

PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA QUALIDADE¹

Denyse Fonseca Prada²
Paulo Augusto Cauchick Miguel³
Ana Cristina Limongi França⁴

RESUMO

Este artigo apresenta questões relativas à gestão de pessoas analisadas a partir de resultados de uma pesquisa sobre Qualidade, realizada com base numa amostra de 30 empresas localizadas no eixo Campinas - Piracicaba. O levantamento de dados localizou atividades e funções de Recursos Humanos no sentido clássico. O projeto foi realizado em duas etapas. A primeira, envolveu um rastreamento preliminar a fim de dimensionar os aspectos característicos da gestão da Qualidade envolvendo a gestão de pessoas, através de um questionário aplicado em 200 empresas da região. Na segunda etapa, foram analisados os determinantes relacionados à gestão de RH ratificados com dados em pesquisas correlatas com à implantação de Programas da Qualidade. O tratamento estatístico se deteve na identificação e exame das características e

práticas da gestão de recursos humanos que as empresas empregam para enfrentar o desafio da competitividade. A consistência dos dados foi avaliada a partir dos métodos de apoio à participação dos funcionários, carga anual de treinamento, realização de pesquisa de satisfação, avaliação de desempenho, benefícios e fatores motivacionais. Os critérios foram salário competitivo, oportunidade de crescimento na empresa, reconhecimento pelo desempenho e condições adequadas de trabalho. Foram analisados, também, dados sobre implantação de programas, certificação de sistemas e dificuldades encontradas no processo de certificação. O projeto demonstrou que a busca de certificação para Qualidade potencializa e consolida políticas e ações de gestão de pessoas, especialmente na função de treinamento, o que caracteriza um cenário favorável na competitividade de Recursos Humanos, através de Programas de Gestão da Qualidade.

INTRODUÇÃO

No Brasil, cresce o debate em torno das transformações estruturais pelas quais passam as empresas que lutam pela sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo. Este desafio envolve o cumprimento de normas concebidas através dos requisitos formais para implementação de sistemas da qualidade. Estende-se, porém, a um complexo trabalho de incorporação de novos processos, aplicação e uso de técnicas e ferramentas adequadas e, principalmente, esforços direcionados a um novo enfoque na gestão de pessoas, fator crítico e decisivo para que as mudanças se efetivem de maneira viável.

As últimas décadas foram marcadas pelo surgimento e expansão do conceito de qualidade, este processo veio acompanhado por avanços na compreensão da vida organizacional, que passou a repensar antigos conceitos e a reformular objetivos e estratégias em consonância às exigências do novo ambiente. As práticas administrativas de recursos humanos (RH) por sua vez, também em resposta aos agentes que influenciam o caminho da qualidade e competitividade nas empresas, assumem novos contornos. O papel da área de RH, tradicionalmente, restrito a uma atuação administrativa evoluiu e, conforme afirmação de DOMÊNICO (1996), permite, por meio de suas políticas, ligar suas funções às necessidades do mercado.

¹ Prêmio pelo melhor trabalho na área de Recursos Humanos submetido ao **IV SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, realizado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, nos dias 20 e 21/10/99.

² Curso de Formação de Psicólogo - 3º Grau - Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Pós-Graduação na Fundação Vanzolini, sob convênio da Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Curso de Atualização em Administração de Recursos Humanos; Curso de Especialização em Administração Industrial. Cursando Mestrado na UNIP, em Engenharia de produção, área da Qualidade. E-mail: deprada@hotmail.com.

³ Engenheiro de Produção Mecânica, Professor Doutor do Núcleo de Gestão da Qualidade e Metrologia da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção - UNIMEP. E-mail: pamiguel@unimep.br.

⁴ Professora doutora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; psicóloga, linha de pesquisa em qualidade de vida no trabalho e gestão de qualidade total; membro do PROGEP, organizadora do 1º e 2º Encontros Internacionais de Gestão de Competências em Qualidade de Vida. E-mail: climongi@usp.br.

Os desafios da diversidade cultural que ora se desdortinam, engendram novas redefinições estratégicas, novas reformas produtivas e reestruturações administrativas nas organizações. Estas intervenções segundo FISCHER(1998), são responsáveis pela configuração de novos modelos de gestão de pessoas. Neste cenário, as políticas de RH devem atuar no sentido de promover competitividade, auto-desenvolvimento e engajamento aos objetivos organizacionais e ao mercado. Práticas de administração de RH, de acordo com PORTER (1991), serão capazes de criar e sustentar vantagens competitivas, se complementarem capacitações econômicas, tecnológicas, estratégicas e dos produtos em si.

