



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Contribuição do modelo de excelência em gestão para a avaliação da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas de Caçador-SC

JORGE LUIZ VELAZQUES

UNIARP

velasquez-jorge@hotmail.com

MAURICIO ANDRADE DE LIMA

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina

limma@globo.com



CONTRIBUIÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CAÇADOR-SC

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar as práticas de gestão de pessoas nas Micro e Pequenas Empresas da cidade de Caçador em Santa Catarina, de acordo com o critério “pessoas” do Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade em três ramos de atividades (Comércio, Indústria e Serviços). A pesquisa quanto à abordagem do problema enquadra-se como quantitativa e também assume caráter descritiva quanto aos objetivos. Trata-se de um survey em relação a estratégia e transversal quanto ao horizonte de tempo. E por fim, sobre a coleta de dados utilizou-se uma amostra não probabilística onde os instrumentos utilizados foram questionários e a documentação. Os resultados apontam que as práticas de gestão das empresas pesquisadas, na sua maioria, apresentam lacunas significativas entre o que preconiza a literatura especializada, assim como, nos requisitos observados pelo critério “pessoas” do modelo de excelência em gestão. A gestão de pessoas se dá de forma não sistemática e fragmentada em relação aos requisitos do modelo. Conclui-se que, para as empresas estudadas apresentem resultados mais adequados ao modelo e o que se verifica na literatura pertinente, necessitam buscar maior aperfeiçoamento em seus processos de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Micro e Pequena Empresas; Gestão de Pessoas; MEG; Avaliação.

Abstract

This research aimed to evaluate the management practices of people in the Micro and Small Companies of the Caçador City in Santa Catarina, according to the criterion "People" Excellence of the National Quality Foundation Management Model in three business segments (commerce, Industry and Services). The research on the problem of approach is part of a qualitative research and also assumes descriptive character of the aims. This is a survey regarding strategy and cross on the time horizon. Finally, the data collection used a non-probability sample where the instruments used were questionnaires and documentation. The results show that the management practices of the companies surveyed, mostly show significant gaps between what the literature calls, as well as the requirements observed by the criterion "people" management excellence model. The management of people gives unsystematic and fragmented in relation to the model requirements. We conclude that the studied companies to have more adequate results to model and what is found in the literature, they need to seek further improvement in their people management processes.

Keywords: Micro and Small Business; People Management; MEG; Evaluation



1. Introdução

A pequena empresa torna-se cada vez mais importante para a economia brasileira e a mundial. As micro e pequenas empresas (MPEs) representam 98% do total de empresas no Brasil e respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. Estima-se que em 2016 o Brasil ultrapasse a casa de 8,8 milhões de micro e pequenas empresas, representando um aumento de 76% ao número existente hoje (SEBRAE, 2012a).

Pode-se constatar que, quando se olha para o universo das MPEs de forma mais detalhada e principalmente para a gestão de pessoas, torna-se distante do que é preconizado pela literatura, uma vez que, é possível encontrar evidências para a prática de administração de pessoas centrada na figura do proprietário do empreendimento, sem um departamento formalizado e com pouca estrutura administrativa para sua operacionalização (MAXIMIANO, 2011).

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

Assim sendo, as empresas tendem a direcionar maior atenção para aquilo que se convencionou chamar de “gestão de pessoas” ou “administração do capital humano, uma vez que este amplia a percepção humana dentro das organizações e serve para exemplificar aquilo que Ribeiro (2011) evidencia como uma das áreas que mais sofreram mudanças nos últimos tempos e conceitua este fenômeno pelo crescimento das políticas de excelência empresariais. Dutra (2008) menciona que ao se desenvolver a empresa desenvolvem-se as pessoas e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo pela organização.

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

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

Diante do contexto apresentado, considerando a necessidade de ampliar o conhecimento teórico sobre o tema, decidiu-se por realizar o presente estudo com a seguinte pergunta de pesquisa: Como acontece a gestão de pessoas nas Micros e Pequenas Empresas da cidade de Caçador – SC?

Como objetivo principal definiu-se avaliar a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas de Caçador/SC a partir do critério “pessoas” do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. E como objetivos secundários: a. Contextualizar de forma sintética as MPEs; b. Apresentar os principais fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade; c. Realizar a pesquisa de acordo com o modelo do MEG em Micros e Pequenas empresas da cidade de Caçador/SC.

O tema proposto é relevante para as MPEs de uma maneira geral e, principalmente, as envolvidas no estudo, uma vez que apontará lacunas e contribuirá para a melhora nas suas práticas de gestão de pessoas fundamentadas em princípios da qualidade, reforçando o compromisso com a excelência, além de potencializar as suas capacidades competitivas em um mercado tão acirrado.



Portanto, as MPEs tendem a gerar importantes contribuições econômicas, por potencializarem as suas participações mais ativamente do processo de mudança econômica e social, funcionando como mecanismos de renovação do tecido industrial, estruturando nichos de mercado e gerando um grande número de empregos.

O presente estudo está estruturado, além desta introdução, pela fundamentação teórica, metodologia para a realização desta pesquisa, apresentação da análise dos dados e discussão dos resultados obtidos, finalizando com as considerações finais, as limitações encontradas e recomendações para futuras pesquisas.

