

## Qualidade e competitividade sob o enfoque de Recursos Humanos nas micro e pequenas empresas

Alexandre Chapoval Neto (UFSM) [alexandreacn@bol.com.br](mailto:alexandreacn@bol.com.br)  
Leoni Pentiado Godoy (UFSM) [leoni@smail.ufsm.br](mailto:leoni@smail.ufsm.br)

**Resumo:** *No contexto atual, caracterizado pelas constantes mudanças e um ambiente altamente competitivo, as pessoas são o diferencial estratégico de uma organização que pretende manter-se atualizada para oferecer produtos e serviços que atendam às expectativas dos clientes e, sobretudo, permanecer no mercado. Um dos maiores desafios das organizações está na valorização e prática dos recursos humanos na inovação dos processos de qualidade em micro e pequenas empresas industriais. O presente estudo mostra os resultados levantados em 40 empresas industriais, que possuem pelo menos um programa de qualidade ou 5Ss. A garantia de permanência das empresas no mercado está intimamente ligada às pessoas, nesse sentido, o processo de inovação e competitividade está intimamente ligada ao grau de comprometimento das pessoas com os objetivos da empresa. Desta forma, foi utilizado o estudo de campo como estratégia de pesquisa. Os resultados obtidos mostram que a utilização de políticas com finalidade social em busca da reconstrução de valores gerenciais, promovendo a integração entre pessoa e empresa e administração participativa com a valorização do capital intelectual são estratégias que incentivam e motivam os trabalhadores a comprometerem-se com os objetivos organizacionais.*

**Palavras-chaves:** *Recursos Humanos; Treinamento, Competitividade.*

### 1.Introdução

Na visão de LEONARDO (2002, p.43) "dentre as necessidades organizacionais, sobressai-se a indispensável e inestimável necessidade do elemento humano, devemos compreender que a sobrevivência da vida de ambos está intimamente e inseparavelmente interligada".

É nesse sentido que este trabalho procurou destacar a importância da valorização das pessoas no processo produtivo das micro e pequenas empresas. Novas tecnologias estão sendo incorporadas no dia-a-dia nas organizações, proporcionando, com isso, melhor atendimento das necessidades dos consumidores e mantendo-a competitiva em um ambiente caracterizado pelas constantes mudanças.

Hoje o cenário econômico mostra a intensificação da concorrência entre os produtos fornecidos pelas empresas. Na tentativa de assegurar a participação em um mercado tão promissor, estratégias de diferenciação são adotadas pelas empresas, que procuram se destacar em relação à concorrência. Portanto, evidencia-se que, as empresas devem adotar sistemas que assegurem a qualidade e a produtividade de seus produtos e serviços para suportar a competitividade e permanecerem no mercado.

Conforme SOUZA (1977, p 141), "o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura". O autor compara o clima organizacional com o perfume, afirmando que é perceptível, mas que apenas se percebe o seu efeito sem conhecer as causas desse efeito, embora às vezes se possa identificar algum dos elementos que o compõem.

O clima organizacional da empresa influenciará diretamente no comportamento das pessoas. Esse clima, muitas vezes, depende de fatores como: remuneração, oportunidades de progresso, metas organizacionais, comunicações sobre decisões e ações, ou seja, da cultura de

cada organização, das políticas adotadas, dos fins a que se destina e de outras variáveis que influenciam a gestão das pessoas.

A gestão de pessoas tem passado por significativas mudanças nas empresas industriais. Neste contexto, as pessoas constituem-se no principal diferencial que leva as organizações a enfrentar desafios. É através delas que buscam alternativas para serem eficientes e diferenciam-se das demais, produzindo com qualidade e produtividade.

Para Guimarães (1995) “é necessário não somente mudar os processos, conjuntamente, como também mudar as pessoas e a cultura organizacional”. Segundo o autor, tal como os japoneses gostam de dizer: “A qualidade começa com a educação e termina com a educação”. Para gerenciar tal pensamento é necessário que algumas condições sejam satisfeitas, como: a motivação econômica, melhoria do ambiente de trabalho, a reconstrução de valores gerenciais administração participativa, valorização do capital intelectual e treinamento constante motivando-as a desenvolverem seus potenciais para a plena realização profissional.

Atualmente, devido ao aumento da concorrência, tornou-se uma grande preocupação das organizações buscarem novas estratégias e inovações de produtos. Somente pessoas criativas são capazes de assumir uma postura transformadora diante da velocidade constante de mudanças.