Esta abordagem reflete novos paradigmas, tais como os mencionados por ALBUQUERQUE (1992), e que tratam da iminência de novos contornos para políticas de recursos humanos, voltadas à obtenção de resultados que podem ser traduzidos em termos de inovações, qualidade de serviços ou produtos, e produtividade no trabalho. A concepção da gestão de recursos humanos sob o prisma da competitividade revela tendência irreversível no discurso da qualidade. As vertentes sobre gestão de pessoas mais discutidas, atualmente, apontam três aspectos capazes de sustentar a competitividade das empresas. Seriam eles, segundo Dutra, em sua participação na 31ª Conferência Global de Recursos Humanos: *"como envolver e comprometer pessoas levando em conta sua diversidade cultural e oferecendo segurança e auto-confiança; como atrair e desenvolver pessoas talentosas e como manter a competitividade da empresa em um ambiente com a tecnologia de informação e o conhecimento circulando em velocidade crescente"*

Estes aspectos sinalizam as reestruturações que devem ser feitas na maioria das atividades dentro das empresas e as obrigam a se ajustarem à nova realidade, descobrindo novos caminhos.

As pesquisas comprovam que a capacidade das empresas de se manterem no mercado e aperfeiçoam

rem seus produtos depende de como estas empresas administram seus recursos tecnológicos e recursos humanos. A administração destes recursos constitui o principal pilar sobre o qual se sustenta a qualidade em suas várias dimensões.

Diversos autores evidenciam que há descompasso entre o entendimento da complexidade das organizações e a forma de refletir sobre elas. As pesquisas avançam cada vez mais no sentido de compreender os diferentes efeitos e relações entre metodologias criadas para abordar a questão. A novidade, relatada na maioria delas, é que houve uma mudança de paradigmas. Apesar de recorrer aos princípios de antigas teorias administrativas, as novas políticas de recursos humanos (RH) apresentam clara evolução e sucesso. Houve uma mudança no grau de envolvimento, comprometimento, capacitação, treinamento, enfim, da valorização do ser humano dentro das empresas. As que estão voltadas ao atual contexto empresarial e produtivo, constataam essa importância e investem nesta área.

O que atestam pesquisas respeitáveis é que há consenso no que se refere ao entendimento conceitual de fatores que são críticos para um efetivo gerenciamento da qualidade. No entanto, a mera descrição é deficiente para avaliar e modificar esforços na construção dos processos de melhoria da qualidade. Há que se destacar a relevância do papel das pessoas no processo de mudança. A maturidade das empresas deve ser trabalhada em todos os ângulos, conforme consenso de análise de trabalhos relacionados ao tema. Algumas experiências que tratam de responder à questão sobre como estão se saindo as organizações quando se trata de investir em tecnologia, gestão da qualidade, e outros requisitos para melhorar sua *performance*, são brevemente destacadas na Tabela 1, a seguir:

TABELA 1 - Conceitos em Gestão de Pessoas

AUTORES	FOCO
Dumond (1995)	A pesquisa avalia fatores considerados críticos para o gerenciamento da qualidade, baseados em critérios do Malcom Baldrige Award e requisitos das Normas ISO 9000.
França (1993)	A autora analisa os impactos mercadológicos e demanda estratégica da gestão de pessoas, rever a tradicional posição reativa e operacional para posicionamento competitivo junto à missão da empresa.

Breschiani Filho (1995)	A pesquisa explora as maneiras pelas quais a organização do treinamento afeta a implementação de programas da qualidade em 19 empresas de auto-peças.
Rabelo (1995)	A pesquisa verifica o modo pelo qual a participação de funcionários condiciona a implementação de programas da qualidade.
Neves et al (1996)	A pesquisa enfoca os esforços da gestão de RH, relacionando-os ao planejamento estratégico das empresas.
Albuquerque (1992)	O autor propõe quadro referencial comparando o comportamento estratégico da empresa e da gestão de recursos humanos.
Santos & Carpinetti(1998)	A pesquisa avalia a intensidade e a importância da inserção da área de RH, na gestão de negócios através de participação nas decisões, atuação decisiva no processo de mudança cultural e preocupação com aprendizado voltado aos objetivos estratégicos.
Lawler (1998)	O autor analisa a maneira pela qual as habilidades dos funcionários condizem com a estratégia das empresas, bem como esforços de aperfeiçoamento.

Os dados acima demonstram forte tendência das empresas em buscar novas maneiras de conceber e aplicar práticas organizacionais que as afinem com a demanda do mercado. Segundo ULRICH (1998), o papel da gestão de RH se concentra no ajuste de suas estratégias à estratégia empresarial como um todo. Este processo se dá na medida em que as funções de RH possibilitem aumentar a capacidade das empresas em atingir seus objetivos. As práticas de RH ajudam a realizar objetivos empresariais. Daí a importância de explorar as maneiras de se criar ambiente favorável à produtividade através da investigação das práticas que realinham o aprendizado, ressaltem o desempenho, estimulem motivação e valorizem o ser humano nas empresas.

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo foi realizado com base em aspectos metodológicos de pesquisa de campo. Os dados preliminares que fundamentaram a atual pesquisa tiveram origem em trabalho desenvolvido por PRADA & MIGUEL (1998). Através da confecção de um questionário, enviado à 200 empresas da região de Campinas - Piracicaba, foram investigados elementos de referência agrupados em diversas variáveis e que conduzem à qualidade em seus diferentes aspectos. As empresas foram analisadas segundo suas respostas aos seguintes blocos de questões:

- dados sobre a empresa;

- certificação;
- análise de custos;
- atendimento aos requisitos dos clientes;
- técnicas associadas à gestão da qualidade;
- suporte computacional à qualidade;
- gestão de recursos humanos.