2. Referencial Teórico

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

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

Setorialmente, o comércio manteve-se como a atividade com maior número de MPEs, e responde, na média do período, por mais da metade do total das MPEs brasileiras. No entanto, a participação relativa do comércio caiu de 54,5% em 2002 para 49,4% do total das MPEs em 2012. Em 2012, havia cerca de 3,1 milhões de MPEs no comércio. Por sua vez, o setor de Serviços não apenas se manteve como o segundo setor mais expressivo em número de MPEs, como teve sua participação elevada de 30,7% do total de MPE em 2002 para 34,6% do total de MPEs em 2012. Nesse último ano, havia cerca de 2,2 milhões de MPEs no setor de serviços.

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

No Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010/2011, para o SEBRAE (2013b), dos 12,6 milhões de empregos formais gerados nos estabelecimentos privados não agrícolas nos últimos 10 anos, 6,1 milhões foram gerados por micro e pequenas empresas.

Neste prisma as micro e pequenas empresas desempenham importante papel na criação de empregos e geração de renda em Santa Catarina, seja nos setores de indústria, comércio ou serviços.

As MPEs de SC empregam mais de 60% da mão-de-obra ativa no estado, representam 98% das empresas constituídas no Estado. Segundo dados da Secretaria de Estado da Fazenda existem mais de 95 mil micros empresas (ME), mais de 22 mil empresas de pequeno porte (EPP), 47 mil empresas normais. Sendo que esses dados englobam somente as empresas formais, que possuem nota fiscal, CNPJ e que pagam impostos. Os indicativos são que, para cada empresa formal, há uma informal. Ou seja, Santa Catarina conta com um universo de mais de 300 mil MPEs formais e informais (FAMPESC, 2014).

As micro e pequenas empresas catarinenses foram responsáveis, em 2011, por concentrar 99,2% do número total de empresas no Estado e 58,6% do número total de empregos formais, conforme critérios metodológicos adotados pelo sistema SEBRAE (2010).



As empresas de menor porte são um componente vital na economia catarinense, por isso a necessidade de fomentar o seu progresso já que os pequenos empreendimentos são responsáveis pelo sustento de milhares de famílias, gerando emprego e renda e resultando em prosperidade econômica. Por isso, é necessário criar incentivos aos “pequenos empreendedores, pois a pequena empresa hoje é que faz a grandeza da Economia” (RAMAL, 2006, p. 2). Assim, as MPEs são fundamentais para o desenvolvimento econômico e social do Estado de Santa Catarina.

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

Em Caçador, tomando-se como referência dezembro de 2008, havia 4.100 empresas formais, as quais geraram 20.455 postos de trabalho com carteira assinada. No período 2004 a 2008 a variação percentual no número de empresas foi de 15,1% ou seja um acréscimo de 538 empresas (SEBRAE/SC, 2008). Destas 4.100 empresas, 3.826 micro empresas com 4.012 empregos formais, 222 pequenas empresas com 4.815 empregos formais, 36 médias empresas com 5.227 empregos formais e 16 grandes empresas com 6.401 empregos formais.

2.2 Modelo de excelência da gestão - MEG

O MEG têm como base os 13 Fundamentos de Excelência em Gestão, que são conceitos reconhecidos mundialmente, encontrados em empresas que já atingiram patamares de excelência ou que caminham nesta direção, uma vez que, estes são mensurados e avaliados sistematicamente a partir de Critérios de Excelência da Gestão.

Esses fundamentos da excelência, quando aplicados, buscam trazer melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva. Além disso, potencializam a credibilidade da instituição e o reconhecimento público, aumentando o valor do empreendimento. A organização que adota enfoques de excelência tende adaptar-se mais facilmente às mudanças e potencializam as suas condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014).

Esses conceitos são expressos dentro da organização de forma tangível através de requisitos, que são características mensuráveis dos fundamentos. Esses requisitos são agrupados por critérios. Cada critério dentro do MEG são subdivididos em itens.

Além dos Fundamentos, oito Critérios de Excelência compõem o MEG e garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, proporcionando uma visão sistêmica da gestão. São características tangíveis, mensuráveis, quantitativa ou qualitativamente, propostas na forma de questões que abordam processos gerenciais e solicitações de resultados.

Neste sentido os oito critérios de excelência estão subdivididos em 24 itens, cada um possuindo requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, 18 (dezoito) são itens de processos gerenciais e 06 (seis) de resultados organizacionais. A mandala do MEG (que contém os Critérios), simboliza a organização, que é um sistema vivo integrante de um ecossistema complexo, com o qual interage e do qual depende, adaptável ao ambiente e sugere uma visão sistêmica da gestão organizacional.

O Modelo de Excelência da Gestão é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa. Suas principais características são: a. Modelo Sistêmico: possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (Plan, Do, Check, Learn); b. Não é prescritivo: o MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo levanta questionamentos, permitindo um



exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial e; c. adaptável a todo tipo de organização,

O MEG busca permitir às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva. Também busca estimular o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas.