Portanto, uma organização que queira ter sucesso necessita investir continuamente no desenvolvimento e treinamento de seus colaboradores, disponibilizando oportunidades para o aprendizado contínuo, a experimentação de novas habilidades e o exercício da criatividade. Diante deste quadro torna-se imprescindível conhecermos as práticas gerenciais para alcançar maior competitividade através das pessoas pelas micro e pequenas empresas.

## **2. Metodologia da pesquisa**

Esta pesquisa tem como foco principal o estudo da participação dos colaboradores das micro e pequenas empresas, junto a inovações (qualidade) e competitividade. Frente a este cenário, com a finalidade de buscar ações gerenciais utilizadas nessas empresas para incentivar a participação das pessoas, busca-se levantar a opinião dos gerentes de 40 empresas no interior do estado do Rio Grande do Sul. É uma pesquisa de caráter científico, que requer a utilização de uma metodologia de pesquisa apropriada, para que se atinjam seus objetivos, possibilitando a validade das conclusões decorrentes.

Vale destacar que as empresas que compõem a amostra analisada participam de programas de qualidade ou 5 Ss, buscando melhorar seus índices de qualidade e produtividade para atender seus clientes cada vez mais exigentes.

Os dados foram levantados em micro e pequenas empresas industriais, localizadas em dois municípios – RS, onde foram visitadas e diagnosticadas. Como a área de Recursos Humanos é complexa e abrangente, optou-se por uma abordagem que privilegia os seguintes aspectos: participação nos lucros, política salarial, plano de carreira, incentivos, política de autonomia de resolução, educação e treinamento (interno e externo) e satisfação com o trabalho (informal e formal).

Para melhor identificar os resultados, as empresas selecionadas já estavam trabalhando com programas de qualidade total, buscando a certificação da ISO 9000, ou com o Programa 5 Ss, sendo este o critério utilizado na seleção das indústrias.

Nesta pesquisa, considera-se a seguinte classificação para as empresas: micro-empresa composta por até 19 funcionários e a pequena empresa, de 20 a 99 funcionários. Na análise dos quesitos, foi levado em consideração o porte das empresas, pois muitas das micro-empresas são familiares.

É importante salientar que, os resultados apresentam tanto, a análise quantitativa, como a qualitativa, embasados na revisão bibliográfica, que permitiu a comparação dos dados coletados, a fim de tecer observações e sugestões acerca do comprometimento das pessoas para com a qualidade, produtividade e competitividade nessas empresas.

### 3. Ambiente organizacional

No ambiente organizacional, o foco principal está à opinião dos funcionários em relação às mudanças. A política organizacional das empresas busca motivar os funcionários através de treinamento e reconhecimento permanente dos fatores que, eles, percebem como fundamental nas estruturas e processos, que acontecem no ambiente onde executam suas atividades.

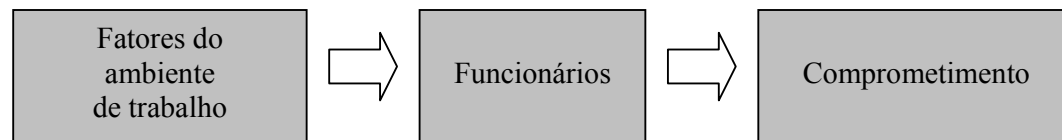


Figura 1. Ambiente organizacional.

Os fatores do ambiente organizacional, como podem ser visto na Figura 1, influencia o comprometimento dos funcionários com a empresa, dependendo da análise de cada um em função dos impactos desses fatores na motivação, criatividade e satisfação dos mesmos.

Pode-se dizer que, os fatores do ambiente de trabalho proporcionam o clima organizacional que influencia diretamente no comprometimento das pessoas com as metas da empresa. O clima organizacional tem a influência de fatores como:

- a) compensação justa e adequada: a importância desse fator na vida das pessoas está atrelada a um motivo principal, a sua sobrevivência e de sua família;
- b) condições de trabalho: a carga de trabalho deve ser normal sem carga excessiva para refletir maior produtividade;
- c) o uso e desenvolvimento de capacidades: a avaliação do desempenho de cada funcionário é importante para seu crescimento dentro da organização; e
- d) a integração social na organização, pois as organizações precisam investir no indivíduo, mas esse trabalho deve ser feito em grupo para não ocasionar conflitos no ambiente profissional.

