o número de citações em outras pesquisas. As exclusões foram tabuladas e justificadas; elas se encontram na seção 2.3.2.2 Documentação.

### **2.3.1.8 Sumarização dos resultados**

Os dados das pesquisas foram sintetizados em um quadro através do qual se buscou a realização do objetivo da revisão: identificar as práticas de GP que contribuem para o aprimoramento da qualidade. O quadro foi composto de forma a evidenciar as práticas e os autores selecionados que as abordaram em seus estudos, e é apresentado na seção 2.3.3 Resultados da revisão.

### **2.3.2 Condução da Revisão**

Kitchenham e Charters (2007) sugerem que a condução da revisão seja composta pela seleção das publicações, a partir das fontes pesquisadas, de acordo com os critérios definidos para consideração ou exclusão da análise. Crossan e Apaydin (2010), em alinhamento com Conforto, Amaral e Silva (2011), resumem as fases importantes do processamento da revisão sistemática em: condução e documentação das buscas.

#### **2.3.2.1 Condução das buscas**

Na pesquisa das práticas de Gestão de Pessoas que contribuem para o aprimoramento da qualidade, assim como já descrito no Planejamento da revisão, foram utilizados como fontes principais livros e artigos publicados em periódicos qualificados, disponíveis em bases físicas e virtuais, observados os critérios definidos para a revisão.

Os livros analisados foram selecionados, principalmente, pela indicação de especialistas e citações nos artigos pesquisados. A bibliografia foi classificada por seu relacionamento com o tema pesquisado e filtrada com base nas palavras-chave predeterminadas.

A pesquisa em artigos priorizou os documentos relacionados ao tema-alvo publicados em periódicos. Foram preferencialmente utilizados portais de pesquisa com bases de dados digitalizadas, indexadas, revisadas, de livre acesso ou não, e com ferramentas de buscas por palavras-chave, autor e título. Viabilizando o atendimento ao critério metodológico da qualidade dos documentos considerados na revisão, foi utilizada como fonte principal a base de periódicos do portal CAPES, por sua amplitude de cobertura, acessibilidade, representatividade, flexibilidade de busca e grau de atualização.

#### **2.3.2.2 Documentação**

Segundo Mafra e Travassos (2006), o registro do processo de revisão sistemática deve ser documentado com utilização de formulário de condução da revisão contendo: *i)* dados da busca, fonte, data, expressão; *ii)* lista de documentos encontrados, incluídos e excluídos; *iii)* referência completa, critérios de inclusão e exclusão; e *iv)* justificativas e comentários sobre as escolhas.



A Tabela 2.1 apresenta a quantificação das buscas da revisão sistemática, classificada por tipo de material analisado e com frequência absoluta igual ou maior do que dois. Os artigos, livros e capítulos de livro concentraram 75% do material levantado. Pela lista percebe-se que a busca contemplou 22 fontes diferentes. Mesmo que numa análise inicial pareça escapar do corpus definido para a pesquisa, muitos deles derivaram de citações de outros documentos ou da indicação de especialistas. O somatório de teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso e material de aula representou 7% do total. Entre as fontes encontram-se documentos *online* (6%), que são artigos publicados em páginas *web* que abordam a temática em foco, principalmente de instituições de gestão de Recursos Humanos ou relacionadas à Qualidade. Com a mesma participação (6%) totalizaram os manuais, relatórios, resumos e apresentações. Também foram consultadas pesquisas (3%) divulgadas por empresas que realizam pesquisa de mercado ou que as analisam a partir de dados de terceiros. Os outros materiais (3%) em que se realizou a pesquisa foram: vídeos, anais, blog, enciclopédia, glossário, base de resumos, instrumentos de pesquisa, resenha de livro e norma técnica de Qualidade.

**Tabela 2.1 - Tipo de material**

Ordem	Material consultado	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência acumulada
1	artigo	211	65%	65%
2	livro	28	9%	74%
3	documento online	20	6%	80%
4	dissertação	13	4%	84%
5	pesquisa	9	3%	86%
6	relatório	6	2%	88%
7	manual	6	2%	90%
8	material de aula	6	2%	92%
9	apresentação	5	2%	94%
10	capítulo de livro	4	1%	95%
11	tese	3	1%	96%
12	resumo	2	1%	96%
13	TCC	2	1%	97%
14	vídeo	2	1%	98%
15-22	outros 8 materiais	8	2%	100%
<b>Total</b>		<b>325</b>	<b>100%</b>	

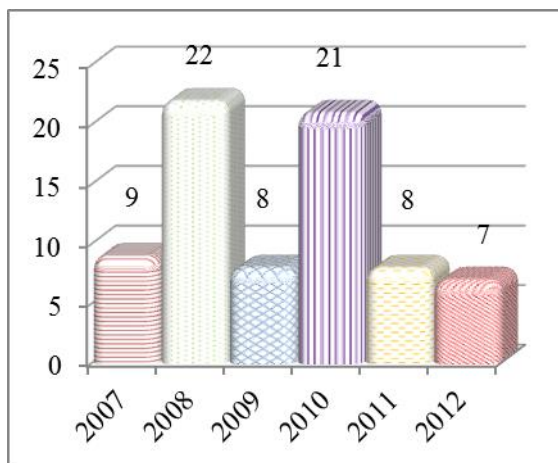
Fonte: dados da pesquisa

Desse conjunto foram descartados aqueles que não evidenciaram práticas em Gestão de Pessoas ou em Gestão de Qualidade. Também não foram considerados trabalhos que tratam de setores específicos, com poucas possibilidades de generalização, assim como trabalhos com baixo grau de aprofundamento, ou que se optou por selecionar o autor identificado como fonte principal para vários trabalhos. Isto foi observado ao se deparar com informações repetidas citando a mesma fonte, evidenciando a falta de ineditismo sobre a abordagem do tema. Após a análise, dos 325 objetos levantados restaram 75, o que representa 23% do total inicial.

Os documentos selecionados correspondem, em sua maioria, a publicações dos anos 2008 (29%) e 2010 (28%). Isto pode ter ocorrido porque alguns foram obtidos a partir de citações em documentos mais novos, visto que as referências foram utilizadas como fontes de pesquisa. No Gráfico 2.1 pode-se ver a distribuição dos documentos ao longo do período.

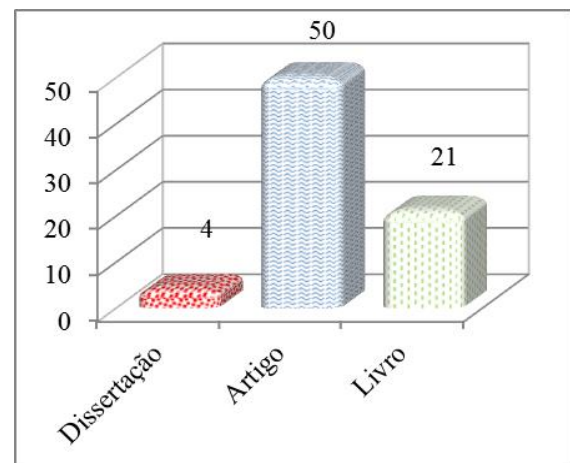
O Gráfico 2.2 apresenta a ocorrência dos tipos de documentos. A maioria das fontes selecionadas correspondeu a artigos, que representam 67% do total, seguidos por livros, com 28%, e por dissertações, com 5%. As revistas científicas têm o propósito de representar conhecimento novo ou com novas abordagens; já os livros representam conhecimentos já consagrados (MEADOWS, 1999).

**Gráfico 2.1 - Ano de publicação dos documentos selecionados**



Fonte: dados da pesquisa

**Gráfico 2.2 - Tipologia dos documentos selecionados**

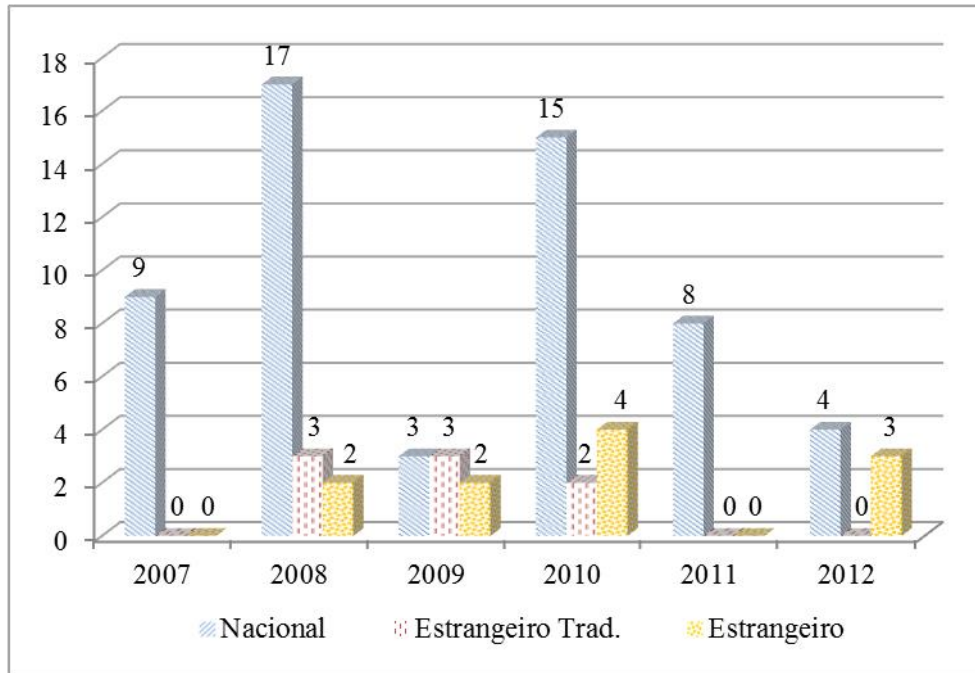


Fonte: dados da pesquisa

Um dos critérios utilizados na revisão sistemática foi o idioma dos trabalhos. Para efeitos de organização, os trabalhos foram classificados em nacionais, estrangeiros traduzidos e estrangeiros. Os trabalhos nacionais correspondem àqueles escritos em português e

representaram 75% do conjunto; os documentos traduzidos para português corresponderam a 11% do total; e trabalhos lidos no original foram 15%. A distribuição no período é apresentada no Gráfico 2.3.

**Gráfico 2.3 - Idioma das fontes selecionadas**



Fonte: dados da pesquisa

### 2.3.3 Resultados da Revisão

A literatura sobre o assunto orienta no sentido de que as análises resultantes da revisão sistemática sejam sumarizadas e avaliadas criticamente. Afirma que as inter-relações das diversas abordagens devem ser examinadas para que se possa estruturar a base do que foi reunido sobre o tema pesquisado. Os autores apontam que, desta forma, podem ser realizadas as considerações sobre as lacunas observadas, que possibilitarão dar origem a pesquisas futuras, complementando as análises já existentes (SAMPAIO; MANCINI, 2007; SOUSA; RIBEIRO, 2009).

A GP é um sistema que sofre influências externas e internas à empresa (GIL, 1997). Essas intervenções compreendem questões complexas de comportamento que, por sua natureza, não têm respostas simples, explicam Davis e Newstrom (1999) ao tratar da imprevisibilidade do comportamento humano nas organizações. Neste contexto, as práticas de Gestão de Pessoas podem ser descritas como uma classe de processos realizados com a

finalidade de gerir eficazmente o recurso humano através da administração dos comportamentos internos e da potencialização deste capital. O conjunto dessas práticas forma os subsistemas de RH, tais como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, plano de carreira, cargos e salários, avaliação de desempenho e participação nos resultados, entre outros (BITENCOURT *et al.*, 2010; FRANÇA, 2008).

Para o desenvolvimento das práticas de GP é importante que se considerem as questões referentes a valores pessoais, percepção de justiça e tipo de organização, o que poderá permitir práticas mais efetivas para a realização dos objetivos das empresas (FIUZA, 2010). O sucesso da aplicação de uma prática em uma empresa não a torna passível de aplicação em outras situações e não existe uma única “melhor maneira” de administrar pessoas em uma organização nem um “conjunto único” de princípios que possam ser aplicados universalmente (FITZ-ENZ, 2001; ROBBINS, 2002).

Bitencourt *et al.* (2010) também afirmam que não há apenas uma “melhor forma” de gerir pessoas. Segundo os autores, as práticas e políticas da GP devem ser decorrência da estratégia e não depender de interesses circunstanciais; só assim haverá efetiva contribuição para a organização. Os autores concluem que os processos da GP funcionam de modo sistêmico, sendo insuficiente a implementação isolada de algumas práticas, pois, caso não sejam consideradas as necessidades do negócio, elas se tornarão estrategicamente ineficazes. Jiang *et al.* (2012) alertam que se atente ao resultado do conjunto de práticas visando a sua eficiência. Os autores explicam que cada prática pode colaborar de forma aditiva, substitutiva ou sinérgica com outras práticas.

Não obstante a complexidade de definição de um “conjunto ideal” de práticas de GP, além da dificuldade de associar seus efeitos no desempenho da empresa, Macduffie (1995) e Huselid (1995), entre outros pesquisadores, evidenciaram a sinergia entre as práticas de GP e a *performance* organizacional. Tendo a garantia da qualidade como uma das funções fundamentais da empresa (CAMPOS, 2004b), e sendo o trabalhador o agente principal dos processos de qualidade, são necessárias pessoas capacitadas e comprometidas para realizar as estratégias organizacionais (RODRIGUES, 2010). Por outro lado, a remodelagem da organização frente aos crescentes níveis de competitividade provoca mudanças comportamentais, técnicas e também em atitudes e valores. Essas questões reforçam a tendência do efetivo reconhecimento do valor do recurso humano como condição para a realização dos desafios da qualidade, viabilizando às empresas uma participação consistente e duradoura no mercado (PRADA; MIGUEL, 1999).

Por reconhecer o papel fundamental das pessoas para a qualidade, não se buscou a simplificação da pesquisa através de um rol de práticas. Deste modo, além da conformidade com a literatura e com a frequência de citações elencadas na base da revisão sistemática, a ênfase concedida às práticas de GP foi centrada no ativo relacionamento com as questões de qualidade. Para tal, o critério de excelência Valorização das Pessoas da Fundação Nacional da Qualidade foi utilizado como estrutura básica do presente estudo. “Este critério aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar” (FNQ, 2010, p. 61). O critério de excelência Valorização das Pessoas classifica as práticas de GP em três principais categorias, sendo: *i*) Capacitação e desenvolvimento: como a organização identifica as necessidades de capacitação e desenvolvimento e como as práticas de trabalho apoiam as estratégias de modo a criar as competências necessárias para melhor desempenho pessoal e organizacional; *ii*) Sistemas de trabalho: como a empresa estimula a contribuição da força de trabalho para a melhoria do desempenho através da organização do trabalho, da estrutura de cargos, dos métodos de seleção e contratação, da avaliação do desempenho, das práticas de remuneração, conhecimento e incentivo; e *iii*) Qualidade de vida: como a organização identifica, avalia e utiliza os fatores do ambiente de trabalho e clima organizacional visando ao bem-estar, à satisfação e à motivação dos trabalhadores (FNQ, 2010).

**Quadro 2.1** - Classificação das práticas identificadas

Critério de Excelência Valorização das Pessoas (FNQ, 2010)	Práticas Identificadas
Capacitação e Desenvolvimento	1. Desenvolvimento do ser humano
	2. Educação e treinamento
	3. Liderança
Sistemas de Trabalho	4. Forma de atuação do RH
	5. Remuneração
	6. Incentivos
	7. Comunicação
	8. Gestão participativa
Qualidade de Vida	9. Qualidade de vida do trabalhador
	10. Outros benefícios

Fonte: dados da pesquisa

Com base na revisão sistemática foram identificadas dez práticas que contribuem para o aprimoramento da qualidade, conforme Quadro 2.1. Esta revisão também permitiu localizar dentro de cada uma das práticas as possíveis atividades a elas relacionadas. A seguir, encontra-se o detalhamento de cada uma das práticas e suas atividades, dentro de cada uma das categorias do critério de excelência Valorização das Pessoas da FNQ.

### **2.3.3.1 Capacitação e desenvolvimento**

Dentro desta categoria encontram-se as práticas relacionadas ao desenvolvimento do ser humano, à educação e treinamento, e à liderança.

Como práticas que promovem o desenvolvimento do ser humano foram consideradas: aplicação de programas motivacionais, projetos multifuncionais e estímulo à criatividade e inovação. Entre os autores que as abordam, Vieira Filho (2007) enfatiza que a base da qualidade está fundamentada no ser humano e sua capacidade de fazer e de criar e que o sucesso de uma organização depende da motivação de sua força de trabalho. Com foco no desenvolvimento da equipe, Bastos e Grangeiro (2008) salientam que um dos desafios da GP está na articulação entre as características do modelo *community*, que consiste na utilização de práticas coletivas que reforçam o comprometimento, tendo como atribuição da empresa colaborar no percurso de desenvolvimento integral da pessoa, e do modelo *agency*, que trata de práticas individuais que reforçam o empreendedorismo autônomo. Na mesma linha, o *empowerment* – prática que trata da descentralização do poder através da delegação de responsabilidade, autonomia e participação (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004) – estimula a motivação através da maior liberdade de iniciativa, gerando impactos positivos na qualidade e na produtividade e reforçando as relações de confiança (ULRICH, 2003; PALADINI, 2009; SANTANA; SANTOS, 2010).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) defendem que as organizações devem viabilizar a utilização total do potencial humano através de objetivos comuns de crescimento e aprendizado. Fischer, Dutra e Amorim (2011) também salientam que um dos princípios básicos da GP consiste na garantia da existência de programas que encorajem seus funcionários a crescer e se desenvolver para atingir seu potencial máximo. Campos (2012) reforça esta visão, testemunhando que a promoção do crescimento integral do ser humano é vital para a sobrevivência de uma empresa e conclui enfatizando que um dos principais objetivos da GP deve ser o de proporcionar a realização de seus profissionais.

As práticas que estimulam a Educação e o Treinamento têm como princípio básico a existência de um plano estratégico formal para o desenvolvimento de habilidades e competências, baseado no desdobramento das metas, incentivo à educação continuada, gestão do conhecimento, disseminação da filosofia da empresa, modelo de gestão e dos valores organizacionais, promoção do processo de transformação cultural, reforço à cultura da mudança e cultura administrativa que delega poder. Nessa linha, Vieira Filho (2007) testemunha que o sucesso de uma organização depende de oportunidades de aprendizado em um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. O autor compreende que o desenvolvimento e a capacitação dos empregados para um melhor desempenho é parte importante da política da Qualidade. Saraiva e Teixeira (2009) explicam que a formação e a educação devem ser assumidas como rotinas organizacionais, pois a inovação necessita do envolvimento e da qualificação permanente de todos. Evidenciando o retorno à organização, Bitencourt *et al.* (2010) afirmam que as ações estratégicas de treinamento reforçam o compromisso da organização com o desenvolvimento dos funcionários e promovem o crescimento mútuo. Da mesma forma, Marshall *et al.* (2010) observam que o treinamento adequado pode representar uma sólida base para o sucesso da empresa. Complementando a importância das práticas que estimulam a educação, Campos (2012) é enfático ao afirmar que a competitividade só é viabilizada mediante um sólido sistema educacional.

No que tange à liderança, enfatiza-se a importância dos programas de desenvolvimento específico para os líderes, através de ferramentas que contribuem para a humanização e o alinhamento entre as metas pessoais e os objetivos da organização (GERLACH; SMANEOTO, 2010). Como exemplos destas técnicas, tem-se o *coaching*, que é o encorajamento por meio de táticas que impulsionam a *performance*; o *mentoring*, que consiste no desenvolvimento da pessoa como um todo através da efetivação do vínculo pedagógico, acompanhamento e orientação, envolvendo aspectos de carreira e apoio psicológico; e o *counseling*, nome que se dá ao processo de interação com o objetivo de habilitar a tomada de decisão de caráter pessoal, normalmente de modo rápido e pontual (WOOD JUNIOR; TONELLI; COOKE, 2011; WUNDERLICH, 2004). Essas técnicas são fortemente utilizadas nos programas de *trainees* que procuram atrair jovens talentos “destinados a processos de renovação e sucessão de lideranças” (FERREIRA; SANT’ANNA; SARSUR, 2010, p. 1) onde o *trainee* (ou jovem) conta com um tutor para orientá-lo e aconselhá-lo durante o programa. Portanto, além do desenvolvimento, também é relevante o papel da liderança na plena utilização do potencial humano (HITT; IRELAND;

HOSKISSON, 2008). No entanto, a preocupação não deve se concentrar apenas nos iniciantes. Destaca-se, assim, a relevância de investimentos não somente nos novos talentos, mas também nos gestores que os receberão. É necessária maior ênfase no desenvolvimento de “líderes de líderes”, capazes de atuar, de forma mais efetiva, com as expectativas e competências requeridas às novas gerações de líderes (FERREIRA; SANT’ANNA; SARSUR, 2010). Martinigo Filho e Siqueira (2008) explicam que as organizações devem investir na formação de seus gestores intensificando temas referentes à GP. Rodrigues (2010) complementa afirmando que os gestores são elementos críticos de sucesso da organização por realizarem a articulação da capacidade competitiva da empresa. Finalmente, Campos (2012) reforça que um líder deve cultivar uma equipe de elevada habilidade para garantir a sobrevivência de sua empresa, ou seja, as práticas vão além do indivíduo e precisam contemplar os sistemas de trabalho.

### **2.3.3.2 Sistemas de trabalho**

Dentro desta categoria encontram-se as práticas relacionadas à forma de atuação do RH, à gestão participativa, à comunicação, à remuneração e aos incentivos.

As práticas relacionadas à forma de atuação do RH tratam da forma como é estruturada e desenvolvida a contribuição dessa área para o alcance da estratégia organizacional e envolvem: ações de capacitação integradas aos objetivos; apoio às demais áreas no atingimento das metas (FRANÇA, 2008; SORDAN, 2007); seleção e contratação de pessoas conforme as competências, necessidades e habilidades requeridas pela função; práticas de retenção de talentos; programas de redução de *turnover* (índice de rotatividade de pessoal); programas de redução do absenteísmo (índice de ausências no trabalho); fidelização do colaborador; recrutamento interno; e demais indicadores para o acompanhamento das ações de bem-estar e resultados relativos à GP.

Como já visto, a busca por qualidade, produtividade e competitividade passa, imperiosamente, pela Gestão de Pessoas alinhada aos objetivos da empresa (BERGAMO, 2007). Desta maneira, a área de RH deve impulsionar o desempenho do negócio, através da seleção, do estímulo e do desenvolvimento de talentos, porém, para orientar seus esforços, suas práticas devem ser mensuradas e relacionadas com o desempenho empresarial (HERNÁNDEZ; VALENCIA; GIRALDO, 2010; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008). Portanto, as habilidades do recurso humano são ferramentas competitivas com potencial impacto no desempenho da empresa (HITT; IRELAND E HOSKISSON, 2008;



DOMÍNGUEZ SANTIAGO; FERNÁNDEZ GUERRERO, 2010; FIUZA *et al.*, 2011). Os autores ainda testemunham que as práticas de RH favorecem os esforços individuais no caminho da realização das estratégias da empresa. Também Marinho e Vasconcellos (2007), Munck e Munck (2008) e Gil (2008) reforçam a importância estratégica da GP e enfatizam que a área deve se concentrar no apoio e na orientação dos demais setores para que sejam conquistados os resultados da organização. Nesse sentido, Campos (2012) reafirma a importância do papel da GP transcendendo a responsabilidade pela gestão de RH para todas as áreas da empresa. O autor acredita que todos deveriam se comportar como verdadeiros gerentes de RH.

A gestão participativa pode ser operacionalizada através da descentralização via práticas de RH que deleguem responsabilidade, poder de decisão e autonomia para as unidades (BENSAHEL; CHAMSOUTDINOVA-STIEVEN, 2008). Como exemplos de práticas que incentivam a participação tem-se: estruturas horizontais baseadas em equipes (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2011); programas de melhoria contínua (MÔNACO; GUIMARÃES, 2007); dinâmicas de grupos; integração multidisciplinar (HOCH; DULEBOHN, 2012); Círculos de Controle da Qualidade - CCQs (VIEIRA FILHO, 2007); sistemas de sugestões; Gestão da Qualidade Total; equipes auto gerenciadas; grupos de soluções de problemas; e *blackbelts* – profissionais que possuem amplo conhecimento teórico e prático em ferramentas estatísticas e da qualidade geralmente focados em projetos de melhorias dos processos empresariais (FLEMMING, 2012).