Dada a complexidade de se lidar com a abrangência das funções da área de RH que afetam programas da qualidade, optou-se, na estruturação desta pesquisa, por uma abordagem que privilegia a identificação dos aspectos ligados à gestão de pessoas no que se refere a:

- carga anual de treinamento;
- métodos de apoio à participação do funcionário na resolução de problemas;
- realização de pesquisa de satisfação de funcionários;
- realização de avaliação de desempenho;
- formas de benefícios concedidos;
- fatores motivacionais.

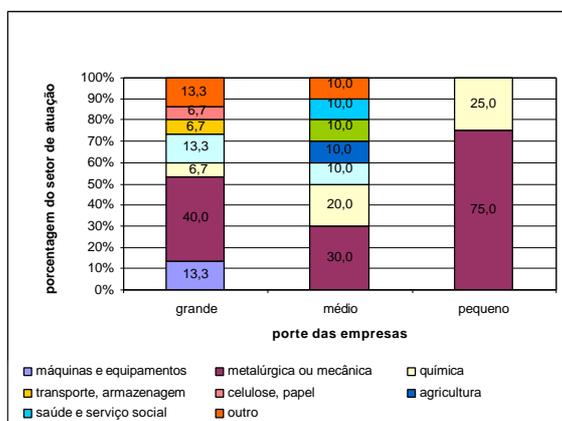
Dimensões da Amostra

Foram selecionadas 30 empresas de segmentos variados, localizadas na Região Administrativa de Campinas. Os dados trazem informações sobre segmento de atuação, porcentagem de atuação no mercado, faturamento aproximado e número de funcionários.

A classificação, quanto ao porte da empresa (pequeno, médio e grande), seguiu critérios estabelecidos pelo INMETRO (1996).

A amostra é composta por 50% de empresas de grande porte (mais de 500 funcionários), 33,3% de médio porte (de 100 a 499 funcionários) e 13,3% de pequeno porte, ou seja, de até 99 funcionários. Vale a pena apresentar a estratificação de seus setores de atuação pois, como indicam os resultados, esta distribuição aponta alta concentração no setor metalúrgico mecânico, tanto nas grandes empresas, (40%), quanto nas médias, (30%) e, principalmente, nas pequenas, que em sua maioria, (75%), é formada por empresas que atuam neste ramo. Esta distribuição setorial pode ser comprovada no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 - Setores de Atuação



O estágio de análise, descrito na metodologia proposta por BOYD & WESTFALL (1984), incluiu revisão, codificação e tabulação dos resultados.

As questões apresentaram perguntas de múltipla escolha com mostruário (as respostas possíveis estão estruturadas junto a pergunta), perguntas abertas sem oferecimento de alternativas e uma pergunta de estimativa (o respondente deve emitir

juízo através de uma escala com vários graus de intensidade).

A questão relativa ao treinamento foi formulada com base numa média indicada pelo Guia das Melhores Empresas (EXAME 1997) de horas dispendidas em treinamento com funcionários por ano. As questões relacionadas à avaliação de desempenho e pesquisa de satisfação, se basearam no trabalho de RIBEIRO (1998), em Empresas Desenvolvedoras de *Software*.

Para confeccionar a questão sobre motivação, usou-se o modelo de fatores motivacionais proposto por WALTON (1973). Foram escolhidos alguns critérios que afetam de maneira significativa a relação da empresa e seu funcionário. Para cada dimensão foi adotada uma escala de valores que variou de 0 a 10, representando a ordem de importância conferida a cada critério. O respondente deveria indicar, ainda, se tais fatores seriam práticas correntes em suas empresas.

Além destes dados, a pesquisa procurou identificar a situação das empresas no que tange à implantação de programas, certificação de sistemas e principais dificuldades encontradas no processo de certificação

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados trata de questões descritivas e quantitativas, reproduzidas e comentadas a seguir.

Os aspectos tratados são carga de treinamento, métodos de apoio à participação de funcionários, pesquisa de satisfação, avaliação de desempenho, tipos de benefícios e fatores motivacionais.

Carga Anual de Treinamento

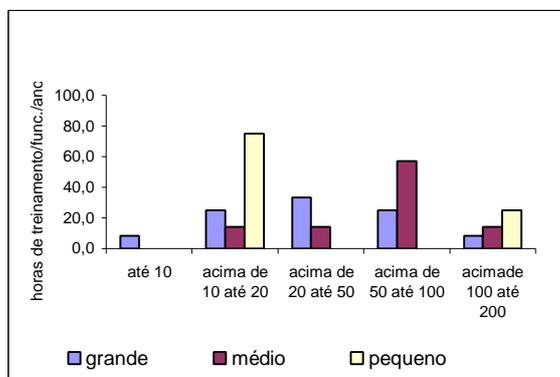
A função treinamento envolve atividades que são imprescindíveis na implantação de programas. Além de prover conhecimentos, atitudes e habilidades, o treinamento conduz a uma mudança de comportamento, condição *sinequanon* para conscientização e conseqüente consolidação de sistemas da qualidade. Diante dos desafios que se apresentam às empresas que buscam adquirir competências para competir no mercado atual, o capital humano passa a ser mais importante e diferenciador que o capital físico ou financeiro. BOOG (1991). Daí a importân-

cia de se investigar a estruturação do treinamento e o processo de aprendizagem nas empresas.