O comprometimento das pessoas com as metas da empresa depende do clima interno das organizações de sua estrutura, do processo e, principalmente, dos líderes no processo de mudanças. A Figura 2 mostra como é importante o comprometimento da administração com o clima organizacional, estabelecendo um clima favorável.

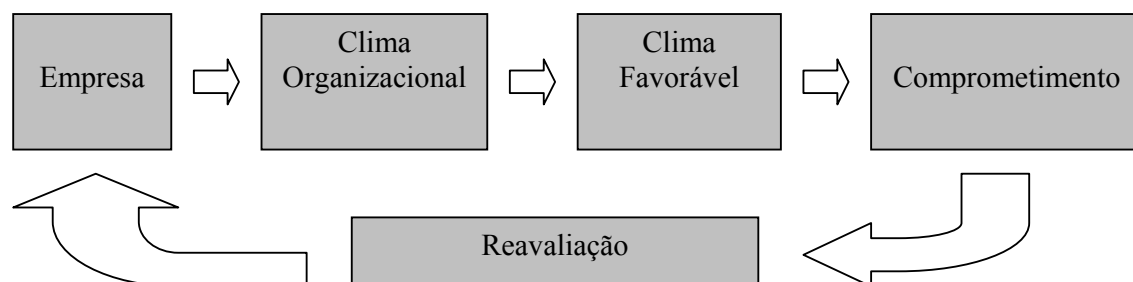


Figura 2. Clima Organizacional: Avaliação

O ambiente organizacional pode ser considerado um fator influenciador nos processos de trabalho e de distribuição física da organização, que representa as limitações impostas aos funcionários muitas vezes através de procedimentos e normas.

Conforme Oliveira et all (2004) as empresas de manufatura, através de seus programas de gestão da qualidade, objetivam a absorção de novos conceitos de competitividade e, em face da abertura dos mercados, a concorrência empresarial tem se tornado cada vez mais acirrada. Nessa perspectiva, vêm investindo na qualidade dos seus produtos e serviços e na satisfação de seus clientes, oferecendo menores preços, tornando-se, assim, mais produtivas e competitivas, atendendo às novas exigências do mercado. Porém, a visão organizacional tem aspecto mais amplo, entendendo qualidade não apenas sob o ponto de vista técnico de controle; também a cultura, as crenças e valores das pessoas influem diretamente na produtividade e competitividade da empresa como um todo.

Perceber o surgimento de uma nova economia é aspecto chave para a compreensão do ambiente competitivo, no qual estão inseridas as empresas de manufatura. Nesse sentido, questiona-se, muitas vezes, sobre qual seria o modelo de gestão de pessoas que melhor se adaptaria às organizações, considerando que os principais recursos empresariais são as pessoas. As estratégias desenvolvidas pelas organizações para perpetuar sua atuação no mercado estão retomando a valorização do ser humano e de suas relações de trabalho, e, assim, as organizações implementam programas para a melhoria contínua de qualidade de vida, por entenderem que, para obter a qualidade total, necessitam de pessoas motivadas, criativas e satisfeitas com as atividades que executam no trabalho.

#### **4. A valorização do trabalho nas organizações**

Diante deste contexto organizacional, caracterizado por constantes mudanças e desafios, pretende-se formular uma visão sobre o comprometimento das pessoas, discutindo não apenas as limitações, mas sugerindo possíveis soluções para as empresas. Em tempos de globalização e de crises econômicas de impacto mundial, as organizações buscam a permanência no mercado, e as pessoas são o seu diferencial. A sobrevivência das organizações, no mercado atual, depende, sobretudo, de sua competitividade que, hoje, é função direta da qualidade e produtividade.

Oliveira et all. (2004) no início do século, as organizações preocupavam-se apenas com as variáveis internas. Por isso, basicamente, a ênfase estava voltada para a racionalização do trabalho. Contribuía, para isso, a inexistência de uma forte concorrência e um mercado estritamente regionalizado. Este novo cenário determina uma série de mudanças no contexto organizacional, dentre as quais, destaca-se a relação de poder entre superior e subordinado, que leva, cada vez mais, as pessoas a participarem de maneira efetiva nas decisões que afetam seu trabalho diário.