Moreira, Soares e Hozumi, (2008) e Fischer, Dutra e Amorim (2011) destacam como princípios básicos da GP a criação de um ambiente que proporcione a mútua colaboração e o apoio à estruturação de times de profissionais que agreguem valor. O trabalho em grupo também é reconhecido como fator de motivação, estimulando a autonomia e a responsabilidade (CAMPOS, 2012; MACIEL; SÁ, 2007; VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011). Sobre as equipes de trabalho, Siqueira *et al.* (2008) consideram que o resultado de seu desempenho traz consequências para o ambiente interno e externo à equipe. O apoio na consolidação de times de trabalho e o estímulo à sinergia entre as equipes são processos de RH que reforçam as estratégias de Qualidade (SORDAN, 2007). Paladini (2009) reitera esta visão conectando a abordagem japonesa da Qualidade e a gestão participativa através do reconhecimento do potencial humano na solução de problemas. Mas o resultado pode ser maior, como levantado por Domínguez Santiago e Fernández Guerrero (2010), onde as práticas de grupo resultem em transmissão do conhecimento. Este conhecimento pode

ultrapassar o próprio grupo e ser disseminado pela organização. Para isso, é fundamental que a informação circule com qualidade e acessibilidade (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2010).

A comunicação é facilitada através de práticas que proporcionam o desenvolvimento de canais eficazes, a minimização de classes e hierarquias, o aprimoramento da relação entre as áreas, e a uniformidade de tratamento (ARMSTRONG, 2009; BIAZZI, 2012; FIUZA *et al.*, 2011). Como um exemplo dessas práticas tem-se a estrutura matricial, que é uma composição utilizada por organizações que trabalham orientadas a projetos onde são agregados elementos funcionais de diversas especialidades (LLATAS; FERREIRA, 2007; PICCHIAI, 2010); Vieira Filho (2007) explica que a verdade será manifestada somente se o ambiente for favorável à liberdade de expressão, demonstrando a importância da cultura da disseminação das informações. Coadá *et al.* (2009), Kanaane (2010) e Rodrigues (2010) ampliam a importância da comunicação como ferramenta que viabiliza o alcance das estratégias organizacionais. Por sua vez, Moreira, Soares e Hozumi (2008) e França (2008) complementam esta visão afirmando que uma das principais funções da comunicação é orientar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, a transparência da gestão através do compartilhamento das informações e das expectativas da empresa são fatores básicos para o estímulo à comunicação (GIL, 2008; SORDAN, 2007). Os autores acreditam que falhas nos processos de comunicação também podem dificultar a gestão de programas de Qualidade nas empresas. Corroborando essas ideias, Martiningo Filho e Siqueira (2008) enfatizam que tais falhas afetam o clima organizacional, dificultam o *feedback* e limitam a liberdade de expressão, abalando a construção de relações de confiança. Oliveira e Pinheiro (2010) propõem encontrar uma forma de comunicação que, além de reduzir incertezas, permita a conscientização das pessoas nos processos de mudanças. Inclusive, atentam para o desenvolvimento de ferramentas que melhorem a qualidade das informações gerenciais, dos relatórios executivos e sumários para a alta direção, pois estes instrumentos são essenciais ao aprendizado organizacional. Veloso e Keating (2008) concluem afirmando que a comunicação é um importante indicador de impacto das práticas de RH.

A remuneração trata do modo como é organizado o plano de cargos e salários, com o propósito de viabilizar a progressão financeira dos colaboradores. Contempla, entre outras atividades, a realização de pesquisa salarial, gestão estratégica da carreira interna, intercâmbio e mobilidade (BIAZZI, 2012; SALDARRIAGA RÍOS, 2008). Oliveira e Leone (2008) alertam que uma estratégia de pagamento equivocada impede que se agregue valor e gera insatisfação e comportamentos inadequados. Por isso, Lengnick-Hall *et al.* (2009) salientam a

relevância de uma clara descrição de cargos e atribuições, assim como os procedimentos para progredir numa carreira interna. Tão importante quanto a existência de uma política salarial clara e compatível com as competências e a formação (FIUZA, 2008) estão a definição de cargos ampliados ou enriquecidos (de modo a proporcionar satisfação intrínseca decorrente do próprio trabalho), a variedade de habilidades e projeto do cargo (BERGAMO, 2007; RODRIGUES, 2010; TAVARES, 2010), a identidade e o significado da tarefa, a autonomia, a clareza de papéis a serem desempenhados, e o equilíbrio entre fatores de motivação e higiene. Nesse aspecto, Gil (2008) acredita que o atendimento das demandas higiênicas é base para o sucesso dos programas de gerenciamento da Qualidade, enfatizando a relevância do salário e das condições de trabalho. Já Vasconcelos *et al.* (2009) defendem que programas de remuneração e benefícios que atendam as necessidades dos funcionários são uma ferramenta importante na retenção de talentos. As empresas que têm um plano de carreira que gera oportunidades de crescimento promoverão também a atração, o desenvolvimento e a retenção de seus colaboradores (FAST COMPANY, 2010; FERREIRA; SANT'ANNA; SARSUR, 2010; TAVARES, 2010). Aliado a isto, Fiuza *et al.* (2011) também encontraram em seus estudos evidências de que funções desafiadoras levam à satisfação no trabalho. Nesta linha, Veloso e Keating (2008); Paauwe (2009) e Horta, Demo e Roure (2012) relacionam a remuneração como um dos fatores básicos da motivação. Crente da importância da compensação como fator motivacional, Campos (2012) ainda convida os gestores a serem *benchmarks* de seus setores ao estabelecerem o salário de seu pessoal. Porém, não é só o salário que compõe a troca pela dedicação ao trabalho, também fazem parte os incentivos e os benefícios, apresentados a seguir.

Os incentivos abordam a sistemática de avaliação de desempenho, reconhecimento e recompensa. Estas práticas se utilizam de ferramentas como: remuneração variável, salários indiretos, prêmios, remuneração funcional, remuneração por habilidades e competências, participação acionária, participação nos lucros, gratificação por resultados, bônus por produtividade e outras formas especiais de reconhecimento. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) salientam a importância da recompensa pelo desempenho de alta qualidade e participação de cada colaborador no alcance dos resultados da empresa. As diversas formas de reconhecimento são fatores de motivação, encorajam a participação e possibilitam a melhoria na comunicação (CAMPOS, 2012; GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011; MACIEL; SÁ, 2007; NEWSTROM, 2008). Gil (2008) reitera que os incentivos são um meio eficaz para a integração entre os programas de Qualidade e os programas de Pessoal estimulando uma atuação mais harmoniosa. Em complemento, criar oportunidades de desenvolvimento e

promoções, valorizar e recompensar com justiça são exemplos de práticas que reforçam o comprometimento (FAST COMPANY, 2010). Por sua vez, Oliveira e Leone (2008), Martinigo Filho e Siqueira (2008) e Fischer, Dutra e Amorim (2011) destacam a relevância dos sistemas de recompensas para o alinhamento entre o desempenho individual e os objetivos corporativos. Inclusive, os autores recomendam que os lucros sejam compartilhados com os associados e concluem que desta união surgirá o potencial necessário para a superação dos mais complexos desafios.

### **2.3.3.3 Qualidade de vida**

Nesta categoria encontram-se as práticas relacionadas à qualidade de vida e à existência de outros benefícios.

A qualidade de vida e o ambiente de trabalho abrangem práticas que promovem a melhoria do clima organizacional. Algumas experiências que contribuem para a manutenção da qualidade de vida contemplam: sistemas que regulam as relações com empregados, sentimento de orgulho, existência de condições mínimas de recursos (equipamentos e estrutura física) para a realização das tarefas, ambiente de trabalho desafiador, higiene e saúde ocupacional, segurança industrial, programas de ergonomia, festas e eventos, contribuição social, pesquisa de satisfação, solução de conflitos, programas de redução do estresse ocupacional, grupos de ajuda, apoio social, psicológico e médico, medidas disciplinares progressivas, acompanhamento durante o contrato de experiência e entrevista de desligamento. Segundo Marx e Soares (2008), o sentimento de pertencer à empresa leva ao comprometimento com os objetivos dela. Gil (2008) considera que identificar o sentimento dos colaboradores é o mecanismo básico para realizar a gestão do clima organizacional. Por sua vez, Bitencourt *et al.* (2010) complementam a importância do ambiente como fator essencial para a aprendizagem, visto que relações cooperativas geram maior interação. A qualidade de vida sob o aspecto do equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais é citada como um relevante fator de retenção de talentos (NEWSTROM, 2008; VASCONCELOS *et al.*, 2009), estando também associada a fatores como motivação, desempenho e satisfação (CAMPOS, 2012; RODRIGUES, 2010). Nesse sentido, Sordan (2007), Soviensi e Stigar (2008), Fischer, Dutra e Amorim (2011), Fiuza *et al.* (2011) e Horta, Demo e Roure (2012) comentam que a criação de um ambiente de trabalho agradável e motivador também é uma prática importante na GP. Paladini (2009) acredita que um ambiente adequado ao envolvimento das pessoas depende do clima e das condições de trabalho, sendo

esses elementos motivadores e estimuladores do comprometimento, fundamental para a qualidade, já que o recurso humano, como dito anteriormente, é o agente transformador na Gestão da Qualidade (RODRIGUES, 2010). Da mesma forma, Vieira Filho (2007) destaca a afinidade entre a Gestão da Qualidade e a importância de um ambiente saudável e reitera que uma equipe de moral elevada se acidenta menos e executa seu trabalho com maior qualidade, além de produzir mais e melhor.

A existência de outros benefícios foi destacada na pesquisa como tendência de diferenciação entre as organizações. Elas buscam o atendimento e a satisfação de necessidades específicas visando proporcionar ambientes de trabalho positivos e que estimulem relações de confiança e cooperação. Práticas comentadas nesta revisão relacionam a “felicidade” dos profissionais à satisfação dos clientes e aos resultados de negócio (VASCONCELOS *et al.*, 2009; JABBOUR *et al.*, 2012). Assim, benefícios extensivos aos familiares, auxílio farmácia, convênio médico, seguro de vida em grupo, academia de ginástica, atendimento psicológico, creche, pacotes de benefícios flexíveis com possibilidade de escolha conforme a conveniência e o perfil do usuário são meios de propiciar uma melhor conciliação entre as necessidades das pessoas e as demandas da empresa (BENSAHEL; CHAMSOUTDINOVA-STIEVEN, 2008; FIUZA *et al.*, 2011; HOMEM; TOLFO, 2008; MOREIRA; SOARES; HOZUMI, 2008; OLIVEIRA; LEONE, 2008). A flexibilização dos benefícios também é uma referência importante na atração e na retenção de talentos (FERREIRA; SANT’ANNA; SARSUR, 2010). Pfeffer (2010) reforça esta visão comentando pesquisa em que “as melhores empresas para se trabalhar” apresentam condições de trabalho e benefícios acima da média de outras empresas, enquanto Sordan (2007) destaca a importância dos benefícios também como prática associada aos esforços para a qualidade. Por fim, pesquisa realizada com mais de dois mil profissionais em toda América Latina demonstra a importância dos benefícios como estímulo à produtividade e sua valorização pela maioria dos trabalhadores. Neste escopo, foram ressaltos benefícios tradicionais ligados à participação nos lucros, plano de saúde, plano odontológico e remuneração variável. Também foram citadas iniciativas simples, tais como entrega da cesta básica na casa do colaborador, kit escolar e premiação com um jantar para quem indica um nome para as vagas em aberto. Algumas mordomias, como por exemplo, a possibilidade do funcionário decidir a melhor hora para o intervalo, foram comentadas como sendo capazes de atrair os melhores talentos (PAGE PERSONNEL, 2013).

### 2.3.3.4 Análise dos Resultados da Revisão

A pesquisa procurou relacionar o conjunto de autores selecionados via revisão sistemática e as práticas por eles referenciadas em suas publicações. As práticas elencadas através da revisão sistemática apresentam coerência com os aspectos da Qualidade, alvo desta análise. É importante destacar que essas práticas também foram comentadas em pesquisas e artigos não científicos, os quais não fizeram parte do Quadro 2.2 por não atenderem aos critérios definidos para a revisão sistemática. Entre essas referências, destacam-se: *i*) Pesquisa Executivos 2011, Catho (2011); *ii*) Pesquisa *High Potentials* 2011, FGV (2011); *iii*) Pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar 2011, GPTW-Brasil (2011); *iv*) Pesquisa Expectativa de Emprego Q3/2012, Manpower-Brasil (2012); *v*) Pesquisa *Worldwide Benefit and Employment Guideles* 2011, Mercer (2011); *vi*) Pesquisa As Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida 2011, FIA-ISMA (LUCAS *et al.*, 2011). Estas referências complementares realçam o grau de atualidade e aceitação das práticas enumeradas nesta análise pelos especialistas da área de Recursos Humanos e pelas empresas.

O Quadro 2.2 contém o conjunto de documentos selecionados via revisão sistemática e as práticas por eles referenciadas em suas publicações.

**Quadro 2.2 - Práticas de GP que contribuem para o aprimoramento da Qualidade**

Continua

Autoria	Ano Public.	Critério de Excelência Valorização das Pessoas da FNQ									
		Capacitação e Desenvolvimento			Sistemas de Trabalho					Qualidade de Vida	
		Desenvolvimento do Ser Humano	Educação e Treinamento	Liderança	Forma de Atuação do RH	Remuneração	Incentivos	Comunicação	Gestão Participativa	Qualidade de Vida	Outros Benefícios
Bergamo	2007	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Brandão e Borges-Andrade	2007	x	x			x	x	x			x
Maciel e Sá	2007	x	x			x	x	x	x		x
Marinho e Vasconcellos	2007	x	x		x	x	x	x			x
Mônaco e Guimarães	2007	x					x	x	x	x	x
Moori e Domenek	2007	x	x				x	x	x		
Rocha-Pinto <i>et al.</i>	2007				x	x					
Sordan	2007	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Vieira Filho	2007	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Bastos <i>et al.</i>	2008	x	x				x	x	x	x	x



## Conclusão

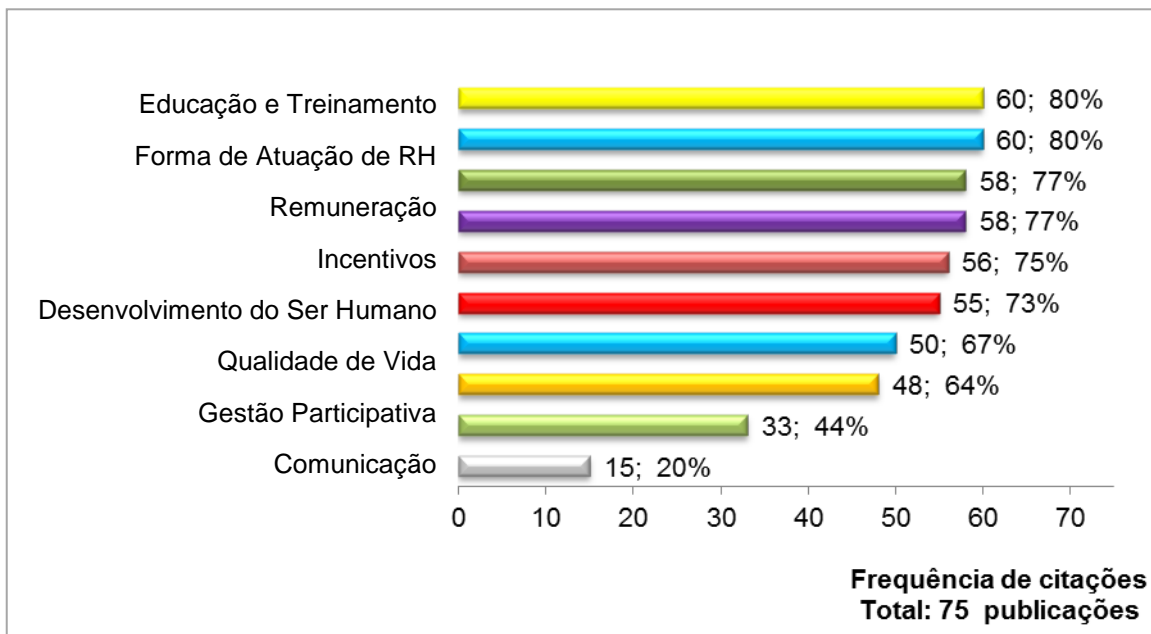
Autoria	Ano Public.	Critério de Excelência Valorização das Pessoas da FNQ									
		Capacitação e Desenvolvimento			Sistemas de Trabalho					Qualidade de Vida	
		Desenvolvimento do Ser Humano	Educação e Treinamento	Liderança	Forma de Atuação do RH	Remuneração	Incentivos	Comunicação	Gestão Participativa	Qualidade de Vida	Outros Benefícios
Hernández, Valencia e Giraldo	2010	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Kanaane	2010	x	x		x			x			
Marshall <i>et al.</i>	2010	x	x								
Mora	2010	x	x	x	x	x	x		x	x	
Moraes	2010	x	x	x		x		x	x	x	
Muritiba <i>et al.</i>	2010	x	x		x	x	x	x			
Oliveira e Pinheiro	2010	x	x	x	x			x			
Pfeffer	2010				x	x	x			x	x
Rodrigues	2010	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Salibi Neto e Magaldi	2010				x						
Santana e Santos	2010	x		x		x	x		x	x	
Souza e Cordeiro	2010		x								
Tavares	2010	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Fischer, Dutra e Amorim	2011	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Fiuza <i>et al.</i>	2011	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gregolin, Patzlaff e Patzlaff	2011	x	x			x	x		x		
Sant'Anna e Kilimnik	2011	x			x	x		x	x	x	
Silva <i>et al.</i>	2011		x	x		x				x	
Simonelli e Camarotto	2011	x								x	
Villardi, Ferraz e Dubeux	2011	x		x	x		x	x	x	x	
Wood Junior, Tonelli e Cooke	2011	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Biazzi	2012	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Campos	2012	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Hoch e Dulebohn	2012				x	x		x	x		
Horta, Demo e Roure	2012	x	x	x	x	x	x		x	x	
Jabbour <i>et al.</i>	2012	x	x		x		x				x
Jiang <i>et al.</i>	2012	x			x	x	x				
Ridder, Baluch e Piening	2012				x						
<b>Frequência relativa</b>		75%	80%	44%	80%	77%	77%	64%	67%	73%	20%

Fonte: dados da pesquisa



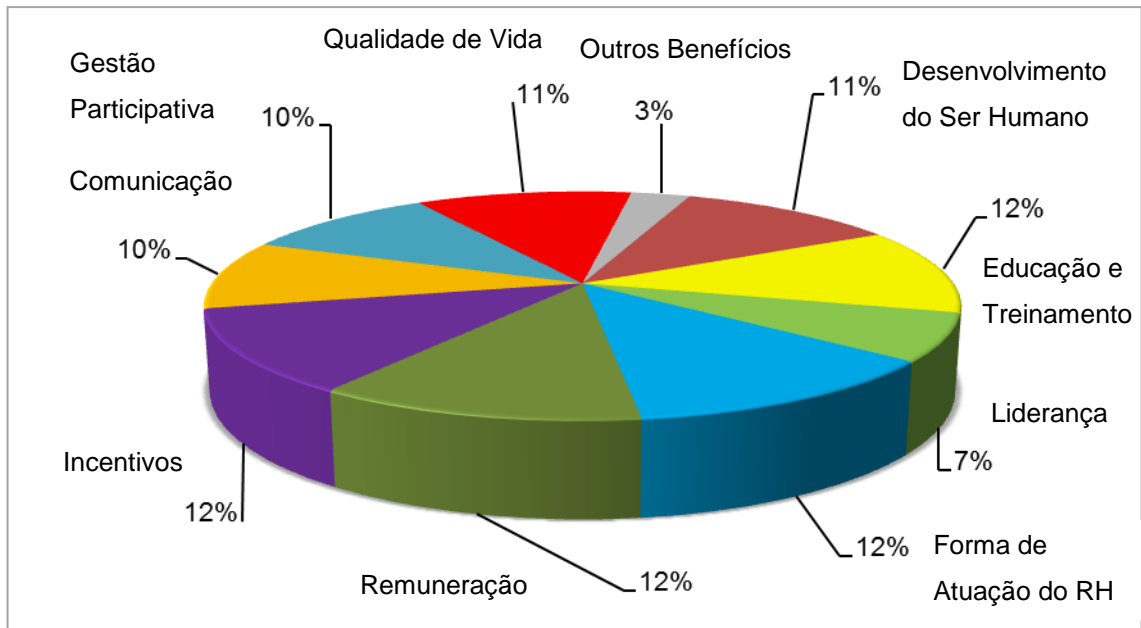
Pelo não atendimento do critério atualidade, também utilizado como base nesta revisão sistemática, não fizeram parte do Quadro 2.2 algumas referências clássicas, que foram aqui citadas por sua conexão com o tema alvo. Neste contexto destacam-se os trabalhos de Nadler, Gerstein e Shaw (1994), Huselid (1995), Macduffie (1995), Youndt *et al.* (1996), Bergamini e Coda, (1997), Vroom (1997), Guimarães (1998), Santos, Carpinetti e Gonçalves (1998), Kanaane (1999), Moller (1999), Fitz-Enz (2001), Robbins (2002), Dwyer (2002), Joyce, Nohria e Roberson (2003), Hammonds (2006), e Silva, Basques e Facco (2006).

**Gráfico 2.4 - Frequência das citações das práticas nas publicações**



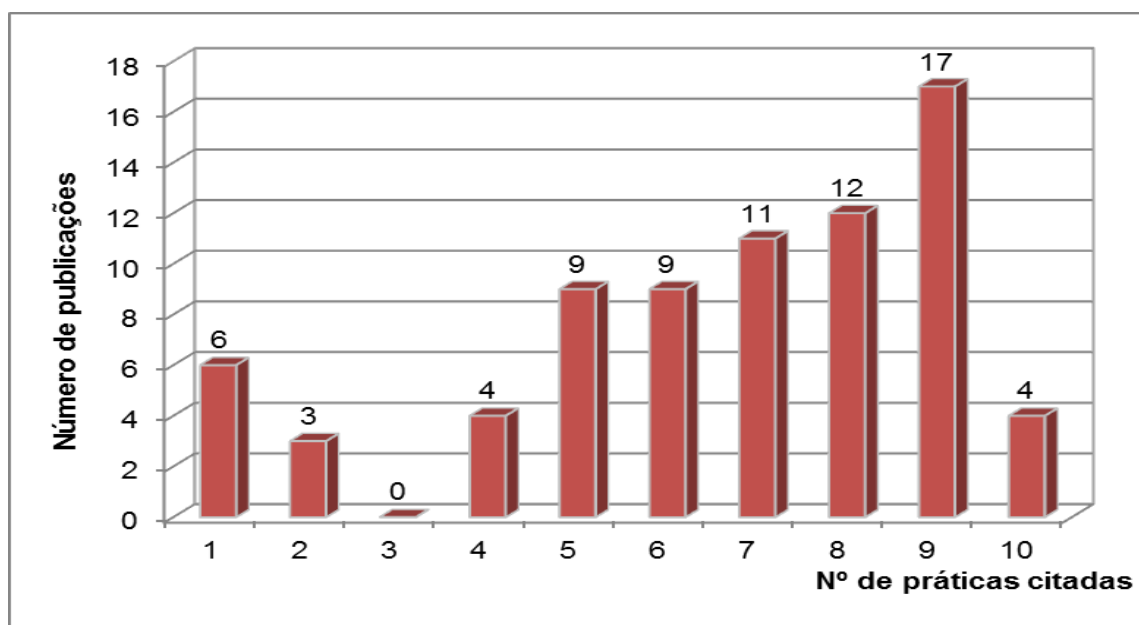
Com base nos resultados do Quadro 2.2 podem ser tecidos alguns comentários. Para melhor visualização, elaborou-se o Gráfico 2.4. Inicialmente, cabe salientar que as práticas mais citadas foram: Educação e Treinamento e Forma de Atuação do RH, empatadas, com citações em 80% dos 75 documentos; e Remuneração e Incentivos, também empatadas, sendo citadas por 77% das publicações.

As demais práticas tiveram os seguintes percentuais em ordem decrescente: Desenvolvimento do Ser Humano, 75%; Qualidade de Vida, 73%; Gestão Participativa, 67%; Comunicação, 64%; Liderança, 44%; e Outros Benefícios, 20%.

**Gráfico 2.5 - Participação das Práticas no total de citações**

Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 2.5 mostra a participação de cada prática no total. Apesar de ser possível estabelecer um ordenamento, evidencia-se um equilíbrio em oito das dez práticas. Nestas, as frequências relativas variam entre 10 e 12% e apenas a prática Outros Benefícios se distancia com 3% e Liderança possui 7%.

