

# A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS EM EMPRESAS PREMIADAS COM O TROFÉU BRONZE PELO PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Bruna Oliveira dos Santos<sup>1</sup>  
Jorge Luiz Amaral de Moraes<sup>2</sup>

## RESUMO

Neste artigo busca-se identificar e analisar as práticas de valorização de pessoas utilizadas pelas empresas vencedoras do Troféu Bronze do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). O estudo trata do tema valorização de pessoas com o intuito de introduzir os principais conceitos de gestão de pessoas, visando a excelência em qualidade; contextualizar os conceitos de qualidade dentro do Modelo de Excelência da Gestão (MEG); apresentar as práticas utilizadas nas empresas estudadas e expô-las à luz da teoria, com destaque para os modelos do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, embasado nos conceitos da Fundação Nacional de Qualidade. Foi realizada uma pesquisa exploratória, delineada como um estudo de caso. Os dados foram obtidos através da aplicação de um questionário respondido pelos gestores responsáveis pela área de pessoas das empresas vencedoras do Troféu Bronze do PGQP no ano de 2013. O estudo obteve êxito ao esclarecer as principais técnicas utilizadas pelas organizações focadas no alcance da melhor qualidade de gestão, na área de pessoas.

**Palavras-Chave:** Gestão. Qualidade. Gestão de pessoas. Valorização de pessoas. PGQP.

## ABSTRACT

*This article aims to identify and analyze the people appreciation practices used by the winning companies of the bronze trophy of the Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). The study deals with the people's appreciation theme, in order to introduce the main concepts of the people management aiming for excellence in quality; contextualize concepts of quality within the Modelo de Excelencia da Gestao (MEG); presents the practices used in the studied companies and expose them with highlights to the models of the Programa Gaucho da Qualidade e Produtividade, grounded in the concepts of the Fundacao Nacional da Qualidade. An exploratory research, designed as a case study was applied. The data were obtained through a questionnaire answered by the managers responsible for the the people's area from the winning companies of the Bronze Trophy of the PGQP in 2013. This way the study was to elucidate the major forms and techniques used by organizations focused on achieving better quality management of the human resources area.*

**Keywords:** Management. Quality. People management. People's valuation. PGQP.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT. Taquara/RS. E- mail: bruna.oliveira@gmail.com

<sup>2</sup> Professor do Curso de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT. Taquara/RS. Doutor em Desenvolvimento Rural (UFRGS). E- mail: jmoraes12@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, é indiscutível a falta de profissionais eficientes e capacitados em diversas áreas de atuação e, com isso, as empresas estão cada vez mais preocupadas com a captação e a retenção de talentos. Para que isso seja possível, é necessário que as empresas sejam atrativas para conquistar colaboradores de potencial e que tenham boas práticas de desenvolvimento e valorização de pessoas para a retenção desses.

Os profissionais qualificados compreendem sua importância dentro das organizações e têm optado por empresas que ofereçam um bom ambiente de trabalho, em que se sintam felizes e valorizados, não apenas de forma financeira, mas também que proporcionem um bem-estar que influenciará diretamente em suas vidas pessoais. Nesse contexto, visando auxiliar no desenvolvimento e na gestão da empresa e obter a melhor forma de administrar e lidar com as questões administrativas, para que essas se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade, foram criados modelos de gestão de qualidade. Dentre esses, destaca-se o Modelo de Gestão de Excelência (MEG), criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que utiliza oito critérios de avaliação: Clientes; Lideranças; Estratégias e Planos; Sociedade; Processos; Resultados; Informação e conhecimento; e Pessoas.

Considera-se a qualidade, tanto em produtos como em serviços, um diferencial competitivo para as organizações. O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) surgiu, nesse contexto, para promover a competitividade sustentável através da busca da excelência no estado do Rio Grande do Sul.

Tendo em vista a importância do tema e o escopo deste trabalho, o foco da análise foi apenas no “Critério Pessoas”. Dentre os oito Critérios do Modelo de Excelência de Gestão estabelecidos pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e avaliados pelo PGQP, optou-se por pesquisar o “Critério Pessoas”, levando em consideração a percepção do mercado atual, onde se percebe uma valorização cada vez maior do capital intelectual das empresas. E, dentre o universo de empresas premiadas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), optou-se por restringir a pesquisa a empresas vencedoras do Troféu Bronze. Essa decisão deu-se a partir do entendimento do Programa e de seus meios de avaliação.

Considerando tais ponderações, o problema de pesquisa ou a questão que se buscou responder neste estudo foi: quais são as principais práticas de valorização de pessoas atualmente utilizadas pelas empresas participantes do PGQP? Visando responder a essa questão, foi realizada uma pesquisa naquelas empresas que venceram o Troféu Bronze em

2013, buscando entender os motivos que fizeram com que essas recebessem esse troféu, considerando o critério “Valorização de pessoas”. Para atingir esse objetivo principal, elencaram-se os seguintes objetivos específicos: identificar as práticas de valorização de pessoas utilizadas nas empresas estudadas; contextualizar o “Critério Pessoas” dentro do Modelo de Excelência de Gestão (MEG); e apresentar as práticas de valorização de pessoas à luz da teoria.

A contribuição teórica da pesquisa fundamentou-se no sentido de destacar empiricamente as práticas de valorização de pessoas utilizadas pelas organizações que foram objetos de estudo, confrontando os processos utilizados por essas com os conceitos teóricos, embasados em autores conceituados como Bateman e Snell (2013), Chiavenato (2008) e Dutra (2012).

O tema proposto assume importância na medida em que auxilia organizações de diferentes segmentos na verificação ou identificação dos tipos de práticas ligadas à gestão de pessoas que melhor adaptam-se aos padrões de qualidade exigidos pelo do PGQP. Também pode contribuir na criação de uma espécie de balizador para as formas de gestão de pessoas em um modelo de excelência de gestão que é estabelecido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) como o ideal. Assim, pode identificar possíveis melhorias a serem estudadas e desenvolvidas nos processos de gestão das organizações.

O presente artigo foi estruturado de forma a oferecer um melhor entendimento de seus propósitos e das bases utilizadas para a pesquisa. Além desta introdução, descreve-se a seguir, na seção 2, a fundamentação teórica sobre o tema proposto, expondo os conceitos sobre qualidade de gestão e apresentando o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP); na seção 3, são apresentados conceitos sobre gestão de pessoas e práticas de valorização apoiadas pela gestão da qualidade, partindo do ponto de vista dos autores já mencionados, bem como de outros pesquisados. Na sessão 4, descreve-se a abordagem metodológica e a forma de coleta de dados utilizada para que os objetivos fossem alcançados. Em seguida, na quinta seção, é realizada uma análise dos resultados e dos dados obtidos na pesquisa. Por fim, são apresentadas as principais conclusões do estudo e as considerações finais em relação ao tema abordado.