A avaliação das Melhores Empresas (EXAME, 1997) mostra que o investimento contínuo no desenvolvimento profissional dos funcionários através de treinamento, tem se revelado um importante diferencial nas economias. A carga média apontada se situa na faixa de 50 horas até 100 horas de treinamento ao ano por funcionário. Na presente pesquisa, a maior concentração se fez notar, no caso das empresas de maior porte, na faixa entre 20 a 50 horas/treinamento. A carga de treinamento das empresas de médio porte se equívale a das trinta melhores empresas avaliadas na pesquisa da Exame (1997).

As empresas de pequeno porte, talvez por representarem o setor mecânico e o químico, em franca expansão, em termos de competitividade, apresentaram cargas elevadas de treinamento, 25% delas na faixa acima de 100 até 200 horas, índice demonstrado no Gráfico 2.

GRÁFICO 2 - Carga Anual de Treinamento



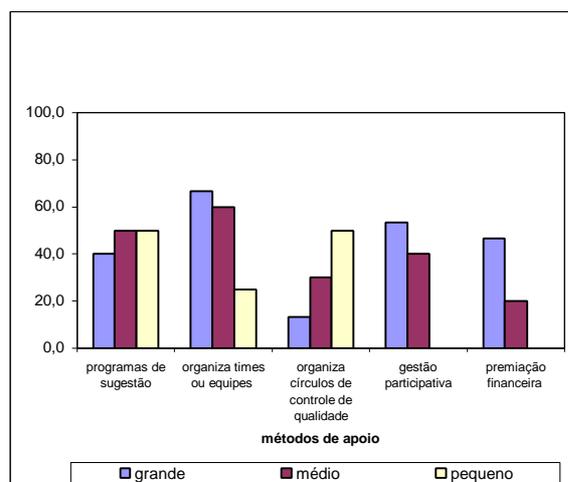
Métodos de Apoio à Participação de Funcionários na Solução de Problemas

A participação dos funcionários na solução de problemas configura aspecto primordial na implantação de programas da qualidade e no enfrentamento de mudanças. A nova estruturação exige que haja aumento de participação e mecanismos de equipe para solução de problemas. Além do mais, o fato das

peçoas serem ouvidas, podem levá-las a se sentirem responsáveis, comprometidas e encorajadas a agir no interesse do todo. A idéia é que as pessoas têm capacidade de identificar problemas e oportunidades

Nas respostas obtidas, descritas no Gráfico 3, programas de sugestões, organização de times ou equipes de trabalho, círculos de controle da qualidade, gestão participativa e premiação financeira são os métodos mais adotados pelas empresas. Este fato indica preocupação e ênfase em aspectos de melhoria de ações e produção de conhecimentos para enfrentar desafios. Os dados coletados corroboram os resultados de pesquisa desenvolvida por RABELO (1995), que, numa amostra de 19 empresas de autopeças, verificou que as que apresentaram melhores resultados em termos de gestão da qualidade, foram as que mais tinham avançado em termos de grau de participação de funcionários. Um programa participativo, segundo o autor, constitui valioso instrumento para induzir as pessoas a compactuarem de valores coerentes com esforços de programas de melhoria da qualidade. Além disto, asseguraram o envolvimento dos funcionários no processo de mudança que normalmente caracteriza as transformações exigidas pelos programas de gestão da qualidade.

GRÁFICO 3 - Métodos de Apoio à Participação de Funcionários

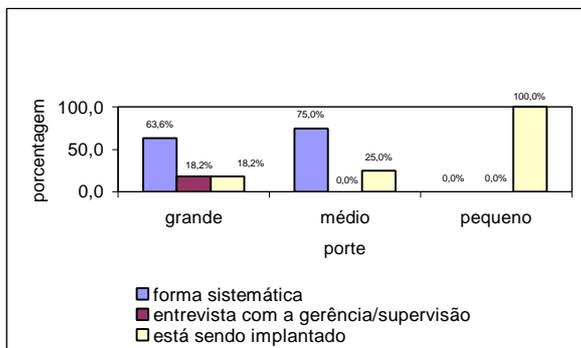


Realização de Pesquisa de Satisfação de Funcionários

A realização de pesquisa de satisfação é importante pois a satisfação dos funcionários, juntamente com elevados padrões de produtividade, é marca registrada de organizações bem administradas (DAVIS & NEWSTROM, 1992).

Verificou-se a realização de pesquisa de satisfação de funcionários em cerca de 75% das médias empresas, seguida por 63,6% das de grande porte. É interessante notar que o fato deste método não ser adotado ou estar em estágio de implantação pela maioria das pequenas empresas, indica que elas precisam empreender esforços no sentido de compreender e analisar melhor problemas de insatisfação que podem interferir negativamente em seus objetivos. Estes dados podem ser observados no Gráfico 4.