**Gráfico 2.6- Número de práticas citadas por publicação**

Fonte: dados da pesquisa

Analisando as ocorrências de citações entre os autores (Gráfico 2.6), pode-se afirmar que quatro publicações consideraram a totalidade das dez práticas elencadas nesta revisão sistemática. São eles: Sordan (2007), Moreira, Soares e Hozumi (2008), Ferreira, Sant'Anna e Sarsur, (2010) e Fiuza *et al.* (2011).

Pelos dados expostos, é possível evidenciar que a maioria dos autores (23%) referenciou nove práticas em seu estudo, seguida por oito (16%) e sete (15%) práticas. Neste raciocínio, também se destaca a citação de oito ou mais práticas por 44% dos autores selecionados. Se o recorte considerar no mínimo cinco das práticas elencadas, o índice sobe para 83% dos trabalhos. Em complemento, verificou-se que existe uma média de 66% de aderência, a partir da consideração da totalidade de estudos e das práticas analisadas.

## 2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário do segmento industrial contemporâneo é de acirrada competitividade. A disputa entre as empresas vai além da ampliação de mercados e da consolidação dos lucros, concentrando-se, muitas vezes, em fatores que podem definir a continuidade do negócio. Entre esses elementos, a qualidade deixou de ser um diferencial e passou a ser um requisito básico na conquista e na manutenção de clientes. Então, as pessoas, como agentes principais de todo processo da qualidade, são ativos fundamentais para a realização das estratégias organizacionais. Neste contexto, buscou-se a identificação de práticas de GP que contribuem para o aprimoramento da qualidade.

Considerada a complexidade desta missão, pela diversidade e interdependência das práticas, foi utilizado como parâmetro de correlação entre GP e GQ o critério Valorização de Pessoas da Fundação Nacional de Qualidade, o qual categoriza as práticas de GP em Capacitação e Desenvolvimento, Sistemas de Trabalho e Qualidade de Vida. Para a efetivação desta pesquisa foi realizada uma revisão sistemática que culminou com a análise de dez práticas concernentes ao tema-alvo. Desta forma, as dez práticas de GP que contribuem para a GQ são: Desenvolvimento do Ser Humano, Educação e Treinamento, Liderança, Forma de Atuação do RH, Remuneração, Incentivos, Comunicação, Gestão Participativa, Qualidade de Vida do Trabalhador e Outros Benefícios.

Na análise dos 75 trabalhos que atenderam aos critérios metodológicos pré-definidos para a realização desta revisão sistemática, evidenciou-se que as práticas ligadas à Educação e Treinamento, Forma de Atuação do RH, Remuneração e Incentivos foram citadas em mais de 77% dos trabalhos considerados. Também se observou que oito ou mais práticas foram

citadas por 44% dos autores pesquisados. Concluindo as análises, foi possível identificar que ocorreram 66% das relações possíveis entre as práticas e os trabalhos selecionados.

Torna-se relevante destacar que as práticas obtidas nesta revisão sistemática também foram ressaltadas por publicações não acadêmicas e por obras consideradas clássicas para as áreas de Gestão de Pessoas e de Gestão da Qualidade. Entretanto, apesar de relevantes para o tema, estas referências deixaram de ser consideradas no Quadro 2.2 por não atenderem aos critérios metodológicos relacionados à qualificação científica e à atualidade.

Ressalta-se que o tema selecionado tem como principais obstáculos a diversidade das fontes e a restrição temporal para a execução deste projeto. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de uma análise quantitativa da utilização das práticas elencadas à realidade das empresas brasileiras. Também é conveniente uma análise qualitativa das práticas de GP em um ambiente empresarial na busca de oportunidades através da comparação com os resultados desta revisão. Por fim, outra sugestão pode ser a identificação de possível correlação (positiva/negativa) entre as práticas. Em complemento, observa-se que o sucesso das práticas de GP está fortemente relacionado aos aspectos estratégicos, culturais e comportamentais que compõem cada organização, desabonando a ideia de um conjunto único de “melhores práticas” e sendo desaconselhada sua aplicação de maneira indiscriminada.

O panorama atual exige das empresas agilidade na tomada de decisões e equipes comprometidas para a realização de desafios crescentes. Desta forma, é ampliada a importância das práticas de GP que contribuem para a qualidade na busca de oportunidades que subsidiem a intrincada missão de transformar os tradicionais Recursos Humanos em ativos realizadores das estratégias organizacionais. Com base nestas constatações, conclui-se com o reconhecimento da importância das pessoas para o sucesso do negócio reiterando que o recurso humano é o fator diferencial entre as empresas num cenário de acesso a mesma tecnologia (WASSENHOVE; CORBETT, 1991). Neste sentido, Albertin *et al.* (1999, p. 33) afirmam que “a empresa jamais alcançará um nível satisfatório de qualidade se aqueles que realmente produzem não participam e não conhecem este aspecto”. Portanto ratifica-se a importância do reconhecimento da conexão entre as práticas de Gestão de Pessoas e a Gestão da Qualidade, como atributo para a superação dos desafios competitivos.

## 2.5 REFERÊNCIAS DO PRIMEIRO ARTIGO

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. London: Kogan Page, 2009.

BANKER, R.; FIELD, J.; SCHROEDER, R.; SENHA, K. Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: a longitudinal field analysis. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 867-890, Aug. 1996.

BASTOS; A. V.; GRANGEIRO, R. R. Modelo de GP: Agency-Community. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Mattias (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 199-203.

BENSAHEL, L.; CHAMSOUTDINOVA-STIEVEN, T. Analysis of Personnel Management in the Frame of the Tendencies at External and Internal Labour Market in Russia. **Journal of Innovation Economics**, v. 1, n. 1, p. 109-129, 2008.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMO, S. E. G. F. **O Desenvolvimento Pessoal como a Pedra Fundamental da Organização que Aprende: o caso da indústria Diklatex**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Joinville, 2007.

BLAZZI, F. Intellectual Capital and Organizational Renewal: building dynamic capabilities through people. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 9, Special Issue, art. 3, p. 38-59, May. 2012.

BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOSQUETTI, M. A. Filosofia de Gestão de Pessoas, Processo da Estratégia e Performance Organizacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34. **Anais...** Rio de Janeiro, 25 a 29 set. 2010.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: para Entender Melhor a Noção de Competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, jul./set. 2007.

CAMPOS, V. F. **Gerência da Qualidade Total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1990.

\_\_\_\_\_. **TQC Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento pelas Diretrizes:** o que todo membro da alta administração precisa saber para vencer os desafios do novo milênio. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004b.

\_\_\_\_\_. **O valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2012.

CATHO, G. **Pesquisa de Executivos 2011:** a contratação, a demissão e a carreira dos executivos brasileiros. São Paulo: Grupo Catho. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/pesquisa-executivos/>>. Acesso em 1 jul. 2012.

CODA, R.; CÉSAR, A. M. R. V. C.; BIDO, D. S.; LOUFFAT, E. Strategic HR? A study of the perceived role of HRM Departments in Brazil and Peru. **BAR**, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 2, p. 15-33, jan./mar. 2009.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para Revisão Bibliográfica Sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8. **Anais...**, Porto Alegre, RS, 2011.

COOK, D. J.; MULROW, C. D.; HAYNES, R. B. Systematic Reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. **Annals of Internal Medicine**, v. 126, n. 5, p. 376-380, 1997.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M.A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, p. 1155-1191, 2010.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Saraiva, 1999.

DOMÍNGUEZ SANTIAGO, M.; FERNÁNDEZ GUERRERO, R. La Dirección de Recursos Humanos y su Incidencia en las Mejoras Tecnológicas como Componente Estratégico y Distintivo. Un análisis cualitativo y cuantitativo. **Universidad & Empresa**, Bogotá (Colombia), n. 18, p. 11-49, ene./jun. 2010.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

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.

FACCHINI, A. R. **Análise da Relação entre Práticas de Recursos Humanos, Comprometimento e Desempenho Organizacional.** 2007. 138 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FAST COMPANY (Org. e Ed.). **Adapte-se ou Morra.** Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

FERREIRA, A. M.; SANT'ANNA, A. S.; SARSUR, A. M. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção de Futuras Lideranças: um estudo em empresa brasileira do setor mineral. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, set. 2010.

FILENGA, D.; MOURA, V. F.; RAMA, A. L. F. Gestão por Competências: análise metodológica e proposição de um instrumento para gestão de pessoas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 25 a 29 set. 2010.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de (Org.). **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2011.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do Investimento em Capital Humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FIUZA D. 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. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010.

FIUZA D. G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. 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**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. 2011.

FLEMMING Consultoria e Treinamento. **Blackbelts Seis Sigma**. Disponível em: <<http://www.flemming.com.br/blackbelts/index.htm>>. Acesso em 29 ago. 2012.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.

FGV - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – **Pesquisa High Potentials: talentos e sucessão no Brasil 2011**. Rio de Janeiro: FGV, 2011. Disponível em: <<http://highpotential.fgv.br/pesquisa-sobre-gestao-de-talentos-high-potentials-e-processos-sucessorios>>. Acesso em 15 jul. 2012.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos fundamentais da Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2010.

GERLACH; C.; SMANEOTO; C. Coaching e Mentoring como Ferramentas de Apoio na Gestão de Pessoas. **RETORNO consultoria e carreira**, 2010. Disponível em: <<http://www.retorno-rs.com.br/coaching-e-mentoring-como-ferramentas-de-apoio-na-gestao-de-pessoas>>. Acesso em 29 ago. 2012.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. L. **Gestão da Qualidade Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GODARD, JOHN. What is Best for Workers? The implications of workplace and Human Resource Management practices revisited. **Industrial Relations**, v. 49, n. 3, p. 466-488, July 2010.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GPTW Brasil – Great Place to Work Institute. 100 Best – National List 2011 – **As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil 2011**. São Paulo: Great Place to Work Institute (GPTW) - Brasil. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/melhores-empresas-para-trabalhar-brasil/225-2011>>. Acesso em 20 jun. 2012.

GREGOLIN, M. R. P.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. G. Motivação para o Trabalho e o Comportamento Humano nas Organizações. **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 59-71, 2011.

GUIMARÃES, T. Avaliando as Intenções do Empregado Mudar de Empresa: antes e após a implantação do TQM. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 5, n. 3, p. 187-205, dez. 1998.

HAMMONDS, K. Por que Odiamos o RH? Matéria originalmente publicada pela FastCompany (ago. 2005) e recentemente reproduzida em português pela **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 10, v. 2, n. 55. p 130-136, mar./abr. 2006. Disponível em: <[http://www.fastcompany.com/magazine/97/open\\_hr.html](http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_hr.html)>. Acesso em 16 jul. 2012.

HANASHIRO, D. M. M. Limpando os Conceitos. In.: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L.M. (Org.). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 338-369.

HERNÁNDEZ, G. C.; VALENCIA, J. C. N.; GIRALDO, C. M. A. Gestión Humana en la Empresa Colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. **Cuadernos de Administración**, Bogotá (Colombia), v. 23 n. 41, p. 13-36, jul./dic. 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HOCH, J. E.; DULEBOHN, J. H. Shared Leadership in Enterprise Resource Planning and Human Resource Management System Implementation. **Human Resource Management Review**, 2012. No prelo.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 3, p. 201-217, maio/ago. 2008.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-Estar: estudo em uma multinacional. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012.



HUSELID, M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JABBOUR, C. J. C.; FREITAS, W. R. S.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, A. B. L. S. Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Operacional: evidências empíricas. **Gestão&Produção**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 347-360, 2012.

JIANG, K.; LEPAK, D. P.; HAN, K.; HON, Y.; KIM, A.; WINKLER, A. L. Clarifying the Construct of Human Resource Systems: relating human resource management to employee performance. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 2, p. 73–85, 2012.

JOYCE, W.; NOHRIA, N.; ROBERSON, B. **O Que (Realmente) Funciona**: as melhores práticas das empresas de sucesso. Pesquisa inovadora revela os segredos das melhores empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da Qualidade**: conceitos, políticas e filosofia da Qualidade. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.

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

\_\_\_\_\_. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. São Paulo: Atlas, 2010.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering** (Technical Report No. EBSE-2007-01 Version 2.3, Jul 2007). Evidence-Based Software Engineering. Keele, UK: Keele University. Disponível em: <<http://www.dur.ac.uk/ebse/guidelines.php>>. Acesso em 8 jan. 2012.

LACERDA, A. C. DE; NOGUEIRA, R. H. DE A. Novas evidências sobre os impactos da valorização cambial na estrutura produtiva brasileira. 2008. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/eitt/downloads/vi\\_ciclo\\_lacerda\\_novas\\_evidencias.pdf](http://www.pucsp.br/eitt/downloads/vi_ciclo_lacerda_novas_evidencias.pdf)>. Acesso em 17 ago. 2012.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Relação com o Desempenho Organizacional: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 2008.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas** [online], São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic Human Resource Management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEVY, Y.; ELLIS, T. J.A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information Systems Research. **Informing Science**, v. 9, p. 181-212, 2006.

LLATAS, M. V.; FERREIRA, J. A. U. C. **Estrutura das Organizações**. 2007. Disponível em: <<http://meusite.mackenzie.com.br/mvllatas/>>. Acesso em 29 ago. 2012.

LOPES, A. M.; FRACOLLI, L. A. Revisão Sistemática de Literatura e Metas-síntese Qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em Enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 771-778, out./dez. 2008.

LUCAS, A.; TUMELERO, C.; VELOSO, E.; VICENTIN, R.; WAHNON, V.; AMORIM, W. (Org.). Fundação Instituto de Administração (FIA); Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP); International Stress Management Association (ISMA); As 10 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho. In: PROGEP-ISMA-BR, 11.**Anais...** Porto Alegre, RS, jun. 2011.

MacDUFFIE, J. P. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial & Labor Relations Review**. v. 48, n. 2, p. 197-227, 1995.

MACIEL; S. E. V.; SÁ; M. A. D. de. Motivação no Trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. **Studia Diversa**, Paraíba, v. 1, n. 1, p. 62-86, out. 2007.

MAFRA, S. N.; TRAVASSOS, G. H. Estudos Primários e Secundários Apoiando a Busca por Evidência em Engenharia de Software. **Relatório Técnico ES-687/06**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2006.

MAGNAGO, P. F.; ECHEVESTE, M. Caracterização de um Modelo Mínimo para o PDS: processo de desenvolvimento de serviços por meio de uma revisão sistemática da literatura. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8. **Anais...** Porto Alegre, RS, 2011.

MANPOWER BRASIL. **Pesquisa de Expectativa de Emprego Manpower Brasil - Manpower Employment Outlook Survey**. São Paulo: Manpower Group Brasil, Q3/2012. Disponível em: <[http://www.manpower.com.br/\\_img/downloads/2012/Q3\\_2012](http://www.manpower.com.br/_img/downloads/2012/Q3_2012)>. Acesso em 1 jul. 2012.

MARINHO, B. L.; VASCONCELLOS, E. P. G. Dimensionamento de Recursos Humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-67, abr./jun. 2007.

MARSHALL JR., I.; CIERSO, A. C.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2010. (Série Gestão Empresarial)

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. Assédio moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 11-34, jul./ago. 2008.

MARTINS, R. C. **Balanco da Qualidade da Gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade e Valor Econômico, 5 dez. 2011.

MARX, R.; SOARES, J. P. R. F. A Influência da Orientação à Geração de Valor ao Acionista nas Práticas de Gestão de Pessoas no Ambiente da Produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 215-230, maio/ago. 2008.

MASCARENHAS, A. **Gestão Estratégica de Pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MEADOWS, A. J. **A Comunicação Científica**. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MERCER. **Pesquisa**: direitos a férias trabalhistas ao redor do globo. Mercer's Worldwide Benefit and Employment Guideles (WBEG) 2011. Disponível em: <[http://m.mercer.com.br/press-releases/ferias-trabalhistas;jsessionid=CK87Mir7@AxiJI@btDfNGQ\\*\\*.merc04?siteLanguage=105](http://m.mercer.com.br/press-releases/ferias-trabalhistas;jsessionid=CK87Mir7@AxiJI@btDfNGQ**.merc04?siteLanguage=105)>. Acesso em 18 jul. 2012.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis**: an expanded sourcebook. Beverly Hills (US): Sage, 1994.

MOLLER, C. **O Lado Humano da Qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1999.

MÔNACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Creativity and Innovation in the Context of Teamwork: an Evaluation in the Self-management Cells and Quality Control Circles of Ambev S.C. Branch. **BAR**, v. 4, n. 1, art. 2, p. 21-34, Jan./Abr. 2007.

MOORI, R. G.; DOMENEK, A. C. Análise Exploratória da Colaboração dos Funcionários e do Desempenho do Planejamento Colaborativo na Klabin S.A. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 11-37, abr./jun. 2007.

MORA, R. **Análise Qualitativa da Contribuição da Produção Científica em Gestão de Pessoas no Brasil (2000-2009)**. Dissertação (Mestrado em Administração)–Centro Universitário da FEI (Fundação Educacional Inaciana). São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2010.

MORAES, C. R. B. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas. 2010. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)–Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Campus de Marília, 2010.

MOREIRA, M. M.; SOARES, C. A. P.; HOZUMI, C. R. J. Práticas inovadoras na Gestão de Pessoas: pesquisa realizada em empresas representativas da indústria da construção civil. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)**, 5. Resende, RJ, Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), out. 2008.

MULROW, C. D. Systematic Reviews Rationale for Systematic Reviews. **British Medical Journal**, v. 309, p. 597–599, 1994.

MUNCK, M. M.; MUNCK, L. Gestão Organizacional sob a Lógica da Competência: aplicação na pequena empresa. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.9, n. 1, p. 64-85, jan./fev. 2008.

MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N.; CAMPANÁRIO, M.; ALBUQUERQUE, L. G. International HR Strategy in Brazilian Technology Multinationals. **BAR, Braz. Adm. Rev.**, Curitiba, v. 7, n. 4, art. 1, p. 325-344, out./dez. 2010.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S., SHAW, R. B. e associados. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAKATA, L. E.; YOKOMIZO, C. A. Análise da Complexidade na Gestão de Pessoas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32. **Anais...** Rio de Janeiro, 6 a 10 set. 2008.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. Implantação de Sistemas de Gestão Ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de Gestão de Pessoas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 51-61, 2010.

OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, R. J. G. Gestão Estratégica de Benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 104-127, mar./abr. 2008.

PAGE PERSONNEL. **Pesquisa de Benefícios 2013: benefícios estimulam produtividade e atraem novos profissionais**. São Paulo: Page Personnel, 2013. Disponível em: [http://www.pagepersonnel.com.br/productsApp\\_pp/PDF\\_PP/1304-](http://www.pagepersonnel.com.br/productsApp_pp/PDF_PP/1304-). Acesso em: 20 mar. 2013.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. R.. Empowerment como Ferramenta de Gestão de Pessoas para a Redução dos Custos e Aumento da Eficiência Operacional: um estudo de caso em uma instituição financeira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24. **Anais...** Florianópolis, SC, Brasil, 3-5 nov. 2004.

PAAUWE, J. HRM and Performance: achievements, methodological issues and prospects. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 1, p. 129-142, jan. 2009.

PALADINI, E. P. **Qualidade Total na Prática: implantação e avaliação de sistemas de Qualidade Total**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

PFEFFER, J. Building Sustainable Organizations: the human factor. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 34-45, Feb. 2010.

PICCHIAI, D. **Estrutura das Organizações**. Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), 2010. Disponível em: <[http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplan-modelos\\_de\\_estruturas\\_organizacionais\\_material.pdf](http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplan-modelos_de_estruturas_organizacionais_material.pdf)>. Acesso em 29 ago. 2012.

PRADA, D. F.; MIGUEL, P. A. C. Práticas de Gestão de Pessoas no Contexto da Qualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 19. **Anais...** Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), nov. 1999. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999\\_A0150.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0150.PDF)>. Acesso em 3 ago. 2012.

RIDDER, H. G.; BALUCH, A. M.; PIENING, E. P. The Whole is More than the Sum of its Parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 1, p. 1-14, 2012.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C.; JOHANN, S. L. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Management Publicações, 2007. (Série Empresarial)

RODRIGUES, M. V. R. **Ações para a Qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SALDARRIAGA RÍOS, J. G. Gestión Humana: tendencias y perspectivas. **Estudios Gerenciales**, Cali (Colombia), v. 24, n. 107, jun. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232008000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 12 jul. 2012.

SALIBI NETO, J.; MAGALDI, S. Insight 2: Vendas Melhores em um Mundo mais Instável. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Movidos por ideias: insights para criar empresas e carreiras duradouras**. Rio de Janeiro: Campus, 2010. p. 24-26.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTANA, A. T.; SANTOS, V. A. C. O Empowerment e a Alta Performance Organizacional. **Revista Eletrônica de Administração e Ciências Contábeis**, n. 4, ago./dez. 2010. Disponível em: <[http://www.opet.com.br/revista/administracao\\_e\\_cienciascontabeis/pdf/n4/O-EMPOWERMENT-E-A-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf](http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis/pdf/n4/O-EMPOWERMENT-E-A-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf)>. Acesso em 3 set. 2012.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier / Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANTOS, F. C.; CARPINETTI, L. C. R.; 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.

SARAIVA, M.; TEIXEIRA, A. **TMQ – Temas e Métodos da Qualidade**: a qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar. Lisboa: Sílabo, 2009.

SAURIN; T. A.; FERREIRA, C. F. Avaliação Qualitativa da Implantação de Práticas da Produção Enxuta: estudo de caso em uma fábrica de máquinas agrícolas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 449-462, set./dez. 2008.

SILVA, C. D. F. da; NAGANO, M. S.; MERLO, E. M. Gestão do Capital de Relacionamento: estudo de caso em uma tradicional fábrica no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 53-76, set./out. 2008.

SILVA, G. A. V. da; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando Recursos Humanos e Estratégia: Em Busca de Indicadores de Resultados na Gestão de Pessoas. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 87-100, jul./set. 2006.

SILVA, I. B. da; MIYAKE, D. I.; BATOCCHIO, A.; AGOSTINHO, O. L. Integrando a Promoção das Metodologias Lean Manufacturing e Six Sigma na Busca de Produtividade e Qualidade numa Empresa Fabricante de Autopeças. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 687-704, 2011.

SIMONELLI, A. P.; CAMAROTTO, J. A. Análise de Atividades para a Inclusão de Pessoas com Deficiência no Trabalho: uma proposta de modelo. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 13-26, 2011.

SIQUEIRA, M. M. *et al.* **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SORDAN, J. Gestão de Pessoas no Âmbito da Qualidade: um exame das práticas adotadas por organizações “Classe Mundial”. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 11, n. 13, p. 119-127, 2007. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/83/81>>. Acesso em 20 jun. 2012.

SOUSA, M. R.; RIBEIRO, A. L. Systematic Review and Meta-analysis of Diagnostic and Prognostic Studies: a Tutorial. **Revista Brasileira de Cardiologia**, v. 92, n. 3, p. 229-238, 2009.

SOUZA, R. G.; CORDEIRO, J. S.. Mapeamento Cognitivo e Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de Resíduos Sólidos Urbanos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 3, p. 1-14, 2010.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R.. Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan./jun. 2008.

TAVARES, M. S. R. A. **Motivação e Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública Cabo-Verdiana Atual**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos)-Universidade Aberta, Cabo Verde, 2010.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como Fazer Monografia na Prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2006.

TRANSFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, n. 14, p. 207–222, 2003.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2003.

VASCONCELOS, J. M.; COSTA NETO, M. C.; ANDRADE, R. S.; PONTES, T. T. S.; SANTOS, M. L. C. Práticas de Gestão de Pessoas: descrevendo a realidade de uma indústria de alimentos. **Revista Anagrama**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 1-9, jun./ago. 2009.

VELOSO, A.; KEATING, J. Gestão de Recursos Humanos em PMEs de Elevada Tecnologia. **Psicologia**, Lisboa, Colibri, v. XXII, n. 1, p. 35-58, 2008.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total**: uma abordagem prática. São Paulo: Alínea, 2007.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma Metodologia para Diagnóstico de Clima Organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 303-329, mar./abr. 2011.

VROOM, V. H. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WASSENHOVE, L. N.; CORBETT, C. J. **Trade-offs? What trade-offs?** Fontainebleau: Insead, 1991. Disponível em: <[http://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/Inseadwp1991/91-25.pdf](http://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1991/91-25.pdf)> Acesso em 15 jul. 2012.

WAZSLAWICK, R. S. **Metodologia de Pesquisa para Ciência da Computação**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.