## 2 QUALIDADE DE GESTÃO E O PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Definir qualidade pode ser um tanto complexo, uma vez que existem muitas variáveis que podem definir a sua classificação dentro de um contexto específico. Em relação à limitação do seu significado, Juran (1992) afirma que não se deve aceitar frases pequenas para definir qualidade, pois para que se tenha um entendimento pleno do significado dessa, é necessário tempo e dedicação. Quanto ao conceito de qualidade, Jones e George (2008, p. 308) afirmam que “pode ser aplicado tanto aos produtos quanto aos serviços/bens como um carro *Toyota*, um filé do *Kroger* ou serviços como um voo da *Southwest Airlines* ou o atendimento ao cliente em uma agência do *Citibank*”.

A partir desse conceito surgiu o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), uma organização não-governamental (ONG) autossustentável que atua através de um sistema de Rede de Comitês. O programa foi lançado em Outubro de 1992 e tem como missão promover a competitividade sustentável através da busca da excelência em gestão, liderado pelos empresários gaúchos Jorge Gerdau Johannpeter e Ricardo Felizzola (PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, 2015).

Internacionalmente, o PGQP representa o Brasil na Sociedade Americana de Qualidade (*American Society for Quality- ASQ*) e na Rede Mundial de Qualidade, formada por 14 países das Américas, Europa e Ásia. O PGQP atua em conjunto com a Fundação Nacional da Qualidade e como parceiro, no Brasil, da Fundação Iberoamericana para a Qualidade (Fundibeq), entidade que promove a gestão da qualidade nas empresas e instituições da Ibero-América, Espanha e Portugal. Existe ainda uma relação fortalecida com a Academia Internacional da Qualidade (IAQ - *International Academy for Quality*) (MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO, 2015).

Para que haja um controle eficiente, necessita-se de uma metodologia de qualidade que possa ser aplicada em qualquer organização, independente do seu porte ou segmento. O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade encontrou no Modelo de Excelência de Gestão (MEG) uma ferramenta completa que atende a todos os requisitos necessários para fazer uma boa gestão (PGQP, 2015). O MEG é uma metodologia brasileira criada em 2001, pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), baseada em modelos internacionais. O MEG é um modelo sistêmico e não prescritivo, alicerçado em 13 Fundamentos e oito Critérios (FNQ, 2015).

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho encontrados em organizações de classe mundial que, segundo Bateman e Snell (2013), são empresas que criam produtos de alto valor e obtêm lucros superiores em longo prazo, ou seja, as melhores naquilo que fazem. No quadro 1 são elencados esses fundamentos, de acordo com a FNQ (2015):

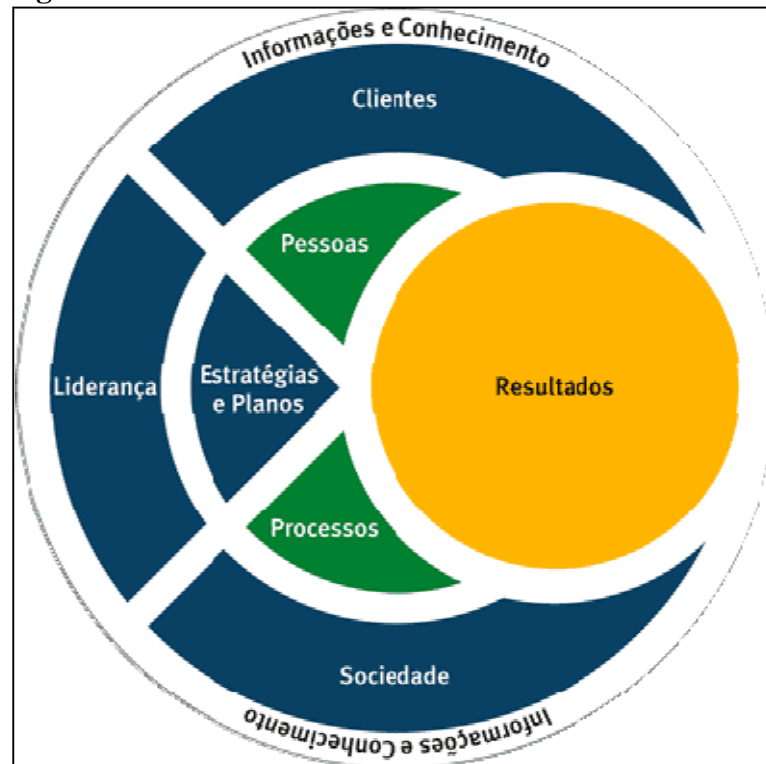
**Quadro 1 – Fundamentos da Excelência**

<b>Fundamentos da Excelência</b>	<b>Descrição</b>
Pensamento sistêmico.	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes que formam a organização, bem como o ambiente com o qual interagem.
Atuação em rede.	Novas formas de desenvolvimento de relações e atividades baseadas no compartilhamento de experiências.
Aprendizado organizacional.	Por meio de reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos e experiências, busca maior eficácia e competência.
Inovação.	Promover um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, de forma que gerem um diferencial competitivo para a organização.
Agilidade.	Rápida adaptação a novas demandas e mudanças do ambiente, levando em consideração a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.
Liderança transformadora.	Visa o desenvolvimento da cultura da excelência, através da atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora.
Olhar para o futuro.	Compreensão dos fatores que afetam a organização como um todo, no curto e no longo prazo, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
Conhecimento sobre clientes e mercados.	Conhecimento pleno sobre os clientes e os mercados, gerando maior competitividade no mercado e visando a criação de valor sustentável para o cliente.
Responsabilidade social.	Responsabilidade pelo impacto das decisões na sociedade e no meio ambiente, e contribuição para melhoria da condição de vida das pessoas, por meio de um comportamento ético e transparente que tenha como objetivo o desenvolvimento sustentável.
Valorização das pessoas e da cultura.	Criação de condições positivas e seguras para o desenvolvimento individual, maximizando o desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Decisões fundamentadas.	Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, levando em consideração o conhecimento gerado.
Orientação por processos.	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos, visando a agregação de valor para os clientes de mais partes interessadas.
Geração de valor.	Alcance de resultados consistentes, em níveis de excelência, que atendam as necessidades das partes interessadas.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2015). Adaptado pela autora.

Os Critérios de Excelência garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global onde a empresa atua ou se relaciona. A mandala MEG, que contém os critérios, simboliza a organização, que é um sistema orgânico e adaptável ao ambiente (FNQ, 2015).

**Figura 1 – Mandala do Modelo de Excelência da Gestão.**



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2015).

A mandala pode ser entendida de acordo com a seguinte lógica: Por meio das demandas dos clientes e da sociedade, a liderança desenvolve estratégias e planos que são executados por pessoas e processos com o objetivo de gerar resultados. Tudo isso acontece se as informações e os conhecimentos estiverem permeando todos os Critérios, as várias e a organização (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2015, p. 15).

Os critérios do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) são características tangíveis, propostas na forma de questões que abordam processos gerenciais e solicitações de resultados. Segundo a FNQ (2014), os critérios são: Clientes; Lideranças; Estratégias e Planos; Sociedade; Processos; Resultados; Informação e conhecimento; e Pessoas.