A preocupação com as pessoas justifica-se porque, no momento em que se resgatam os valores humanísticos e ambientais, negligenciados pela sociedade em favor da tecnologia, o trabalho humano reflete na qualidade e produtividade da empresas. Nesse sentido, as organizações devem incorporar novos valores e dominar valores sociais e políticos, uma vez que a complexidade do clima organizacional não admite uma postura linear, tendo em vista que inibiria a capacidade de adaptação das pessoas no ambiente empresarial.

Segundo LEONARDO (2002, p.45) “estamos vivendo a era do conhecimento, mas, com ela, um paradoxo interessante consiste no fato de que o ser humano nunca teve tanto acesso à informação, ao mesmo tempo em que nunca teve tão pouca certeza de si próprio”.

O autor se refere ao momento atual em que se está vivendo, a Era do Conhecimento, a nova realidade e o desaparecimento dos modelos construídos sobre a realidade passada. Diante desse cenário, a proposta é de novos padrões de pensamentos, de comportamentos, de posturas; portanto, é necessário redesenhar o ambiente organizacional de forma a ajustá-la, pois essa é a base para a permanência num ambiente de aceleradas mudanças, uma vez que forçará a qualificação e o desenvolvimento das pessoas para alcançarem o conhecimento necessário, para permanecerem nesse ambiente de constantes alterações.

De acordo com CORTADA e QUINTELLA (1994), os processos internos da organização precisam estar voltados ao comportamento que encanta os clientes. Para tanto, devem estar atreladas a recompensas e treinamentos adequados, nas quais se procure aumentar a estabilidade das pessoas em negociar com o cliente e desenvolver a capacidade de ouvir e comunicar. Além disso, devem instigar a receptividade, a cortesia, a liderança, a criatividade, a confiança e a credibilidade.

BATEMON e SNELL (1998) reforçam este pensamento ao afirmarem que o comportamento das pessoas, no ambiente de trabalho, pode ser influenciado pela administração adequada das condições de trabalho e das conseqüências de suas ações.

Nessas condições, incluem-se, certamente: as condições salariais e benefícios, a educação e o treinamento e os subsídios para o auto-desenvolvimento.

Segundo TAGLIAPIETRA (2000), as novas tecnologias estão constantemente sendo incorporadas no dia-a-dia das organizações, proporcionando, com isso, melhor atendimento das necessidades dos consumidores e mantendo a empresa competitiva em um ambiente caracterizado pelas constantes mudanças. O autor refere-se às pessoas como seres humanos, dotadas de necessidades e que precisam acompanhar os avanços tecnológicos, a fim de proporcionarem aos clientes produtos, ou serviços, com qualidade.

Nesse sentido, as pessoas são os principais agentes da busca da qualidade total das empresas, pois é através delas que se conseguirá a qualidade dos recursos existentes na organização. Contudo, para que as pessoas sejam verdadeiros agentes de otimização dos resultados das empresas, é preciso que algumas condições sejam satisfeitas. Pode-se destacar o ambiente favorável à participação, espaço para a criatividade, reconhecimento pelos esforços e participação na formulação de metas.

Segundo FITZSIMMONS, JAMES e MONAS (2000), aumentar a produtividade é importante para a melhoria dos padrões de vida de uma nação.

Reafirmando a importância das pessoas e do ajuste entre suas expectativas e os objetivos organizacionais, ROBBINS (2000) destaca a teoria das expectativas que atrela recompensas a metas. De acordo com essa corrente de pensamento, a motivação das pessoas será alta na medida em que as recompensas que recebem pelo seu bom desempenho atendam às necessidades dominantes, condizentes com suas metas pessoais.

A valorização das pessoas na organização deve levar em consideração, até que ponto, estão sendo atendidas as expectativas das pessoas, acerca de como se deve trabalhar numa dada organização. Porém, destaca-se a necessidade de lideranças nas práticas organizacionais para identificar os fatores que afetam negativamente e positivamente o envolvimento das pessoas em relação aos diferentes aspectos organizacionais da empresa.

## **5. A implantação da qualidade**

As empresas que responderam aos questionamentos foram aquelas que têm implantado algum programa de qualidade como: certificação da ISO e/ou Programa 5 Ss, como mencionado anteriormente. Das empresas diagnosticadas, todas apontaram como fator principal na

implantação de um programa de qualidade, quanto na inovação de processos e competitividade a participação dos recursos humanos.