WEBSTER, J.; WATSON, J.T. Analyzing the Past to Prepare for the Future: writing a literature review. **MIS Quarterly & The Society for Information Management**, v. 26, n. 2, p. 13-23, 2002.

WOOD JUNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 232-243, maio/jun. 2011.

WUNDERLICH, M. Coaching, Counselling, Mentoring e Holomentoring. **Consultores**, 28 fev. 2004. Disponível em: <[http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=312](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=312)>. Acesso em: 29 ago. 2012.

YOUNDT, M.; SNELL, S.; DEAN, J.; LEPAK, D. Human Resource Management: manufacturing strategy and firm performance. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 836-866, Aug. 1996.

### 3 SEGUNDO ARTIGO

## OPORTUNIDADES DE MELHORIA EM GESTÃO DE PESSOAS PARA O APRIMORAMENTO DA QUALIDADE EM UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA CONSERVAÇÃO DE TEMPERATURA

Sílvia Regina Weiss Torma ([silviatorma@gmail.com](mailto:silviatorma@gmail.com))

Ângela de Moura Ferreira Danilevicz ([angelamfd@producao.ufrgs.br](mailto:angelamfd@producao.ufrgs.br))

Artigo submetido à Gestão e Produção, São Carlos, em 10/03/2013.

### RESUMO

O atual cenário da indústria nacional é de elevada competitividade. Os clientes, regozijados com a oferta de produtos, têm a possibilidade de exigir elevado grau de qualidade com o menor custo. Desta maneira, sobreviverão as empresas que dispuserem dos melhores recursos com a estrutura mais enxuta, compreendendo a melhor relação investimentos *versus* gestão econômico-financeira. Nota-se, também, o crescimento da intervenção governamental, por meio de normas e regulamentos, onde são claramente repassadas obrigações do Estado para as organizações sem a correspondente contrapartida na redução da carga tributária ou no eficaz cumprimento das funções sociais do Poder Público. Neste contexto, a indústria de produtos para conservação de temperatura também necessita aprimorar a gestão de seus recursos, em busca da sobrevivência e do crescimento sustentável. Em contribuição para a realização deste desafio, através da Gestão de Pessoas, buscou-se o aperfeiçoamento da Gestão da Qualidade. Para tanto, foi considerado o cenário no qual a empresa em análise está inserida e utilizou-se como base deste estudo a revisão sistemática para “Identificação de práticas de Gestão de Pessoas que contribuem para o aprimoramento da qualidade” (TORMA; DANILEVICZ, 2012). Desta forma, foi efetuado levantamento de práticas existentes na empresa e realizado diagnóstico de oportunidades de melhoria mediante análise das lacunas entre as práticas da revisão sistemática e as práticas da empresa. A partir do cenário externo e interno, da estratégia e da cultura da empresa alvo do estudo, foram identificadas oportunidades de práticas de Gestão de Pessoas, visando apoiar a melhoria da qualidade nos seus processos produtivos.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gestão de Recursos Humanos. Práticas de Gestão de Pessoas. Gestão da Qualidade. Competitividade.

### *DIAGNOSIS OF OPPORTUNITIES FOR ENHANCEMENT IN PEOPLE MANAGEMENT FOR THE IMPROVEMENT OF QUALITY IN A PRODUCTS INDUSTRY FOR KEEPING TEMPERATURE*

### **ABSTRACT**

*The current scenario of the domestic industry is highly competitive. Customers, delighted with the product offer, have the possibility of requiring a high degree of quality at the lowest cost.*



*Thus, the companies, to survive, shall have the best resources with the slimmer structure; including the best equation of investments versus economic and financial management. A growth in government intervention is also noted, through rules and regulations, as the obligations of the state are clearly transferred to organizations without corresponding counterpart in reducing the tax burden or the effective fulfillment of the social functions of the government. In this context, the products industry for keeping the temperature also needs to improve the management of its resources, seeking survival of sustainable growth. In contribution to the achievement of this challenge using Personnel Management, the improvement of the Quality Management is the aim. A scenario was considered in which the company in question is inserted and was used as the basis of this study of systematic review for the 'Identification of personnel management practices that contribute to quality improvement' (TORMA; DANILEVICZ, 2012). Thus, the survey was carried out on existing practices in the company and a diagnose was made of the opportunities of improvement by means of analysis of the gaps between the practices identified in systematic review and the practices of the company. Taking the target company of the study of external and internal scenarios, strategy and culture as starting point, a proposal for Personnel Management practices was elaborated, in order to support the quality of improvement in its production processes.*

**Keywords:** *Human Resource Management (HRM). Human Resource Practices. Quality Management. Competitiveness.*

### 3.1 INTRODUÇÃO

Um cenário de acirrada competitividade torna as empresas mais atentas à manutenção do equilíbrio entre as questões de qualidade e de custos, o que não é diferente para a indústria de produtos que conservam a temperatura. Frágil às pressões externas, este mercado é cobiçado por gigantes internacionais portadores de significativos recursos financeiros, que agregam poder comercial através de fusões e aquisições. Desta maneira, os *players* da indústria de produtos para manutenção da temperatura comprimem-se num mercado interno protegido judicialmente de práticas de *dumping* - concorrência desleal configurada pela importação de garrafas térmicas da China a preços abaixo do custo referencial (BRASIL, 2011).

Os clientes demandam por elevados atributos de qualidade, inovação e desempenho, porém, contraditoriamente, os querem a preços economicamente incompatíveis e usufruem de seu poder de barganha frente a uma indústria nacional, em grande parte, política e economicamente enfraquecida. Completando o panorama, essa indústria também é pressionada pelo repasse de responsabilidades que o Poder Público transfere através de regulamentos. Ferrazo (2006) observa que o Estado relega algumas de suas obrigações

fundamentais ao compromisso das empresas, submetendo-as ao cumprimento de pesadas cargas normativas. Alinhadas à diversidade destas demandas, estão: a assistência médica; a formação educacional; as normativas trabalhistas e ambientais e, entre outras demandas, o sistema de autofiscalização através das obrigações acessórias – elevado volume de informações que as empresas devem prestar “nos mais diversos âmbitos da administração e para os mais diferentes órgãos, os quais nem sempre se comunicam entre si, gerando um ônus para os contribuintes e para a sociedade” (FERRAZZO, 2006, p. 8).

Cientes destes desafios, as organizações necessitam definir os caminhos que melhor as conduzirão para a realização de seus objetivos. Para municiar as empresas frente a tais questões, foram desenvolvidos muitos estudos em diferentes áreas, tais como: Administração Estratégica - conjunto de orientações, decisões e ações que determinam o desempenho superior de uma empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008); *Balance Scorecard* (BSC) - metodologia de medição e gestão de desempenho que relaciona de modo estruturado as perspectivas financeira, mercado, processos e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997); *Lean Manufacturing* e Sistema Toyota de Produção - prática de produção que considera como desperdício as despesas que não geram a criação de valor para o cliente final (LIKER, 2004); Six Sigma - conjunto de práticas destinadas a melhorar os processos de fabricação e eliminar os defeitos (STAMATIS, 2004); *Total Quality Control* (TQC) sistema que visa integrar esforços para desenvolvimento, manutenção e aperfeiçoamento da qualidade, envolvendo a organização como um todo, de forma a possibilitar a satisfação integral do consumidor (CAMPOS, 2004); e, entre outros, *Total Productive Maintenance* (TPM) método para a aprimoramento da disponibilidade de equipamentos através de uma melhor utilização dos recursos de manutenção e de produção (BORRIS, 2006). Estas ferramentas e áreas de conhecimento exemplificam a luta pela conquista e fidelização dos consumidores, buscando, além da sobrevivência, a consolidação sustentável do seu crescimento.

Considerados os cenários externo e interno e, no intuito de contribuir com os estudos e instrumentos de apoio à gestão, este trabalho objetiva elaborar um diagnóstico de oportunidades de melhoria em Gestão de Pessoas para o aprimoramento da qualidade em uma indústria de produtos que preservam a temperatura. O estudo se justifica pelos desafios associados às elevadas demandas por: recursos financeiros; profissionalização executiva; clara determinação do plano estratégico; práticas alinhadas às filosofias de gestão; investimentos em novos produtos, processos e tecnologias; e recursos humanos capazes de superar os desafios da empresa moderna. Todos estes elementos são fatores relevantes para a continuidade dos negócios. Enquanto resultados, espera-se promover o alinhamento entre a

estratégia, as demandas internas e as práticas de Gestão de Pessoas, de modo a repercutir na melhoria da qualidade dos processos e produtos da empresa.

Este artigo está estruturado em seis seções. Na primeira, encontra-se a introdução do problema de pesquisa, enquanto na segunda é exposto o referencial teórico composto por: *i*) Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade; e *ii*) Relação entre Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos, divididos na classificação da pesquisa e no método de trabalho. Na quarta seção é delineada a empresa estudada, incluindo a análise de seu ambiente externo e interno, e uma breve descrição da GP realizada na empresa. Na seção cinco, são mostrados os resultados obtidos através de uma revisão sistemática sobre práticas de GP, a identificação de lacunas entre essas práticas e as existentes na empresa e a proposição de melhorias associadas às práticas existentes. Por fim, na seção seis, são tecidas as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

## **3.2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Utilizou-se como premissa inicial a Gestão de Pessoas como instrumento fundamental para a viabilização da melhoria da Gestão da Qualidade. Entre outros estudos, foram também considerados os trabalhos de Prada e Miguel (1999), Dwyer (2002), Sordan (2007), Vieira Filho (2007) e Paladini (2009), que indicam esses dois pilares como vitais para a sustentabilidade das organizações. A partir destas proposições, buscou-se levantar subsídios em referencial teórico acerca dos temas. Primeiramente serão apresentados conceitos e, a seguir, a relação entre as duas áreas.

### **3.2.1 Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade**

A Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação e o aproveitamento eficaz das habilidades das pessoas para o alcance das metas individuais e organizacionais (GIL, 2008). Dessa maneira, em vista de sua relevância para o alcance dos objetivos empresariais, é desafio de cada gestor também se preocupar com o pessoal sob sua responsabilidade (IVANCEVICH, 2008). O autor explica que a gestão de Recursos Humanos (RH) envolve diversas atividades, com destaque para: o cumprimento da legislação trabalhista; a análise de cargos; o planejamento da força de trabalho; o recrutamento, a seleção, a motivação e a orientação dos funcionários; a avaliação de desempenho e as formas

de compensação; o treinamento e o desenvolvimento; as relações de trabalho; e a segurança, saúde e bem-estar do trabalhador.

Ivancevich (2008) também enfatiza a importância da direção da empresa considerar os Recursos Humanos como relevante fator competitivo, dedicando esforços para o seu cuidadoso planejamento. Em complemento, os autores Wright e McMahan (2011) defendem que, em ambientes de crescente competição, o recurso humano se torna mais importante para o sucesso dos negócios.

Para atender às demandas provocadas pelas transformações decorrentes do avanço tecnológico e da dinâmica competição global, o profissional de RH deve direcionar seu foco para a adequação das práticas de GP às estratégias da organização viabilizando a obtenção dos resultados (DE RÉ; DE RÉ, 2010). Os autores acreditam na importância do compartilhamento da responsabilidade da GP entre todos os gestores da empresa e afirmam que a integração entre as diversas áreas promove a coerência de decisões com as políticas estabelecidas. Por sua vez, Ulrich (2003) acredita que o alinhamento das práticas de RH com a filosofia da empresa contribui para os resultados e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) explicam que as práticas de Gestão de Pessoas, em apoio às demais áreas, facilitam os esforços individuais na realização das estratégias da empresa.

A Gestão da Qualidade, por outro lado, representa o conjunto de processos de gestão e de sistemas que visam produzir qualidade em produtos e serviços, promovendo a satisfação dos clientes, através da execução das operações por funcionários capacitados, gerando a maior receita e o menor custo (JURAN; GRZYNA, 1991; PALADINI, 1998). Em complemento, Juran e Gryna (1991) frisam que a Gestão da Qualidade Total (GQT) provém da integração de todas as funções e processos da organização a fim de alcançar a melhoria contínua da qualidade de bens e serviços enquanto que Torelli e Ferreira (1995) observam que a GQT requer significativas mudanças nas prioridades organizacionais.

### **3.2.2 Relação entre Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade**

A relação entre as práticas de Gestão de Pessoas e a Gestão da Qualidade foi tratada sob os aspectos da motivação, do desempenho, das ações para a qualidade, do valor dos recursos humanos e da consideração de sua importância para a realização dos objetivos organizacionais (VROOM, 1997; SANTOS; CARPINETTI; GONÇALVES, 1998; MOLLER, 1999; RODRIGUES, 2010; CAMPOS, 2012).

Gil (2008) defende que a GP contempla importantes elementos competitivos, pois, através dela se controlam os custos, se aprimoram os níveis de qualidade e se criam capacidades que diferenciam as organizações. O autor apresenta uma visão mais ampla da integração entre a GP e a GQ, indicando que ela é requisito para a implantação de programas de qualidade.

Entre outras pesquisas que apresentam uma visão mais específica da relação entre a GP e a GQ podem ser citados: os achados de Rabelo (1995), que identificou a gestão participativa como subsídio relevante para a implementação da qualidade; os de Paladini (1998), que mostrou o valor das estratégias de envolvimento dos recursos humanos para a qualidade; os de Oliveira e Martins (2008), que salientam a mobilização e o incentivo da força de trabalho como práticas frequentes em empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), os de Michie, Sheehan e Zubanov (2010), que apontaram a coerência entre a estratégia, as práticas de RH e as atitudes dos empregados como relevantes para o desempenho corporativo, nos aspectos de qualidade de produtos e serviços, produtividade e resultados financeiros; e, entre outros pesquisadores, Shipton, Budhwar e Crawshaw (2012), que analisaram o nexo entre a gestão de recursos humanos e a capacidade de mudança como vetores positivos na promoção dos resultados organizacionais.

Em complemento, ainda podem ser citadas as pesquisas de Santos, Carpinetti e Gonçalves (1998) que, além da relação entre as áreas, consideram relevante a melhoria da qualidade para a realização das estratégias do negócio. Em seu estudo, foram elencadas ações relacionadas ao trabalho em equipe, ao empreendedorismo, ao clima organizacional, à comunicação, ao autocontrole dos funcionários, à cultura da mudança e à participação da área de RH como consultor de apoio às demais áreas, como práticas de RH com reconhecida importância para o aprimoramento da qualidade. Os autores ainda reforçam o papel da área de GP para o sucesso dos programas de qualidade explicitando a relevância do recurso humano na aprendizagem organizacional e na transparência administrativa.

Por sua vez, Prada e Miguel (1999) estudaram as atividades e funções de RH como fatores importantes para a qualidade. Para eles, as práticas de GP são ferramentas competitivas úteis e salientam aspectos referentes a treinamento, métodos de apoio à participação dos funcionários na solução de problemas, realização de pesquisa de satisfação de funcionários, avaliação de desempenho, formas de benefícios oferecidos e fatores motivacionais. Em seus achados, os autores reiteram que a capacidade competitiva das organizações está intensamente relacionada à gestão de recursos técnicos e humanos, sendo esta gerência a base que fundamenta a qualidade.

Dwyer (2002) estudou as organizações que utilizaram a integração GP e GQ como ferramenta para a sustentação de vantagem competitiva, considerando que muitos esforços para a melhoria da qualidade não alcançam seus resultados potenciais devido a aspectos relacionados à gestão da cultura organizacional, tais como: deficiências no trabalho em equipe; baixo grau de envolvimento e motivação; e pouca crença na capacidade de mudança de práticas atuais. O autor também enfatiza que a harmonia entre essas duas áreas facilita a estratégia de melhoria contínua.

Por outro lado, Sordan (2007) estudou a importância das práticas de GP nas empresas vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ). Em sua abordagem, deu ênfase aos critérios de GP como parte da estratégia da qualidade. Entre os achados de sua pesquisa obteve uma relação de práticas comumente usadas nas empresas analisadas e, também, reconhecidas mundialmente. Foram realçadas as práticas relacionadas à estrutura baseada em equipes, *empowerment*, certificação das habilidades, bônus por resultados, ações de capacitação integradas à estratégia, programas de higiene e saúde ocupacional, política de benefícios e pesquisa de satisfação da força de trabalho. O autor conclui focando no alinhamento entre as práticas de GP e os resultados da Gestão da Qualidade.

À luz dos trabalhos analisados pode-se verificar a relevância da conexão da GP e GQ como fator de vantagem competitiva que contribui para a efetivação das estratégias e para o alcance dos resultados organizacionais.

### **3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção contém o detalhamento dos procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa, desdobrando-se em classificação da pesquisa e método de trabalho.

#### **3.3.1 Classificação da Pesquisa**

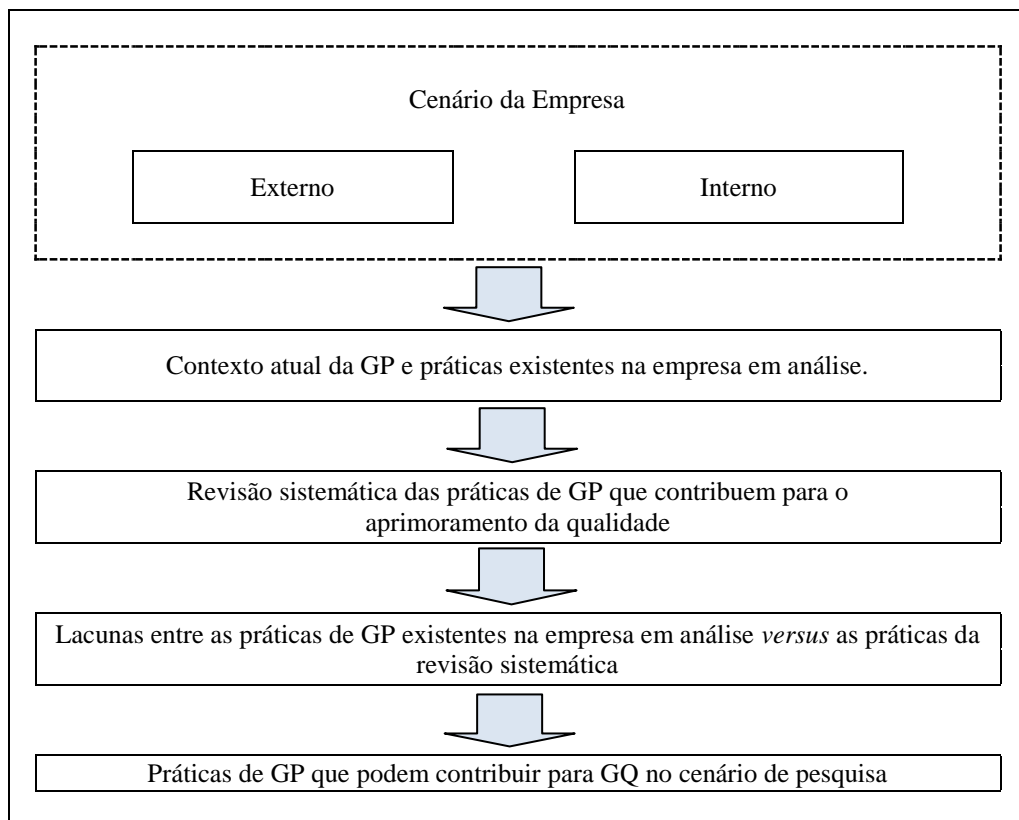
A pesquisa desenvolvida neste estudo tem sua natureza classificada como aplicada, pois é orientada à geração de conhecimento dirigido à solução de problemas. A abordagem é qualitativa, pois as considerações têm por base dados oriundos da comparação entre as práticas de referência na área de GP e o cenário de pesquisa, de forma subjetiva e com elementos intuitivos (SILVA; MENEZES, 2005). Em relação aos objetivos, é classificada como exploratória, pois envolve a análise de exemplos que possibilitam a compreensão do problema de pesquisa, dado que seu objetivo é familiarizar-se com o problema e torná-lo

explícito. Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, classifica-se como um estudo de caso (GIL, 2007), ao explorar o contexto e as particularidades associadas às práticas de GP que podem contribuir para o aprimoramento da qualidade na empresa foco do estudo.

### 3.3.2 Método do Trabalho

Para o atendimento do objetivo deste estudo, por sua complexidade de relações, o trabalho foi conduzido em cinco etapas, apresentadas na Figura 3.1 e descritas a seguir.

**Figura 3.1** - Etapas do método de trabalho



Fonte: elaborado pela autora

A primeira etapa compreende as particularidades acerca do cenário ao qual a empresa em análise está integrada: o ambiente externo, de acirrada competitividade, a formação dos *players* que atuam na indústria de produtos para manutenção da temperatura, o processo de *dumping* e as crescentes demandas instituídas pela legislação atual. As considerações pertinentes ao ambiente interno, por sua vez, abordaram a caracterização da empresa, a forma de atuação no mercado, os recursos e as estratégias. Esses elementos formaram o contexto da abordagem das próximas etapas.

A segunda etapa consistiu no levantamento do contexto atual da GP e das práticas existentes na empresa, mediante análise de documentos. Para esta finalidade foram consultados: página oficial da empresa, do Governo Federal e Estadual na *web*, manual de integração, pesquisa interna de satisfação “Termômetro” ano 2010, divulgações em murais, material da CIPA, relatórios disponibilizados pela empresa com informações sobre o efetivo, acompanhamento de faltas, pedidos de desligamentos, plano ergonômico, etc., além de um *check list* das práticas elencadas na etapa anterior que serviu de instrumento para o levantamento.

Na terceira etapa retomou-se a revisão sistemática que identificou as práticas de GP que favorecem melhorias da qualidade (TORMA; DANILEVICZ, 2012). Este estudo considerou o critério de excelência Valorização de Pessoas, utilizado pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ, 2010), como essência para o elenco de práticas de GP. Essas práticas, por sua relevância na análise da relação GP e GQ, formaram a base para a quarta etapa.

Através de análise comparativa das práticas de GP da revisão sistemática com as práticas da empresa, na etapa quatro, foram identificadas lacunas que formaram os elementos do diagnóstico de oportunidades de melhorias em GP. Nesta etapa foi elaborado um quadro para comparação e análise das práticas. As lacunas resultantes foram consideradas como oportunidades e a análise delas constituiu-se no sustentáculo para a quinta etapa.

Na quinta etapa, com base nas considerações anteriores e nas particularidades da empresa alvo deste estudo, principalmente em relação às questões culturais e comportamentais, foram identificadas práticas de GP que podem contribuir para a GQ no cenário de pesquisa.

Cada etapa foi conduzida de modo a possibilitar a construção de oportunidades de ações de melhorias relativas às práticas de Gestão de Pessoas com foco no aprimoramento da qualidade de processos produtivos.

### **3.4 ESTUDO DE CASO**

Nesta seção são apresentados os resultados oriundos de cada uma das etapas de desenvolvimento do estudo.



### 3.4.1 Análise do Ambiente Externo

Nos últimos cinco anos, a indústria brasileira de produtos para conservação de temperatura, até então representada por três grandes empresas, vem se defrontando com um cenário de crescente concorrência. Os novos entrantes se constituem de organizações de outros ramos da indústria, em sua maioria, oriundas da necessidade de aplicar o excedente de capacidade de produção e assim diluir seus custos fixos pela diversificação. Saraiva e Teixeira (2009) reforçaram esta visão explicitando que novos concorrentes podem surgir de indústrias pouco ou nada relacionadas, entre outras razões, também pela complexidade do crescimento das economias emergentes e pelo desenvolvimento tecnológico capaz de aproximar as fronteiras existentes entre as indústrias. Neste cenário destaca-se como exemplo o caso de uma indústria de produtos para lazer, camping e utilidades domésticas que anunciou a ampliação de seu portfólio de produtos através da implantação de uma nova fábrica de produtos para manter a temperatura (FRANCO, 2012).

Complementa esta perspectiva, o ingresso de produtos importados por grandes redes varejistas, nacionais e internacionais, que ampliam seu *mix* de produtos mediante a oferta de itens estrangeiros. Importante ressaltar que, em processo recente, foi prorrogado, pela segunda vez, o direito *antidumping* aplicado às importações brasileiras de garrafas térmicas originárias da República Popular da China. O direito *antidumping* prevê a sobretaxa para as importações de garrafas térmicas com o objetivo de manter reduzidos os volumes deste tipo de negócio e preservar a indústria brasileira (BRASIL, 2011).

O crescimento da concorrência ressalta a importância da estratégia de diferenciação, através da qualidade e do atendimento ao cliente, atividades fortemente relacionadas à Gestão de Pessoas em uma organização. Utilizada como ferramenta competitiva, a estratégia é um recurso vital para a manutenção do segmento industrial da empresa objeto deste estudo.