Ainda segundo a FNQ (2008), o MEG inclui um critério especificamente voltado para as pessoas, reiterando a importância que esta parte interessada representa para as

organizações. Corroborando com isso, Tachizawa *et. al.* (2006) afirmam que “as pessoas colaboram para a realização de todas as atividades da organização e, portanto, são responsáveis pelos resultados a serem obtidos”, salientando assim, a importância das pessoas para as organizações.

A estrutura do “Critério Pessoas” é baseada no fundamento da valorização de pessoas, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar de seus colaboradores, bem como com um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento. Assim sendo, pode-se considerar que o “Critério Pessoas” está dividido em três temas: sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida. Dentro das três divisões que formam o “Critério Pessoas”, existem subdivisões que, juntas, englobam todos os aspectos relacionados às pessoas da organização (FNQ, 2008).

O primeiro tema é “Sistemas de Trabalho”, que segundo FNQ (2008), pode ser descrito da seguinte forma:

Enfoca as formas como a organização proporciona à sua força de trabalho as condições para definir e executar seus processos. Inclui como as pessoas são organizadas, visando assegurar condições adequadas de trabalho no que se refere a aspectos como cooperação, comunicação, autonomia, estrutura de cargos e outros. Esses aspectos são reconhecidos como importantes para que as pessoas tenham a possibilidade de utilizar plenamente seu potencial. Este tema contempla também as práticas voltadas à seleção, contratação e integração de novos membros da força de trabalho, bem como à avaliação do desempenho, reconhecimento e remuneração (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2008, p. 6).

Incorporado ao tema “Sistemas de Trabalho” encontra-se a seleção e contratação, a qual afirma que, independentemente da taxa de rotatividade, toda organização deve manter processos de seleção e contratação, tanto para assegurar o efetivo e o conhecimento nos níveis necessários para suas atividades, como para atender a novas demandas. As práticas de seleção e contratação devem levar em consideração os requisitos de desempenho, igualdade e justiça perante os atuais colaboradores, bem como as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização, e essas formas incluem: formação escolar e acadêmica, conhecimentos, habilidades e experiência anterior. A seleção das pessoas para ocupar os cargos disponíveis pode ser feita por meio de processos internos, em que as vagas são primeiramente oferecidas aos colaboradores da organização, ou externos, que são profissionais oriundos de fora do ambiente da empresa. O recrutamento interno apresenta uma vantagem importante em relação ao externo, visto que é um instrumento normalmente reconhecido por oferecer oportunidades de carreira aos funcionários (FNQ, 2008).

O desempenho de uma organização depende, entre outros aspectos, do nível de entendimento que as pessoas que nela atuam têm das relações de interdependência entre os diversos componentes dessa e da forma como perseguem os mesmos objetivos. Isso implica a necessidade de uma comunicação eficaz, integração e cooperação entre todas as pessoas, mesmo que trabalhem em áreas e localidades diferentes. Muitas vezes, as equipes de uma organização requerem que sua composição seja multifuncional ou, ainda, que contenham pessoas de diferentes localidades, e o resultado do trabalho depende do grau em que as pessoas conseguem se comunicar e colaborar umas com as outras, independentemente da distância geográfica ou das áreas a que estejam vinculadas. Com relação à comunicação, as soluções tecnológicas como e-mails, videoconferências e teleconferências têm viabilizado cada vez mais às organizações os recursos necessários para que os colaboradores trabalhem em conjunto (FNQ, 2008).

Após a contratação de novos membros para a equipe, é fundamental que a organização desenvolva atividades de integração, com o objetivo de assegurar que esses novos membros recebam as informações mínimas necessárias para iniciar suas atividades. Normalmente, são realizados programas de integração que incluem, por exemplo, a comunicação das políticas e valores da organização e orientações sobre segurança (FNQ, 2008).

O gerenciamento do desempenho das pessoas e das equipes é uma atividade crítica para o sucesso de qualquer organização. A forma como o desempenho é medido sinaliza para as pessoas o que a organização quer delas. É por esta razão que a concepção das formas de executar esta atividade deve receber muita atenção das lideranças (FNQ, 2008).

Muitas empresas têm sistemas para avaliação do desempenho associados ao atingimento de metas normalmente com frequência semestral ou anual. Espera-se que as práticas adotadas por uma organização ultrapassem a simples avaliação da obtenção de metas de desempenho, mas que considerem também aspectos como comportamento e conhecimento. As práticas de avaliação são também importantes para identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, assim como oportunidades de desenvolvimento de carreira. É importante destacar, ainda, que, além da avaliação das pessoas, é necessária, também, a avaliação do desempenho das equipes (FNQ, 2008).

A organização deve utilizar práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos para estimular o alcance de metas e o desenvolvimento da cultura da excelência. Esses aspectos são importantes alavancas para a mobilização das pessoas, razão pela qual se



recomenda que as organizações façam uma vinculação adequada entre esses elementos de mobilização, aumento do desempenho e a busca da excelência. Essa vinculação, normalmente, pode ser feita fazendo com que remuneração, reconhecimento e incentivos sejam definidos em função das práticas de avaliação que foram tratadas anteriormente (FNQ, 2008).

O segundo tema é a “Capacitação e desenvolvimento”, que segundo FQN (2008), pode ser descrito da seguinte forma:

O tema Capacitação e desenvolvimento aborda as atividades de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho, desde a fase de identificação das necessidades, passando pela realização e avaliação da eficácia, levando em conta as estratégias da organização. Destaca-se o fato de que este tema aborda explicitamente o desenvolvimento da cultura da excelência e também o desenvolvimento pessoal (além do desenvolvimento profissional) dos colaboradores (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE 2008, p. 14).

Para assegurar que a equipe poderá utilizar plenamente seu potencial de contribuição, a organização deve proporcionar a capacitação e o desenvolvimento adequados. Isso deve ser feito tanto para as pessoas que ingressam na equipe quanto para os integrantes dessa, à medida que estes evoluem na carreira e ocupam diferentes posições dentro da organização. Para assegurar o alcance dos objetivos, as atividades de capacitação e desenvolvimento devem ser precedidas de uma fase de identificação das necessidades. Existem diversas formas de identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento e, entre elas, destaca-se a avaliação de desempenho. A avaliação do desempenho das pessoas e das equipes pode ajudar a identificar lacunas na capacitação, reveladas pela análise das razões pelas quais os objetivos não tenham sido atingidos (FNQ, 2008).

Para assegurar que os objetivos dos programas de capacitação e desenvolvimento sejam atingidos, bem como para maximizar a relação entre os benefícios a obter e o investimento a realizar, é importante que as necessidades dos usuários sejam consideradas na concepção da forma de realização dos programas. O resultado obtido vai depender da correta compatibilização dos programas com as necessidades das pessoas envolvidas (FNQ, 2008).

E, por último, o sucesso das pessoas depende das oportunidades que lhe são oferecidas para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas habilidades. Por essa razão, é importante que a organização estabeleça práticas voltadas a desenvolver a força de trabalho, pessoal e profissionalmente, isto é, de forma integral (FNQ, 2008).