Com a implantação de um programa de qualidade, a organização conseguirá aumentar a produtividade, e conseqüentemente a competitividade na medida em que os recursos forem utilizados com maior eficiência, evitando o desperdício, “fazendo certo pela primeira vez”, evitando novo trabalho.

Salienta-se, que para um processo de qualidade induzir às mudanças positivas, deve ser orientado como programa de mudança de cultura, marcado por novos conceitos e métodos de gerenciamento, seguindo características próprias da organização, exigindo a adaptação do processo de qualidade total, respeitando as peculiaridades de cada empresa.

## **6. Discussão dos resultados**

### **6.1 Estratégias de Recursos Humanos**

Os quesitos analisados em estratégias de recursos humanos foram: plano de participação nos lucros, política salarial, plano de carreira, incentivos concedidos e política de autonomia de resolução. Alguns empresários afirmam que a falta de dinheiro gera insatisfação das pessoas no trabalho; o sistema de remuneração pode exercer um grande impacto sobre os esforços, o gerenciamento e motivação dos recursos humanos.

Segundo Oliveira (2004 p.6) “os funcionários são a alma da empresa e deles depende o sucesso de toda a organização”. Deve haver uma preocupação constante com capacitação, a fim de possibilitar ao quadro de pessoal o contínuo desenvolvimento e aprimoramento, afirma o mesmo autor.

É importante ressaltar para que as pessoas estejam motivadas e alinhadas com os objetivos da empresa, esta deve praticar remuneração justa e adequar o ambiente a fim de satisfazer os funcionários, possibilitando o envolvimento com a melhoria da qualidade do processo produtivo. Portanto, nas micro e pequenas empresas, uma das estratégias mais utilizadas pelos empresários é o plano de participação nos lucros, que incentiva e valoriza o trabalho dos funcionários, refletindo maior produtividade.

Salienta-se que, o maior recurso que a organização possui é o ser humano. Atualmente, para se obter qualidade, é necessária a valorização do ser humano. O resultado é que se exige muito mais das pessoas, e estas assumem, cada vez mais, responsabilidades dentro da organização.

Nesse sentido, os administradores devem disponibilizar um ambiente favorável ao desenvolvimento das pessoas como seres dotados de outras necessidades, além das de sobrevivência.

A valorização das pessoas é fundamental no enfoque da qualidade total, pois parte-se do princípio que são as pessoas os agentes impulsionadores de todo o processo que desencadeia a produção de um produto, ou serviço com qualidade. Atualmente, o estudo do comportamento humano no trabalho tem merecido destaque nas teorias administrativas ou programas que visam à melhoria da qualidade e produtividade.

#### **6.1.1 Plano de participação nos lucros**

A prática do salário baseado na produtividade e qualidade da produção, em geral, é o mais encontrado no ambiente de trabalho, onde os funcionários têm participação nos lucros. Da amostra estudada, tem-se que, as micro-empresas (7%) e as pequenas (9%) estão trabalhando com participação nos lucros. Esses empresários consideram como uma oportunidade de

crescimento da empresa, devido ao interesse e dedicação do funcionário em relação à produção. A percentagem restante está trabalhando em prol de prêmios anuais, para incentivarem seus funcionários.

Hoje, a maioria dos empresários está associando salário à produtividade, principalmente no ambiente de produção, onde os funcionários são remunerados com base nos lucros das empresas, ou seja, além do salário recebem remuneração em função do lucro total da empresa. Dessa forma, esta questão deve ser estudada e viabilizada conforme as condições da empresa para incentivar a produtividade, adotando o plano de participação nos lucros com um baixo custo para a empresa e retorno garantido, com o comprometimento da equipe de trabalho.

### **6.1.2 Política salarial**

Apenas 4% das micros e 9% das pequenas empresas adotam uma política salarial. Os empresários acompanham o salário de mercado por categoria profissional, ou adotam o salário fixado pelo sindicato da categoria, sendo que a remuneração depende da complexidade da função exercida pelo funcionário. Diante da questão salarial, ficou evidente que os empresários estão buscando implementar uma política salarial como estratégia para impulsionar a qualidade e produtividade dos produtos e serviços da organização empresarial.

### **6.1.3 Plano de carreira**

Atualmente, o plano de carreira é responsabilidade do próprio profissional. As empresas precisam estar constantemente se reinventando, devido às mudanças rápidas e a crescente exigência do mercado por inovações e melhores produtos e serviços. Essa situação cria novas oportunidades para mudança e, aí, surge a oportunidade de as pessoas utilizarem seu talento e competência para promoção profissional.