Também pressionadas pela legislação, as empresas destinam recursos significativos para a estruturação de informações e para o cumprimento de diversas normas e regulamentos que complementam, detalham e orientam sobre os procedimentos obrigatórios relacionados a sua aplicação. Como exemplos destas demandas, tem-se: as normativas do Ministério do Trabalho, tais como as quotas para os portadores de deficiência, os requisitos de segurança de máquinas e equipamentos, inclusive com grau de exigência superior ao estabelecido em economias de primeiro mundo; as normativas ambientais; a elevação de encargos sociais via Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário – NTEP (BRASIL, 2012), como forma de compensação exigida das empresas por práticas laborais lesivas à saúde do trabalhador; e,

ainda, as obrigações fiscais acessórias, que são “deveres instrumentais exigidos pelo sujeito ativo com o intuito de assegurar o interesse da arrecadação dos tributos e também para facilitar a atividade de fiscalização no sujeito passivo” (BUSTO, 2005, p. 2) e que demandam das empresas significativos investimentos em sistemas capazes de estruturar a diversidade de informações nos padrões determinados pelo Fisco. Cabe ainda observar que todas estas exigências são realizadas através de normas que prescrevem severas penalidades em caso de inobservância.

Esta diversidade de exigências legais, seja por demandas trabalhistas ou fiscais, imprime às empresas a necessidade de ampliação de sua capacidade de adaptação. Além disto, sendo requerida agilidade para a manutenção do cumprimento destes requisitos, torna-se ainda vital o investimento em sistemas informatizados e recursos humanos tecnicamente preparados, elevando ainda mais os patamares de custos e dificultando a competitividade.

### **3.4.2 Análise do Ambiente Interno**

Há mais de cinquenta anos no mercado, a empresa em análise é uma sociedade anônima de capital fechado que possui relevante participação no segmento de produtos que mantêm a temperatura, seu *core business*. As linhas de produtos são basicamente compostas por produtos que preservam a temperatura com isolante a vácuo ou em poliuretano.

Com atuação fortemente centrada no mercado nacional e Mercosul, a empresa busca captar novos clientes nas três Américas e na Europa, mercados que tradicionalmente demandam elevado grau de qualidade. Também reconhecida como criadora de tendências, agraciada pelo Prêmio IF Design 2007 - *International Forum Design Hannover* (iF, 2012), tem no *design*, na decoração e nas cores de seus produtos, os atributos fundamentais para a consecução da estratégia de manter e cativar novos clientes.

Possui efetivo de mais de 600 colaboradores alocados nas áreas administrativa, comercial e fabril. Seu efetivo direto e indireto de produção chega a superar 50% do efetivo total, distribuídos em três turnos, dedicados a processos produtivos com predomínio de operações manuais.

A empresa ocupa uma área de privilegiada localização urbana (COMIN, 2010). Apesar de contar com um parque industrial tecnologicamente superado, a companhia é reconhecida por ofertar produtos de elevado padrão de qualidade (PGQP, 2002). Realizando um faturamento anual acima de cem milhões de Reais, paulatinamente sacrificando as

margens de lucro, a empresa contabiliza resultados insuficientes para o atendimento das demandas de investimento em modernização.

Sobrevivente de inúmeras crises, a firma se encontra em fase de reestruturação interna e externa, revendo conceitos, prioridades e estratégias de negócio (SCHNEIDER, 2007). Ressentindo-se da ausência de um plano estratégico formal que defina sucessão e metas de longo prazo, a sociedade é atualmente administrada por seu conselho diretor, formado pelos dois sócios majoritários, com apoio dos gerentes das áreas comercial, industrial, financeira e controladoria. Apesar das restrições financeiras que lhe impõe a dependência de capital externo para seu giro operacional, em busca da melhoria contínua, lançou recentemente, uma campanha interna enfatizando as premissas, valores e objetivos de sua gestão, com foco em pessoas, qualidade, inovação e resultados como fatores que viabilizam a continuidade do negócio, reconhecendo, desta forma, a importância das pessoas para a concretização dos seus desafios competitivos.

### **3.4.3 A Gestão de Pessoas na Empresa**

A pesquisa documental possibilitou a compreensão da dinâmica e a identificação das práticas relevantes na administração de seus recursos humanos.

A empresa é historicamente reconhecida por seus colaboradores como um bom lugar para trabalhar, sendo o ápice deste período em meados dos anos 80. Entretanto, as dificuldades oriundas de diversas crises ocasionaram a degradação da importância atribuída à GP. Em sinal de retomada, especificamente nos anos de 2002, 2003 e 2004, a empresa teve seu esforço reconhecido pelo Prêmio Top Ser Humano concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) às empresas que apresentam as melhores práticas na área de GP (ABRHRS, 2012). Desde então, a empresa se mantém empenhada no aprimoramento destas práticas, por entender que é uma condição relevante para a realização de sua visão de negócio: “Ser a melhor indústria de produtos para a conservação de temperatura do país”.

A área de recursos humanos possui atuação tradicional. Seus gestores administrativos se dividem entre rotinas de recrutamento e administração de pessoal, com uma equipe de seis pessoas para a gestão integral do efetivo. Apesar de a equipe de RH contar com a dedicação de técnicos comprometidos na busca por melhorias na GP, destaca-se a pouca experiência de seu quadro de colaboradores e a insuficiente dotação orçamentária para a administração das complexas demandas estratégicas da área, a exemplo dos programas de treinamento e de desenvolvimento.

Além dos benefícios tradicionais como vale-transporte, refeitório, plano de saúde e projeto aprendiz, a empresa também busca ampliar os níveis de qualidade de vida no trabalho. Destacam-se entre estas práticas a efetivação da análise ergonômica dos postos de trabalho, a prática de ginástica laboral, a disposição de sala de jogos, ambulatório médico, biblioteca, coral, galpão crioulo para festas e eventos, quadra de esportes, cesta básica como prêmio assiduidade e possibilidade de compra de produtos da empresa pelos funcionários. Reitera-se ainda o esforço em prover condições satisfatórias de trabalho via práticas que estimulem a comunicação direta entre os colaboradores e a área de RH, bem como a disposição de oferecer recursos, equipamentos e processos adequados a sua realidade.

A empresa busca a interação social através de políticas de recuperação e destinação adequada de materiais reciclados, doações a creches e escolas, convênio com academias e cursos, torneios de futebol, parcerias com o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), ciclos de palestras, festa do Dia do Trabalhador, comemoração mensal dos aniversariantes e tempo de empresa, feiras de artesanato, entre outros eventos.

Apesar das práticas de gestão diferenciadas cujos méritos foram reconhecidos em 2000 e 2001 pelo Prêmio SESI Qualidade de Vida no Trabalho (SESIPA, 2012), a empresa possui elevados índices de absenteísmo e *turnover*. A média de faltas é de 10% do efetivo contratado. Cerca de 8% do efetivo está afastado por auxílio-doença ou acidente de trabalho. Mensalmente, cerca de 10% do efetivo da área produtiva é desligado, em sua maioria, por iniciativa dos próprios colaboradores. Mesmo se utilizando de consultorias em recrutamento e realizando divulgação em murais, jornais e painéis em frente à empresa, a reposição das vagas na área produtiva, por exemplo, chega à média de quinze dias. Por fim, nos últimos dez anos, a empresa dedicou significativos esforços em processos trabalhistas. Estes fatos demonstram que, apesar das conquistas já obtidas, a empresa ainda necessita superar complexos desafios em áreas importantes da GP.

Periodicamente a empresa realiza pesquisa de satisfação interna. Bergamini e Coda (1997) defendem que a análise do clima organizacional é um importante canal para a comunicação entre a direção e seus colaboradores, por promover a evolução das relações de trabalho no caminho das melhorias que efetivamente podem contribuir para a realização das metas das empresas. A pesquisa realizada na empresa-alvo é composta pelas categorias: empresa, recursos materiais e equipamentos, gerenciamento e relações de trabalho, desenvolvimento e treinamento, qualidade de vida no trabalho e sistemas de compensação, carreira e benefícios. Medida utilizada para análise do clima organizacional, o “índice de

favorabilidade” às práticas e políticas da empresa foi de 63% em 1998, 68% em 2000 e 65% em 2002. Não foram disponibilizados dados do período compreendido entre 2004 à 2008. Também na última pesquisa realizada em 2010 este índice não foi divulgado. O grau médio de participação é considerado relevante, contando com mais de 80% do efetivo, com destacada participação dos funcionários das áreas administrativas e, na área produtiva, com participação média de 70% dos colaboradores.

A última edição destacou a carência de investimentos em recuperação de instalações e modernização de processos, máquinas e equipamentos que, apesar de não ser o tema-alvo da pesquisa, se constituiu em uma questão frequentemente comentada pelos participantes. Foram demandadas melhorias relacionadas à: qualidade e variedade das refeições; instalações do refeitório; oportunidade e reconhecimento entre postos fabris e administrativos; relações de trabalho e liderança; incentivos para programas de sugestões; comunicação; treinamento e integração; bolsa-auxílio para cursos; *feedback*; reconhecimento e valorização; horas extras, banco de horas e compensações; relações com sindicato; programação de férias; frequência da venda da lojinha; condições dos vestiários e banheiros; ginástica laboral; plano de saúde; atendimento ambulatorial; prêmio assiduidade; empréstimo emergencial; nível salarial e plano de carreira; condições de trabalho tais como segurança, uniforme, equipamento de proteção individual, acesso e disponibilidade dos sistemas da empresa, utensílios de trabalho, iluminação, ruído, limpeza e temperatura.

O retorno da creche, desativada em 2006, foi observado pelos participantes da pesquisa como relevante benefício. A insuficiência do quadro de pessoal em áreas como limpeza e segurança também foi ressaltada. Desativado em 2009, o transporte realizado por empresa contratada foi lembrado como um benefício que valorizava o trabalhador.

Entre as políticas, foi solicitado o abono de ponto por doença na família, acidentes, desastres naturais e sinistros como alagamento, vendaval e incêndio. Foi também ressaltada a inexistência de apoio social que é agravada pelo impacto financeiro do desconto destas ausências. A penalização do funcionário por erro administrativo do gestor também foi comentada como fator motivacional de impacto negativo. Como exemplo, foi citada a exclusão de funcionário do prêmio assiduidade por erro do gestor ao não conferir a listagem dos eleitos ao prêmio.

Por fim, na categoria empresa, destacou-se a relação de dependência hierárquica da área de qualidade sob a gestão da produção como um fator limitante às mudanças necessárias. Também foi ressaltada a questão da qualidade da mão-de-obra como requisito vital para a

qualidade dos produtos. “Não existe um bom produto se o operador não sabe visualizar os defeitos”, comentou um funcionário no formulário da pesquisa.

### **3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com base no contexto externo e interno, tendo em vista o cenário de GP da empresa e também considerando suas particularidades estruturais, deu-se início à análise dos resultados deste estudo. Para tal, primeiro foi realizada uma revisão sistemática sobre o tema, a qual permitiu a identificação de lacunas e, posteriormente, a análise das oportunidades de melhoria em GP para a empresa.

#### **3.5.1 Revisão Sistemática de Práticas de Gestão de Pessoas que Contribuem para a Gestão de Qualidade**

Em seu estudo, Torma e Danilevicz (2012) conduziram uma revisão sistemática das práticas de GP que contribuem para o aprimoramento da qualidade. Para tanto, utilizou-se como base o critério Valorização das Pessoas da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para a excelência em gestão.

A FNQ (2010) apresenta os Conceitos Fundamentais da Excelência, que são: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura e inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

A referida Fundação classifica a Valorização das Pessoas em três dimensões: *i)* capacitação e desenvolvimento: como a organização identifica as necessidades de capacitação e desenvolvimento e como as práticas de trabalho apoiam as estratégias de modo a criar as competências necessárias para melhor desempenho pessoal e organizacional; *ii)* sistemas de trabalho: como a empresa estimula a contribuição da força de trabalho para a melhoria do desempenho através da organização do trabalho, estrutura de cargos, métodos de seleção e contratação, avaliação do desempenho, práticas de remuneração, conhecimento e incentivo; e *iii)* qualidade de vida: como identifica, avalia e utiliza os fatores do ambiente de trabalho e clima organizacional visando ao bem-estar, à satisfação e à motivação dos trabalhadores.

A partir da Valorização das Pessoas, que “aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das

peças e à manutenção do seu bem-estar” (FNQ, 2010, p. 61), foram identificadas dez práticas que contribuem para o aprimoramento da qualidade, conforme Quadro 3.1.

**Quadro 3.1 - Classificação das práticas identificadas**

Critério de Excelência Valorização das Pessoas (FNQ, 2010)	Práticas identificadas
Capacitação e Desenvolvimento	1. Desenvolvimento do ser humano
	2. Educação e treinamento
	3. Liderança
Sistemas de Trabalho	4. Forma de Atuação do RH
	5. Remuneração
	6. Incentivos
	7. Comunicação
	8. Gestão participativa
Qualidade de Vida	9. Qualidade de vida do trabalhador
	10. Outros benefícios

Fonte: Torma e Danilevicz (2012)

Na revisão sistemática, foram levantadas 325 publicações, que sofreram diferentes filtros até totalizarem os 75 documentos, que permitiram a identificação das dez práticas de Gestão de Pessoas, as quais foram classificadas nos três critérios da FNQ (TORMA; DANILEVICZ, 2012). Após a análise dos documentos, verificou-se que 8 ou mais práticas estavam presentes em 44% deles e que, em quatro, constavam as dez práticas. As práticas que se destacaram foram: Educação e Treinamento; e Forma de Atuação do RH, que obtiveram citação em 80% dos 75 documentos. As demais práticas e seus percentuais de citação foram: Remuneração e Incentivos, 77%; Desenvolvimento do Ser Humano, 75%; Qualidade de Vida, 73%; Gestão Participativa, 67%; Comunicação, 64%; Liderança, 44%; e Outros Benefícios, 20%.

### 3.5.2 Práticas de Gestão de Pessoas da Empresa *versus* Revisão Sistemática

Utilizando-se como estrutura-base os achados da revisão sistemática que culminou na relação de práticas que contribuem para a melhoria da qualidade (TORMA; DANILEVICZ, 2012), procedeu-se a análise comparativa com as práticas de GP utilizadas pela empresa foco do estudo.

A análise foi desenvolvida a partir de cada dimensão do critério de excelência Valorização das Pessoas (FNQ, 2010). Deste modo, as práticas identificadas na revisão sistemática foram comparadas com as da empresa e foram consideradas atendidas totalmente, parcialmente ou não atendidas.

Em seguida, são apresentadas as principais atividades que compõem cada prática. Para a definição do grau de atendimento, elaborou-se uma análise comparativa das atividades que contribuem para cada prática com aquelas desenvolvidas na empresa. Após essa análise, é apresentado o quadro-resumo apontando o grau de atendimento de cada prática.

A dimensão Capacitação e Desenvolvimento aborda a relevância dos treinamentos para a consecução das estratégias organizacionais. Este grupo é composto pelas práticas de: desenvolvimento do ser humano, educação e treinamento e liderança.

As práticas que promovem o **desenvolvimento do ser humano** tratam de temas como a aplicação de programas motivacionais, o estímulo à criatividade e inovação, os projetos multifuncionais, as práticas coletivas que reforçam o comprometimento e as práticas individuais que buscam o empreendedorismo autônomo. Para esta dimensão, observou-se que a empresa opera a área de RH de modo tradicional, com destaque para as atividades ligadas às rotinas de recrutamento, seleção, manutenção e processamento da folha de pagamento. Desta maneira, não foram observadas práticas que pudessem destacar a preocupação com o desenvolvimento do recurso humano, nem a consciência de sua relevância na composição dos recursos que possibilitariam o alcance das metas e desafios definidos pela companhia, portanto, considerou-se que **esta prática não é atendida** na empresa (Quadro 3.2). Em relação ao estímulo ao potencial criativo e às ações de engajamento da força de trabalho, estes aspectos se apresentam dependentes da percepção e da interpretação pessoal de cada gestor.



**Quadro 3.2 - Grau de atendimento da prática Desenvolvimento do Ser Humano**

Critério Valorização das Pessoas (FNQ, 2010)	Nome da prática	Atividades que fomentam a prática	Possui sim ou não	Comentários
Capacitação e Desenvolvimento	Desenvolvimento do ser humano	Estímulo ao sentimento de realização	não	A empresa-alvo não possui atividades que estimulem a prática “Desenvolvimento do ser humano”.
		Programas motivacionais	não	
		Práticas coletivas que estimulem o comprometimento	não	
		Práticas de encorajamento	não	
		Multifuncionalidade	não	
		Estímulo à criatividade	não	
		Práticas individuais que estimulem o empreendedorismo autônomo	não	

Fonte: dados da pesquisa

As práticas que têm como enfoque a **educação e treinamento** envolvem atividades que promovem: desenvolvimento de habilidades e competências; capacitação integrada à estratégia e em sintonia com o desdobramento das metas e análises de avaliação; incentivo à educação continuada; gestão do conhecimento; disseminação da filosofia, do modelo de gestão e dos valores organizacionais; promoção do processo de transformação cultural; e cultura administrativa que delega poder. Apesar de a empresa em análise não dispor de um plano estruturado de educação e treinamento dos seus colaboradores, observou-se a realização de iniciativas que buscam este direcionamento, daí a consideração deste quesito como **atendido parcialmente** (Quadro 3.3). Entre estas práticas, tem-se:

- i. treinamento realizado no processo de integração dos novos colaboradores, que consiste na apresentação dos princípios e dos objetivos da empresa, do conjunto de benefícios, da política de segurança e qualidade, e, mais recentemente, do acompanhamento de um instrutor de operações durante a primeira semana de trabalho com a missão de conduzir o aprendiz às práticas das atividades de produção;
- ii. em busca da melhoria contínua são desenvolvidos anualmente treinamentos de reciclagem, viabilizando a participação de funcionários da área de produção que já são parte do quadro de colaboradores. Na oportunidade, são reforçados os princípios de segurança e qualidade;

- iii. treinamentos específicos ou técnicos, que são realizados a partir de demandas e necessidades das áreas e funções. Como exemplos, podem ser citados: os cursos de atualização fiscal para a área de Controladoria, o treinamento da brigada de incêndio, as oficinas realizadas pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e as palestras apresentadas na Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT); e
- iv. treinamentos especiais, adotados recentemente, oportunizado através da participação de alguns grupos de colaboradores em feiras, eventos e palestras. Como exemplos destas práticas elencam-se as feiras de Marketing, as feiras Industriais, os encontros de usuários de *software* e as convenções Comerciais.

**Quadro 3.3 - Grau de atendimento da prática Educação e Treinamento**

Critério Valorização das Pessoas (FNQ, 2010)	Nome da prática	Atividades que fomentam a prática	Possui sim ou não	Comentários
Capacitação e Desenvolvimento	Educação e treinamento	Desenvolvimento de habilidades	sim	A empresa-alvo propicia a participação em cursos ou seminários técnicos.
		Desenvolvimento de competências	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Incentivo à educação continuada	sim	A empresa-alvo possui atividades de integração e reciclagem.
		Plano estratégico formal	não	A empresa-alvo não dispõe de um plano estratégico formal.
		Cultura da mudança	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Gestão do conhecimento	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Iniciativas de capacitação consistentes e duradouras	não	A empresa-alvo desenvolve treinamentos pontuais, sem que estas atividades estejam vinculadas a um plano estratégico formal.
		Apoio financeiro à capacitação	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Disseminação da cultura e filosofia da empresa	sim	A empresa-alvo realiza reuniões periódicas com a equipe para disseminação dos “Princípios e Objetivos” da Empresa.

Fonte: dados da pesquisa

Muitos estudos abordaram as práticas relacionadas ao papel da **liderança** e sua importância na condução das organizações e dos desafios que envolvem a formação de novos líderes (FERREIRA; SANT’ANNA; SARSUR, 2010). A empresa em análise também é carente de práticas que reforcem o papel de seus líderes, não havendo prática formal associada a este item, resultando na marcação de “**não atende**” no Quadro 3.4. Entretanto, há cerca de um ano, foi contratada uma consultoria externa para a avaliação do perfil dos gestores, de maneira a melhor qualificar o quadro de lideranças. No entanto, até o momento, não foi divulgado *feedback* algum aos participantes e, assim, perdeu-se uma excelente oportunidade de integração e crescimento mútuo para os líderes e para a empresa, talvez por ter sido um esforço de iniciativa da equipe de RH e não uma ação integrada à estratégia da empresa. Também foi observado que não há um plano para a formação e o acompanhamento de novos líderes, sendo comum a evasão de talentos, na busca de novas oportunidades fora da companhia. Recentemente, ocorreu uma iniciativa de alguns líderes na procura da auto formação e no autodesenvolvimento através de consultorias particulares, realizando práticas de *coaching*, *mentoring* e *conseling*.

**Quadro 3.4 - Grau de atendimento da prática Liderança**

Critério Valorização das Pessoas (FNQ, 2010)	Nome da prática	Atividades que fomentam a prática	Possui sim ou não	Comentários
Capacitação e Desenvolvimento	Liderança	Programas para monitorar o atendimento das expectativas dos novos talentos	não	A empresa-alvo não possui atividades que estimulem a prática “Liderança”.
		Plano de reposição das funções-chave	não	
		Plano de formação de novos talentos	não	
		Programas de desenvolvimento de lideranças	não	
		Plano de retenção de novas lideranças	não	
		Plano de retenção de talentos já consolidados	não	
		Programas de formação de competências para o desenvolvimento de “líderes de líderes”	não	

Fonte: dados da pesquisa

A dimensão Sistemas de Trabalho trata do modo como a empresa estimula seu recurso humano para a melhoria do desempenho. Dela fazem parte a Forma de Atuação do RH, a remuneração, os incentivos, a comunicação e a participação.

As práticas que definem a **Forma de Atuação do RH** são referências para as demais atividades de gestão humana e contribuem para o desempenho organizacional envolvendo ações de capacitação integradas à estratégia, apoio às demais áreas no atingimento das metas, seleção e contratação de pessoas conforme as competências, necessidades e habilidades requeridas pela função, práticas de retenção de talentos, programas de redução de *turnover* através da fidelização do colaborador, recrutamento interno, indicadores para acompanhamento das ações de bem-estar e dos resultados relativos à GP. Na análise verificou-se que, embora as atividades da área de GP não sejam interligadas à estratégia e a empresa não tenha definido um claro planejamento para a realização de suas políticas, nota-se a contratação por habilidades e a realização de recrutamentos internos, razão pela qual este tópico foi considerado **parcialmente atendido** (Quadro 3.5). Como prática de reconhecimento e retenção, prioriza-se a valorização dos talentos internos como base inicial para os recrutamentos. Entretanto, são comuns os casos de recrutamento externo, já que a oferta interna não atende aos requisitos mínimos das funções, a exemplo do grau de escolaridade e de habilitação técnica. As técnicas de recrutamento e seleção não demonstram efetividade, situação exemplificada pelo elevado *turnover* entre os recém-contratados durante o período de experiência, carecendo de análise apurada de suas causas. A empresa investe na formação de novos profissionais através de parcerias com o Serviço Social da Indústria (SESI), contudo, não há consistência no aproveitamento dos estudantes e isso contribui para que grande parte dos formandos patrocinados pela empresa sejam contratados por outras companhias. A empresa atende a legislação trabalhista que, por seu porte, determina que 4% do efetivo total (ativos e afastados) seja formado por Pessoas Portadoras de Deficiência (PPDs). Porém, não há uma preparação prévia dos colaboradores que receberão os colegas especiais, tampouco a seleção, o treinamento e a adaptação do novo colaborador associam as restrições físicas com as necessidades dos processos e características de cada posto de trabalho. Essas pessoas acabam sendo alocadas, em sua maioria, na área de produção, onde são observados vários conflitos oriundos da incompatibilidade entre o ritmo padrão de produção e a restrição física. Quanto aos indicadores da GP, a área possui somente indicadores básicos de gestão, tais como *turnover*, absenteísmo, horas de treinamento e tempo médio de preenchimento de vaga. Em contraposição, os indicadores não são discutidos com as demais áreas e não estão conectados às estratégias da empresa.