O terceiro tema é a Qualidade de vida, que segundo FNQ (2008), pode ser descrito como:

O tema Qualidade de vida considera que a organização precisa, de um lado, ser capaz de atrair e reter as pessoas que necessita para suas operações e para suas estratégias e, de outro, manter um clima organizacional que faça com que os colaboradores explorem ao máximo o seu potencial, de forma a assegurar o alto desempenho. Contempla, também, uma orientação a organização para manter práticas compatíveis com a sua responsabilidade de zelar pela integridade física das pessoas que atrai para sua força de trabalho (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008, p. 23).

Em relação à saúde ocupacional e segurança, é esperado que organizações que buscam a excelência deem grande prioridade à preservação da integridade física de sua força de trabalho, razão pela qual as práticas voltadas para a saúde ocupacional, segurança e ergonomia devem ser tratadas com atenção. Para isso, as empresas devem estabelecer métodos que identifiquem os perigos e riscos envolvidos em suas operações e definam formas de reduzir sua importância ou, mesmo, de eliminar os riscos. As atividades de identificação dos riscos podem ser realizadas por meio de mapeamento de riscos e análises de probabilidade de ocorrência e impacto. Considerando-se que a segurança das pessoas é bastante dependente de aspectos comportamentais, ações de conscientização quanto aos riscos envolvidos devem também ser consideradas na implementação de ações preventivas (FNQ, 2008).

O clima satisfatório na organização é conseguido e mantido por meio de um tratamento adequado dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas. A motivação e o bem-estar dos colaboradores impactam o desempenho da organização. Por essa razão, espera-se que ela mantenha políticas, programas, serviços e benefícios coerentes com os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, previamente identificados. Normalmente, algumas práticas relativas a esse tema são compulsórias, pois estão definidas em leis trabalhistas. Outras práticas podem ser objeto de acordos sindicais. Porém, as empresas que pretendem ter capacidade de reter talentos e que buscam excelência em gestão desenvolvem práticas adicionais, adequadas às suas características próprias (FNQ, 2008).

A melhoria da qualidade de vida das pessoas e de seu correspondente impacto favorável no desempenho da organização deve ser meta permanente das organizações que buscam a excelência. Práticas nesse sentido podem estar ligadas às atividades fora do

ambiente de trabalho, ao envolvimento dos dependentes, ao esporte, à cultura ou ao lazer, podendo incluir campanhas educativas. O bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas que trabalham na organização são assegurados não só por meio de ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, mas, também, por outras ações que visam a melhoria da qualidade de vida das pessoas, incluindo seus dependentes, fora do seu ambiente organizacional (FNQ, 2008).

### **3 A GESTÃO E A VALORIZAÇÃO DE PESSOAS APOIADAS PELA QUALIDADE**

As organizações são formadas por pessoas que passam grande parte de suas vidas dedicando-se às suas carreiras. Dentro deste contexto, surge a Gestão de Pessoas, que, por sua vez, é formada por pessoas e organizações (CHIAVENATO, 2008). Ainda segundo o autor:

O contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos e cumprir suas missões (CHIAVENATO, 2009, p. 5).

As mudanças fazem parte da vida e do cotidiano das pessoas, e para as empresas, essa realidade não é diferente. Elas estão em constante processo de mudança e adaptação, seja por demanda, concorrência, novas leis ou simplesmente adaptação para acompanhar as mudanças do restante do mundo. Em meio a esse contexto de mudanças, a valorização de pessoas ganha força. Segundo Dutra (2012), a valorização está muito atrelada ao desenvolvimento profissional. A organização que oferece condições concretas de crescimento aos seus colaboradores cria condições para a valorização, tanto na empresa quanto no mercado.

No contexto de captação de talentos, surge o termo “Recrutamento” que, segundo DeCenzo *et. al* (2013 p. 199) trata-se “do processo de localizar, identificar e atrair candidatos capacitados”. Completando, segundo Chiavenato (2008) corresponde ao processo pelo qual a empresa atrai candidatos para abastecer o seu processo seletivo, que do ponto de vista da sua aplicação, pode ser considerado interno ou externo.

Ainda segundo o autor:

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, colaboradores- para promovê-los ou transferi-los para atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. Assim, enquanto o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, o recrutamento externo está focado na aquisição de competências externas. Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente nas organizações (CHIAVENATO, 2009, p. 114-115).

O recrutamento interno pode vir a ser um fator motivacional dentro da organização, onde os funcionários sabem que existem chances reais de novas oportunidades. Ainda segundo Chiavenato (2009), através do recrutamento interno é possível aproveitar melhor o capital humano das organizações, motivando e encorajando o desenvolvimento profissional dos colaboradores atuais. Em contrapartida, Chiavenato (2009) observa que a opção pelo recrutamento interno, muitas vezes, pode vir a ser um bloqueador de novos talentos, podendo ter como consequência o não aumento do capital intelectual e a não renovação da cultura organizacional.

Uma vez que a empresa possui talentos, independente da forma como eles foram captados, é de extrema importância que esses sejam avaliados. Para isso, existe a chamada avaliação de desempenho, que pode ser definida como uma avaliação sistemática do desempenho de cada pessoa, através das funções que ela executa, das metas e dos resultados que se almeja alcançar, bem como das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento (Chiavenato, 2009). Em relação à forma como a avaliação pode ser feita, Chiavenato (2009 p. 268) diz “pode ser feita pela própria pessoa, por um gerente, pela equipe, pelos parceiros ao redor (360°), pelo RH ou por uma comissão de avaliação”.

No entanto, não basta apenas avaliar, também é importante que a empresa faça uso dos dados obtidos nas avaliações em prol do melhoramento da qualidade dos processos. Segundo Chiavenato (2009), dentre as aplicações da avaliação de desempenho, está o processo de desenvolver e capacitar pessoas. Segundo o autor, a avaliação indica os pontos fortes e fracos de cada pessoa e aponta demandas de treinamentos de capacitação e desenvolvimento.

Sobre desenvolvimento, Chiavenato (2009) afirma:

Todas as pessoas – independente de suas diferenças individuais- podem e devem se desenvolver. Na abordagem tradicional, o desenvolvimento gerencial era reservado apenas para uma pequena fatia do pessoal: apenas os níveis mais elevados. Com a redução de níveis hierárquicos e a formação de equipes de trabalho, os funcionários passaram a ter maior participação nos objetivos de seus cargos e maior preocupação com a qualidade e com os clientes. Hoje, as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências de todas as pessoas. E o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários (CHIAVENATO, 2009 p. 238).

É de grande importância que os colaboradores sejam capacitados e desenvolvidos para que estejam aptos a assumir cargos de liderança. Segundo Decenzo *et al* (2013), a liderança está cada vez se tornando mais importante dentro das organizações. Enquanto equipes crescem em popularidade, aumenta a importância do papel do líder em orientar seus membros. Ainda segundo os autores:

O desafio para a maioria dos coordenadores é aprender como se tornar um líder de equipe eficaz. Eles têm de aprender habilidades como ter paciência de compartilhar informações, confiar nos outros, dar autoridade e entender quando intervir. (DECENZO *et al*, 2013, pag. 94).