Nesse sentido o modelo entende que as organizações dependem cada vez mais das oportunidades de aprendizado das pessoas que as integram e de um ambiente favorável ao desenvolvimento das suas potencialidades. Valorizar pessoas significa assegurar seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação, criando práticas mais flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, que propicie um alto desempenho pessoal e organizacional (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014).

Por essa razão, os Critérios de Excelência expandiram o conceito de pessoas para força de trabalho como sendo: “Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014).

O desempenho das organizações, a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho, bem como um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento, estão alicerçados pela Valorização das Pessoas.

2.3 Gestão de Pessoas

O aumento da competitividade, a evolução tecnológica e as novas regras do mundo globalizado demandam um tratamento diferenciado às pessoas nas organizações. A Gestão de Pessoas não significa, portanto, um novo nome para uma prática que surgiu no século passado. Significa uma nova atitude, um enfoque diferente dado à singularidade deste tempo de mudanças, em que as organizações estão se transformando e as pessoas estão se desenvolvendo. Segundo Mascarenhas (2008), a gestão de pessoas pode ser conceituada como mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional, observando-se as diversidades dessa gestão em diferentes contextos organizacionais.

Michelin (2011, p.36) ressalta que o diferencial competitivo desse início de século, para organizações que enfrentam os desafios de um cenário mais dinâmico é considerar as pessoas como solucionadoras de problemas. Neste sentido autores como Guest (2007), Harter (2006) e Bohlander et al (2009), observam que a gestão de pessoas assumiu papel estratégico e relevante, constituindo-se de competência organizacional essencial, uma vez que as pessoas são as principais protagonistas na consecução de resultados, uma vez que são elas o diferencial competitivo das organizações.

Para Demo (2008) as metas da organização tornam-se importantes quando estão alinhadas com a gestão de pessoas, pois desta maneira fornecem condições para que as pessoas contribuam efetivamente para o alcance de resultados superiores. A gestão de pessoas deve contribuir, construindo competência na busca dos objetivos e resultados organizacionais, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva.

De acordo e alertado por Dutra (2008), o baixo nível de consciência com que a maior parte das organizações reage às pressões para rever a forma de gerir pessoas poderá provocar



o uso inadequado de conceitos e ferramentas e, em consequência, acarretar efeitos indesejáveis como desarticulação conceitual entre discurso e prática; exploração do trabalhador comprometido, sem contrapartida de valorização; descolamento estratégico entre modelo de gestão de pessoas e compromisso com objetivos estratégicos da organização; desarticulação com as pessoas em relação a suas expectativas e necessidades.

Assim, para soluções adequadas, a gestão de pessoas tem sido apontada como uma das funções-chave para o desenvolvimento e implementação de respostas estratégicas, abrangendo princípios, conceitos, políticas, práticas e prioridades; estratégias de ação de gestores e empregados (DUTRA, 2008; CASADO, 2007; MASCARENHAS, 2008; ARMSTRONG, 2009; HESKETH ET AL 2006).

Kaplan e Norton (2008) consideram que uma organização está alinhada quando todo o pessoal tem um propósito comum e uma visão compartilhada, pois ao entenderem a importância do seu papel individual, as pessoas apoiam a implementação da estratégia geral. Ainda de acordo com os autores, os mesmos argumentam que uma organização alinhada incentiva à inovação e a tomada de riscos, uma vez que os atos de cada um são voltados aos objetivos de alto nível da corporação.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2014) são as pessoas que estabelecem e executam os processos da organização, então cuidar delas é imprescindível já que todas as organizações são feitas por pessoas, e, se nós entendermos que isso é uma verdade, e essa tem sido uma grande diretriz do século XXI, então o importante é ter pessoas capacitadas, motivadas, comprometidas e valorizadas dentro da organização.

3. Metodologia

A pesquisa quanto à abordagem do problema enquadra-se como pesquisa qualitativa e também assume caráter descritiva quanto aos objetivos. Trata-se de um survey quanto a estratégia e transversal quanto ao horizonte de tempo. E por fim, quanto a coleta de dados utilizou-se uma amostra não probabilística onde os instrumentos utilizados foram questionários e a documentação. Para a coleta de dados foi utilizado o questionário de entrevistas fundamentado no Critério Pessoas – Cadernos Compromisso com a Excelência 2014/2015 que é composto por 05 perguntas com 04 opções de respostas cujo conteúdo serviu de entrevista com os gestores responsáveis pela empresa ou responsáveis pelo setor de recursos humanos.

Também realiza-se a avaliação da dimensão dos processos gerenciais através dos 04 fatores propostas pelo MEG sendo: *Enfoque – Aplicação – Aprendizado e Integração*. Dentro do fator *ENFOQUE* refere-se ao grau em que os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão; o fator *APLICAÇÃO* diz respeito as práticas de gestão que se aplicam a todas as áreas da organização; o fator *APRENDIZADO* evidencia uma busca pelo aperfeiçoamento sistemático das definições das responsabilidades das funções dentro das empresas. E por último o fator *INTEGRAÇÃO* que busca identificar se os processos gerenciais apresentam coerência com as estratégias e objetivos da empresa.