**Quadro 3.5 - Grau de atendimento da prática Forma de Atuação da GP**

Critério Valorização das Pessoas (FNQ, 2010)	Nome da prática	Atividades que fomentam a prática	Possui sim ou não	Comentários
Sistemas de Trabalho	Forma de Atuação da GP	Contribuição da área de RH para o alcance da estratégia	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Apoio às áreas na realização de suas metas	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Programas de retenção de talentos	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Capacitação integrada aos objetivos estratégicos	sim	A empresa-alvo propicia a participação em cursos ou seminários técnicos, embora estas atividades não estejam integradas aos objetivos estratégicos.
		Seleção e contratação por competências	sim	A empresa-alvo realiza a contratação segundo as competências requeridas em cada função.
		Práticas de recrutamento conforme as habilidades requeridas em cada função	sim	A empresa-alvo possui práticas de recrutamento conforme as habilidades requeridas em cada função.
		Indicadores de acompanhamento das metas da GP	não	Os indicadores da área de GP são monitorados apenas internamente, não havendo prestação de contas às demais áreas.
		Ênfase nos papéis tradicionais <i>versus</i> envolvimento nas tomadas de decisões estratégicas	não	A GP na empresa-alvo tem como foco de suas atividades a ênfase nos papéis tradicionais requerendo o seu envolvimento como catalisadora de recursos para o atingimento dos desafios estratégicos.

Fonte: dados da pesquisa

As práticas de **remuneração** abrangem as atividades de pesquisa e política salarial, gestão estratégica da carreira interna, intercâmbio, mobilidade, definição de cargos ampliados ou enriquecidos de modo a proporcionar satisfação intrínseca decorrente do próprio trabalho, variedade de habilidades, identidade e significado da tarefa, autonomia, clareza de papéis e equilíbrio entre fatores de motivação e higiene. Neste grupo de práticas, destacam-se:

- i. plano de carreira, evolução funcional e mobilidade: a empresa não dispõe de plano formal associado à evolução da carreira. A mobilidade ocorre por recrutamento

interno, conforme critérios e competências requeridas pela função, entrevistas e avaliação da qualificação do candidato para a vaga. Os critérios de evolução não são claros e o descontentamento da equipe é frequentemente relatado na entrevista de desligamento;

- ii.* política salarial e remuneração: o plano de cargos e salários baseia-se em pesquisa de funções e faixas salariais de mercado, porém a maioria das funções da empresa está com faixa inicial no limite inferior da pesquisa, não oferecendo condições de atração e retenção de talentos. Existe um elevado grau de disparidade entre as faixas salariais das funções operacionais de produção e as funções administrativas e esta lacuna também é observada entre o nível salarial do gestor e de seus liderados. A empresa também apresenta elevado grau de hierarquização, principalmente na área produtiva, existindo quatro níveis de chefia entre o ajudante e a gerência, por exemplo. Também é elevada a disparidade salarial entre as funções industriais e as funções administrativas;
- iii.* cargos ampliados, funções enriquecidas e satisfação intrínseca: grande parte das funções de produção é composta por tarefas manuais, repetitivas e que oferecem risco de Lesão por Esforço Repetitivo (LER). Não há preocupação em ampliar cargos e enriquecer as funções e também não há plano estruturado para melhorias neste item; e
- iv.* fidelização e retenção de talentos: a retenção de talentos é baseada na possibilidade de recrutamento interno, não dispondo a empresa de um plano formal para atendimento deste item. É comum a evasão de talentos via pedido de desligamento por baixo nível salarial, ausência de plano de cargos e baixo grau de geração de oportunidades.

Desta maneira, considerou-se que a empresa **atende parcialmente** o atributo remuneração (Quadro 3.6).

**Quadro 3.6 - Grau de atendimento da prática Remuneração**

Critério Valorização das Pessoas (FNQ, 2010)	Nome da prática	Atividades que fomentam a prática	Possui sim ou não	Comentários
Sistemas de Trabalho	Remuneração	Carreira interna	sim	A empresa-alvo possibilita o trânsito em carreira interna para os casos em que o candidato possui os atributos requeridos pela função.
		Intercâmbio	sim	A empresa-alvo possibilita o intercâmbio entre áreas para os casos em que o candidato possui os atributos requeridos pela função.
		Compensação como fator motivacional	não	A empresa-alvo não possui programas de compensação como estímulo à motivação.
		Progressão financeira	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Atendimento às demandas higiênicas	não	A empresa-alvo não possui programas de atendimento às demandas higiênicas, sendo a remuneração destacada como fator relevante nos desligamentos espontâneos.
		Mobilidade	sim	A empresa-alvo possibilita a mobilidade, horizontal ou vertical, para os casos em que o candidato possui os atributos requeridos pela função.
		Cargos enriquecidos	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.

Fonte: dados da pesquisa

As práticas de **incentivos** abordam questões relativas à avaliação de desempenho, *feedback*, reconhecimento e recompensa, remuneração variável, salários indiretos, prêmios, bônus por produtividade, remuneração funcional, por habilidades e competências, certificação de habilidades, participação acionária, participação nos lucros, gratificação por resultados e outras formas especiais de reconhecimento. A empresa contempla parcialmente estas características, razão pela qual se considerou o **atendimento parcial** deste atributo (Quadro 3.7). Apesar de praticar e estimular a avaliação de desempenho com base nas competências requeridas por função e na estrutura da política de admissão via cargos e salários, a empresa não dispõe de uma política para reconhecimento e premiação por desempenho, ocasionando descrédito da prática e frustração do colaborador que buscou as melhorias indicadas na avaliação consensual. Quanto à premiação e bônus, a empresa oferece premiação apenas para a área comercial. As bases de premiação comercial têm como critérios o faturamento bruto, a margem de contribuição e o prazo médio de recebimento, sendo requisito a superação dos níveis definidos no orçamento da empresa para cada região comercial. Por ser exclusivo da

área comercial, este formato de premiação gera elevado grau de descontentamento perante as demais áreas da empresa. Não se verificam práticas referentes à remuneração variável e à participação nos lucros.

**Quadro 3.7 - Grau de atendimento da prática Incentivos**

Critério Valorização das Pessoas (FNQ, 2010)	Nome da prática	Atividades que fomentam a prática	Possui sim ou não	Comentários
Sistemas de Trabalho	Incentivos	Recompensa	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Gratificação	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Remuneração variável	sim	A empresa-alvo possui programa de remuneração variável dedicado apenas á área comercial.
		Avaliação de desempenho	sim	A empresa-alvo realiza periodicamente avaliações consensuais de desempenho em todas as suas áreas, porem os resultados destas avaliações não estão vinculados a planos de recompensa.
		Bônus por produtividade	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Reconhecimento	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Participação nos lucros	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.

Fonte: dados da pesquisa

As práticas que incentivam a **comunicação** abrangem o desenvolvimento de canais eficazes, a minimização de classes e hierarquias, a estrutura matricial, o relacionamento entre as áreas e a uniformidade de tratamento. A empresa utiliza canais tradicionais de comunicação, tais como: e-mail, cartazes em murais, reuniões com gestores e equipe. As oportunidades de *feedback* não são incentivadas por políticas definidas pela empresa, ficando a critério de cada gestor. A entrevista de desligamento funciona como canal de “desabafo” do colaborador que pediu desligamento. Não há um tratamento efetivo das falhas apontadas, nem os gestores são chamados para o esclarecimento de dúvidas e descontentamentos apontados pelos colaboradores ao RH. Isto enfraquece a autoridade dos gestores e gera um ambiente desagregador das equipes. Pelas características comentadas, considerou-se que a empresa **atende parcialmente** as práticas que propiciam e estimulam a comunicação (Quadro 3.8).



**Quadro 3.8 - Grau de atendimento da prática Comunicação**

Critério Valorização das Pessoas (FNQ, 2010)	Nome da prática	Atividades que fomentam a prática	Possui sim ou não	Comentários
Sistemas de Trabalho	Comunicação	Ambiente	sim	A empresa-alvo estimula a manutenção de um ambiente que propicie a comunicação.
		Uniformidade de tratamento	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Desenvolvimento de canais eficazes	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Redução da hierarquia	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade. Em pesquisa interna de satisfação, foi demandada a aproximação da alta administração com os seus liderados.
		Aprimoramento das relações entre as áreas	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo à conexão entre as suas diversas áreas.
		Liberdade de expressão	sim	A empresa-alvo estimula a liberdade de expressão, porém alguns gestores carecem de preparo emocional para a condução de situações de conflito.

Fonte: dados da pesquisa

Encerrando o critério de Sistemas de Trabalho, as práticas de **gestão participativa** contemplam: descentralização; matriz de transferência de responsabilidade, poder de decisão e autonomia das unidades; práticas de RH que deleguem poder; estrutura horizontal baseada em equipes; programas de melhorias; envolvimento das equipes; dinâmicas de grupos; integração sócio técnica; Círculos de Controle da Qualidade (CCQs); sistemas de sugestões; gestão da qualidade total; equipes auto gerenciadas e grupos de soluções de problemas. A empresa não apresenta um plano que estimule a gestão participativa nem há Círculos de Controle de Qualidade. Os grupos multidisciplinares são formados muito mais por interesse de alguns colaboradores do que por incentivo da empresa, os sistemas e canais de sugestões não são efetivos e a empresa não promove ações que estimulem práticas que deleguem poder (decisão e autonomia) para os grupos. Por estas razões considerou-se que a empresa **não atende** aos requisitos das práticas de gestão participativa (Quadro 3.9).

**Quadro 3.9** - Grau de atendimento da prática Gestão Participativa

Critério Valorização das Pessoas (FNQ, 2010)	Nome da prática	Atividades que fomentam a prática	Possui sim ou não	Comentários
Sistemas de Trabalho	Gestão participativa	CCQs - Círculos de Controle da Qualidade	não	A empresa-alvo não possui atividades que estimulem a prática “Gestão Participativa”.
		Práticas de estímulo à autonomia	não	
		Integração multidisciplinar	não	
		Práticas de delegação	não	
		Trabalho em equipe	não	
		Práticas que deleguem poder de decisão	não	
		Programas de melhoria contínua	não	

Fonte: dados da pesquisa

A dimensão Qualidade de Vida aborda como os fatores ambientais são utilizados para alcançar o bem-estar dos trabalhadores. A empresa demonstra ciência da importância de manter equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais, investindo em questões oportunas quanto à **qualidade de vida do trabalhador**, razão pela qual se considerou que **atende parcialmente** este atributo (Quadro 3.10). Como exemplos destas práticas destacam-se:

- i) realização de pesquisa de satisfação: frequentemente a empresa realiza pesquisa interna de satisfação onde podem ser identificadas as oportunidades de melhoria e as demandas dos colaboradores. Entretanto, como as lacunas resultantes não foram atendidas em projetos de melhoria, a pesquisa acabou em descrédito. Isto pode ser observado na última versão, realizada em 2010, quando se obteve em média 80% de participação do efetivo, porém não foi divulgado o “índice de favorabilidade” às políticas e práticas da empresa. As demandas em destaque referem-se a: carência de investimentos em recuperação de instalações, qualidade e variedade das refeições, oportunidades de crescimento, ausência de creche, ausência de sistema de transporte, desconto de faltas por doença na família, ausência de apoio social, convênio médico deficiente, frágeis relações de trabalho e liderança, ausência de reconhecimento e valorização, baixo nível salarial, ausência de plano de carreira e condições de trabalho insatisfatórias nos quesitos de segurança e temperatura ambiente;

- ii)* relações com a comunidade: ocorrem via doações a escolas e creches. A empresa adotou um programa de apoio ao menor aprendiz no qual são contratados estudantes carentes do Ensino Fundamental e do Ensino Médio para funções de apoio administrativo, oportunizando o primeiro contato com o mundo laboral. A empresa possui parceria com o SESI apoiando a formação de jovens em cursos técnicos profissionalizantes. Não há grupos de voluntariado e a empresa não estimula as práticas de integração com a comunidade;
- iii)* relações com o sindicato: essas relações já foram exemplares quando a empresa contava com uma “comissão tripartite” composta por representantes do sindicato, da empresa e dos colaboradores (ABRH, 2012). Por ter dado origem a diversos conflitos, a empresa acabou optando por seu encerramento. Atualmente a relação com o sindicato é formal, via sindicato patronal nas negociações de dissídio, sendo evitada a comunicação direta; e
- iv)* sistema disciplinar: contempla os critérios de enquadramento dos colaboradores às normas e aos procedimentos adotados pela empresa. As principais situações abordadas compreendem as faltas injustificadas, desídia, roubo, conflitos, insubordinação e descumprimento de normas de segurança. Os critérios estão estruturados de forma acumulativa segundo a gravidade, podendo ser a advertência: leve, falada ou escrita; moderada, com suspensão de um dia de trabalho; e grave, com suspensão de três dias de trabalho. O atingimento do grau máximo do sistema disciplinar prevê o desligamento do funcionário por justa causa, o que, não raro, gera processos trabalhistas.

**Quadro 3.10** - Grau de atendimento da prática Qualidade de Vida do Trabalhador

Critério Valorização das Pessoas (FNQ, 2010)	Nome da prática	Atividades que fomentam a prática	Possui sim ou não	Comentários
Qualidade de Vida	Qualidade de vida do trabalhador	Práticas que propiciem desafios que possibilitem o crescimento pessoal e profissional	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Sentimento de orgulho	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Redução de estresse	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Ambiente adequado ao estímulo do comprometimento	sim	A empresa-alvo estimula a manutenção de um ambiente que estímule o comprometimento.
		Programas de saúde ocupacional	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade, possuindo elevado grau de absenteísmo.
		Disponibilização dos recursos necessários ao cumprimento das atividades e funções	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade, sendo internamente reconhecidas as carências tecnológicas e humanas a altura dos seus desafios.
		Práticas que promovem a melhoria do clima organizacional	sim	A empresa-alvo realiza periodicamente uma pesquisa interna de satisfação, porém, não é traduzida em ações de melhoria.

Fonte: dados da pesquisa

Completando o critério de Qualidade de vida, é analisada a existência de **outros benefícios**, tais como a política de benefícios extensiva aos familiares dos colaboradores, auxílio farmácia, convênio médico, seguro de vida em grupo, como exemplos de práticas que melhor conciliem as necessidades da pessoa com as necessidades da empresa. A empresa oferece os benefícios legais, tais como vale transporte e refeitório. Complementam o plano de benefícios: cartão farmácia, convênio médico, área de lazer com quadra de esportes e churrasqueira, cesta básica como prêmio assiduidade, possibilidade de aquisição dos produtos na loja da empresa, coral, sala de jogos, feiras (Páscoa, Dia das Crianças, Dia das Mães, Dia dos Pais), convênios (faculdades, academias, entre outros), biblioteca, comemoração mensal para os aniversariantes e por tempo de empresa. Entretanto, não há flexibilidade na composição do pacote de benefícios conforme o perfil e a necessidade dos colaboradores, o que faz com que alguns benefícios ofertados sejam vistos como irrelevantes para os

colaboradores que não os utilizam. Essas questões embasam a consideração de que a empresa **atende parcialmente** aos atributos da categoria outros benefícios (Quadro 3.11).

**Quadro 3.11 - Grau de atendimento da prática Outros Benefícios**

Critério Valorização das Pessoas (FNQ, 2010)	Nome da prática	Atividades que fomentam a prática	Possui sim ou não	Comentários
Qualidade de Vida	Outros benefícios	Seguro de vida	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Benefícios flexíveis	não	A empresa-alvo não possibilita ao colaborador a opção pelos benefícios que melhor possam atender as suas necessidades.
		Outros convênios (Academia, Farmácia)	sim	A empresa-alvo oferece aos colaboradores convênios que proporcionam descontos aos associados.
		Benefícios extensivos aos familiares	não	A empresa-alvo não possui programas de estímulo a esta atividade.
		Plano de saúde	sim	Apesar do plano de saúde apresentar oportunidades de melhoria, tais como cobertura total, plano hospitalar é opcional viabilizado através do pagamento de mensalidades adicionais.
		Apoio a programas sociais	sim	A empresa-alvo cultiva a integração social com a comunidade (creches, escolas, formação de jovens).

Fonte: dados da pesquisa

Da comparação entre as práticas da revisão sistemática e as práticas de GP utilizadas pela empresa é possível visualizar as lacunas que foram resumidas no Quadro 3.12 e que serão tratadas como oportunidades na seção seguinte.

**Quadro 3.12 - Resumo de atendimento às práticas de GP pela empresa**

Critério Valorização das Pessoas (FNQ, 2010)	Nome da prática	Atende totalmente	Atende parcialmente	Não atende
Capacitação e Desenvolvimento	Desenvolvimento do ser humano			X
	Educação e treinamento		X	
	Liderança			X
Sistemas de Trabalho	Forma de Atuação do RH		X	
	Remuneração		X	
	Incentivos		X	
	Comunicação		X	
	Gestão participativa			X
Qualidade de Vida	Qualidade de vida do trabalhador		X	
	Outros benefícios		X	

Fonte: dados da pesquisa

### 3.5.3 Identificação de Práticas de GP que podem Contribuir para a GQ no Cenário de Pesquisa

Um dos desafios ao se identificar oportunidades de melhorias em práticas de gestão de pessoas que possam contribuir para a gestão da qualidade reside na necessidade de considerar as particularidades da empresa alvo deste estudo, principalmente em relação às questões culturais e comportamentais. Cabe salientar, também, que o melhor elenco de práticas não consiste na maior lista ou na sua diversidade, mas na composição que melhor atende às complexas demandas de seu público, respeitadas as particularidades do cenário em análise (BITENCOURT *et al.*, 2010; DEMO, 2010). Da mesma maneira, cabe destacar que a aplicação isolada de uma prática pode torná-la ineficaz, sendo necessária uma abordagem sistêmica da GP, conforme reitera Lacombe (2005).

Por sua vez, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) explicam que as melhores práticas talvez não funcionem em todas as situações. Em complemento, Fitz-Enz (2001) observa que os bens mais valiosos das empresas são as pessoas e que, por elas serem diferentes e as empresas também, é importante considerar que o êxito na aplicação de determinada prática em uma ou mais empresas não faz com que ela seja considerada indiscriminadamente adequada, sendo difícil sua generalização. Ciente disso, por outro lado, o mesmo autor retoma o estudo realizado pelo *Saratoga Institute* que resultou em uma lista de oito práticas comuns em empresas com maior sucesso. Ao alertar que, por óbvio, devem ser considerados os

aspectos relacionados à cultura, às condições econômicas, às leis e regulamentações que afetam as operações de qualquer empresa, o autor afirma que, mesmo assim, as bases se mantêm e são o segredo do sucesso no longo prazo e conclui defendendo a ideia de que as melhores práticas de gestão dos recursos humanos são universais.

Igualmente importantes no contexto das particularidades empresariais, as estratégias ganham destaque na definição das políticas e práticas de GP. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) explicam que através da estratégia da empresa são definidos os desafios e os recursos necessários para a sua realização. Questões relevantes como a sucessão, o futuro da empresa e até mesmo as prioridades de investimentos restringem-se à tomada de decisão dos proprietários. O contexto atual da Gestão de Pessoas no cenário em análise também é fator em destaque na proposição de práticas, devendo ser considerado o grau de abertura da gestão, as inter-relações entre as áreas e o reconhecimento da necessidade de mudança, sendo esses os vetores que conduzirão as melhorias que a empresa necessitará executar e que determinarão suas reais chances de continuidade no competitivo ramo em que atua. A este conjunto de recomendações acrescenta-se, ainda, a importância da observação da realidade cultural da empresa através da pesquisa interna de satisfação como rica fonte das demandas de seus colaboradores.

Por outro lado, também citada na pesquisa interna de satisfação, a estrutura hierárquica da área da qualidade, historicamente subordinada à gestão industrial, não reflete a sua relevância para a consecução das estratégias da empresa. Estudos e pesquisas nas mais variadas áreas demonstram que as questões estratégicas devem ser hierarquicamente ligadas à alta direção, de modo *top-down*, diminuindo as resistências, contribuindo na conscientização, potencializando a implementação, a dotação orçamentária e as chances de sucesso (ANDRADE; FALK, 2001; BEJARANO; PILATTI, 2008; BRODBECK; DOTTORI; HOPPEN, 2011; CONTRERAS ALDAY, 2000; LIMA; CAVALCANTI; PONTE, 2004; RIGONI, 2011; SILVA; SANTOS; PROCHNIK, 2008).

Por fim, utilizou-se como estrutura de análise a ordem das práticas em cada categoria conforme a revisão sistemática, entretanto, cabe ressaltar que as oportunidades foram comentadas de modo linear apenas para fins didáticos. Caso a organização opte pelo aproveitamento efetivo destas oportunidades, devem ser considerados, dentre outros fatores, a relevância contextual da prática, identificada através das demandas apontadas na pesquisa de satisfação dos colaboradores, dos recursos disponíveis e dos objetivos estratégicos. Desta forma é razoável que as lacunas em questão não recebam o mesmo grau de importância na aplicação prática, subordinando-se às prioridades da empresa alvo deste estudo.

A seguir são apresentadas considerações acerca das práticas de GP que podem contribuir para a GQ no cenário de pesquisa.

### **3.5.3.1 Capacitação e Desenvolvimento**

As práticas que promovem o desenvolvimento do ser humano, compreendendo o estímulo à motivação, ao autoconhecimento e à criatividade, foram consideradas carências relevantes, visto que a autonomia e o empreendedorismo são fatores-chave para a qualidade em todos os processos da empresa. Igualmente, a empresa carece de um plano formal de educação e treinamento que torne consistentes e duradouras as iniciativas de capacitação. As práticas de educação já aplicadas, tais como a integração de novos colaboradores, os cursos especiais e as reciclagens são iniciativas de grande valia, pois trazem ao debate as profundas carências técnicas do quadro efetivo e sua estreita relação com o atingimento dos desafios de qualidade e com a realização das metas da empresa. Neste aspecto também são oportunas as iniciativas de ajuda financeira aos participantes e as parcerias técnicas com o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Ainda neste grupo estão as práticas que promovem o desenvolvimento das lideranças. Consideradas as carências na reposição de funções-chave, faz-se urgente a adoção de um plano que resulte em formação e retenção de talentos à altura dos desafios da empresa.

### **3.5.3.2 Sistemas de Trabalho**

Neste grupo, destaca-se a necessidade de mudança na forma de atuação do RH, reduzindo sua ênfase nos papéis tradicionais e devendo estar intimamente ligada à definição estratégica da companhia, envolvida nas tomadas de decisão e reconhecida como catalisadora da sinergia de recursos vitais. As práticas de remuneração ganham grande destaque nas análises dos desligamentos espontâneos e na pesquisa interna de satisfação, indicando a necessidade de serem urgentemente revistas. A interligação do plano de treinamento com o plano de cargos e evolução funcional é outra grande oportunidade que pode contribuir com a satisfação, a fidelização e a promoção do crescimento interno. A carência da definição de um amplo plano de incentivos abrangendo todas as áreas é reconhecida pelos colaboradores como relevante indutor motivacional. Neste sentido, torna-se necessária a clara definição dos critérios de avaliação, premiação, desempenho e, por conseguinte, seu acompanhamento constante. Os canais de comunicação também carecem de aperfeiçoamento, devendo ser



estimulada a conexão entre as diversas áreas, facilitando a realização dos objetivos da empresa. A aproximação da alta administração com os liderados é demandada em pesquisa interna e merece ser analisada oportunamente. Por fim, as práticas que contribuem para a gestão participativa apresentam oportunidades ligadas aos aspectos de gestão autônoma, sistemas de sugestões e incentivo a grupos de soluções de problemas.

### **3.5.3.3 Qualidade de Vida**

A gestão do clima organizacional e da qualidade de vida oferece oportunidades relevantes para a concretização dos objetivos da empresa. Com este enfoque, realizada periodicamente, a pesquisa interna de satisfação é uma importante ferramenta que deve ser traduzida em ações práticas que busquem atender às demandas de seus colaboradores, sob o risco de cair em descrédito e perder sua efetividade. Submetido a permanente pressão por produção e resultados, o efetivo da empresa em análise reporta sinais de elevado grau de estresse e descontentamento que refletem diretamente em seu baixo grau de engajamento e elevado absenteísmo. Carente de benefícios que suplementem os patamares tradicionais, a empresa em análise tem como oportunidades as demandas da pesquisa interna, com destaque à reativação da creche, ao transporte dos colaboradores, ao incentivo para a educação continuada e à flexibilidade do plano de benefícios conforme as necessidades de seu diversificado público.

## **3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Integrando um disputado mercado em que a qualidade é fator chave para o sucesso e, pressionada pelos clientes que exigem produtos diferenciados a um baixo custo, a empresa em análise defronta-se com a premente necessidade de reformular estratégias e executar melhorias em áreas vitais como a GQ. Na investigação de instrumentos para realizar estes desafios, buscou-se o aperfeiçoamento das práticas de Gestão de Pessoas que podem contribuir para a Gestão da Qualidade como caminho irrevogável na busca da sobrevivência.