Também a fim de corroborar com uma boa análise de desempenho, faz-se essencial a descrição de cargos que, segundo Chiavenato (2008 p. 242), “é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros existentes na organização”. Ainda segundo o autor, a descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas de determinado cargo, a periodicidade da execução, os métodos empregados para a execução dessas tarefas, bem como os objetivos do cargo.

Após a descrição de cargo, segundo Chiavenato (2008), a empresa deve analisar a descrição. Ou seja, depois de identificado o conteúdo, deve-se analisar o cargo em relações aos quesitos que esse impõe ao seu ocupante.

Fazendo uma ligação entre a descrição e análise de cargo, pode-se inserir o tema “Política Salarial”. Segundo Chiavenato (2008 p. 322), “política salarial é o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus colaboradores”. Ainda segundo o autor, a “Política Salarial” não é estática, pelo contrário, ela é dinâmica e evolui pela aprendizagem, aperfeiçoando-se com sua aplicação frente a situações que se modificam com rapidez. Chiavenato (2008) ainda

complementa que uma política salarial bem estruturada contempla: salários de admissão, previsão de reajustes salariais através de ajustes coletivos e reajustes individuais, por mérito, por enquadramento e por promoção.

Em relação à retenção de talentos, os autores Harris e Brannick (2001, p. 131) afirmam que “as melhores empresas de hoje compreendem que a chave real para manter uma força de trabalho de classe mundial não é apenas contratar os melhores, mas mantê-los”. Ainda segundo os autores, existe uma série de práticas que a empresa pode adotar para manter os seus colaboradores.

O dinheiro, para a grande maioria das pessoas, não é o motivador principal, elas buscam algo que se conecte com ela de maneira pessoal. Algumas empresas distorcem o conceito de retenção ao dependerem única e exclusivamente de incentivos monetários, sendo que, quando um bom funcionário resolve partir, ele já está tão desconectado à empresa, que a maioria das tentativas de suborno falhará. No desenvolvimento de estratégias de retenção, o uso de incentivos monetários é apenas uma pequena parte da equação total. É necessário criar práticas e programas criativos para manter os melhores funcionários por meio de conexões significativas com a cultura e o objetivo central (HARRIS E BRANNICK, 2001).

A comunicação é uma importante ferramenta da qual a empresa deve fazer uso. A sua importância é ressaltada pelos autores:

A comunicação envolve a transferência de significado. Se nenhuma informação ou ideia foram expressas, a comunicação não aconteceu. O falante que não é ouvido ou o escritor que não é lido não se comunica. Todavia, para que a comunicação seja bem-sucedida, o significado não deve ser apenas transmitido, mas também compreendido. (DECENZO *et al*, 2013, pag. 94).

Uma empresa que valoriza os seus colaboradores, preocupa-se com a segurança desses, visando a minimização de riscos em todas as operações e buscando constantemente soluções para eventuais gargalos. Já “Segurança do trabalho”, para Chiavenato (2008), é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para a prevenção de acidentes, através da instrução das pessoas sobre as práticas preventivas. Ainda segundo o autor, dependendo do esquema de organização da empresa, os serviços de segurança têm como finalidade estabelecer normas e procedimentos, colocando em prática recursos para conseguir a prevenção de acidentes e controlando os resultados obtidos.

Muitos serviços de segurança não obtêm resultados, e até mesmo fracassam porque não estão apoiados em diretrizes básicas delineadas e compreendidas pela direção da empresa ou porque não foram devidamente desenvolvidas em seus vários aspectos. O programa de segurança deve ser estabelecido partindo-se do princípio de que a prevenção de acidentes é alcançada pela aplicação de medidas de segurança adequadas e que só podem ser bem aplicadas por meio de um trabalho em equipe. (CHIAVENATO, 2008, pag. 352).

A segurança no trabalho apesar de ser uma responsabilidade de todos, deve fazer parte da cultura organizacional da empresa. As gerências são responsáveis pelo exemplo com a segurança, para que essa se torne parte dos objetivos de desempenho de todos os funcionários (DECENZO *et al*, 2013).

A “Aprendizagem” é outro fator relevante, pois, na economia atual, o capital intelectual substitui o capital financeiro e a capacidade intelectual substitui a força física como principal meio de produtividade. Neste contexto, os funcionários reconhecem que precisam desenvolver o seu próprio capital intelectual, e fazem proveito das mudanças e dos avanços tecnológicos para desenvolver suas habilidades. Empresas que entendem este conceito investem em treinamentos e colhem os benefícios de uma força de trabalho rica em conhecimento. Os funcionários, por sua vez, compreendem que o aprendizado com base na cultura da empresa melhora o desempenho dela, o qual, por sua vez, aumenta as oportunidades de ganho pessoal. Portanto, quanto maior a capacidade de ganho em potencial do funcionário, maior a retenção (HARRIS E BRANNICK, 2001).

As empresas estão pressionadas a cobrarem mais qualidade e produtividade de cada vez menos funcionários, e, ao mesmo tempo, equilibrar as necessidades da organização com os anseios desses por uma melhor qualidade de vida, que é outro fator destacado pelos autores. Destacam-se aquelas que ajudam o trabalhador a integrar sua vida pessoal com a sua vida organizacional, e, em troca, promoverão a lealdade e retenção de bons funcionários (HARRIS E BRANNICK, 2001).

A “Informação”, quando bem trabalhada, também é considerada por Harris e Brannick (2001) como um fator relevante, pois quando um colaborador não recebe uma informação e, posteriormente, toma conhecimento através de terceiros, ele se sente desconectado da empresa. Em contrapartida, um funcionário bem informado abraça projetos e compromete-se em dobro com as metas da empresa. Uma das principais chaves para a retenção de pessoas é a vinculação da comunicação à cultura central da organização.

Em grande parte das empresas, a burocracia reprime o bom senso, deixando o raciocínio controlador impedir a liberdade dos funcionários. Porém, por mais irônico que

pareça, a melhor maneira de reter um talento é deixá-lo livre. Os colaboradores de alto nível desenvolvem-se mais e melhor em ambientes aonde são livres operacionalmente, tendo liberdade para resolver problemas na linha de frente e não os delegando aos seus superiores (HARRIS E BRANNICK, 2001).

Com o crescimento da competitividade a nível mundial, as empresas passaram a adotar novas posturas em busca da excelência. Através de reestruturações e adaptações nos processos, reformularam-se alguns conceitos, dentre eles, a valorização do capital humano. Chiavenato (2008) defende que as pessoas constituem o capital humano das organizações, e que esse capital pode ser considerado mais valioso ou menos valioso, à medida que contém pessoas eficientes e capazes de torná-la mais competitiva. As pessoas precisam sentir-se valorizadas pela empresa, pois à medida que se sentirem importante, irão realizar suas funções de forma mais eficiente, e, conseqüentemente, aumentarão o valor do capital humano da organização.