Para definição da amostra foi realizada uma visita ao SESCOB - Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis de Caçador onde a carteira de associados chega a 52 escritórios contábeis. Assim, o Sindicato forneceu uma lista de todos os escritórios contábeis de Caçador, os quais foram todos visitados.

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

Utilizou-se o seguinte procedimento (LEVINE et al., 2005) para a determinação do tamanho da amostra a ser utilizada. Primeiro estimou-se o tamanho aproximado da amostra



com base na fórmula $n_0 = \frac{1}{(E)^2}$ onde, n_0 = tamanho aproximado da amostra; E = erro amostral tolerável = 0,05 e; N = tamanho da população = 4.048. Aplicando-se os valores na fórmula obtém-se $n_0 = 400$. Como se tem o tamanho da amostra pode-se estimar ainda melhor o tamanho da amostra baseado na seguinte equação: $n = \frac{n_0 \cdot N}{N + n_0} = \frac{400 \cdot 4048}{4048 + 400} = 364$. Portanto, o tamanho final da amostra ficou em 364 sendo que, deste valor, 340 foram micros empresa e 24 pequenas empresas. Após o cálculo da amostra final (n=364), realizou-se uma amostragem estratificada proporcional, respeitando a proporção da população para cada setor de atuação (Indústria, comércio e serviços).

Tabela 01

Número por ramo de atividade e proporção de empresas da pesquisa

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

Nota. Fonte: Formulado pelos autores

Para a construção de uma amostra não probabilística foi enumerado as micro e pequenas empresas da população de 0001 a 4.048, sendo que de 0001 a 1.211 correspondentes as empresas da indústria, 1.212 a 3.034 referentes ao comércio e 3.035 a 4.048 a indústria. Tomando-se a Tabela de Números Aleatórios foi selecionado a amostra do estudo.

No entanto cabe destacar que nos três ramos de atividades tivemos restrições de empresas que optaram em não participar da pesquisa, não apresentando qualquer motivo relevante da sua não participação, simplesmente alegaram não terem interesse. Assim, a Tabela 2 define a amostragem final para cada setor de atuação que participaram da pesquisa:

Tabela 2

Números Aleatórios de empresas participantes da pesquisa

<i>Número de Empresas do setor:</i>	<i>N</i>	<i>Proporção da população a ser entrevistada</i>	<i>n A ser entrevistada</i>	<i>Proporção da população Entrevistada</i>	<i>n População Entrevistada</i>
Indústria	1.211	29,92%	108,89	31,88%	88
Comércio	1.823	45,03%	163,93	49,64%	137
Serviços	1.014	25,05%	91,18	18,48%	51
Total	4.048	100%	364	100%	276

Nota. Fonte: Formulado pelos autores

Após feita as análises descritivas dos dados apresentados, foi realizado a análise estatística da Variância dos dados, tendo como base o Teste de Tukey. Neste sentido o método proposto por Tukey (1949) utiliza um algoritmo baseado na obtenção de um único valor a ser calculado e sua aplicação está restrita ao resultado da análise de variância (ANOVA) que detectará a existência ou não de diferença entre as médias dos tratamentos testadas por F. O teste de Tukey permite testar qualquer contraste, sempre, entre duas médias de tratamentos, ou seja, não permite comparar grupos entre si. O teste baseia-se na Diferença Mínima Significativa (DMS). A estatística do teste é dada da seguinte forma:

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

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



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

4. Análise dos resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados e as suas respectivas análises de acordo com as questões apresentadas pelo Questionário do MEG-FNQ – Critério Pessoas. A primeira questão é: *A Definição das funções e Responsabilidades das Pessoas (Dirigentes e Colaboradores) estão definidas?* A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos nos três setores investigados.

Tabela 3

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

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

Nota. Fonte: Formulado pelos autores

A significância da coluna Comércio ficou em 4,2%; Indústria 5,2% e Serviços 7,0% ou seja, 95,8%; 94,8% e 93,0% de probabilidade de ocorrência destes índices na respectivas populações. Na coluna “Média” os valores com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey. A significância desta coluna ficou em 4,98%; ou seja, 95,02% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas pesquisadas.

Em relação a Coluna “Comércio” 15 delas (10,95%), *“possuem organograma formalizados das funções e documentadas, sendo que as mesmas são conhecidas por todos os colaboradores”*. Já 22 delas (16,06%) informaram que as *“funções estão definidas e documentadas, mas não são conhecidas pelos colaboradores”*. Dentro desta situação, um ponto que chama a atenção é que 82 empresas ou 59,85% do total informaram que as *“funções estão definidas informalmente”*, que somados as 18 empresas onde as *“funções não estão definidas”* (13,14%), chega-se a 100 empresas ou 73% do total pesquisado.

Já no ramo da atividade industrial, 46 empresas (52,27%) responderam que as *“funções e responsabilidades estão definidas informalmente”* e que outras 16 empresas (18,18%) informaram que as *“funções não estão definidas”*. Apurou-se que 14 empresas (15,92%) as quais as *“funções estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores”*. Há 12 empresas (13,63%) que as *“funções estão definidas e documentadas, mas não são conhecidas pelos colaboradores”*.