Foram considerados os cenários externo e interno e analisadas as práticas atualmente utilizadas pela empresa, identificadas na pesquisa de documentos. A seguir, foram resgatados os achados da revisão sistemática de práticas de GP que contribuem para o aprimoramento da qualidade (TORMA; DANILEVICZ, 2012). Esta revisão teve como base o conceito fundamental de excelência Valorização de Pessoas, da Fundação Nacional de Qualidade

(FNQ, 2010), composto pelos critérios relacionados à capacitação e desenvolvimento, sistemas de trabalho e qualidade de vida. O conjunto desses três critérios foi formado pelas práticas de desenvolvimento do ser humano, educação e treinamento, liderança, Forma de atuação do RH, remuneração, incentivos, comunicação, gestão participativa, qualidade de vida e outros benefícios. Da comparação entre as práticas destacadas na revisão sistemática e as práticas utilizadas pela empresa foram identificadas as lacunas ou oportunidades de melhorias.

Entre as lacunas identificadas, algumas carências relevantes são a inexistência de um plano de cargos e salários, a diversidade de funções com elevado grau de operações manuais, os níveis salariais abaixo das faixas de mercado, a ineficiência nos programas de treinamento, a falta de clareza nos critérios de promoções, as avaliações de desempenho desvinculadas de planos de reconhecimento e a ausência de incentivos.

Desta maneira, também entre as oportunidades de otimização das práticas de GP que podem contribuir para a GQ no cenário de pesquisa, destacam-se: *i*) a disponibilidade de recursos e melhor planejamento da força de trabalho; *ii*) programas de qualificação e capacitação; *iii*) remuneração, benefícios, administração de carreiras e avaliação de desempenho; *iv*) segurança, saúde e bem-estar; *v*) gerenciamento de relações trabalhistas; e *vi*) melhoria do clima organizacional.

As práticas adotadas pela empresa são suportadas por recursos que lhe são disponíveis. Entretanto, percebe-se também a necessidade de melhorias que independem da dinâmica financeira, por estarem ligadas à estratégia e à importância efetiva que a empresa concede ao seu recurso humano. Assim, também são oportunidades as práticas que estimulam a plena utilização do recurso humano e que afetam positivamente indicadores de qualidade, *turnover* e absentismo.

Como principal delimitação da pesquisa ressalta-se que o foco da análise teve por base a realidade, as carências e as demandas da empresa-alvo do estudo, não sendo, portanto, indicada a sua generalização. Por seu efeito sistêmico, a elaboração de um elenco de práticas é tarefa complexa, sendo oportuno o destaque de Fiuza *et al.* (2011), que defendem a necessidade de novos estudos considerando que algumas práticas, embora reconhecidamente estratégicas, ainda carecem de investigação detalhada.

Outra fronteira deste estudo refere-se à realização da análise de lacunas que poderia também ter considerado a pesquisa de práticas nas empresas de mesmo porte ou ramo, ao invés de ter se estruturado apenas com base na revisão sistemática anteriormente realizada. A título de sugestão de trabalho futuro também se pode destacar a elaboração de análise

multicritério para definir a ordem de relevância das oportunidades de melhoria, considerando-se como estruturas o cenário do diagnóstico, as demandas da pesquisa interna de satisfação, a disposição política da empresa para aplicar as oportunidades elencadas e o grau de relação das práticas de GP com a qualidade.

O impacto das questões humanas na realização dos desafios empresariais ganha maior destaque a cada dia. “Através da Gestão de Pessoas viabiliza-se a potencialização das capacidades, dos sentimentos e das emoções, gerando um valor agregado e um aspecto diferenciador de cada organização para que seja mais produtiva e competitiva” (SALDARRIAGA RÍOS, 2008, p. 157). Por fim, conclui-se que não existe um sistema único de práticas de Gestão de Pessoas com potencial de contribuição para o alcance dos desafios da Gestão da Qualidade, mas cada situação demandará um conjunto de práticas e atividades específicas para cada organização, que pode sofrer modificações ao longo do tempo, já que considera, entre outros fatores, a cultura e as demandas internas que estão em constante evolução.

### 3.7 REFERÊNCIAS DO SEGUNDO ARTIGO

ABRHRS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS DO RIO GRANDE DO SUL. 2012. Disponível em: <<http://www.abrhrs.com.br/top2012/os-premios/>>. Acesso em: 17 nov. 2012.

ANDRADE, D. G.; FALK, J. A. Eficácia de Sistemas de Informação e Percepção de Mudança Organizacional: um estudo de caso. **Rev. Adm. Contemp.**, v. 5, n. 3, p. 53-84, 2001.

BEJARANO, V. C.; PILATTI, L. A. Elementos Externos Essenciais à Implementação de Equipes: estudo de caso. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 17-29, 2008.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORRIS, S. **Total Productive Maintenance: Proven Strategies and Techniques to Keep Equipment Running at Maximum Efficiency**. New York: McGraw-Hill, 2006.

BRASIL. **Resolução n. 46. Processo MDIC/SECEX/DECOM 52000.013134/2010-74**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Departamento de Defesa Comercial. DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, Brasília, DF, n. 132, 12/06/2011, Seção 1, p.10-

13. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/autenticidade.html>>. Código 00012011071200010. Acesso em: 08 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL - MPAS. Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário (NTEP)**. 2012. Disponível em: <<http://www.mpas.gov.br/conteudoDinamico.php?id=463>>. Acesso em: 10 out. 2012.

BRODBECK, A. F.; DOTTORI, C. E.; HOPPEN, N. Fatores Críticos de Sucesso e Valor Estratégico da Implementação de uma Metodologia Formal de Projetos de Sistemas em uma Empresa de Distribuição de Medicamentos. **REGE Rev. Gest.**, v. 18, n. 2, p. 275-293, 2011.

BUSTO, C. V. F. **Relação Obrigacional Tributária**. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=570>>. Acesso em: 18 nov. 2012.

CAMPOS, V. F. **O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2012.

\_\_\_\_\_. **TQC Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

COMIN, D. A. **Planejando ou Vendendo a Cidade: gestão urbana no caso do bairro Cristal, em Porto Alegre**. 2010. 81 f. Monografia (Bacharel em Ciências Sociais) - Departamento de Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26031/000755007.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 jan. 2013.

CONTRERAS ALDAY, H. E. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

DE RÉ, C. A.; DE RÉ, M. A. Processos do Sistema de Gestão de Pessoas. In: BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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.

FERRAZZO, C. J. **Os limites de imposição de obrigações acessórias no Direito Tributário Brasileiro**. 2006. 111 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8044/000566064.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 out. 2012.

FERREIRA, A. M.; SANT'ANNA, A. S.; SARSUR, A. M. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção de Futuras Lideranças: um estudo em empresa brasileira do setor mineral. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, set. 2010.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do Investimento em Capital Humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FIUZA D. G; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. 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**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. 2011.

FIUZA D. G. Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p.55-81, set./out. 2010.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos fundamentais da Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2010.

FRANCO, L. Metalúrgica Mor anuncia ampliação de investimentos no Rio Grande do Sul. 2012. In.: Página oficial do **Governo do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.rs.gov.br/audios/1/12200/Metalurgica-Mor-anuncia-ampliacao-de-investimentos-no-Rio-Grande-do-Sul>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, D.R.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

iF –INTERNATIONAL FORUM DESIGN HANNOVER. **Página oficial**. Disponível em: <[http://www.ifdesign.de/awards\\_product\\_index\\_e](http://www.ifdesign.de/awards_product_index_e)>. Acesso em: 18 ago. 2012.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JURAN, J. M.; GRYNA, F. M. **Controle da Qualidade: conceitos, políticas e filosofia da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras**. 2005. 194 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

LIKER, J. **O Modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da Onda da Gestão da Qualidade a uma Filosofia da Qualidade da Gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Rev. Contab. Finanças**, 2004, v. 15, p. 79-94.

MICHIE, J.; SHEEHAN, M.; ZUBANOV, N. Corporate Strategy, HR and Employee Attitudes. **International Journal of Business and Economics**, Ruston (LA, USA), v. 2, n. 1, p. 17-34, jun. 2010.

MOLLER, C. **O Lado Humano da Qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA; G. T.; MARTINS, R. A. Efeitos da Adoção do Modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na Medição de Desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 247-259, maio/ago. 2008.

PALADINI, E. P. As Bases Históricas da Gestão da Qualidade: a abordagem clássica da Administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 5, n. 3, p. 168-186, dez. 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

PGQP – PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. 2002. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_landing](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_landing)>. Acesso em: 03 set. 2012.

PRADA, D. F.; MIGUEL, P. A. C. Práticas de Gestão de Pessoas no Contexto da Qualidade. In.: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 19. **Anais...** Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), Rio de Janeiro, nov. 1999. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999\\_A0150.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0150.PDF)>. Acesso em: 03 ago. 2012.

RABELO, F. M. Programas Participativos e Gestão da Qualidade. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 2, n. 2, p. 116-133, ago. 1995.

RIGONI, J. R. **A Importância do Comprometimento da Alta Direção nos Sistemas de Gestão da Qualidade**. Disponível em: <<http://www.totalqualidade.com.br/2011/09/importancia-do-comprometimento-da-alta.html>>. Acesso em: 18 nov. 2012.

RODRIGUES, M. V. R. **Ações para a Qualidade**: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividades. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SALDARRIAGA RÍOS, J. G. Gestión Humana: tendencias y perspectivas. **Estudios Gerenciales**, Cali (Colombia), v. 24, n. 107, jun. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232008000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12 jul. 2012.

SANTOS, F. C.; CARPINETTI, L. C. R.; 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.

SARAIVA, M.; TEIXEIRA, A. **TMQ – Temas e Métodos da Qualidade**: a qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar. Lisboa: Sílabo, 2009.

SCHNEIDER, W. E. **Análise da Trajetória Tecnológica e da Dinâmica da Implantação do Pensamento Enxuto em uma Empresa do Setor Plástico**: um estudo de caso. 2007. 123

f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

SESIPA – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA – PORTO ALEGRE. 2012. Disponível em: <[http://www.sesipa.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=165%3Apremio-sesi-qualidade-de-vida-no-trabalho&catid=87&Itemid=155](http://www.sesipa.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=165%3Apremio-sesi-qualidade-de-vida-no-trabalho&catid=87&Itemid=155)>. Acesso em: 17 nov. 2012.

SHIPTON, H.; BUDHWAR, P.; CRAWSHAW, J. HRM, Organizational Capacity for Change, and Performance: A Global Perspective. **Thunderbird International Business Review**, v. 54, n. 6, p. 777-790, Nov/Dec. 2012.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 4 ed. rev. e at. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005.

SILVA, P. D. A.; SANTOS, O. M.; PROCHNIK, V. Percepções quanto aos Fatores Críticos à Implantação e uso do Balanced Scorecard: a experiência da Petrobras. In. CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, CFC, 18. **Anais ...Ago.**, 2008, RS.

SORDAN, J. Gestão de Pessoas no Âmbito da Qualidade: um exame das práticas adotadas por organizações “Classe Mundial”. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 11, n. 13, p. 119-127, 2007. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/83/81>>. Acesso em: 20 jun. 2012.

STAMATIS, D. H. **Six Sigma fundamentals**: a complete guide to the system, methods and tools. New York: Productivity Press, 2004.

TORELLI, L. C.; FERREIRA, J. J. Qualidade Total: proposta de um modelo para implantação. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 2, n. 3, p. 281-296, dez. 1995.

TORMA, S. R. W.; DANILEVICZ, A. M. F. [working paper]. **Identificação das Práticas de Gestão de Pessoas que Contribuem para o Aprimoramento da Qualidade**. 2012

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2003.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total**: uma abordagem prática. São Paulo: Alínea, 2007.

VROOM, V. H. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WRIGHT, P.; McMAHAN, G. Exploring Human Capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 93–104, Apr. 2011.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo contém as considerações finais acerca do escopo, do ambiente e das principais contribuições da pesquisa, e, na sequência, são expostas as sugestões para trabalhos futuros.

### 4.1 CONCLUSÕES

A pesquisa da relação entre a Gestão de Pessoas (GP) e a Gestão da Qualidade (GQ) é um estudo complexo e relevante no cenário atual, no qual as empresas buscam diariamente cativar novos clientes e manter as suas árduas conquistas. Nesta verdadeira batalha, são utilizados todos os recursos conhecidos, seja pelo progresso tecnológico ou pela utilização de ferramentas que propiciam avanços em gestão. Com base em estudos preliminares, onde se constatou a conexão entre a Gestão de Pessoas e o desempenho organizacional (FACCHINI, 2007; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; FIUZA *et al.*, 2011), bem como a contribuição efetiva das práticas de GP para a melhoria da GQ em processos produtivos (SORDAN, 2007; VIEIRA FILHO, 2007; FRANÇA, 2008; PALADINI, 2009; CAMPOS, 2012), realizou-se uma classificação e adequação destas práticas e a sua aplicabilidade em ambiente industrial do setor de produtos que mantêm a temperatura. O intuito foi o de identificar uma categorização de diferentes práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas empresas e alinhá-las ao Critério de Valorização das Pessoas da FNQ, além de se apropriar do conhecimento obtido, observando as particularidades do ambiente.

A empresa em análise tem desafios importantes que precisam ser suplantados para que se mantenha competitiva e possa sobreviver. O mercado em que atua é formado por organizações que contam com parques fabris modernos, com recursos financeiros compatíveis ao giro operacional e, não menos importante, com técnicas gerenciais amplamente difundidas nacional e internacionalmente. Com mais de cinquenta anos de atuação, tendo ultrapassado muitas crises, a empresa ainda utiliza tecnologias, processos e procedimentos há muito superados. Contudo, apesar das dificuldades inerentes aos recursos que lhe são disponíveis, ela é reconhecida pela qualidade de seus produtos. Tendo a qualidade como uma das suas principais estratégias na busca pela competitividade, a empresa em análise vê suas margens serem paulatinamente exauridas pelo aumento de custos, na hercúlea tarefa de gerir perdas decorrentes da manutenção de elevado grau de qualidade, sem contar com a necessária estabilidade de seus processos (ALBERTIN *et al.*, 1999). Em complemento, a empresa possui



indicadores humanos que demonstram sua fragilidade na retenção de talentos, no índice de absenteísmo, na efetividade do treinamento realizado, no desempenho operacional e na política de remuneração, entre outras carências. Sendo o recurso humano um fator extremamente relevante frente a tais desafios, tem-se a importância da conexão entre a Gestão da Qualidade e a Gestão de Pessoas.

A pesquisa realizada no primeiro artigo possibilitou a identificação de práticas de Gestão de Pessoas com íntima relação com a Gestão da Qualidade (TORMA; DANILEVICZ, 2012). Elaborado no formato de revisão sistemática, o estudo utilizou como base os critérios fundamentais de excelência da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ, 2010). Após a análise de 325 documentos, foram filtrados 75 estudos que atenderam aos preceitos metodológicos estabelecidos na pesquisa. Desta forma, foi classificada uma relação de dez práticas que serviram como base para a análise do segundo artigo. Na categoria de Capacitação e Desenvolvimento foram classificadas: Desenvolvimento do Ser Humano, Educação e Treinamento e Liderança. Na categoria Sistemas de Trabalho foram classificadas as práticas: Forma de Atuação do RH, Remuneração, Incentivos, Comunicação e Gestão Participativa. Enquanto que na categoria Qualidade de Vida foram classificadas as práticas intituladas: Qualidade de Vida do Trabalhador e Outros Benefícios.

No segundo artigo, foi analisada a viabilidade de aplicação das práticas de Gestão de Pessoas que contribuem para a Gestão da Qualidade, observado o contexto atual da empresa alvo nos aspectos de cenário externo, no que se refere à legislação e demandas mercadológicas, e consideradas as particularidades do cenário interno, tais como a estratégia, a cultura e os recursos disponíveis. Através da análise das lacunas entre as práticas elencadas no primeiro artigo em comparação com as práticas utilizadas na empresa, foi identificado que a empresa ou atende parcialmente (7 das práticas – educação e treinamento; Forma de Atuação do RH; remuneração; incentivos; comunicação; qualidade de vida; e, outros benefícios); ou não atende às práticas identificadas (em 3 práticas: desenvolvimento do ser humano; liderança; e, gestão participativa). A luz desta constatação foram identificadas práticas de GP que podem contribuir para a GQ no cenário de pesquisa. Dentre as oportunidades identificadas, no cenário da empresa foco, podem ser salientadas aquelas relacionadas à conexão entre a estratégia de elevada qualidade de produtos e a GP. Em especial as oportunidades ligadas à: estruturação de plano de cargos e salários, práticas que contribuem com a eficiência e eficácia dos programas de treinamento, clareza de critérios para ascensão de carreira, avaliações de desempenho conectadas aos planos de reconhecimento e práticas que estimulem a plena utilização do recurso humano. O rol de oportunidades

considerou como principais pilares a realidade cultural e as demandas estratégicas da empresa em análise, não se propondo, em momento algum, a ser uma lista definitiva, haja vista a complexidade do tema e a diversidade de possíveis combinações, merecendo estas questões serem alvo de análises futuras.

Cabe ainda ressaltar que o desafio de elencar as práticas de GP que podem contribuir com melhorias na GQ requer prudência quanto aos seguintes aspectos: *i)* a pesquisa realizada aponta que não é indicado o uso indiscriminado de uma determinada prática, devendo ser levadas em consideração as particularidades do ambiente, a cultura e as carências ou demandas do público alvo; *ii)* a atenção ao fato de que uma ou mais práticas podem ter efeito sistêmico, não sendo recomendada a aplicação isolada, bem como o fato de que é decorrente disso o sucesso ou o fracasso de sua implementação; *iii)* sucessos anteriores não são garantia de sucessos futuros, a aderência das práticas com o contexto de aplicação é fator relevante para o seu êxito; *iv)* o “melhor” conjunto de práticas não é, necessariamente, aquele que contempla a maior diversidade de práticas e/ou a maior disponibilidade financeira, mas sim aquele sistema que consegue cooptar com mais amplitude o espectro das necessidades e expectativas das partes interessadas; e, ainda, *v)* pouco adianta o esforço em promover melhorias de qualidade através da GP se a ação não for conjugada com as demais estratégias da corporação.

A melhoria da qualidade através da GP traz consigo o sensível resguardo da imagem da empresa associado à almejada redução de custos por não qualidade, guiando-a para o caminho da competitividade. A realização dos desafios competitivos requer a participação de pessoas comprometidas com os resultados. Reforçando esta necessidade, apresenta-se a declaração de um dos fundadores do grupo WEG, Sr. Eggon da Silva, que salienta: “Quando faltam máquinas, você pode comprá-las; se não há dinheiro, você toma emprestado. Mas homens você não pode comprar nem pedir emprestado. E homens motivados por uma ideia são a base do êxito” (*apud* FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2011, p. 64). Desta maneira, com base nas pesquisas realizadas, acredita-se que a Gestão de Pessoas pode contribuir para a Gestão da Qualidade, tendo essa conexão um relevante impacto tanto no desempenho quanto na superação dos desafios que podem subsidiar a continuidade e o crescimento da empresa.

## 4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

De maneira a complementar os aspectos que não foram pesquisados na presente dissertação e que, por sua conexão com o tema escolhido, podem ser alvo de análises posteriores ao estudo desenvolvido, podem ser sugeridas as seguintes pesquisas futuras. *i)* A otimização das práticas de GP que contribuem para a GQ pode ter como consequência a redução dos índices de perdas, como por exemplo, os níveis de retrabalho, e reflexos nas estatísticas de reclamações dos clientes. Embora sejam relevantes para os resultados da empresa, estes impactos não foram analisados; *ii)* Fatores que compõem o ambiente econômico influem sensivelmente na oferta e demanda de mão-de-obra, fazendo com que seja necessário elevado grau de flexibilidade na Gestão de Pessoas. Desta maneira, crises ou surtos de crescimento econômico têm aspectos fortemente relacionados à disponibilidade e retenção de mão-de-obra. Apesar de importantes na estruturação das práticas de GP, a complexa interdependência entre os indicadores econômicos e os indicadores de Gestão de Pessoas também requerem estudo detalhado. *iii)* Tão importante quanto o reconhecimento da importância estratégica da GP é a efetiva disponibilidade de recursos para a implementação de um plano estruturado conectado à estratégia e às práticas de GP. Nesta dissertação, todavia, não foi analisada a viabilidade econômica das oportunidades apresentadas, demandando estudo específico onde devem ser consideradas as fontes de recursos, as prioridades e os objetivos a serem atingidos, respeitando o plano estratégico da empresa alvo. *iv)* Além dos tópicos anteriores, também pode ser realizada: análise quantitativa que demonstre a utilização das práticas elencadas frente à realidade das empresas brasileiras; verificação da existência de possíveis correlações positivas ou negativas entre as práticas; pesquisa para a avaliação do grau de aderência entre as práticas de GP em empresas de mesmo porte ou ramo; e, ainda, realização de análise multicritério para definir a relevância e o grau de prioridade das oportunidades de melhoria obtidas neste estudo.

## REFERÊNCIAS

- ABRHRS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS DO RIO GRANDE DO SUL. 2012. Disponível em: <<http://www.abrhrrs.com.br/top2012/os-premios/>>. Acesso em: 17 nov. 2012.
- ALBERTIN, M.; PAIVA, E. L.; SILVEIRA JR., L. C.; GUSMÃO, S. **Relatório Final de Análise da Área de Produção**. Porto Alegre: Fundatec, 1999.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, D. G.; FALK, J. A. Eficácia de Sistemas de Informação e Percepção de Mudança Organizacional: um estudo de caso. **Rev. Adm. Contemp.**, v. 5, n. 3, p. 53-84, 2001.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. London: Kogan Page, 2009.
- BANKER, R.; FIELD, J.; SCHROEDER, R.; SENHA, K. Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: a longitudinal field analysis. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 867-890, Aug. 1996.
- BASTOS; A. V.; GRANGEIRO, R. R. Modelo de GP: Agency-Community. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Mattias (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 199-203.
- BEJARANO, V. C.; PILATTI, L. A. Elementos Externos Essenciais à Implementação de Equipes: estudo de caso. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 17-29, 2008.
- BENSAHEL, L.; CHAMSOUTDINOVA-STIEVEN, T. Analysis of Personnel Management in the Frame of the Tendencies at External and Internal Labour Market in Russia. **Journal of Innovation Economics**, v. 1, n. 1, p. 109-129, 2008.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMO, S. E. G. F. **O Desenvolvimento Pessoal como a Pedra Fundamental da Organização que Aprende: o caso da indústria Diklatex**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Joinville, 2007.
- BIAZZI, F. Intellectual Capital and Organizational Renewal: building dynamic capabilities through people. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 9, Special Issue, art. 3, p. 38-59, May. 2012.
- BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BORRIS, S. **Total Productive Maintenance: Proven Strategies and Techniques to Keep Equipment Running at Maximum Efficiency.** New York: McGraw-Hill, 2006.

BOSQUETTI, M. A. Filosofia de Gestão de Pessoas, Processo da Estratégia e Performance Organizacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34. **Anais...** Rio de Janeiro, 25 a 29 set. 2010.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: para Entender Melhor a Noção de Competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, jul./set. 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL - MPAS. **Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário (NTEP)**.2012. Disponível em: <<http://www.mpas.gov.br/conteudoDinamico.php?id=463>>. Acesso em: 10 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução n. 46. Processo MDIC/SECEX/DECOM 52000.013134/2010-74.** Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Departamento de Defesa Comercial. DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, Brasília, DF, n. 132, 12/06/2011, Seção 1, p.10-13. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/autenticidade.html>>. Código 00012011071200010. Acesso em: 08 jul. 2012.

BRODBECK, A. F.; DOTTORI, C. E.; HOPPEN, N. Fatores Críticos de Sucesso e Valor Estratégico da Implementação de uma Metodologia Formal de Projetos de Sistemas em uma Empresa de Distribuição de Medicamentos. **REGE Rev. Gest.**, v. 18, n. 2, p. 275-293, 2011.

BUSTO, C. V. F. **Relação Obrigacional Tributária.** Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=570>>. Acesso em: 18 nov. 2012.

CAMPOS, V. F. **Gerência da Qualidade Total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1990.

\_\_\_\_\_. **TQC Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento pelas Diretrizes: o que todo membro da alta administração precisa saber para vencer os desafios do novo milênio.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004b.

\_\_\_\_\_. **O valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2012.

CAMPOS FILHO, S. O. Gestão da Mudança Organizacional: um estudo de caso. SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO. FEA-USP. 6. **Anais...**, São Paulo, SP, 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/>>. Acesso em: 24 mar. 2013.