GRÁFICO 4 - Métodos de Realização de Pesquisa de Satisfação de Funcionários



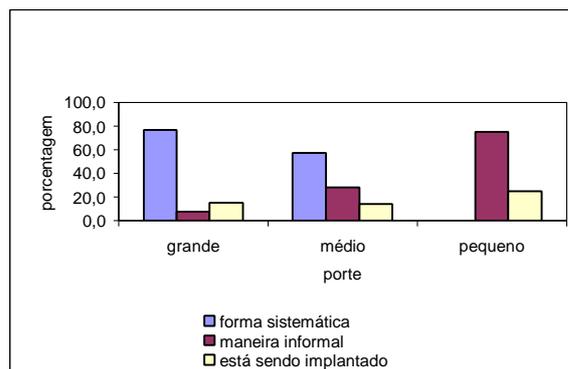
Ações de Avaliação de Desempenho

A avaliação é uma sistemática apreciação do desempenho do funcionário. De acordo com CHIAVENATO (1995), um programa de avaliação bem planejado traz muitas contribuições para as organizações, pois permite avaliar o potencial humano, definindo sua contribuição no sentido de aumentar a produtividade.

Os resultados comprovam que a maioria dentre as grandes e médias empresas (76,9% e 57%, respecti-

vamente), realiza avaliação de desempenho de maneira sistemática e com periodicidade fixa. A maneira informal de checar o desempenho dos funcionários impera nas médias e pequenas empresas. Esta constatação não chega a ser surpresa pois a técnica, formal ou informalmente, sempre esteve presente nas organizações, como uma forma de otimizar o potencial humano em função dos objetivos que se deseja alcançar. A pergunta não envolve a caracterização dos métodos de avaliação e nem a que objetivos eles servem. A maioria das empresas portanto, efetua avaliação de desempenho, o que supõe ser esta uma prática que atende às necessidades organizacionais. O Gráfico 5 apresenta os resultados sobre a avaliação de desempenho.

GRÁFICO 5 - Avaliação de Desempenho

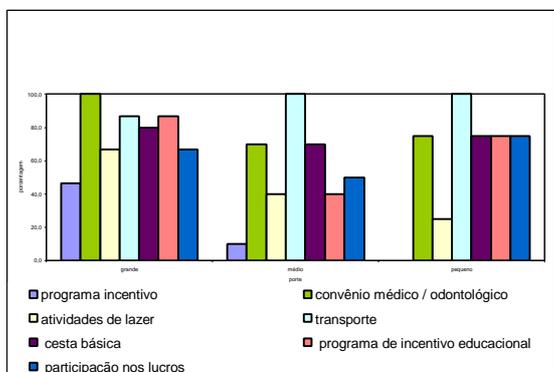


Tipos de Benefícios Oferecidos

Benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos funcionários. Eles também configuram diferencial competitivo para as empresas, além de contribuírem para aumentar motivação e conseqüente produtividade de seus funcionários.

Das sete opções de formas de benefícios oferecidos, os mais citados pela pesquisa foram convênios médicos/odontológicos; transporte, cesta básica, programas de incentivo educacional, participação nos lucros e a atividades de lazer, conforme demonstra o Gráfico 6.

GRÁFICO 6 - Tipos de Benefícios



Fatores Motivacionais

O Prêmio Nacional da Qualidade sugere a integração de práticas de treinamento, reconhecimento, progresso profissional e o alinhamento da gestão das pessoas nas organizações, através da pesquisa de indicadores e informações que possam refletir sua satisfação, motivação e bem estar no trabalho, (Critérios de Excelência, 1998).

A relevância da reflexão sobre este tema é indiscutível. Para que as empresas sobrevivam é preciso que sejam competitivas. Para isto, as pessoas envolvidas precisam ter suas necessidades satisfeitas. A motivação não só impele o funcionário ao crescimento pessoal, como aquele em nome da empresa.

A pesquisa, apesar de se basear em informações de uma pessoa, destaca a importância conferida a alguns fatores que efetivamente estimulam a integração dos funcionários aos objetivos dos programas de qualidade nas empresas. Além do mais, assume-se que quem respondeu por estas questões, foi o responsável pela área da qualidade, o que confere credibilidade às respostas no que diz respeito à presença ou não dos fatores descritos e à percepção de sua importância na vida organizacional. A avaliação destes itens é importante pois estão presentes não só na literatura acadêmica como em publicações variadas que confirmam tais valores como essenciais para o melhor posicionamento das empresas no ranking nacional (EXAME, 1998).