No ramo da prestação de serviço a situação não difere em nada em relação as demais. Percebe-se que este número em relação ao tamanho da amostra, se torna relevante, pois 26 empresas (50,98%) responderam que as *“funções estão definidas informalmente”* e outras 6 empresas (11,76%) disseram que as *“funções não estão definidas”*. Quando agrupadas os dois itens do critério têm-se um número de 32 empresas perfazendo um percentual de 62,74% que *“não estão especificamente definidas e documentadas”*.

Observa-se na Tabela 3 que o item Funções Responsabilidades *“estão definidas informalmente”* na coluna que reflete a média dos três setores, destaca-se o percentual de



54,37%. A definição das funções constitui o meio pelo qual a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias, por isso da importância que todas as empresas possuam um organograma definido com as funções e responsabilidades e que seus colaboradores tomem conhecimento do mesmo. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014).

Em relação aos fatores deste primeiro critério, o fator *ENFOQUE*, que refere-se ao grau em que os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão, percebeu-se que a maior parte delas (54,4%) definem funções somente para algumas pessoas dentro da organização e quando questionados sobre esta questão, disseram que tal fato se justificava em virtude do tamanho da empresa, portanto todos “já sabem o que fazer”. O fator *APLICAÇÃO*, portanto, não foi verificado uma vez que a maioria não aplica as práticas de gestão.

Do mesmo modo o fator *APRENDIZADO* não está de acordo, pois não existem evidências de um aperfeiçoamento das definições das responsabilidades das funções dentro das empresas. E por último, o fator *INTEGRAÇÃO*, verificou-se que os processos gerenciais não apresentam coerência com as estratégias e objetivos da empresa. Também não apresentam inter-relacionamento já que o fator integração requer que os processos gerenciais sejam coerentes com os objetivos e estratégias da organização e estejam inter-relacionados com outros processos e o que se espera basicamente é a existência de conexões nos sistemas organizacionais.

Na segunda questão tem-se: *a definição da seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?* Na Tabela 4 apresenta-se os resultados obtidos nos três setores investigados.

Tabela 4

Porcentagem entre os três setores de atuação das empresas quanto à seleção de colaboradores

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

Nota. Fonte: Formulado pelos autores

A significância da coluna Comércio ficou em 4,3%; Indústria 5,2% e Serviços 7,0% ou seja, 95,7%; 94,8% e 93,% de probabilidade de ocorrência destes índices na respectivas populações. Na coluna “Média” as médias com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey. A significância desta coluna ficou em 4,96%; ou seja, 95,04% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas pesquisadas.

O ramo do comércio apresentou um número significativo de empresas 69 (50,36%), onde a “*seleção é feita com padrão definido para algumas funções*”. Isto pode trazer situações onde o funcionário não terá comprometimento com a empresa, pois segundo Ribeiro (2011) as pessoas nada mais querem do que serem tratadas com justiça e se sentirem parte integrante



de uma equipe com os mesmos objetivos e metas, o que tende a facilitar as empresas alcançar com mais facilidade sua estratégia.

Outras 48 empresas (35,04%) responderam que a “*seleção é feita de forma intuitiva*” onde a necessidade e pressão do tempo para preenchimento da vaga a decisão leva esta ação. Por outro lado, 12 empresas (8,76%), responderam que a “*seleção é feita com padrão definido para todas as funções*”. Já 08 empresas (5,84%) informaram que a “*seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função*”.

Já no processo de seleção do ramo industrial, percebe-se que a situação não é diferente da sistemática adotada pelas empresas do ramo do comércio, pois guardado as devidas proporções da amostra, o número de empresas onde “*a seleção é feita com padrão definido para algumas funções*”, e agrupadas as empresas onde “*a seleção é feita de forma intuitiva*”, chega-se ao total de 51 empresas com um percentual de 57,96%, ou seja, 17 empresas realizam “*a seleção de forma intuitiva*” (19,33%) e 34 empresas (38,64%) informaram que “*a seleção de pessoas é feita com padrão definido para algumas funções*”.

No setor de Serviço, 13,73% das empresas “*a seleção é feita de forma intuitiva*”, 49,02% “*com padrão definido para algumas funções*”, 15,69% “*com padrão definido para todas as funções*” e 21,57% é “*feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função*”.

Quanto a média dos três setores do critério “*Seleção dos Colaboradores*”, destaca-se a média de 46,01%, isto é, as empresas responderam que “*a seleção é feita com padrão definido para algumas funções*” e isto pode trazer situações onde o funcionário não terá comprometimento com a empresa. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2015), os requisitos de desempenho são o que se requer que a pessoa ou funcionário cumpra ou faça no exercício da sua função na organização. Os requisitos de desempenho estão diretamente correlacionados com as autoridades e responsabilidades das funções.