Segundo Dutra (2012), a forma como a empresa enxerga os seus colaboradores mudou, assim como a forma de valorização. Anteriormente, a pessoa era avaliada pelo que fazia, e hoje, é pelo que entrega ou contribui para a organização. Para que o funcionário sintasse acolhido desde o primeiro contato com a empresa, torna-se importante a realização práticas de integração de novos colaboradores. Sobre o assunto, o autor Maçães (2014) afirma que mesmo muitas empresas não possuindo programas de integração, é de extrema importância que exista a recepção do novo colaborador à empresa. Ou seja, a integração dos novos funcionários, levando em consideração a inserção desses em um novo contexto, de forma a auxiliá-los na descoberta do desconhecido. Ainda segundo o autor, a processo de integração é de extrema importância para o desenvolvimento do novo funcionário.

#### **4 METODOLOGIA**

O objetivo da metodologia é descrever os procedimentos utilizados ao longo da realização da pesquisa. Ela serve tanto para auxiliar o pesquisador na estrutura da pesquisa, na forma de organização e no controle dos métodos a serem utilizados, quanto para auxiliar o leitor no entendimento da pesquisa. É de extrema importância que ela seja estruturada a fim de prestar um suporte para o êxito da pesquisa (FIGUEIREDO e SOUZA, 2005).

A pesquisa foi desenvolvida como um estudo exploratório, tendo por objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema através da procura por padrões e da



construção de hipóteses. Delineada como um estudo de caso, que consiste em um estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita um amplo e detalhado conhecimento sobre o tema estudado (GIL, 2002).

Com relação ao processo de pesquisa e análise dos resultados, o método utilizado foi o qualitativo. A pesquisa qualitativa ocorre quando os dados coletados são descritivos e se valem de diferentes estratégias para o entendimento. A pesquisa, do ponto de vista da natureza, foi aplicada, pois objetivava gerar conhecimentos para possíveis práticas dirigidas a soluções ou melhoramento de problemas específicos (CRESWELL, 2010).

A coleta de dados, para a fundamentação do artigo, deu-se a partir de uma pesquisa bibliográfica, utilizando diferentes tipos de consulta para elucidar e sustentar as informações sobre o tema estudado (GIL, 2002). O universo de pesquisa foram as 78 empresas vencedoras de prêmios no PGQP no ano de 2013. Como amostra, foram utilizadas as 34 empresas vencedoras do Troféu Bronze, sendo essa uma amostra não probabilística e intencional.

Para a coleta de dados da pesquisa, foi desenvolvido um questionário composto de dez perguntas com respostas abertas, enviado via *e-mail* aos respondentes, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE), que detalhava a pesquisa e a forma como ela ocorreria, com o intuito de identificar e analisar quais as práticas de valorização de pessoas utilizadas pelas empresas. A categorização utilizada foi a partir de sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento, além de qualidade de vida. Os questionários foram enviados entre os dias 25 e 29 de maio, e as respostas foram recebidas entre os dias 10 de julho e 06 de agosto. Os dados dos respondentes, bem como das empresas, foram mantidos em sigilo durante todo o processo.

Por fim, foi realizada a análise de conteúdo, confrontando o levantamento teórico previamente realizado com os dados alcançados a partir da pesquisa, a fim de atingir os objetivos propostos.

## **5 RESULTADOS**

Uma organização que preze pela qualidade na gestão de pessoas, empiricamente, cria uma retenção maior de talentos, através de ferramentas de gestão que valorizam os colaboradores a fim de aproveitar o máximo do capital intelectual pertencente à empresa. Essas afirmações genéricas são a base de variados estudos que objetivam entender e explicar as melhores maneiras de gerir pessoas.

O estudo contou com uma amostra de 34 empresas, das quais 28 receberam o questionário com sucesso. Das empresas que o receberam, apenas 6 responderam, o que representa 21,42% da amostra. O processo da análise dos resultados foi iniciado em subsequência à tabulação das respostas, sendo que todas elas foram analisadas a fim de encontrar pontos em comum entre elas, bem como possíveis informações relevantes que se destacassem das demais.

No primeiro questionamento, em que se englobou o assunto “Comunicação” com os colaboradores e a forma como ela ocorria, todos os respondentes afirmaram que existe a comunicação direta, de maneira formal, com os colaboradores. Essa ocorre através de *e-mail*, mural e, principalmente, durante reuniões, que vai ao encontro com o que consta na FNQ (2008), que exalta a importância da comunicação interna para o bom desenvolvimento das tarefas em busca dos resultados da organização, independente da distância geográfica, que pode ser minimizada por soluções tecnológicas, como por exemplo, os *e-mails*. E ainda, no caso das empresas E e F, a comunicação em alguns momentos ocorre de maneira informal, através de conversas paralelas no ambiente empresarial. Percebe-se que todas as empresas respondentes consideram a comunicação com os seus colaboradores de extrema importância, uma vez que fazem o uso de diferentes meios de comunicação. Aspecto que é destacado por Harris e Brannick (2001), quando menciona que um funcionário bem informado abraça projetos e compromete-se em dobro com as metas da empresa, complementado pela FNQ (2008), afirmando que o resultado do trabalho depende do grau em que as pessoas conseguem se comunicar e colaborar umas com as outras.

Outra questão abordada na pesquisa foi em relação ao recrutamento interno na organização. Quando questionados sobre a prática desse tipo de recrutamento, todas as respondentes afirmaram que o recrutamento interno ocorre na organização, sendo essa uma prática de gestão de qualidade apontada pela FNQ (2009), visto que é um instrumento reconhecido por oferecer oportunidades de carreira aos funcionários. As empresas afirmam, de maneira unânime, que, antes de procurar por um novo profissional no mercado, buscam-se competências internas dispostas a exercer uma nova função. A unanimidade nas respostas vai ao encontro, também, das vantagens observadas por Chiavenato (2009). Em contrapartida, segundo o mesmo autor, se as empresas afirmam buscar preencher as vagas em aberto primeiramente com os atuais colaboradores e só depois ir em busca de novos profissionais, elas estão deixando em segundo plano a busca pela renovação na cultura organizacional (CHIAVENATO, 2009).

Ainda sobre recrutamento, mas com foco no externo, foi questionado aos respondentes quais eram os principais critérios avaliados durante uma seleção externa. A partir das respostas, verificou-se que durante o processo de seleção externa são levados em consideração tanto aspectos profissionais como experiências, formação e histórico profissional, quanto aspectos do caráter pessoal e humano dos candidatos, como perfil, postura, atitudes e valores. Tais requisitos observados durante os processos de contratação das empresas compreendem os itens mencionados pela FNQ (2009), de forma que as empresas avaliam os candidatos de acordo com o grau em que eles atendem cada quesito. Por outro lado, observou-se que as empresas estão preocupadas não só com as capacidades técnicas dos seus funcionários, mas também, com os seus princípios e valores, os quais, por sua vez, devem ir ao encontro dos valores da organização. A ideia de valorizar os aspectos de caráter pessoal e humano dos candidatos é abordada por Dutra (2012), em relação à nova forma como as empresas enxergam os seus colaboradores.