O trabalho é fundamental para que as pessoas consigam concretizar seus ideais e necessidades, pois é por meio da remuneração proveniente dele, que elas criam e constroem bens necessários a sua sobrevivência e de sua família. Dessa forma, as pessoas exercem atividades dentro da empresa em busca de sua sobrevivência, e a tendência é o aperfeiçoamento na atividade que executa, buscando a valorização do seu trabalho em prol de sua escalada dentro da organização a que pertence.

Para o bom desenvolvimento de um programa de qualidade, as empresas devem desenvolver um plano de carreira para os funcionários, determinando oportunidade de melhores salários para influenciar e promover a formação do pessoal em todos os níveis da empresa. Devido ao porte das empresas, apenas 9% das micros e 9% das pequenas estão iniciando a implantação de um plano de carreira. Os resultados comprovam que as empresas que possuem os cargos definidos e garantem aos funcionários acesso a cargos de níveis mais elevados levam as pessoas a sentirem-se valorizadas e reconhecidas.

### **6.1.4 Incentivos concedidos**

Os benefícios oferecidos pelas empresas aos seus funcionários são vantagens concedidas a favor dos mesmos, que se apresentam como diferencial competitivo, além de aumentar a motivação e, conseqüentemente, a produtividade e qualidade dos serviços. A maioria das micros e pequenas empresas utilizam os incentivos como: vale-transporte, adiantamento no dia 20 de cada mês, rancho mensal e alguns convênios médicos e prêmio de produtividade, sendo que as micros (7%) e as pequenas empresas (38%) oferecem opções de benefícios.

Essas pessoas são profissionais portadores do conhecimento das tarefas consideradas essenciais para a distinção da organização das outras concorrentes. Para que os funcionários

concretizem os objetivos da empresa, os gerentes terão que oferecer oportunidades para que eles sejam beneficiados por incentivos adicionais.

A utilização de incentivos estimula o aprendizado e o desenvolvimento de habilidades e, para que o funcionário utilize esse conhecimento e habilidade em benefício da empresa, é necessário incentivá-lo. A maioria dos empresários tem utilizado o plano de incentivos para melhorar a qualidade e produtividade dentro da empresa.

### **6.1.5 Política de autonomia de resolução**

A participação dos funcionários na solução dos problemas atingiu 37% das micro e 37% das pequenas empresas. Esse resultado mostra que as empresas estão envolvendo os funcionários no processo de mudança, o que caracteriza as transformações exigidas pelo programa de qualidade para alavancar o crescimento dessas empresas. Essa sistemática traz reconhecimento profissional, incentivo à criatividade e estimula a integração dos funcionários em prol da qualidade e produtividade, sendo que, na opinião dos empresários para as micro e pequenas empresas, o item política de autonomia de resolução é de grande importância para o desenvolvimento da empresa.

As organizações modernas, em face do cenário mundial, vêm envolvendo a participação do colaborador na resolução de problemas, tornando-se, assim, mais produtivas e competitivas, atendendo as novas exigências do mercado. Porém, as organizações devem reconhecer, repensar e valorizar o ser humano e sua autonomia no trabalho, considerando que, para obter a qualidade, necessitam de pessoas satisfeitas, criativas e independentes da gerência. As pessoas têm capacidade de mudar seu ambiente de trabalho através de sua iniciativa individualizada, na resolução de problemas, no seu setor de trabalho, procuram desmembrar o problema em seus componentes, estudando e resolvendo cada um isoladamente.

Contudo, organizações modernas tentam cada vez mais valorizar os seus recursos humanos em busca de maior qualidade, produtividade e competitividade, resgatando sua qualidade pessoal, sua auto-estima e motivação, considerando seus valores pessoais e possibilitando, assim, autonomia nas decisões para atingir uma performance que permita competição no mercado atual.

## **6.2 Educação e Treinamento**

A pesquisa identificou que, em 38% das micro empresas e 32% das pequenas, o treinamento ocorre na própria empresa, ministrado pelo funcionário da atividade ou pelo gerente. Observou-se que, dentre as micro e pequenas, 10% e 32%, respectivamente, investem no desenvolvimento profissional de seu pessoal através de treinamento externo, e a justificativa se concentra no custo desses treinamentos. Os empresários afirmam que o treinamento externo proporciona mudança no comportamento, promove conhecimentos e conduz a uma mudança nas atitudes e habilidades.