Questionadas sobre fatores motivacionais, a pesquisa obteve os seguintes resultados:

Salário competitivo: A discussão sobre remuneração traz sempre aspectos controversos. As empresas analisadas possuem, em sua grande maioria, programas e sistemas de qualidade implantados. Os

princípios da qualidade enfatizam novas formas de administração de salário onde são valorizados o trabalho de equipe, remuneração variável, plano de participação nos lucros da empresa, dentre outros. Muito provavelmente, os responsáveis pelas respostas procuraram traduzir fundamentos embutidos neste novo enfoque e incorporados em suas empresas quando atribuem média importância a salário competitivo. Este foi o valor atribuído por 46% das grandes e 37% das médias empresas, índice que aumenta um pouco mais na avaliação das pequenas empresas (66,7%), conforme dados presentes no Gráfico 7.

Quando questionadas a respeito de oportunidade de crescimento, as grandes empresas atribuem "média" importância a este item. Já as pequenas empresas atribuem o conceito de "muito importante" à presença deste fator. As médias permanecem numa média valorização, 33% acha importante e 55,6% , muito importante, resultados representados no Gráfico 8. Esta leitura confirma a hipótese deste fator estar mais ligado à satisfação no trabalho do que diretamente à motivação.

O item reconhecimento pelo desempenho do trabalho revela que ser reconhecido, apreciado, promovido, é muito importante para a maioria das empresas, de acordo com os dados apresentados no Gráfico 9. Este aspecto contribui para dar significado ao trabalho e também é determinante da motivação dos funcionários.

O fator responsável pelo nível de motivação mais elevado foi o descrito nas condições adequadas de trabalho, o que pode indicar que saúde e segurança constituem um fundamento básico para se trabalhar (ver Gráfico 10).

GRÁFICO 7 - Salário Competitivo

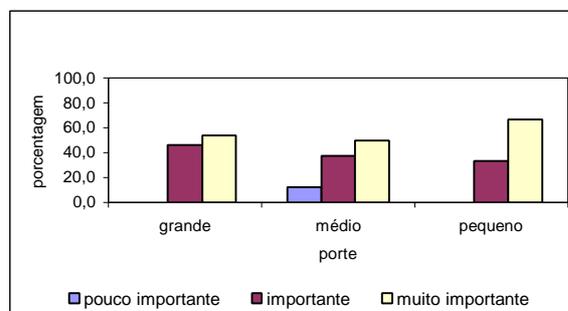


GRÁFICO 8 - Oportunidades de Crescimento

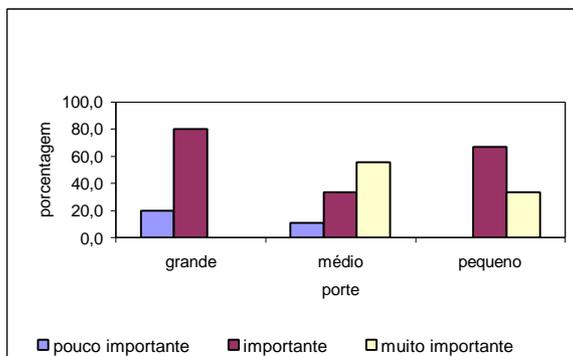


GRÁFICO 9 - Reconhecimento pelo Desempenho

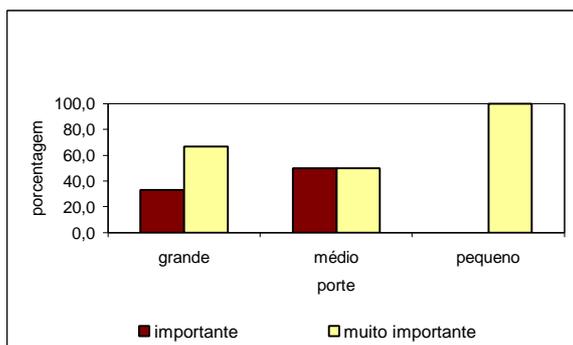
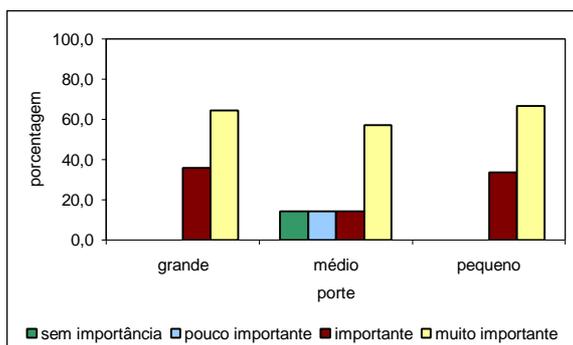


GRÁFICO 10 - Condições Adequadas de Trabalho



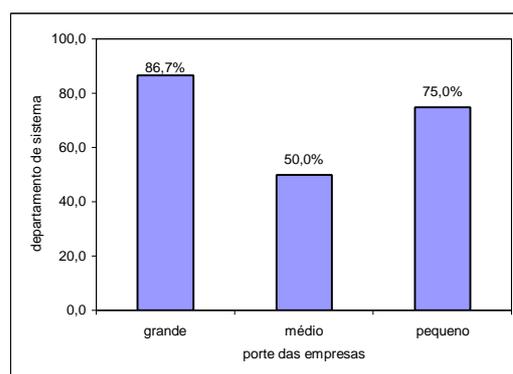
As questões apresentadas a seguir referem-se ao bloco de informações sobre implantação e certificação de sistemas. É importante abordar esse tema pois, um dos méritos de sua adoção é garantir

ordem e sistematização do processo da qualidade. Pode-se ir mais longe e afirmar que ser certificado por uma das Normas da Série ISO 9000 não garante que as empresas possam atender a todos os requisitos da qualidade do produto ou serviço mas, a satisfação de suas exigências estimula a consolidação e a construção de uma base forte de gerenciamento e garantia da qualidade.