Na questão a qual se indagava se existia um processo de integração e como ele funcionava, os respondentes foram unânimes ao responder que possuíam tal prática, e ainda, apresentaram o primeiro passo em comum: apresentação do negócio. Com relação a isso, Maçães (2014) exalta a importância da recepção do novo colaborador na empresa, tendo em vista a preocupação com a sua inserção em um novo contexto, e, também, auxiliá-lo na descoberta do desconhecido. Em todas as empresas o novo funcionário é recebido por um representante do RH, exceto na empresa E, onde o novo colaborador é recebido pelo gestor da organização. No primeiro dia de trabalho e durante o processo de integração, são apresentadas as diretrizes da organização, as normas, os benefícios, bem como informações ligadas à segurança no trabalho, contemplando, dessa forma, a afirmação da FNQ (2008), que destaca a importância da integração para assegurar que os novos contratados recebam as informações mínimas necessárias para iniciar as suas atividades, bem como informações sobre as políticas e valores da organização.

Outra questão respondida estava relacionada à segurança e à saúde ocupacional, em que os respondentes deveriam descrever como eram estabelecidos os métodos de minimização e eliminação de riscos. Todos os respondentes destacaram a importância da informação para a prevenção de riscos. Além de informar e instruir, fiscalizam os colaboradores para que haja o cumprimento das normas de segurança. Isso vai ao encontro do que Chiavenato (2008) afirma quando diz que a segurança no trabalho é um conjunto de medidas utilizadas para a prevenção de acidentes, através da instrução das pessoas sobre as práticas preventivas. O respondente C

destacou, ainda, que, para identificar e minimizar os riscos, contava com um responsável técnico em segurança e medicina do trabalho que acompanha diariamente as atividades desenvolvidas na empresa, a fim de identificar possíveis riscos e posteriormente definir soluções para esses. A prática apresentada pela empresa C vai ao encontro do que a FNQ (2009) menciona esperar de empresas que buscam excelência.

Quando questionados sobre a contribuição da organização na qualidade de vida de seus colaboradores fora do ambiente empresarial, 4 das 6 empresas citaram o plano de saúde como uma contribuição. O engajamento da organização em campanhas solidárias e de incentivo também foi citado como forma de contribuição para a qualidade de vidas dos colaboradores, o que vai ao encontro do que diz a FNQ (2009) sobre a ligação da satisfação e motivação dos colaboradores relacionadas a ações que visam a qualidade de vida das pessoas, incluindo seus dependentes, fora do ambiente organizacional. A empresa D diverge do restante dos respondentes ao afirmar que a empresa ainda está trabalhando na implantação de projetos. A contribuição evidenciada por parte das organizações, na qualidade de vida de seus colaboradores, confirma a afirmação de Harris e Brannick (2001), quando observam que se destacam aquelas empresas que ajudam o trabalhador a integrar a vida pessoal com a vida organizacional, equilibrado os seus anseios por uma melhor qualidade de vida.

No questionamento que se referia à descrição de cargos para as funções exercidas pelos colaboradores, os respondentes também foram unânimes e responderam que sim, possuem descrição de salários, o que reafirma a importância da prática citada por Chiavenato (2008). Os respondentes afirmaram, também, que essa descrição é feita pelo setor de RH das empresas e conta com a colaboração dos gestores, exceto na empresa E, a qual, por se considerar de pequeno porte e não possuir uma estrutura com divisão de áreas bem definida, tem as descrições de cargos desenvolvidas pelo gestor da organização. A prática de descrição de cargos adotada pelas empresas condiz a FNQ (2009), no que se refere à importância de dar autonomia aos colaboradores através da descrição de cargos e de tarefas.

Em relação às práticas de remuneração, reconhecimento e incentivo usadas pelas empresas, pode-se verificar que os aumentos salariais ocorrem tanto por determinação do acordo coletivo dos sindicatos de cada área, como também de maneira espontânea, que pode ocorrer por mérito de desempenho, promoção e equiparação salarial, vindo ao encontro das formas de remuneração que devem conter na estrutura de política salarial citada por Chiavenato (2008). Os respondentes A e F afirmaram, também, que oferecem incentivos extras, como bônus por cumprimento de metas, programa de participação dos resultados

(PPR) e remuneração extra por tempo de trabalho, através de um percentual sobre o salário-base. Quando se utilizam essas práticas, segundo a FNQ (2009), existe um estímulo ao alcance de metas e, por consequência, o desenvolvimento da cultura da excelência.

Sobre as avaliações de desempenho e a frequência com que elas ocorrem, as respostas foram divergentes. Todas as empresas respondentes possuem avaliação de desempenho, o que diverge é a frequência e o período em que elas ocorrem. De maneira geral, as avaliações começam quando o funcionário ainda está em fase de contrato e, posteriormente, as avaliações ocorrem em períodos pré-determinados, que podem variar de trimestral a anual, o que vem a confirmar as teorias de Chiavenato (2009). Observou-se, também, que na empresa respondente F, as avaliações ocorrem tanto de forma individual quanto de maneira conjunta (por setor), ponto que é destacado como de extrema importância pela FNQ (2009).

O último questionamento estava relacionado à verificação da necessidade de capacitação e desenvolvimento. Nesta questão, identificou-se que apenas 3 das 6 empresas respondentes envolvem as chefias no processo de identificação de necessidade de capacitação. Em relação a essa informação, não há distorção, uma vez que Chiavenato (2009) aponta outras formas de avaliação, que não envolvem a chefia. Pode-se apurar, também, que as verificações da necessidade de capacitação e desenvolvimento acontecem de forma aleatória e não através de um processo pré-definido. Inclusive, na empresa F, que se definiu como uma empresa de “micro porte”, a avaliação é feita conforme a demanda. Entretanto, não foi possível relacionar as respostas obtidas com as informações apresentadas pela FNQ (2009), uma vez que essa relaciona de forma direta a identificação da necessidade com a avaliação de desempenho.

Considerando o que Chiavenato (2009) afirma sobre o tema, a amostra também se mostra em desacordo. Segundo o autor, a avaliação de desempenho é o primeiro passo para desenvolver ações relacionadas à capacitação e ao desenvolvimento de pessoas. Segundo ele, através da avaliação de desempenho são apresentadas as necessidades individuais que devem ser trabalhadas. Já a amostra não apresentou ligação entre a avaliação de desempenho e a verificação da necessidade de capacitação e desenvolvimento. De acordo com as respostas obtidas, as avaliações de desempenho ocorrem principalmente durante a fase de contratação dos novos funcionários. Nota-se que, por essa razão, não está diretamente ligada à verificação da necessidade de capacitação e desenvolvimento, como sugere Chiavenato (2009).