A visão organizacional tem aspecto mais amplo, entendendo qualidade não apenas sob o ponto de vista técnico de controle; também a cultura, as crenças e valores das pessoas influem diretamente na produtividade e competitividade da organização como um todo.

O grande desafio das empresas, para começar um programa de qualidade, é investir no processo e nas pessoas, porque são elas a verdadeira força e patrimônio das organizações na obtenção de seus objetivos. Mas, para isso, é necessário investir no treinamento, o que, além de prover conhecimentos e atitudes, leva à mudança cultural, sendo que envolve também mudanças comportamentais das pessoas.



### **6.3 Satisfação com o Trabalho**

Os resultados mostram que as gerências das micro e pequenas empresas preocupam-se com a satisfação dos funcionários no trabalho. Nota-se que a administração organizacional empreende esforços para buscar as causas de insatisfação de maneira informal. Essa comprovação é uma prática, hoje principalmente nas micro e pequenas empresas, (informal 43% e 42%, respectivamente).

De maneira formal, verificou-se que apenas 4% das micro e 8% das pequenas empresas realizam avaliações sobre satisfação. O desafio da administração de pessoal é despertar o interesse pelo trabalho, pelo maior reconhecimento e pelo uso da criatividade desses funcionários que executam seu trabalho dia após dia.

A preparação dos recursos humanos mais competentes leva ao desenvolvimento pessoal do ser humano e, acima de tudo, a um maior comprometimento dos profissionais com os resultados que a empresa almeja alcançar.

Em contrapartida, encontram-se organizações que iniciam ações para valorizar a satisfação no trabalho de forma organizada, com o envolvimento da área de recursos humanos; tais ações são vistas, ainda, como uma redução dos custos ou como um benefício a mais para os empregados. Na pesquisa realizada, observou-se que a grande preocupação está em poder medir o grau de satisfação dos funcionários envolvidos nos programas de qualidade, e buscar constantemente a integração das pessoas na organização, dando, assim, um sentido ao seu projeto de vida de uma forma integrada com as metas da organização.

### **7. Conclusões**

Em síntese, pode-se afirmar que não é possível falar em qualidade e produtividade sem abordar a questão “recursos humanos”, pois é um fator essencial para que a empresa tenha uma equipe de trabalho comprometida com a qualidade do seu produto e dos serviços. Abordagens, como a de PORTER (1991), pontuam que capacitações econômicas, tecnológicas, estratégicas e dos produtos, em si, devem ser complementadas, pelo destaque do papel das práticas de Administração de Recursos Humanos em criar e sustentar vantagens competitivas.

Os resultados revelam que a abordagem sobre as estratégias como: a participação nos lucros, a política salarial e o plano de carreira fazem parte da política da micro e da pequena empresa. Administrar a empresa, através dessas estratégias, comprova a grande mudança na vida do funcionário no sentido da melhoria da qualidade de vida. A participação nos lucros da empresa são esquemas utilizados na motivação dos funcionários, mas, sobretudo, dos sistemas de reconhecimento financeiro e benefícios vigentes na organização.

ROCHA-PINTO (2003) considera que esses sistemas de reconhecimento e remuneração foram criados para atender às necessidades de um modelo de empresa em extinção, que é o burocrático. O mesmo autor argumenta que: “o grande desafio está em transformar a visão usual da remuneração como fator de custo, em visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, ou seja, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade”.

Neste contexto, as micro e pequenas empresas estudadas estão alinhadas às práticas da modernidade, vêm desenvolvendo programas que prevêem prêmios de produção, comissões, recompensas financeiras, planos de participação nos lucros e resultados, e a concessão de benefícios adicionais, além daqueles previstos na legislação trabalhista.

Para SERRA apud Oliveira et al. (2004, p.163) “o trabalho passa a ter grande importância para a vida de cada indivíduo, pois quando é possível aliá-lo à satisfação pessoal, sem

confundi-lo com felicidade, o indivíduo está um passo da excelência da qualidade de vida, uma vez que não se pode distanciar uma da outra”. Portanto, essas mudanças são importantes para incentivar a integração das pessoas com os objetivos da empresa.