É interessante notar que as médias empresas se posicionam sempre num limite inferior às grandes e pequenas em todas as iniciativas. Este dado pode revelar que, nesta categoria, há maior diversidade de empresas em diferentes setores e que não avançaram como as outras no processo de implantação de programas e certificação de sistemas da qualidade.

A maioria das empresas mantêm um Departamento específico da Qualidade, o que, se por um lado evidencia que existe preocupação com o gerenciamento destas questões, por outro indica que a qualidade, ainda é relativamente centralizada e, portanto, não distribuída de forma sistêmica. Sabe-se que a Qualidade deve estar disseminada em todos os níveis e um departamento deve ter função integradora dos elementos básicos de sua gestão. De qualquer maneira, é significativo que 86,7% das grandes empresas e 75% das pequenas mantenham um Departamento da Qualidade específico, como demonstra o Gráfico 11.

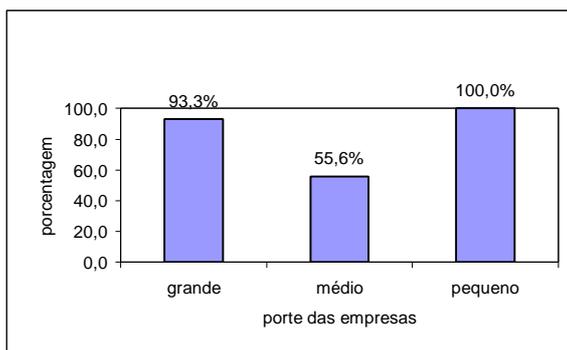
GRÁFICO 11 - Existência de Departamento da Qualidade



Como a grande maioria destas empresas, 93,3% das grandes e 100% das pequenas, obtiveram Certificação de seus Sistemas, (de acordo com informações descritas no Gráfico 12), que inclui em suas determinações a eleição de um responsável pela

implementação e manutenção do sistema, é compreensível que 50% das médias empresas certificadas, apresentem um índice inferior às outras com relação à existência de departamento da qualidade.

GRÁFICO 12 - Certificação de Sistemas da Qualidade



Do ponto de vista qualitativo, os dados sinalizam as dificuldades encontradas no processo de certificação. Os resultados revelam que conscientização para a qualidade representou grande dificuldade no processo de certificação das empresas, bem como mudança de cultura e envolvimento e comprometimento das pessoas. De acordo com TEBOUL (1991), administrar a empresa, através da qualidade, representa uma profunda mudança no que diz respeito aos processos, aos departamentos, à adaptação a novos conceitos, e principalmente, à atitude das pessoas. Este movimento só pode ser realizado sob a pressão de uma tomada de consciência capaz de promover alterações nas novas formas de organização do trabalho e novas maneiras de se pensar o trabalho. A remodelagem da organização provoca mudanças, relacionadas ao comportamento, técnicas, atitudes e valores. Estes novos parâmetros confirmam a tendência inexorável de se investir no ser humano para enfrentar e levar adiante o desafio da qualidade.

CONCLUSÕES

Dentre os aspectos relevantes da gestão da Qualidade está o grau de comprometimento das pessoas. Dentro desta abordagem, o gerenciamento de práticas que, efetivamente, traduzam os objetivos orga-

nizacionais na perspectiva de seus recursos humanos, revela tendência irreversível do mercado.

Não é possível abordar a questão da mudança sem tratar a questão da educação e treinamento, como também não há meios criar uma força de trabalho comprometida com a qualidade se ela não estiver motivada e satisfeita com as condições de trabalho. As diretrizes das empresas que privilegiam seus Recursos Humanos possibilitando oportunidades de crescimento, treinamento e desenvolvimento e criando condições que satisfaçam as necessidades pessoais em consonância aos objetivos das organizações estarão garantindo sua posição duradoura e efetiva no mercado

Sobre a gestão de recursos humanos, é importante ressaltar que seu caráter estratégico se refere às suas várias funções ou seja, provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle. Foram genericamente abordados nesta pesquisa, alguns aspectos de práticas de gestão da qualidade sob o prisma de RH. A diversidade de segmentos da amostra não favorece generalizações, no entanto é possível afirmar que o estudo delinea um cenário favorável para o desenvolvimento de práticas de RH *vis-à-vis* aos objetivos organizacionais, apesar do muito que ainda pode ser feito.

A carga anual de treinamento, principalmente a notificada pelas médias empresas, revela avanços nesta atividade.

Os resultados são positivos quanto à adoção de métodos de apoio à participação de funcionários para resolução de problemas, o que configura um horizonte muito favorável ao estímulo participativo das pessoas nas empresas pesquisadas.