Quanto ao fatores pertinentes ao processo de seleção, entende-se não está de acordo com o fator *ENFOQUE*, pois este fator refere-se ao grau em que os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão que demonstram adequação e pró-atividade e isto não acontece nas empresas que escolheram este nível de resposta. Assim, o fator *APLICAÇÃO* também não está de acordo com o processo de gestão que apresentam as empresas no quesito de contratação e seleção, pois este processo é feito somente para algumas funções, por isso não existe abrangência. Da mesma forma estão os fatores *APRENDIZADO* e *INTEGRAÇÃO* que “*fogem*” dos princípios que regem estes fatores, já que as empresas no primeiro fator não apresentam aperfeiçoamento decorrentes dos processos de aprendizado.

Em relação a terceira questão tem-se: *Os colaboradores são capacitados nas suas funções?* Na Tabela 5 tem-se os resultados obtidos nos três setores investigados.

Tabela 5

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

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



base num plano de capacitação.				
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Nota. Fonte: Formulado pelos autores

A significância da coluna Comércio ficou em 4,2%; Indústria 5,3% e Serviços 6,9% ou seja, 95,8%; 94,7% e 93,1% de probabilidade de ocorrência destes índices na respectivas populações. Na coluna “Média” as médias com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey. A significância desta coluna ficou em 4,87%; ou seja, 95,13% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas pesquisadas.

Das empresas do setor Comercial, observa-se que 78 (56,93%) não possuem um plano de capacitação e que os “colaboradores são capacitados eventualmente”. Já 25 empresas (18,25%) responderam que seus colaboradores “não recebem capacitação alguma”. Neste contexto, a capacitação reveste-se de importância na gestão de pessoas, pois segundo Carvalho e Nascimento (2002), empregam o termo capacitação de forma similar aos vocábulos treinamento, desenvolvimento e formação, que o mesmo é um processo que visa preparar, capacitar os trabalhadores a fim de melhorar a qualidade do desempenho das suas funções. Outras 13 empresas (9,49%) afirmaram na pesquisa que os seus colaboradores são “capacitados regularmente” e 21 empresa (15,33%) responderam que “todos os seus colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação”.

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

Somente 12 empresas (13,64%) informaram que “todos os colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação”, outras 2 empresas 2,28% disseram que os colaboradores “não são capacitados”. Para o setor Serviços, percebe-se que 38 empresas 74,51%, apesar de não apresentarem um planejamento de capacitação dos funcionários, “capacitam seus colaboradores eventualmente e regularmente”. Já 10 empresas 19,60% responderam que “todos seus colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação” e somente 03 empresas ou seja 5,88% do total da amostra, “não capacitam seus funcionários.”

No critério “Capacitação dos Colaboradores” destaca-se que em média, 36,22% das empresas dos três setores, responderam que os “colaboradores são capacitados eventualmente”, isto demonstra que estas empresas não possuem um plano de capacitação e que os funcionários são capacitados conforme necessidade da função e pelo que julgar necessário o gestor da empresa. No entanto com 38,78% das empresas pesquisadas nos três setores, responderam que os “colaboradores são capacitados regularmente”.

Quanto ao processo de capacitação, não está de acordo com o fator *ENFOQUE*, pois este fator refere-se ao grau em que os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão que demonstram adequação e proatividade e isto não acontece nas empresas que escolheram este nível de resposta. Assim, o fator *APLICAÇÃO* também não está de acordo com o processo de gestão que apresentam as empresas no quesito de contratação e seleção, pois este processo é feito somente para algumas funções, por isso não existe abrangência. Da mesma forma estão os fatores *APRENDIZADO* e *INTEGRAÇÃO* que “fogem” dos princípios que regem estes fatores, já que as empresas no primeiro fator não apresentam aperfeiçoamento decorrentes dos processos de aprendizado.



Destaca-se que as empresas, embora responderam que capacitam regularmente seus funcionários, não apresentaram nem um plano de ação que comprovasse esta ação. O que se percebe e isto foi comprovado na conversa com o gestor, que os funcionários são capacitados conforme a necessidade e nos últimos meses isto ocorreu mensalmente conforme documento apresentado pelo mesmo. A quarta questão é : *os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?* Na Tabela 6 tem-se os resultados obtidos nos três setores investigados.

Tabela 6

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

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

Nota. Fonte: Formulado pelos autores

A significância da coluna Comércio ficou em 4,9%; Indústria 5,3% e Serviços 7,0% ou seja, 95,1%; 94,7% e 93,0% de probabilidade de ocorrência destes índices na respectivas populações. Na coluna “Média” as médias com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey. A significância desta coluna ficou em 4,9%; ou seja, 95,10% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas pesquisadas. Neste item 42 empresas (30,66%) do setor Comercial responderam que identificam e tratam esses riscos. Já 95 empresas (69,34%) do total da amostra, responderam que os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados e outros não são identificados e não tratados.

Das 88 empresas do total da amostra do setor industrial, 56 empresas (63,63%) responderam que os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA e Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO e são tratados com ações corretivas e preventivas. E somente 32 empresas, sendo 28 (31,82%) responderam que os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados e 04 empresas (4,55%) informaram que os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.