Diante dos resultados alcançados com a análise da pesquisa, é possível apresentar algumas considerações finais em relação ao estudo realizado.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo principal identificar as principais práticas de valorização de pessoas utilizadas pelas empresas vencedoras do Troféu Bronze do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), no ano de 2013, analisando a possibilidade de extrapolar essas práticas para as demais empresas.

O tema mostrou-se de grande relevância, uma vez que evidencia a necessidade de as empresas estarem atentas à evolução dos processos relacionados às pessoas dentro e fora do ambiente profissional, buscando o desenvolvimento de estratégias que auxiliem na captação, no desenvolvimento e na retenção de colaboradores eficientes, a fim de garantir que esse produzam bons resultados, e, conseqüentemente, contribuam para que a empresa gere lucro.

Apesar de o estudo ser limitado, em consequência do pequeno número de respondentes, que foi de 6 em um total de 34 empresas estudadas, não permitindo assim uma análise de todas as práticas adotadas e da forma como elas funcionam, enfatiza-se a importância deste, bem como das conclusões alcançadas através da elaboração do artigo, especialmente pelas informações detalhadas sobre alguns processos adotados pelas empresas respondentes.

Com a pesquisa, foi possível concluir que a comunicação eficaz é um dos processos identificados pelas empresas como de grande importância. Os colaboradores recebem e trocam informações importantes através de meios fornecidos pela organização, podendo assim, desenvolver o trabalho de forma eficiente. Uma consequência positiva da informação eficaz observada através da pesquisa é o maior comprometimento dos funcionários com projetos e metas, pois, quando o colaborador está bem informado, ele se sente parte do processo e tende a dedicar-se mais ao negócio.

A importância das lideranças no ambiente organizacional evidenciou-se a partir da pesquisa bibliográfica, uma vez que, a liderança pode ser considerada uma variável na eficácia organizacional. Em algumas situações, ela pode influenciar diretamente na produtividade dos funcionários, pode influir em fatores como a ausência, o volume de negócios, o bem-estar e a satisfação. É de suma importância que os líderes saibam quando

deixar suas equipes sozinhas e quando interceder, visando sempre os objetivos da empresa para a maximização dos lucros.

A forma como a empresa recruta colaboradores para novas vagas também foi um ponto importante observado e mencionado. Neste caso, o desafio é buscar, através de recrutamento externo, candidatos que possuam princípios e valores que se assemelhem aos da organização e que, ao mesmo tempo, sejam competentes e profissionais. Entretanto, pode-se observar que as empresas optam primeiramente em buscar talentos internos capacitados, que já tenham os valores da empresa intrínsecos aos seus perfis. Posteriormente, as empresas buscam, através do recrutamento, preencher as vagas existentes. Tal opção pode ser considerada uma maneira de motivar os colaboradores da empresa, ao passo que o recrutamento interno é visto como uma chance real de crescimento.

Uma vez contratado um novo funcionário, começam os investimentos da empresa para com o desenvolvimento desse. O primeiro passo é orientar e instruir o funcionário para que ele esteja ciente de todos os processos, bem como dos seus direitos e deveres dentro da organização. Este primeiro contato do funcionário com a organização é de extrema importância, pois é neste momento que se cria o vínculo entre o colaborador e a organização. Para a continuação do processo de evolução do colaborador dentro da organização, fazem-se necessárias avaliações periódicas, a fim de verificar o desenvolvimento do colaborador. Tais práticas, aliadas a remunerações financeiras justas e compatíveis, bonificações e incentivos variados, podem ser consideradas uma ferramenta para a retenção de talentos.

Destaca-se também, a preocupação das empresas para com a segurança e a saúde ocupacional dos colaboradores, concluindo que as empresas estudadas investem em diversos meios de informação para a prevenção e minimização de riscos de acidentes de trabalho, bem como, o acompanhamento e a fiscalização na realização de determinadas tarefas.

Em suma, as práticas que levaram as empresas a vencerem o Troféu Bronze do PGQP, envolvem desde a procura de novos colaboradores capacitados e com características pessoais que estejam ligadas aos valores da empresa, até o envolvimento da organização com a vida dos colaboradores fora do ambiente de trabalho. Aspectos como a preocupação com a integridade física e moral dos colaboradores, contribuição com a qualidade de vida, projetos que visam a melhoria dos processos internos, comunicação eficaz e a constante busca do melhoramento do clima organizacional, podem ser considerados como práticas de valorização utilizadas pelas organizações estudadas. Em outras palavras, as empresas vencedoras entendem que os colaboradores são a peça fundamental da organização e que, ao invés de

esperar bons resultados para então recompensá-los, devem investir no desenvolvimento e na motivação dos colaboradores, e, como consequência, terão resultados satisfatórios.

A partir do estudo realizado, verificou-se que empresas de diferentes segmentos podem identificar quais os tipos de práticas ligadas à valorização de pessoas são mais adequadas aos padrões de qualidade exigidos pelo PGQP e poderão adaptá-las e aplicá-las em suas próprias organizações, independente do seu porte.

Sugere-se, como forma de dar sequência à pesquisa, a realização de estudos que comparem a valorização de pessoas em empresas que participam de programas de qualidade como o PGQP, com empresas que não participam, com a finalidade de identificar as diferenças nos processos adotados por cada uma delas.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração*. Porto Alegre: AMGH, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas: como agregar talentos à empresa*. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DECENZO, D.A; ROBBINS, S. P; WOLTER, Robert. *Fundamentos de gestão de pessoas*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. *Remuneração e Recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FIGUEIREDO, A. M.; SOUZA, S. R. G. *Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005.

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



\_\_\_\_\_. *Cadernos de Excelência: pessoas*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

\_\_\_\_\_. *Modelo de Excelência da Gestão*. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliase/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>> Acesso em: 15 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. *Modelo de Excelência da Gestão*. Disponível em: <[http://ftp2.fnq.org.br/2014/e-book\\_MEG.pdf](http://ftp2.fnq.org.br/2014/e-book_MEG.pdf)> Acesso em: 12 abr. 2015.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARRIS, Jim; BRANNICK, Joan. *Como encontrar e manter bons funcionários*. São Paulo: Makron Books, 2001.

JONES, R. J.; GEORGE, J. M. *Administração Contemporânea*. 4.ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda., 2008.

JURAN, J. M. *Planejando para a Qualidade*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

MAÇAES, Manuel Alberto Ramos. *Manual da Gestão Moderna*. Lisboa: Actual Editora, 2014.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. *Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade*. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_imprensa&task=imprensa\\_detalhes&Itemid=71&id=638&tipo=Release](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_imprensa&task=imprensa_detalhes&Itemid=71&id=638&tipo=Release)> Acesso em: 17 mar. 2015.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot\\_sites/premio2011/arquivos/Criterios\\_de\\_Avaliacao\\_2009-2010.pdf](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2011/arquivos/Criterios_de_Avaliacao_2009-2010.pdf)> Acesso em: 05 abr. 2015.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=50&Itemid=151](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151)> Acesso em: 14 mar. 2015.

TACHIZAWA, Takeshy; PARADELA, Victor Cláudio; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas*. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.