Este foi o panorama mapeado com as respostas obtidas sobre tipos de benefícios oferecidos. As empresas oferecem uma gama variada deles, exceto atividades de lazer e programas de incentivo, o que denota que a consciência para indicadores de qualidade de vida no trabalho ainda precisa ser trabalhado.

A prática de avaliação de desempenho sinaliza que somente as grandes e médias estruturaram, mesmo que não plenamente, estas ações. O caminho a percorrer, neste sentido, ainda é longo.

Esta avaliação também é pertinente em relação à leitura dos dados obtidos sobre pesquisa de satisfação. As pequenas empresas declaram em sua totalidade, estar implantando esta prática.

Quanto aos fatores motivacionais, a pesquisa descreve posições um tanto tímidas em relação à importância conferida aos critérios escolhidos. Condi-

ções adequadas de trabalho e reconhecimento pelo desempenho figuraram como mais importantes na avaliação dos representantes das empresas.

O estudo demonstra que é importante atrelar as questões de RH voltadas à qualidade com as práticas de comprometimento e aprendizado das empresas.

BIBLIOGRAFIA

- ALBUQUERQUE, L.G.** Competitividade e Recursos Humanos. *Revista de Administração*, vol.27, nº 4, outubro/dezembro, 1992.
- BOOG, G. G.** *O Desafio da Competência: Como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio.* Editora Best Seller: São Paulo, 1991.
- BOYD JR., WESTFALL H.** *Pesquisa Mercadológica: Textos e Casos.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984. 6ª. edição.
- BRESCIANI FILHO, OLIVEIRA, C.A.B., RABELO, F.M.** Treinamento e Gestão da Qualidade. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, vol. 35, nº 3, maio/junho de 1995.
- CHIAVENATO, I.** *Recursos Humanos. Edição Compacta.* Editora Atlas: São Paulo, 1995.
- CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA.** *O estado da arte para a excelência de desempenho.* Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, 1998.
- DAVIS, K., NEWSTROM, W. J.** *Comportamento Humano no Trabalho, uma Abordagem Psicológica.* Editora Pioneira: São Paulo, 1992.
- DOMÊNICO, S.M.R.** *O Papel da Administração de Recursos Humanos na Qualidade Total: Um Estudo Exploratório em Empresas do Segmento de Tintas com Certificação ISO 9000.* Dissertação de Mestrado USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1996.
- DUMOND, E. J.** *Learning from the Quality Improvement Process: Experience from Manufacturing Firms.* *Production and Inventory Management Journal*, Fourth Quarter, 1995.
- FISCHER, A.L.** *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil Um Estudo sobre as Empresas CONSIDERADS Exemplares.* Tese de Doutorado. USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1998.
- FRANÇA, A.C.L.** *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000.* Tese de Doutorado, São Paulo: FEA/USP, 1996
- FRANÇA, A.C.L.** A Gestão de pessoal em tempo de crise. *Revista Tendências do Trabalho*, Rio de Janeiro: editora Tama, novembro 1993.
- INMETRO - O Brasil e a Certificação ISO 9000.** Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, 1996.
- LAWLER, E.** Estratégia versus funcionários. *HSM Management*, vol. 10, setembro-outubro, 1998.
- NEVES, M; CAULLIRAUX, H.M.; SOUZA, A..** *Sistemas Integrados de Produção no Brasil: Os Esforços na Área de Recursos Humanos.* CD Rom do 17º ENEGEP, Gramado, RS, 1996.
- PORTER, M.E.** *Estratégia competitiva.* Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- PRADA, D. F., MIGUEL, P A M.** Metodologia para Levantamento de Programas da Qualidade em empresas do eixo Piracicaba - Campinas. *Anais do V CEM-NEM*, Fortaleza - Ceará, pp.240-247, 1998.
- RABELO, F.M.** *Programas Participativos de Gestão da Qualidade.* *Revista Gestão & Produção*, vol. 2, nº 2, pp.116-133, agosto, 1995.
- REVISTA EXAME.** *Guia das Melhores Empresas do Brasil Para Você Trabalhar.*, Editora Abril, ed. 647, n. 22, 1997.
- REVISTA EXAME.** *Melhores e Maiores - As 500 Maiores Empresas do Brasil.*, Editora Abril, julho, 1998.
- RIBEIRO, A. R.** *Empresas Brasileiras Desenvolvedoras de Software: Uma Avaliação das Condições de Qualidade e Competitividade.* Dissertação de Mestrado UNICAMP. Instituto de Economia. Campinas, 1998.
- SANTOS, F.C.A., CARPINETTI, L.C.R.** Programas da Qualidade e de Recursos Humanos: Constatações Práticas. *Revista Produto e Produção*, vol.2, nº 3, pp.87-94, outubro 1998.
- TEBOUL, J.** Gerenciando a Dinâmica da Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- ULRICH, D.** *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados.* São Paulo, Futura, 1998.
- WALTON, R.E.** Quality of working life: what is it? *Slow Management Review*, vol.15, nº 1, pp.11-21, 1973.