Deve existir uma definição das oportunidades de carreira dentro da organização, evidenciando a importância da valorização das pessoas no trabalho, através do planejamento da carreira, desenvolvendo as potencialidades e, visando ao crescimento pessoal e dando estabilidade ao funcionário no seu trabalho.

No entanto, para aperfeiçoar uma equipe de trabalho comprometida com a qualidade e produtividade, são necessárias motivação e satisfação, através de incentivos e política de autonomia de resolução. Para que as empresas se mantenham no mercado, competindo com seus produtos, as pessoas devem se aperfeiçoar, pois são os principais agentes inovadores do programa de qualidade.

Para a implantação de um programa de qualidade, a organização deve incentivar a política de autonomia de resolução para motivar os funcionários e mostrar a sua importância e influência dentro da organização. A autonomia de resolução pode incitar os recursos humanos a trabalharem pela qualidade e promover a formação de pessoal em todas as áreas da empresa. Sabe-se que a autonomia deve ser disseminada em todos os níveis da organização, desde a administração até o setor do carregamento do produto acabado.

Outras pesquisas mostraram que a questão da mudança da cultura das pessoas não é possível sem tratar da “educação e treinamento” da equipe de funcionários, responsáveis pelo processo de produção. Para OLIVEIRA (2004) deve haver uma preocupação constante com a capacitação, a fim de possibilitar, ao quadro de pessoal, o contínuo desenvolvimento e aprimoramento. Com relação às ações que visam capacitar, percebe-se que estes apesar de sentirem-se realizados, o treinamento estimula o desempenho do funcionário, essencialmente quando ocorrer treinamento externo, cursos fora da empresa. Ele, motivado e satisfeito, traz inovações externa para a empresa, principalmente no que se refere à qualidade e à produtividade. A pesquisa revelou que, as micro e pequenas empresas, que não se utilizam desta sistemática revelam ter os custos mais elevados que as concorrentes.

Essas empresas fazem avaliação de maneira informal, muitas vezes, o gerente observa a execução das tarefas, ou quando os funcionários atingem as metas e objetivos traçados pela organização. O fato de as pessoas estarem sendo avaliadas pode levá-las a sentirem-se responsáveis e incentivadas a desempenharem suas funções, comprometidas com as metas da empresa. Também as avaliações sobre satisfação nas organizações trazem vantagens diferenciais ao mercado competitivo e contribuem para aumentar a motivação no trabalho e, conseqüentemente, a produtividade da empresa.

O clima propício para o desenvolvimento das atividades, num ambiente criativo, visando a maior motivação para o desempenho das tarefas e, também, as crenças e valores dessas pessoas influem diretamente na produtividade e competitividade da organização como um todo. LEVERING apud Vasconcelos (2001) relata que um local de trabalho saudável possibilita aos indivíduos outros compromissos que não o trabalho, como a família o lazer, os *hobbies* pessoais, etc.

## 8.Referências bibliográficas

- BATEMON, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARVALHO, Antonio V. e Nascimento Luiz P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CARVALHO, A. V. **Recursos Humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

- Como transformar RH em um centro de lucro.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- CORTADA, James W. e QUINTELLA, Heitor M. **TQM: gerência da qualidade total.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- CROSBY, Philip B. **Integração: qualidade e recursos humanos para o ano 2000.** (Tradução de Elaine Kanner). São Paulo: Makron Books, 1993.
- FITZSIMMONS, James e Mona. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GODOY, Leoni P. et all. **O papel da gestão de Recursos Humanos frente ao desafio da qualidade.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP. Curitiba-PR. Outubro de 2002. CD.
- GUIMARÃES, J. L. **Qualidade competitiva no Brasil.** Salvador. Casa da Qualidade. 1995.
- LEONARDO, M. A. J. A Guerra do Sucesso pelos Talentos Humanos. **Revista Produção.** Vol. 12. n. 2. São Paulo, 2002.
- VASCONCELOS, A.F. **QVT: origem, evolução e perspectivas.** Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.8 n. 1, jan./mar.2001.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus. 1991.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudança e perspectivas.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- TAGLIAPIETRA, Odacir. **Análise dos recursos humanos no trabalho em equipe no contexto da qualidade total.** Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2000. (Dissertação de Mestrado).
- ROCHA-PINTO, S.R. (COORD.). **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- SOUZA, Edela L. P. Diagnóstico de Clima Organizacional. Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública.** Fundação Getúlio Vargas. Vol. 11. n. 2. abril-julho de 1977, p 141-158.