Em relação aos prestadores de serviço, 40 empresas responderam que os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas, isto foi o que responderam 14 empresas (27,45%) e 26 (50,98%), disseram que além de os perigos e riscos serem identificados por meio de mecanismo como PPRA e PCMSO, os mesmos são tratados com ações corretivas e preventivas. Já na contramão da ação estão 11 empresas (21,57%), sendo 02 (3,92) informaram que os perigos e riscos não são identificados e não são tratados e 9 (17,65%) responderam que os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados.



No indicador médio dos setores “Perigos e Riscos Relacionados à Saúde e Segurança no Trabalho”, 36,68% das empresas pesquisadas responderam que os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados. Identificar e tratar os riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho é de responsabilidade de qualquer organização, pois cuidar das pessoas é fator primordial, pois uma organização é resultado de um trabalho em equipe com um objetivo comum.

Becker et al (2006) considera a gestão de segurança e saúde, através da garantia da integridade física e da saúde dos funcionários, como fator de desempenho que deve ser incorporado à gestão do negócio empresarial e por isso é de responsabilidade de todas as organizações cuidar da saúde do trabalhador.

Nos setores indústria e serviços mais de 50% das empresas estão de acordo com o que preconiza os fatores *ENFOQUE* pois os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão que demonstram *ADEQUAÇÃO* e *PROATIVIDADE*. Assim também está o fator *APLICAÇÃO*, pois os processos gerenciais estão relativos a prática de gestão que vem ao encontro de abrangência pois atende todos os funcionários assim como a continuidade que é periódica e ininterrupta. Seguindo, temos os fatores de *APRENDIZADO* e *INTEGRAÇÃO* que apresentam aperfeiçoamento decorrente dos processos de aprendizado. A quinta questão é : *o bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?* Na Tabela 7 tem-se os resultados obtidos nos três setores investigados.

Tabela 7

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

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

Nota. Fonte: Formulado pelos autores

A significância da coluna Comércio ficou em 4,1%; Indústria 5,3% e Serviços 6,9% ou seja, 95,9%; 94,7% e 93,1% de probabilidade de ocorrência destes índices na respectivas populações. Na coluna “Média” as médias com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey. A significância desta coluna ficou em 5,0%; ou seja, 95,00% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas pesquisadas. Médias com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey.

Observa-se na Tabela 6, na coluna do setor comercio que, (137) ou seja 64,23% das empresas responderam que são “*adotadas ações para promover o bem-estar e satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais*”. Já 16 empresas (11,68%) seguem a mesma linha, onde informaram que são “*adotadas ações para promover o bem estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando algum problema é detectado*”. Com um número menor



estão 19 empresas (13,87%) que afirmaram que são “*adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares*”. Por outro lado, na contramão da ação estão, 14 empresas (10,22%) que responderam que “*não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores*”.

Assim como no ramo do comércio, acontece o mesmo no ramo da indústria, pois o maior número de respondente 42 (47,73%) afirmaram que “*são adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análise eventuais*”, isto demonstra que não é uma prática regular. Já 22 empresas (25%) definiram que “*adotam ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, apenas quando problemas são detectados*”, o que também demonstra que não faz parte da filosofia das empresas adotarem práticas que favoreçam o bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho.

No item “*são adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares*”, 16 empresas responderam, ou seja, somente 18,18% do total da amostra, assumiram que ações para promover o bem estar do funcionário faz parte do planejamento da empresa. Já 8 empresas, (9,09%) responderam que “*não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores*”.

Com relação as prestadoras de serviços que participaram da pesquisa, sendo 51 do total da amostra, 22 (43,14%) responderam que “*adotam ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análise eventuais*” o que também demonstra que estas empresas não têm uma prática em adotar ações para promover o bem-estar e a satisfação no ambiente de trabalho. Já 10 (19,61%) empresas informaram que “*ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores somente são adotadas quando algum problema é detectado*”. E somente 04 empresas (7,84) informaram que “*não adotam ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores*”. Por outro lado 15 empresas (29,41%) responderam que “*adotam ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análise regulares*”.

Promover o bem-estar do trabalhador no ambiente de trabalho é de responsabilidade de toda a organização, pois a relação prazerosa do indivíduo com o trabalho afeta positivamente o seu desempenho na execução das tarefas e o seu grau de confiança nos superiores e colegas de trabalho (PORTER, 1989; WEISS, 2002; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Harter et al (2010) e Ferreira; Siqueira (2005) acrescentaram que uma maior satisfação com o trabalho torna os indivíduos mais cooperativos, pontuais, eficientes e propensos a auxiliar seus colegas, além de influenciar a intenção do funcionário em permanecer na empresa. Por último, dentro da dimensão da “Qualidade de Vida”, o item Bem-Estar e Satisfação dos Colaboradores obteve 51,76% em média nos três ramos de atividades das empresas pesquisadas, que “*são adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais*”.

Quanto ao processo bem-estar e a satisfação dos colaboradores, não está de acordo com o fator *ENFOQUE*, pois este fator refere-se ao grau em que os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão que demonstram adequação e pró-atividade e isto não acontece nas empresas que escolheram este nível de resposta. Assim, o fator *APLICAÇÃO* também não está de acordo com o processo de gestão que apresentam as empresas no quesito de contratação e seleção, pois este processo é feito somente para algumas funções, por isso não existe abrangência. Da mesma forma estão os fatores *APRENDIZADO* e *INTEGRAÇÃO* que “fogem” dos princípios que regem estes fatores, já que as empresas no primeiro fator não apresentam aperfeiçoamento decorrentes dos processos de aprendizado.