CATHO, G. **Pesquisa de Executivos 2011: a contratação, a demissão e a carreira dos executivos brasileiros.** São Paulo: Grupo Catho. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/pesquisa-executivos/>>. Acesso em 1 jul. 2012.

CODA, R.; CÉSAR, A. M. R. V. C.; BIDO, D. S.; LOUFFAT, E. Strategic HR? A study of the perceived role of HRM Departments in Brazil and Peru. **BAR**, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 2, p. 15-33, jan./mar. 2009.

COMIN, D. A. **Planejando ou Vendendo a Cidade**: gestão urbana no caso do bairro Cristal, em Porto Alegre. 2010. 81 f. Monografia (Bacharel em Ciências Sociais) - Departamento de Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26031/000755007.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 jan. 2013.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para Revisão Bibliográfica Sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8. **Anais...**, Porto Alegre, RS, 2011.

CONTRERAS ALDAY, H. E. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

COOK, D. J.; MULROW, C. D.; HAYNES, R. B. Systematic Reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. **Annals of Internal Medicine**, v. 126, n. 5, p. 376-380, 1997.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M.A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, p. 1155-1191, 2010.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Saraiva, 1999.

DE RÉ, C. A.; DE RÉ, M. A. Processos do Sistema de Gestão de Pessoas. In: BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão Contemporânea de Pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DOMÍNGUEZ SANTIAGO, M.; FERNÁNDEZ GUERRERO, R. La Dirección de Recursos Humanos y su Incidencia en las Mejoras Tecnológicas como Componente Estratégico y Distintivo. Un análisis cualitativo y cuantitativo. **Universidad & Empresa**, Bogotá (Colombia), n. 18, p. 11-49, ene./jun. 2010.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

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.

FACCHINI, A. R. **Análise da Relação entre Práticas de Recursos Humanos, Comprometimento e Desempenho Organizacional**. 2007. 138 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FAST COMPANY (Org. e Ed.). **Adapte-se ou Morra**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

FERRAZZO, C. J. **Os limites de imposição de obrigações acessórias no Direito Tributário Brasileiro**. 2006. 111 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8044/000566064.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 out. 2012.

FERREIRA, A. M.; SANT'ANNA, A. S.; SARSUR, A. M. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção de Futuras Lideranças: um estudo em empresa brasileira do setor mineral. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, set. 2010.

FGV - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – **Pesquisa High Potentials**: talentos e sucessão no Brasil 2011. Rio de Janeiro: FGV, 2011. Disponível em: <<http://highpotential.fgv.br/pesquisa-sobre-gestao-de-talentos-high-potentials-e-processos-sucessorios>>. Acesso em 15 jul. 2012.

FILENGA, D.; MOURA, V. F.; RAMA, A. L. F. Gestão por Competências: análise metodológica e proposição de um instrumento para gestão de pessoas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 25 a 29 set. 2010.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de. (Org.). **Gestão de Pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2011.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do Investimento em Capital Humano**: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

FIUZA D. 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. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p.55-81, set./out. 2010.

FIUZA D. G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. 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**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. 2011.

FLEMMING Consultoria e Treinamento. **Blackbelts Seis Sigma**. Disponível em: <<http://www.flemming.com.br/blackbelts/index.htm>>. Acesso em 29 ago. 2012.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos fundamentais da Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2010.

FRANCO, L. Metalúrgica Mor anuncia ampliação de investimentos no Rio Grande do Sul. 2012. In.: Página oficial do **Governo do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.rs.gov.br/audios/1/12200/Metalurgica-Mor-anuncia-ampliacao-de-investimentos-no-Rio-Grande-do-Sul>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; OLIVEIRA, J. A. Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade: sistematização das evidências empíricas nacionais e internacionais e proposição de uma agenda de pesquisa. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 24. **Anais...** Ponta Grossa, PR, 19 a 23 set. 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2011/selecionados.php>>. Acesso em: 03 fev. 2013.

GERLACH; C.; SMANEOTO; C. Coaching e Mentoring como Ferramentas de Apoio na Gestão de Pessoas. **RETORNO consultoria e carreira**, 2010. Disponível em: <<http://www.retorno-rs.com.br/coaching-e-mentoring-como-ferramentas-de-apoio-na-gestao-de-pessoas>>. Acesso em 29 ago. 2012.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. L. **Gestão da Qualidade Empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GODARD, JOHN. What is Best for Workers? The implications of workplace and Human Resource Management practices revisited. **Industrial Relations**, v. 49, n. 3, p. 466-488, July 2010.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GONÇALVES, G. A. C.; SANTOS, R. Q.. Diagnóstico da Gestão de Pessoas nas Indústrias. **Revista Eletrônica Qualit@s**, v. 1, n. 1, p. 73-93, 2005.

GPTW Brasil – Great Place to Work Institute. 100 Best – National List 2011 – **As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil 2011.** São Paulo: Great Place to Work Institute (GPTW) - Brasil. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/melhores-empresas-para-trabalhar-brazil/225-2011>>. Acesso em 20 jun. 2012.

GREGOLIN, M. R. P.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. G. Motivação para o Trabalho e o Comportamento Humano nas Organizações. **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 59-71, 2011.

GUIMARÃES, T. Avaliando as Intenções do Empregado Mudar de Empresa: antes e após a implantação do TQM. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 5, n. 3, p. 187-205, dez. 1998.

HAMMONDS, K. Por que Odiamos o RH? Matéria originalmente publicada pela Fast Company (ago. 2005) e recentemente reproduzida em português pela **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 10, v. 2, n. 55. p 130-136, mar./abr. 2006. Disponível em: <[http://www.fastcompany.com/magazine/97/open\\_hr.html](http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_hr.html)>. Acesso em 16 jul. 2012.

HANASHIRO, D. M. M. Limpando os Conceitos. In.: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L.M. (Org.). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2007. p. 338-369.



HERNÁNDEZ, G. C.; VALENCIA, J. C. N.; GIRALDO, C. M. A. Gestión Humana en la Empresa Colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. **Cuadernos de Administración**, Bogotá (Colombia), v. 23 n. 41, p. 13-36, jul./dic. 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HOCH, J. E.; DULEBOHN, J. H. Shared Leadership in Enterprise Resource Planning and Human Resource Management System Implementation. **Human Resource Management Review**, 2012. No prelo.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 3, p. 201-217, maio/ago. 2008.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-Estar: estudo em uma multinacional. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012.

HUSELID, M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

iF – INTERNATIONAL FORUM DESIGN HANNOVER. **Página oficial**. Disponível em: <[http://www.ifdesign.de/awards\\_product\\_index\\_e](http://www.ifdesign.de/awards_product_index_e)>. Acesso em: 18 ago. 2012.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JABBOUR, C. J. C.; FREITAS, W. R. S.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, A. B. L. S. Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Operacional: evidências empíricas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 347-360, 2012.

JIANG, K.; LEPAK, D. P.; HAN, K.; HON, Y.; KIM, A.; WINKLER, A. L. Clarifying the Construct of Human Resource Systems: relating human resource management to employee performance. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 2, p. 73–85, 2012.

JOYCE, W.; NOHRIA, N.; ROBERSON, B. **O Que (Realmente) Funciona: as melhores práticas das empresas de sucesso**. Pesquisa inovadora revela os segredos das melhores empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da Qualidade: conceitos, políticas e filosofia da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.

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

\_\_\_\_\_. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering** (Technical Report No. EBSE-2007-01 Version 2.3, Jul 2007). Evidence-Based Software Engineering. Keele, UK: Keele University. Disponível em: <<http://www.dur.ac.uk/ebse/guidelines.php>>. Acesso em 8 jan. 2012.

LACERDA, A. C. de; NOGUEIRA, R. H. DE A. Novas evidências sobre os impactos da valorização cambial na estrutura produtiva brasileira. 2008. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/eitt/downloads/vi\\_ciclo\\_lacerda\\_novas\\_evidencias.pdf](http://www.pucsp.br/eitt/downloads/vi_ciclo_lacerda_novas_evidencias.pdf)>. Acesso em 17 ago. 2012.

LACOMBE, B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional**: um estudo com as maiores empresas brasileiras. 2005. 194 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Relação com o Desempenho Organizacional: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 2008.

LACOMBE, B. M. B; CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas** [online], São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.

LAMBERT, F. Crescimento, Modernidade e Inovação: companhias investem no mercado de benefícios e incentivos. **Revista Vida**, n. 2, p. 12, mar. 2013.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic Human Resource Management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEVY, Y.; ELLIS, T. J. A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information Systems Research. **Informing Science**, v. 9, p. 181-212, 2006.

LIKER, J. **O Modelo Toyota**: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da Onda da Gestão da Qualidade a uma Filosofia da Qualidade da Gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Rev. Contab. Finanças**, 2004, v. 15, p. 79-94.

LLATAS, M. V.; FERREIRA, J. A. U. C. **Estrutura das Organizações**. 2007. Disponível em: <<http://meusite.mackenzie.com.br/mvllatas/>>. Acesso em 29 ago. 2012.

LOPES, A. M.; FRACOLLI, L. A. Revisão Sistemática de Literatura e Metas-síntese Qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em Enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 771-778, out./dez. 2008.

LUCAS, A.; TUMELERO, C.; VELOSO, E.; VICENTIN, R.; WAHNON, V.; AMORIM, W. (Org.). Fundação Instituto de Administração (FIA); Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP); International Stress Management Association (ISMA); As 10 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho. In: PROGEP-ISMA-BR, 11. **Anais...** Porto Alegre, RS, jun. 2011.

MacDUFFIE, J. P. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial & Labor Relations Review**. v. 48, n. 2, p. 197-227, 1995.

MACIEL; S. E. V.; SÁ; M. A. D. de. Motivação no Trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. **Studia Diversa**, Paraíba, v. 1, n. 1, p. 62-86, out. 2007.

MAFRA, S. N.; TRAVASSOS, G. H. Estudos Primários e Secundários Apoiando a Busca por Evidência em Engenharia de Software. **Relatório Técnico ES-687/06**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2006.

MAGNAGO, P. F.; ECHEVESTE, M. Caracterização de um Modelo Mínimo para o PDS: processo de desenvolvimento de serviços por meio de uma revisão sistemática da literatura. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8. **Anais...** Porto Alegre, RS, 2011.

MANPOWER BRASIL. **Pesquisa de Expectativa de Emprego Manpower Brasil - Manpower Employment Outlook Survey**. São Paulo: Manpower Group Brasil, Q3/2012. Disponível em: <[http://www.manpower.com.br/\\_img/downloads/2012/Q3\\_2012](http://www.manpower.com.br/_img/downloads/2012/Q3_2012)>. Acesso em 1 jul. 2012.

MARINHO, B. L.; VASCONCELLOS, E. P. G. Dimensionamento de Recursos Humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-67, abr./jun. 2007.

MARSHALL JR., I.; CIERSO, A. C.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2010. (Série Gestão Empresarial)

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. Assédio moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 11-34, jul./ago. 2008.

MARTINS, R. C. **Balanco da Qualidade da Gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade e Valor Econômico, 5 dez. 2011.

MARX, R.; SOARES, J. P. R. F. A Influência da Orientação à Geração de Valor ao Acionista nas Práticas de Gestão de Pessoas no Ambiente da Produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 215-230, maio/ago. 2008.

MASCARENHAS, A. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MEADOWS, A. J. **A Comunicação Científica**. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MENARD, S. The Better Tomorrow Plan. **Revista Vida**, n. 2, p. 22, mar. 2013.

MERCER. **Pesquisa: direitos a férias trabalhistas ao redor do globo**. Mercer's Worldwide Benefit and Employment Guideles (WBEG) 2011. Disponível em: <[http://m.mercer.com.br/press-releases/ferias-trabalhistas;jsessionid=CK87Mir7@AxiJI@btDfNGQ\\*\\*.merc04?siteLanguage=105](http://m.mercer.com.br/press-releases/ferias-trabalhistas;jsessionid=CK87Mir7@AxiJI@btDfNGQ**.merc04?siteLanguage=105)>. Acesso em 18 jul. 2012.

MICHIE, J.; SHEEHAN, M.; ZUBANOV, N. Corporate Strategy, HR and Employee Attitudes. **International Journal of Business and Economics**, Ruston (LA, USA), v. 2, n. 1, p. 17-34, jun. 2010.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook**. Beverly Hills (US): Sage, 1994.

MOLLER, C. **O Lado Humano da Qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MÔNACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Creativity and Innovation in the Context of Teamwork: an Evaluation in the Self-management Cells and Quality Control Circles of Ambev S.C. Branch. **BAR**, v. 4, n. 1, art. 2, p. 21-34, Jan./Abr. 2007.

MOORI, R. G.; DOMENEK, A. C. Análise Exploratória da Colaboração dos Funcionários e do Desempenho do Planejamento Colaborativo na Klabin S.A. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 11-37, abr./jun. 2007.

MORA, R. **Análise Qualitativa da Contribuição da Produção Científica em Gestão de Pessoas no Brasil (2000-2009)**. Dissertação (Mestrado em Administração)–Centro Universitário da FEI (Fundação Educacional Inaciana). São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2010.

MORAES, C. R. B. **Gestão do Conhecimento nas Organizações: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas**. 2010. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)–Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Campus de Marília, 2010.

MOREIRA, M. M.; SOARES, C. A. P.; HOZUMI, C. R. J. Práticas inovadoras na Gestão de Pessoas: pesquisa realizada em empresas representativas da indústria da construção civil. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)**, 5. Resende, RJ, Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), out. 2008.

MULROW, C. D. Systematic Reviews Rationale for Systematic Reviews. **British Medical Journal**, v. 309, p. 597-599, 1994.

MUNCK, M. M.; MUNCK, L. Gestão Organizacional sob a Lógica da Competência: aplicação na pequena empresa. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.9, n. 1, p. 64-85, jan./fev. 2008.

MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N.; CAMPANÁRIO, M.; ALBUQUERQUE, L. G. International HR Strategy in Brazilian Technology Multinationals. **BAR, Braz. Adm. Rev.**, Curitiba, v. 7, n. 4, art. 1, p. 325-344, out./dez. 2010.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S., SHAW, R. B. e associados. **Arquitetura Organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAKATA, L. E.; YOKOMIZO, C. A. Análise da Complexidade na Gestão de Pessoas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32. **Anais...** Rio de Janeiro, 6 a 10 set. 2008.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. Implantação de Sistemas de Gestão Ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de Gestão de Pessoas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 51-61, 2010.

OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, R. J. G. Gestão Estratégica de Benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 104-127, mar./abr. 2008.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. R.. Empowerment como Ferramenta de Gestão de Pessoas para a Redução dos Custos e Aumento da Eficiência Operacional: um estudo de caso em uma instituição financeira. In.: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24. **Anais...** Florianópolis, SC, Brasil, 3-5 nov. 2004.

OLIVEIRA; G. T.; MARTINS, R. A. Efeitos da Adoção do Modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na Medição de Desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 247-259, maio/ago. 2008.

PAAUWE, J. HRM and Performance: achievements, methodological issues and prospects. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 1, p. 129-142, jan. 2009.

PAGE PERSONNEL. **Pesquisa de Benefícios 2013**: benefícios estimulam produtividade e atraem novos profissionais. São Paulo: Page Personnel, 2013. Disponível em: [http://www.pagepersonnel.com.br/productsApp\\_pp/PDF\\_PP/1304-](http://www.pagepersonnel.com.br/productsApp_pp/PDF_PP/1304-). Acesso em: 20 mar. 2013.

PALADINI, E. P. **Qualidade Total na Prática**: implantação e avaliação de sistemas de Qualidade Total. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. As Bases Históricas da Gestão da Qualidade: a abordagem clássica da Administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 5, n. 3, p. 168-186, dez. 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

PFEFFER, J. Building Sustainable Organizations: the human factor. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 34-45, Feb. 2010.

PGQP – PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. 2002. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com\\_landing](http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/index.php?option=com_landing)>. Acesso em: 03 set. 2012.

PICCHIAI, D. **Estrutura das Organizações**. Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), 2010. Disponível em: <[http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplan-modelos\\_de\\_estruturas\\_organizacionais\\_material.pdf](http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplan-modelos_de_estruturas_organizacionais_material.pdf)>. Acesso em 29 ago. 2012.

PRADA, D. F.; MIGUEL, P. A. C. Práticas de Gestão de Pessoas no Contexto da Qualidade. In.: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 19. **Anais...** Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), Rio de Janeiro, nov. 1999. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999\\_A0150.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0150.PDF)>. Acesso em: 03 ago. 2012.

RABELO, F. M. Programas Participativos e Gestão da Qualidade. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 2, n. 2, p. 116-133, ago. 1995.

RIDDER, H. G.; BALUCH, A. M.; PIENING, E. P. The Whole is More than the Sum of its Parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 1, p. 1-14, 2012.

RIGONI, J. R. **A Importância do Comprometimento da Alta Direção nos Sistemas de Gestão da Qualidade**. Disponível em: <<http://www.totalqualidade.com.br/2011/09/importancia-do-comprometimento-da-alta.html>>. Acesso em: 18 nov. 2012.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C.; JOHANN, S. L. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Management Publicações, 2007. (Série Empresarial)

RODRIGUES, M. V. R. **Ações para a Qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SALDARRIAGA RÍOS, J. G. Gestión Humana: tendencias y perspectivas. **Estudios Gerenciales**, Cali (Colombia), v. 24, n. 107, jun. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232008000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 12 jul. 2012.

SALIBI NETO, J.; MAGALDI, S. Insight 2: Vendas Melhores em um Mundo mais Instável. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Movidos por ideias**: insights para criar empresas e carreiras duradouras. Rio de Janeiro: Campus, 2010. p. 24-26.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Qualidade de Vida no Trabalho**: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier / Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANTANA, A. T.; SANTOS, V. A. C. O Empowerment e a Alta Performance Organizacional. **Revista Eletrônica de Administração e Ciências Contábeis**, n. 4, ago./dez. 2010. Disponível em: <[http://www.opet.com.br/revista/administracao\\_e\\_cienciascontabeis/pdf/n4/O-EMPOWERMENT-E-A-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf](http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis/pdf/n4/O-EMPOWERMENT-E-A-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf)>. Acesso em 3 set. 2012.

SANTOS, F. C.; CARPINETTI, L. C. R.; 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.

SARAIVA, M.; TEIXEIRA, A. **TMQ – Temas e Métodos da Qualidade**: a qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar. Lisboa: Sílabo, 2009.

SAURIN; T. A.; FERREIRA, C. F. Avaliação Qualitativa da Implantação de Práticas da Produção Enxuta: estudo de caso em uma fábrica de máquinas agrícolas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 449-462, set./dez. 2008.

SCHNEIDER, W. E. **Análise da trajetória tecnológica e da dinâmica da implantação do pensamento enxuto em uma empresa do setor plástico**: um estudo de caso. 2007. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

SESIPA – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA – PORTO ALEGRE. 2012. Disponível em: <[http://www.sesipa.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=165%3Apremio-sesi-qualidade-de-vida-no-trabalho&catid=87&Itemid=155](http://www.sesipa.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=165%3Apremio-sesi-qualidade-de-vida-no-trabalho&catid=87&Itemid=155)>. Acesso em: 17 nov. 2012.

SHIPTON, H.; BUDHWAR, P.; CRAWSHAW, J. HRM, Organizational Capacity for Change, and Performance: A Global Perspective. **Thunderbird International Business Review**, v. 54, n. 6, p. 777-790, Nov/Dec. 2012.

SILVA, C. D. F. da; NAGANO, M. S.; MERLO, E. M. Gestão do Capital de Relacionamento: estudo de caso em uma tradicional fábrica no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 53-76, set./out. 2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 4 ed. rev. e at. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005.

SILVA, G. A. V. da; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando Recursos Humanos e Estratégia: Em Busca de Indicadores de Resultados na Gestão de Pessoas. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 87-100, jul./set. 2006.

SILVA, I. B. da; MIYAKE, D. I.; BATOCCHIO, A.; AGOSTINHO, O. L. Integrando a Promoção das Metodologias Lean Manufacturing e Six Sigma na Busca de Produtividade e Qualidade numa Empresa Fabricante de Autopeças. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 687-704, 2011.

SILVA, P. D. A.; SANTOS, O. M.; PROCHNIK, V. Percepções quanto aos Fatores Críticos à Implantação e uso do Balanced Scorecard: a experiência da Petrobras. In. CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, CFC, 18. **Anais ...** Ago., 2008, RS.

SIMONELLI, A. P.; CAMAROTTO, J. A. Análise de Atividades para a Inclusão de Pessoas com Deficiência no Trabalho: uma proposta de modelo. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 13-26, 2011.

SIQUEIRA, M. M. *et al.* **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SORDAN, J. Gestão de Pessoas no Âmbito da Qualidade: um exame das práticas adotadas por organizações “Classe Mundial”. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 11, n. 13, p. 119-127, 2007. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/83/81>>. Acesso em 20 jun. 2012.

SOUSA, M. R.; RIBEIRO, A. L. Systematic Review and Meta-analysis of Diagnostic and Prognostic Studies: a Tutorial. **Revista Brasileira de Cardiologia**, v. 92, n. 3, p. 229-238, 2009.

SOUZA, R. G.; CORDEIRO, J. S.. Mapeamento Cognitivo e Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de Resíduos Sólidos Urbanos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 3, p. 1-14, 2010.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R.. Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan./jun. 2008.

STAMATIS, D. H. **Six Sigma fundamentals**: a complete guide to the system, methods and tools. New York: Productivity Press, 2004.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como Fazer Monografia na Prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2006.

TAVARES, M. S. R. A. **Motivação e Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública Cabo-Verdiana Atual**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos)-Universidade Aberta, Cabo Verde, 2010.



TORELLI, L. C.; FERREIRA, J. J. Qualidade Total: proposta de um modelo para implantação. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 2, n. 3, p. 281-296, dez. 1995.

TORMA, S. R. W.; DANILEVICZ, A. M. F. [working paper]. Identificação das Práticas de Gestão de Pessoas que Contribuem para o Aprimoramento da Qualidade. 2012

TRANSFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, n. 14, p. 207–222, 2003.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2003.

VASCONCELOS, J. M.; COSTA NETO, M. C.; ANDRADE, R. S.; PONTES, T. T. S.; SANTOS, M. L. C. Práticas de Gestão de Pessoas: descrevendo a realidade de uma indústria de alimentos. **Revista Anagrama**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 1-9, jun./ago. 2009.

VELOSO, A.; KEATING, J. Gestão de Recursos Humanos em PMEs de Elevada Tecnologia. **Psicologia**, Lisboa, Colibri, v. XXII, n. 1, p. 35-58, 2008.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total**: uma abordagem prática. São Paulo: Alínea, 2007.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma Metodologia para Diagnóstico de Clima Organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 303-329, mar./abr. 2011.

VROOM, V. H. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WASSENHOVE, L. N.; CORBETT, C. J. **Trade-offs? What trade-offs?** Fontainebleau: Insead, 1991. Disponível em: <[http://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/Inseadwp1991/91-25.pdf](http://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1991/91-25.pdf)> Acesso em 15 jul. 2012.

WAZSLAWICK, R. S. **Metodologia de Pesquisa para Ciência da Computação**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.

WEBSTER, J.; WATSON, J.T. Analyzing the Past to Prepare for the Future: writing a literature review. **MIS Quarterly & The Society for Information Management**, v. 26, n. 2, p. 13-23, 2002.

WOOD JUNIOR, T. **Mudança Organizacional e Transformação da Função Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JUNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 232-243, maio/jun. 2011.

WRIGHT, P.; McMAHAN, G. Exploring Human Capital: putting 'human' back into strategic human resource management. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 93–104, Apr. 2011.

WUNDERLICH, M. Coaching, Counselling, Mentoring e Holomentoring. **Consultores**, 28 fev. 2004. Disponível em: <[http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=312](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=312)>. Acesso em: 29 ago. 2012.

YOUNDT, M.; SNELL, S.; DEAN, J.; LEPAK, D. Human Resource Management: manufacturing strategy and firm performance. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 836-866, Aug. 1996.

### APÊNDICE A - CHECK LIST DAS PRÁTICAS

Nº	Documento fonte	Critérios de Excelência Valorização de Pessoas FNQ								
		Capacitação e Desenvolvimento			Sistemas de Trabalho				Qualidade de Vida	
		Desenvolvimento do Ser Humano	Educação e Treinamento	Liderança	Forma de Atuação do RH	Remuneração	Incentivos	Comunicação	Gestão Participativa	Qualidade de Vida
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
...										
<b>Resultado empresa</b>										
<b>Códigos:</b> AT (atende totalmente); AP (atende parcialmente); NA (não atende); - (não se aplica)										