5. Conclusões/Considerações finais



A partir dos resultados obtidos e analisados com base na metodologia do FNQ - critério pessoas - sugere que ainda existe um processo de aperfeiçoamento a ser trilhado. Ficou evidenciado que, as políticas de Gestão de Pessoas precisam ser mais efetivas com o intuito de contribuir para um maior bem-estar dos colaboradores assim como torna-los mais eficientes nas organizações estudadas. Foi identificado que o sistema de trabalho, a definição das funções e responsabilidades não são conhecidas, assim como, a maioria não tinha as funções e responsabilidades definidas, documentadas e conhecidas por todos os colaboradores.

A seleção dos colaboradores, um dos aspectos mensurados, apresentou em grande parte que contratar as pessoas certas e com padrão definido está aquém do desejado. Entende-se que o processo de seleção de pessoas não pode ser feita apenas pela avaliação de experiência e do conhecimento do trabalho a ser. Também foi constatado que o processo de capacitação das pessoas nas empresas estudadas não aliam as experiências do profissional e também não aperfeiçoam sua capacidade adaptar e familiarizar seus profissionais aos requisitos necessários para o desenvolvimento e desempenho das mesmas. O tratamento de riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia, assim como a promoção do bem estar também foi outro ponto que se destacou de forma negativa. Na maioria das MPEs não se verificou ações ou planos de ações com o intuito de eliminar ou prevenir os riscos identificados e ausência de sistemas de promoção de seus colaboradores.

Para uma pesquisa mais completa, sugere-se que se continue o processo de investigação incluindo todos os requisitos que compõem o MEG da FNQ, com proposta de ações que atenda a todas as esferas organizacionais, com adoção de práticas de todos os critérios desde liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos até resultados.

Referências

- ARMSTRONG, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11a ed.). London: Kogan Page
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Apoio financeiro**. Disponível em: < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html >. Acesso em: 15 Jun. 2014.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, December, 2006.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2009.
- CASADO, T. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: CROSSMAN, R.; CROSSMAN, D.; LOVELY, J. **Human Performance Improvement: Key to Sustainable Safety Excellence**. Professional Safety, v. 54, n. 6, p.63-72, 2009.
- DEMO, G. **Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP)**. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out. 2008.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. **Dados das MPEs Catarinenses**. Disponível em: < <Http://www.fampesc.org.br/?sess=mpes> >. Acesso em: 20 agosto 2015.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência**, São Paulo, 2014: Entrevista com Jairo Martins, superintendente-geral da Fundação Nacional



da Qualidade (FNQ). Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/gestao-de-pessoas-estabeleca-boas-praticas-e-alcance-resultados-positivos>>. Acesso em 03 de Maio de 2014.

GUEST, D. Human Resource Management and Industrial Relations. **Journal of Management Studies**, v.24, n.5, p.503-521, 2007.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; KEYES, C. L. M. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes, a review of the gallup studies. *In*: KEYS, C. L. M.; HESKETH, A.; FLEETWOOD, S. Human Resource Management-Performance Research: under-theorised and lacking explanatory power. **International Journal of Human Resource Management**, v.17, n. 12, pp. 1977-1993, 2006b.

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

LEVINE, D.; STEPHAN, D.; KREHBIEL, T. C.; BERENSON, M. L. **Statistics for managers using ms excel**. Pearson Education, 2002.

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

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração Para Empreendedores**. São Paulo: Pearson, 2011.

MICHELLIN, C.F. **Proposta de Práticas em Gestão de Pessoas: segundo o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para o Setor Moveleiro da Região Central do RS**. 2011. Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), 2011.

Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Relatório mundial sobre micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.ocde.org>>. Acesso em: 15 de jun. de 2014.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

RAMAL, S. **Como transformar seu talento em um negócio de sucesso: Gestão de negócio para pequenos empreendimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

RIBEIRO, R. R. M. **Evolução das pesquisas em Contabilidade Gerencial: Uma análise das opções temáticas e abordagens metodológicas no Brasil**. Dissertação (Mestrado) Programa de Mestrado em Contabilidade do Setor de Ciências Aplicadas da Universidade Federal do Paraná - 2011, Curitiba PR.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 15 de jun. de 2014.

SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2012. 5. ed. Brasília: DIEESE, 2012a.

SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2012. 5. ed. Brasília: DIEESE, 2013b.

SEBRAE - Santa Catarina em Números: Florianópolis/ Sebrae/SC, 2010. 118p. Caçador em destaque (2008).

SEBRAE (2004). **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa**. Brasília, 2004. <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: Abril de 2013

_____. (2010) **Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa**. <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso abril de 2013.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização.** In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2004.

TUKEY, J. W. Comparing individual means in the analysis of variance. **Biometrics**, New Haven, v. 05, n. 02, p. 99-114, 1949.

WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, v. 12, p. 173-194, 2002.